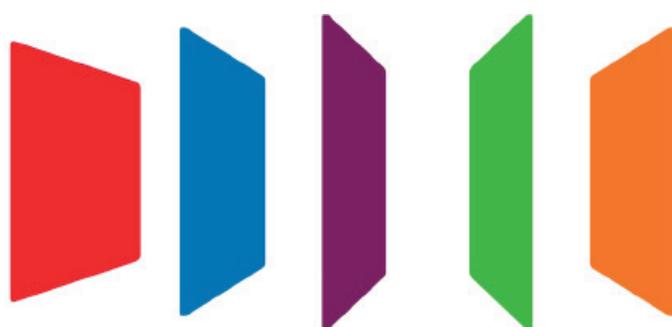


Projet stratégique 2015-2020



france télévisions

Didier Quillot



LA TÉLÉVISION DE TOUS LES FRANÇAIS, POUR TOUS LES FRANÇAIS : **UN PROJET POUR RÉINVENTER FRANCE TÉLÉVISIONS**

Le citoyen ouvert sur l'universel, c'est le projet de la République. Le faire exister, c'est le rêve de la télévision publique tel que l'avaient formulé ses fondateurs.

Mais il y a loin du rêve à la réalité.

A l'heure où chacun semble revendiquer sa différence, notre société cherche les mots et les médias capables de parler à tous, sans distinction d'âge, d'origine ou de sexe. Et face à la demande paradoxale d'une société française qui veut toujours plus de collectif et de solidarité mais qui se comporte de manière toujours plus individualiste, la télévision publique, tout comme les médias privés - anciens ou nouveaux - peinent à proposer une offre à la fois globale et différenciée.

A cette nouvelle donne sociale, s'ajoute la concurrence d'Internet : la télévision a perdu son monopole de diffusion de contenus audiovisuels sous la pression des médias sociaux pour l'information, des diffuseurs en ligne pour le divertissement et d'Internet pour l'accès aux ressources publicitaires. Dès lors, la télévision est devenue un média parmi d'autres.

Le service public de la télévision, qui peine à se démarquer du privé, fait face à de nombreux défis : alors que son audience a baissé en dépit d'un mouvement de stabilisation intervenu depuis trois ans, son offre de chaînes reste confuse ; son information reste encore une référence mais ses formats manquent d'innovation ; son modèle économique est fragilisé par la baisse de la publicité et le plafonnement des ressources publiques. Le mouvement le plus préoccupant réside dans la structure même de son public, qui vieillit inexorablement : France Télévisions est en train de perdre le contact avec la jeunesse d'aujourd'hui, c'est-à-dire la France de demain.

France Télévisions est à la fin d'un cycle. Soit le groupe continue à subir et tente de s'adapter aux transformations de la société vaille que vaille, soit il impulse une nouvelle dynamique, il redéfinit son identité autour d'un projet stratégique, il se dote d'un modèle économique stabilisé, fondé sur une audience renforcée et une nouvelle fierté dans et pour l'entreprise.

Mon choix est clair. Je veux me battre pour la deuxième solution, la plus ambitieuse, qui consiste à réinventer France Télévisions. Pourquoi ? Parce que c'est un devoir vis-à-vis des salariés du groupe qui n'ont que trop attendu. Parce que les Français sont en droit d'exiger que la télévision publique sorte de son immobilisme.

Le citoyen ouvert sur l'universel, c'est le projet de la République. Le faire exister, c'est le rêve de la télévision publique, tel que l'avaient formulé ses fondateurs.

Mon ambition comme candidat à la présidence de France Télévisions est simple : je veux en faire une télévision citoyenne et la télévision de tous les Français. Car j'ai chevillée au corps, l'idée que la télévision est le média par excellence du sentiment collectif et du vivre ensemble. C'est devant la télévision que les Français se retrouvent devant les grands événements sportifs et culturels. C'est devant la télévision qu'ils décident du sort des élections. C'est devant la télévision qu'ils souffrent ensemble quand ils sont confrontés à des attentats qui ciblent le cœur de notre identité nationale.

Alors, il faut que vive la télévision publique, il faut que France Télévisions reparte de l'avant et pour y parvenir, nous n'avons qu'une solution : l'innovation, l'audace et la créativité.

Dans la cohérence du bouquet de chaînes d'abord. Dans tous les secteurs de l'économie en effet, le consommateur veut une offre différenciée, adaptée, spécifique. La télévision publique doit changer de paradigme. Un bouquet de chaînes existe. Il faut maintenant renforcer l'identité de chaque chaîne et construire une offre complémentaire, avec pour chacune d'entre elles, une définition claire et cohérente de sa ligne éditoriale.

France 2 doit être la grande chaîne française généraliste de référence, contemporaine, exigeante, moderne et audacieuse. France 3 doit devenir la chaîne des régions tournée vers l'information avec une organisation adaptée à la nouvelle carte des régions en France. France 5, qui jouit d'une excellente image, doit renforcer son offre culturelle, en soutien de ses programmes liés à la connaissance et à la découverte, et accroître sensiblement ses audiences, notamment grâce à une programmation en première partie de soirée plus attractive. France 4 a le potentiel pour devenir une grande chaîne familiale, centrée sur la jeunesse en journée, - avec une mission d'éducation et d'instruction civique - et sur les programmes familiaux en soirée. Quant à France Ô, je pense qu'elle doit redevenir la chaîne des ultra-marins. Je crois aussi que la question de sa distribution sur la TNT se pose et j'ai étudié 3 projets alternatifs pour utiliser cette fréquence TNT, si elle était rendue disponible : une chaîne 100 % Sports, une chaîne Fictions et Créations et une chaîne Patrimoine qui pourrait être éditée avec l'INA.

Mon objectif en termes d'audience sera d'atteindre 30 % pour le groupe avec un rajeunissement de l'audience.

Nous devons aussi mieux valoriser la culture (notamment la musique classique, le spectacle vivant, les musiques actuelles et la technologie) et multiplier les initiatives de grands documentaires de première partie de soirée. France Télévisions agira ainsi en soutien de la production française.

Mais, l'innovation ne se limite pas au bouquet de chaînes. Il faut aussi de l'innovation dans l'organisation de l'information. France Télévisions doit unifier ses rédactions, numériques et non numériques : le temps est venu de créer une grande agence d'information audiovisuelle, en fusionnant l'ensemble des rédactions nationales, régionales et numériques.

Innovation aussi dans les contenus. Il faut rajeunir le public de France Télévisions et insuffler une nouvelle créativité dans les programmes en adéquation avec les nouveaux usages. Le renouvellement des talents et des formats, y compris dans le divertissement, sera la condition de cette réussite.

**Il faut que France
Télévisions reparte
de l'avant et pour y
parvenir, nous n'avons
qu'une solution :
l'innovation, l'audace
et la créativité.**

Pour que France Télévisions puisse servir la République, elle doit proposer de nouveaux modèles d'identification à la jeunesse de France. Et je veux agir dans ce sens pour replacer la mission citoyenne au cœur du service public de la télévision.

Il faut mettre aussi l'exigence de diversité dans tous les programmes, car c'est un formidable levier de transformation. L'exigence de diversité c'est pour moi un moyen de créativité et une façon d'attirer un nouveau public pour France Télévisions.

France Télévisions, c'est une identité. France Télévisions, c'est l'accès à l'histoire, c'est le reflet de la vie quotidienne des Françaises et des Français, c'est un groupe qui figure et compose l'imaginaire collectif national, qui crée du lien social.

Je suis persuadé que France Télévisions peut gagner la bataille des contenus et, dans cette perspective, consolider sa position de premier financeur de la création française.

Des programmes pour tous, des formats adaptés à tous, la possibilité grâce au numérique de pouvoir accéder à l'offre télévisuelle où l'on veut et quand on veut, c'est, je crois, le moyen de donner un sens au projet de télévision publique.

Au-delà de l'innovation technologique, et dans les contenus, c'est d'audace sociale dont le groupe France Télévisions a aussi besoin. Changeons de méthode pour conduire le changement. Je crois que l'on peut rallier le corps social du groupe à

**C'est avec
les salariés du groupe
que les solutions
aux problèmes de
France Télévisions
seront trouvées.**

cette ambition. D'abord parce qu'il est de grande qualité : le professionnalisme des salariés du groupe, leur implication au quotidien et leur attachement au service public font partie des actifs fondamentaux de l'entreprise. C'est avec les salariés du groupe que les solutions aux problèmes de France Télévisions seront trouvées.

La mise en œuvre de cette ambition sociale repose sur deux préalables.

D'abord, il ne faut pas se le cacher : les salariés sont démoralisés. C'est une réalité. Restaurer

la fierté d'appartenance à l'entreprise, c'est aussi l'objet du projet éditorial et des transformations d'organisation que je propose. Plus de mobilisation interne, c'est plus de succès et donc de fierté.

Le deuxième préalable, c'est démontrer que la direction de l'entreprise est en empathie avec les salariés et se soucie de leur avenir. Il faut d'urgence, chez France Télévisions, anticiper les nouveaux métiers de demain : ceux qui vont se créer, ceux qui vont disparaître. Il faut permettre aux salariés dont les métiers vont disparaître de se requalifier tout en anticipant sur les besoins nouveaux. Ce sont des salariés qualifiés qui nous feront gagner la bataille, du numérique en particulier et du changement en général.

La gouvernance doit être améliorée en confortant l'entreprise unique et en menant à leur terme les chantiers d'harmonisation pour bénéficier des gains de productivité associés. Un organigramme simplifié avec une centralisation des programmes et des contenus sous l'autorité d'un(e) Directeur(trice) Général(e) délégué(e) aux programmes sera mis en place. L'équipe de direction sera paritaire. L'organisation sera ainsi clarifiée pour rendre l'entreprise plus agile et plus efficiente.

Mon projet est ambitieux : faire de France Télévisions la télévision de tous les Français, pour tous les Français.



Je propose une méthode pour réussir. Eprouvée par près de 35 années d'expériences de transformation d'entreprises publiques (France Télécom Mobiles devenu Orange) et privées (Lagardère Active) ma méthode sera fondée sur une nouvelle confiance entre les différentes parties prenantes de l'entreprise : les salariés à qui nous pouvons donner une nouvelle fierté ; son actionnaire, l'Etat avec qui nous devons être transparents et fermes dans la négociation du Contrat d'Objectifs et de Moyens ; les téléspectateurs enfin qui doivent se retrouver dans la télévision publique.

J'irai vite, dès le début de mon mandat, en réalisant des choix clairs, en mettant en œuvre mes propositions, après consultation de toutes les parties prenantes. Et je demanderai le soutien actif de l'Etat actionnaire dans la mise en œuvre des transformations.

Je me fixe d'ores et déjà des objectifs pour l'issue de mon mandat. En 2020, France Télévisions devra être un leader européen de la télévision gratuite et un acteur de référence où l'innovation et la prise de risque sont encouragées. L'entreprise sera devenue agile, sa transformation sera reconnue, ainsi que la performance qui en aura découlée. Si nous réussissons, je sais que les personnels du groupe auront retrouvé l'envie d'agir, de se projeter dans l'avenir et ainsi le chemin de l'ambition. L'Etat actionnaire et les différentes tutelles seront eux aussi en confiance tout comme le management du groupe.

Avec une offre adaptée à la diversité des publics, une efficacité dans la production de l'information, une exigence culturelle et éditoriale dans un contexte de transformation numérique, un dialogue social refondé et une exigence de renouvellement, j'ai la conviction profonde que nous pouvons améliorer l'audience du groupe augmenter son efficacité économique et contribuer à notre place, à la cohésion de la nation.

Les téléspectateurs doivent se retrouver dans leur télévision publique, comprendre ses différences avec le privé et avoir envie de la regarder.

Parce que France Télévisions, c'est le miroir de la France.

Parce que France Télévisions est la télévision de tous les Français.

Diriger ce groupe est un honneur et un acte citoyen.

C'est avec cette conviction que j'exercerai mon mandat.

Didier Quillot

Didier QUILLOT

didierquillot@gmail.com
Né le 18/05/1959 (55 ans)
Chevalier de la Légion d'Honneur
Chevalier de l'Ordre National du mérite



Titulaire d'un diplôme d'Ingénieur en électronique obtenu à l'INSA de Toulouse et diplômé de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris en management et finance internationale, j'ai démarré ma carrière en 1981 chez Thales (ex THOMSON-CSF), dans la branche Electronique de Défense, où j'ai occupé successivement des fonctions industrielles puis marketing, et développement à l'international.

J'ai vécu deux ans aux USA (Boston) pour réaliser un partenariat technologique entre Thales et une entreprise américaine du secteur de la Défense (Hybrid Systems).

En 1989, j'ai rencontré André ROUSSELET, Fondateur et Président de Canal + qui m'a nommé Directeur Général de Tonna Electronique, activité industrielle de Canal + et de l'ex CGE (devenu Vivendi). J'y ai connu ma première expérience de Chef d'entreprise à 30 ans dans deux régions où la question de l'emploi était déjà critique (Champagne-Ardenne et Lorraine) et j'ai conduit le projet de restructuration de cette filiale du Groupe Canal +, en étroite relation avec l'actionnaire et avec les collectivités territoriales (Conseil Régional de Lorraine).

En 1994, j'ai rejoint France Telecom, en tant que Directeur Général de France Telecom Mobiles Services.

Nommé en 2000 PDG de Orange France (ex-France Telecom Mobiles, 10.000 employés), j'ai conduit la transformation et la mutation de cette grande division d'une entreprise publique en une marque mondialement reconnue (Orange).

J'ai piloté l'acquisition de la société anglaise Orange, le lancement de la marque en France, et réalisé sa transformation marketing, commerciale, industrielle et sociale : redéploiement d'effectifs fonctionnaires de France Telecom, mise en place d'une nouvelle organisation, et réalisation d'une culture commune France Télécom/Orange.

J'ai appris à donner du sens et un véritable contenu au dialogue social, à mettre en place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et à unir le corps social autour de ce projet d'entreprise.

J'ai connu 3 Présidents successifs chez France Telecom : Marcel ROULET, Michel BON et Thierry BRETON. Ils m'ont tous renouvelé leur confiance en tant que Président d'Orange France.

Avec la nomination de Didier LOMBARD, je n'ai pas souhaité poursuivre ma mission et j'ai donc rejoint le Groupe Lagardère en 2006 pour prendre la Présidence du Directoire de Lagardère Active, la branche Médias du Groupe Lagardère qui rassemble les activités presse, audiovisuel, internet et production (12.000 employés en France et dans 17 pays).

J'ai conduit en tant que Président de Lagardère Active les missions suivantes :

- Rapprochement des branches Presse et Audiovisuel qui étaient historiquement séparées,
- Lancement et mise en œuvre du plan de transformation numérique du Groupe,
- Lancement et développement de nouvelles plateformes (applications mobiles, tablettes), de nouvelles écritures et de nouveaux formats adaptés à l'activité numérique,
- Politique de croissance externe et d'acquisitions dans le domaine numérique en France et à l'international,
- Cession de la Presse Magazine Internationale au leader mondial Hearst,
- Relance éditoriale de Europe 1 (avec le recrutement de Alexandre BOMPARD en 2008) de Gulli, Paris Match et Elle,
- Rassemblement de l'ensemble des activités de production pour constituer le leader Français de la production audiovisuelle Lagardère Entertainment (avec le recrutement de Takis CANDILIS en 2008).

Je représentais le Groupe Lagardère dans l'ensemble de ses participations dans les médias et j'ai exercé les mandats suivants :

- Vice-président du conseil de surveillance de Canal + France
- Conseil d'Administration de Marie-Claire,
- Conseil d'Administration du Groupe Amaury
- Conseil de Surveillance du Monde

En 2012, après avoir terminé ma mission de cession de la Presse Internationale de Lagardère, j'ai rejoint 21 Centrale Partners, fond d'investissements de la Famille Benetton et j'ai pris la Présidence d'une des participations du fond, la société Coyote System dont j'ai réalisé la transformation du modèle économique et technologique, ainsi que le développement international en Europe de l'Ouest.

J'ai conduit l'opération de rachat de la Société Coyote System par son Fondateur, qui a été achevée fin 2014.

J'occupe aujourd'hui les mandats de président non exécutif de FPS Towers, activité d'infrastructures Télécom, ainsi que de membre du Conseil d'Administration de la Ligue de Football Professionnelle (LFP).

En près de 35 ans d'expériences professionnelles, j'ai connu et conduit des transformations d'entreprise publique (France Telecom devenu Orange) ou privée (Lagardère Active) dans les domaines des Télécoms (12 ans) et des Médias (4 ans + 6 ans).

J'ai acquis la conviction que réussir la transformation d'une entreprise, c'est réussir la transformation de son modèle éditorial, de son modèle économique, de son modèle technologique vers le numérique, de sa gouvernance et de son mode d'organisation mais aussi de son modèle social.

Concerné par l'avenir de l'audiovisuel public, j'ai rencontré plus de 150 personnes y compris au sein de l'UER, de la BBC, de France Télévisions et en particulier de France 3, pour élaborer mon projet stratégique pour le groupe public. Ce projet n'est pas simplement une candidature individuelle, il est le fruit d'un travail collectif et il est porté par des hommes et des femmes qui m'ont fait l'honneur de placer leur confiance en moi et de me confier la richesse de leurs expériences et la solidité de leurs réflexions.

Je considère que diriger France Télévisions, la télévision de tous les Français, est un honneur et aussi une façon d'inscrire sa vie professionnelle dans l'intérêt général.

Sommaire

I. L'AUDIOVISUEL PUBLIC À UN TOURNANT	12
A. Le nouveau paysage audiovisuel français	13
1. La deuxième transformation numérique	13
2. Nouveaux publics, nouveaux usages	14
3. La télévision toujours au centre du foyer	15
B. Un environnement concurrentiel en mouvement	16
1. Un univers concurrentiel modifié par la TNT	16
2. La mondialisation de l'industrie audiovisuelle	16
3. Le retour de la convergence	18
C. Les ressources économiques sous pression	18
1. Une baisse durable de la ressource publicitaire	19
2. Les ressources publiques : entre baisse et incertitude	19
3. Une diversification encore trop limitée	20
4. La réduction des coûts, une partie essentielle du dispositif	20
D. Une évolution trop lente du cadre législatif	21
II. LE RAPPEL DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC ET DES ENJEUX STRATÉGIQUES DE FRANCE TÉLÉVISIONS	23
A. Des missions renforcées	24
1. Pour «comprendre», l'information est centrale et elle doit être renforcée.	24
2. Faire rayonner les savoirs et la culture	24
3. Participer au renouvellement de la création	25
4. Etre le fer de lance de la transformation numérique	25
B. Les enjeux stratégiques pour les cinq prochaines années	25
1. Construire une offre singulière et cohérente	25
2. Avoir l'exigence de la qualité et être exemplaire	26
3. Rendre l'entreprise agile et innovante, rationaliser le management et la gouvernance	26
4. Utiliser le numérique et l'innovation, comme leviers de transformation	26
5. Contribuer à structurer la filière audiovisuelle	26
III. FRANCE TÉLÉVISIONS, LE GROUPE DE TÉLÉVISION DE TOUS LES FRANÇAIS : PROJET ET AMBITION	27
A. Fédérer	28
B. Dix idées-clefs pour un projet	28
1. Mettre en œuvre un bouquet cohérent de chaînes complémentaires	28
2. L'information au centre du projet	29
3. Le parti-pris de la culture	30
4. Le projet numérique : enjeu éditorial et d'organisation	30
5. Une organisation clarifiée et centralisée pour plus d'efficacité	30
6. La réforme territoriale de France 3	31
7. Des relations de partenariat avec l'Etat actionnaire, avec les autres entités de l'Audiovisuel Public et un renforcement du rôle du Conseil d'Administration	31

8. Pérenniser le modèle économique.....	31
9. Engager l'adhésion sociale du personnel.....	32
10. Un management exemplaire.....	32

IV. LE PROJET EDITORIAL.....33

A. Redéfinir l'offre de chaînes du groupe France Télévisions en organisant un bouquet de chaînes complémentaires, cohérentes et en phase avec les missions du service public.....	34
1. Le constat.....	34
2. La proposition du bouquet de chaînes.....	35
3. Stratégie de distribution des chaînes du bouquet.....	43
4. Trois propositions éditoriales pour utiliser un canal TNT dans l'hypothèse où il serait rendu disponible.....	44
B. La diversité.....	47
1. Le constat.....	48
2. De nouvelles mesures pour la diversité sur les antennes de France Télévisions.....	49
3. Des objectifs quantifiés, un calendrier.....	50
C. L'offre d'information.....	50
1. L'agence d'information audiovisuelle : FTV INFO.....	51
2. L'exemple de BBC NEWS.....	52
3. France 3 renforce son temps d'antenne consacré à l'information.....	53
D. Le projet numérique.....	53
1. Remettre le numérique au cœur du projet France Télévisions et redéployer le digital au sein des antennes et des rédactions.....	54
2. L'optimisation des sites de chaînes, la refonte de Pluzz et des contenus thématiques.....	54
3. Atteindre la rentabilité de l'activité numérique à l'horizon 2018.....	55
E. La relance de la fiction.....	56
1. La prise de risque et l'innovation.....	56
2. Elargir la place de la fiction sur les chaînes de France Télévisions.....	57
3. France Télévisions, acteur de la consolidation de la filière de production française.....	57
F. Le cinéma.....	58
1. Le soutien à l'industrie du cinéma français.....	59
2. Le rapprochement des chaînes et de leurs filiales cinéma.....	59
G. La jeunesse et l'animation.....	60
1. Reconstruire une identité de marque forte.....	60
2. Eduquer aux valeurs de la République, préserver le jeune public.....	61
H. Le documentaire.....	61
1. Réaffirmer et renforcer le soutien à la production française.....	61
2. Multiplier les grandes initiatives et encourager les nouvelles écritures.....	62

I. L'offre culturelle	62
1. Une meilleure exposition de la culture sur les antennes et le numérique	63
2. De nouvelles initiatives pour la musique et le spectacle vivant	63
J. Magazines, jeux et divertissements	64
1. Moderniser, prendre des risques, faire émerger de nouveaux talents	65
2. Diversifier ses fournisseurs de programmes	65
K. Le sport	66
1. L'articulation des retransmissions sportives au sein du bouquet de chaînes	66
2. Ambitions et plan d'action	66
V. L'ORGANISATION DU GROUPE ET LA GOUVERNANCE	68
A. Un organigramme clarifié, au service du projet éditorial	69
1. Direction Générale Déléguée aux Programmes, Antennes, Contenus et Création	69
2. Direction de l'information	70
3. Direction des sports	70
4. Direction de France 3 et du réseau France 3 Régions	70
5. Direction Marketing et Communication	71
6. Direction Commerciale	71
7. Direction technique	71
8. Fonctions supports	71
B. La réforme de France 3	72
1. Pôles régionaux et antennes territoriales de proximité	72
2. Rédactions locales et bureaux de proximité	73
C. Les filiales et la filière de production	74
1. Une nouvelle Direction commerciale (FTP et FTD)	74
2. MFP et la filière de production	75
VI. ENGAGER L'ADHÉSION DES SALARIÉS POUR RÉUSSIR LE PROJET D'ENTREPRISE : MÉTHODE DE CONDUITE DU CHANGEMENT, AMBITION ET ENGAGEMENTS	76
A. Les défis auxquels est confronté France Télévisions	77
1. Un défi méthodologique	77
2. Un défi de clarification des règles RH et des modalités d'organisation du travail	77
3. Un défi de reconnaissance professionnelle	78
4. Un défi d'anticipation des mutations des métiers du groupe	78
5. Un défi de gouvernance et de management	78
6. Un défi d'articulation des fonctions supports avec les fonctions opérationnelles	78
7. Un défi d'apaisement des relations avec les syndicats	79
8. Un défi de prévention des risques psychosociaux	79

B. Mon ambition	79
C. Mes engagements	80
VII. LES ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX	81
1. La diversité dans l'entreprise	82
2. La représentation de la diversité sur les antennes.....	83
3. L'engagement au service de la cohésion sociale.....	83
VIII. LES RELATIONS AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET AVEC LES AUTRES ENTITÉS DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC	84
A. Relations avec le Conseil d'Administration	85
B. Synergie avec les autres entités de l'Audiovisuel Public	85
IX. LES PLANS D'ACTION POUR PÉRENNISER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE	86
A. Risque d'impasse budgétaire 2015 et audit de la situation financière	87
B. Le plan d'action et le COM 2015/2020	87
X. LES CENT PREMIERS JOURS	91/92

I- L'AUDIOVISUEL PUBLIC à un tournant



A. LE NOUVEAU PAYSAGE AUDIOVISUEL FRANÇAIS

Le paysage audiovisuel français est désormais caractérisé par une économie de la demande et de l'hyper-choix où le rôle fédérateur et prescripteur de la télévision, en particulier celui du service public, est à réinventer. Loin de s'achever, cette révolution prend un nouveau tournant et ne va faire qu'accélérer avec les nouvelles générations de téléspectateurs.

1. La deuxième transformation numérique

Une première révolution numérique s'achève, une autre commence. La TNT et l'ADSL ont démocratisé et durablement ancré la consommation multi-chaines dans les foyers français, permettant à la France de rattraper les marchés anglo-saxons et d'Europe du Nord, qui n'avaient pas attendu le passage au numérique en profitant du déploiement du câble pour y accéder. Avec 44% de français recevant la télévision par ADSL ou fibre au premier semestre 2014, soit deux fois plus que 4 ans plus tôt, ce canal se rapproche de la réception hertzienne.

Aujourd'hui, c'est au tour de la délinéarisation de changer les usages télévisuels : **les choix ne s'expriment plus entre les propositions de différentes chaînes de télévisions**, aussi nombreuses fussent-elles, **mais directement entre programmes**, indifféremment issus de diffuseurs traditionnels ou des plateformes numériques comme YouTube ou Netflix. Ces dernières ont déjà pris une place centrale dans les foyers anglo-saxons, avec 38% des ménages américains abonnés à Netflix fin 2014. Offrant des catalogues importants pour des prix plus bas que ceux de la télévision payante, les acteurs de la SVOD (qui comptent aussi Amazon et CanalPlay) provoquent des changements de comportements importants, incitant au visionnage de plusieurs épisodes d'affilée, et habituant les consommateurs à une abondance de choix.

Les producteurs de contenus font face à une économie de la demande, ou le spectateur joue un rôle actif dans la découverte et la sélection de ses programmes, et exige toujours plus de personnalisation et de flexibilité. **En conséquence, le téléspectateur vit aujourd'hui une situation d'hyper-choix**, qui, loin de lui faciliter la tâche, rend plus que jamais nécessaire **le rôle d'un service public fort, prescripteur et référent**.

La prolifération d'écrans individuels et connectés, sous la forme des smartphones et tablettes, est venue contester le monopole de la télévision comme fenêtre sur le monde - non seulement en mobilité, mais aussi dans nos foyers. Portés par des débits en hausse exponentielle, avec le déploiement récent de la 4G, les terminaux portables permettent le visionnage rapide de vidéos de haute qualité et deviennent des concurrents sérieux à la télévision. Par exemple, YouTube réalise déjà la moitié de ses visionnages sur mobile, et ses revenus doublent tous les ans sur ce canal. Parmi les plus jeunes, la consommation multi-écrans est aussi devenue la norme, avec l'utilisation simultanée de plusieurs terminaux, par exemple pour commenter les émissions ou événements sportifs en direct sur les réseaux sociaux.

Les télévisions connectées avaient pour objectif de faire converger les formats digitaux et les réseaux sociaux dans le poste de télévision, mais malgré une pénétration croissante, elles restent peu utilisées avec moins de la moitié des détenteurs de ces télévisions les connectant à Internet. La télévision a cependant su s'adapter pour intégrer les contenus de rattrapage, autrefois seulement disponibles sur ordinateur. Aujourd'hui une part importante des visionnages et des catalogues, avec 90% des programmes de fin d'après-midi et de soirée des chaînes historiques, sont disponibles à la demande. **L'expérience télévisuelle connectée est aujourd'hui une réalité, quand bien même les écrans connectés ne sont pas ceux que l'on attendait.**

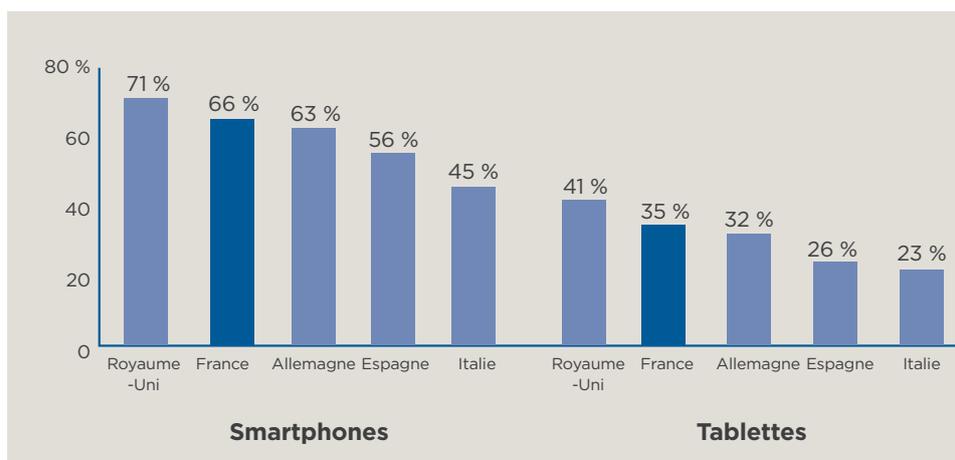


Illustration 1.1.

Taux de pénétration des smartphones et des tablettes (% , 2014)

Source : eMarketer, Ovum

2. Nouveaux publics, nouveaux usages

La consommation d'images est désormais une mosaïque de moments et d'usages distincts, tour à tour linéaire et non-linéaire, personnelle, en famille ou avec des amis. Les modèles de prescription des programmes évoluent également. Les réseaux sociaux ont de plus en plus de poids dans le choix des programmes. Facebook est devenu la deuxième plateforme de visionnage de vidéos en ligne après YouTube, grâce au partage de vidéos des utilisateurs. Les algorithmes utilisés par des plateformes telles que Netflix ou Amazon jouent également un rôle crucial dans les choix des téléspectateurs, offrant un degré inédit de personnalisation de l'expérience télévisuelle.

Loin de ralentir, cette démocratisation des nouveaux usages ne va faire qu'accélérer, à la faveur de la pyramide des âges. **Les jeunes générations représentent l'avant-garde d'une évolution radicale des usages télévisuels. Pour ces nouveaux publics, la télévision n'a plus l'exclusivité des contenus audiovisuels,** qui sont visionnés à la demande sur des plateformes variées. Le constat est le même **pour les créatifs,** pour qui **la télévision n'est désormais plus un passage obligé vers la notoriété** comme peut en témoigner l'émergence de célébrités purement numériques comme l'humoriste Norman. Ce jeune français s'est fait connaître en postant des vidéos sur YouTube, dont certaines ont à présent plus de 30 millions de visionnages.

3. La télévision toujours au centre du foyer

Malgré la révolution qui est en train de bouleverser le paysage audiovisuel, la télévision demeure un média de référence et d'avenir. Elle bénéficie d'une durée d'écoute globalement en croissance depuis 2009, en France comme dans la plupart des grandes économies mondiales.

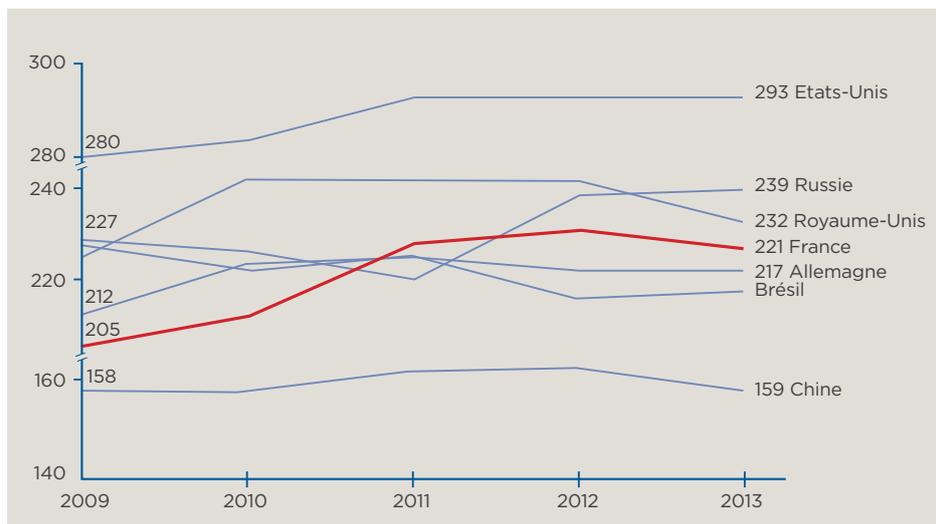


Illustration 1.2.

Durée de visionnage de la télévision dans le monde (2009-2013, en minutes par jour)

Source : UK OfCom, IDATE, Enders

De plus, **avec l'arrivée des très grands écrans, la télévision demeure plus que jamais un objet central dans la vie des français.** Désormais elle aussi connectée, **elle reste le principal vecteur de divertissement, d'information, de culture, et demain de plus encore de services et d'expériences culturelles à inventer.** Elle demeure le média le plus à même de créer **un sentiment collectif devant les grands événements sportifs, politiques, sociaux et culturels.** C'est devant la télévision que les français ont souffert, ensemble, des attentats de janvier 2015 ou se sont enthousiasmés devant les Jeux Olympiques.

Le bouleversement numérique implique un double enjeu industriel : repenser les formats et les écritures pour l'adapter aux nouveaux écrans et usages audiovisuels, et réaffirmer le rôle fédérateur et prescripteur qu'occupe la télévision au sein des foyers.

B. UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL EN MOUVEMENT

Face à une concurrence accrue depuis l'avènement de la TNT et avec l'émergence d'acteurs internationaux puissants et dématérialisés, l'industrie audiovisuelle Française fait face à des enjeux structurels, sur la diffusion comme la production

1. Un univers concurrentiel modifié par la TNT

En France, l'augmentation de l'offre de chaînes de télévision gratuites a structurellement et durablement affecté l'audience des chaînes historiques qui représentaient plus de 80% de part d'audience en 2004. En janvier 2015, ce chiffre descend à 64% tandis que les chaînes de la première vague de la TNT représentent 20% de l'audience et les six chaînes de la deuxième vague encore à peine 5%.

Nouvelles mini-généralistes et thématiques ont développé leur audience en partie sur plusieurs des territoires historiques du service public : le divertissement, le cinéma et la fiction avec les mini-généralistes, l'information avec BFM TV et i-Télé, le sport avec l'Equipe 21, les documentaires avec RMC Découverte.

En outre, le paysage de la TNT gratuite n'est pas encore figé. Après une période d'observation et de prudence, le mariage entre TF1, TMC et NT1 est désormais consommé. **Une nouvelle consolidation au profit d'un ou plusieurs groupes privés historiques pourrait intervenir et viendrait fragiliser un peu plus France Télévisions.** C'est en effet le schéma qui a dominé récemment les mouvements dans le reste de l'Europe, avec des leaders nationaux lançant et rachetant de plus petites chaînes gratuites en réponse à l'érosion de leur audience. Au Royaume-Uni, Sky a ainsi racheté puis fermé Bravo, Bravo 2 et Channel One en 2010, tandis qu'ITV acquérait ITV3 en 2011. En Italie, Rai a lancé successivement Rai 4, Rai Gulp et Rai Sport 2 entre 2008 et 2010 tandis que le groupe Mediaset a lancé Mediaset Italia, Mediaset Extra et For You entre 2009 et 2011. En Espagne, Telecinco a racheté Cuatro en 2010 et Antenna 3 a racheté laSexta en 2011.

2. La mondialisation de l'industrie audiovisuelle

Mais plus encore que les dynamiques franco-françaises, c'est la mondialisation qui domine aujourd'hui le jeu concurrentiel de notre industrie. **La concurrence est désormais mondiale sur toutes les étapes de la chaîne audiovisuelle :** production de fictions internationales et formats de divertissement mondiaux, plates-formes numériques mondiales de diffusion (Netflix, Amazon, Google) et de prescription (Facebook, Twitter).

Ce mouvement est en grande partie dû à une accélération des ambitions internationales de leaders notamment issus d'Amérique du Nord, première industrie audiovisuelle au monde, mais pas seulement, comme le montre la poussée de beIN Sports sur le marché des droits sportifs. **Sur le marché de la fiction, Netflix a prévu d'investir 5Md\$ dans les programmes en 2016, soit deux fois les coûts des grilles de France Télévisions en 2013.**

¹- TF1, France 2, France 3, Canal+, M6, France 5, Arte

²- W9, TMC, NT1, NRJ12, LCP/Public Sénat, France 4, BFM TV, i-Télé, Gulli, D8, D17

³- HD1, L'Equipe 21, 6ter, 23, RMC Découverte, Chérie 25, France Ô

La compétition avec les studios américains ne se limite aujourd'hui plus à la production. Là où les diffuseurs nationaux trouvaient auprès de ces acteurs internationaux un apport de programmes attractifs dans une relation finalement mutuellement bénéfique, ils font désormais face à des concurrents potentiels. **Les studios américains remettent en cause leurs partenariats historiques avec les diffuseurs Européens pour s'essayer à la distribution directe de leurs programmes.** Discovery a racheté Eurosport en France et en Europe ainsi que les chaînes gratuites du groupe SBS en Europe du Nord. Fox a racheté des chaînes gratuites au Pays-Bas et en Asie pour y déployer une stratégie offensive, notamment sur le sport. Enfin, Time Warner a repris à 100% l'ensemble des filiales de son activité de télévision payante HBO en Europe, faisant du Vieux Continent un véritable terrain d'expérimentation.

Face à ces concurrents de taille mondiale, le secteur audiovisuel français apparaît en position de faiblesse :

- **Morcellement des producteurs**, les empêchant d'atteindre une taille critique dans un marché à échelle internationale. **L'Allemagne, par exemple, compte 10 fois moins de sociétés de production**
- **Faible incitation à l'innovation et à la prise de risque**, avec la moitié des 343 producteurs travaillant pour France Télévisions, soit 170 entreprises, n'ayant pas d'autres clients
- **Ouverture insuffisante au numérique**, qui reste une discipline mal maîtrisée par la plupart des acteurs français, à la différence d'autres pays européens, notamment les pays nordiques
- **Hiérarchisation des œuvres culturelles par le CNC**, initialement pensée pour encourager la créativité mais aujourd'hui un frein considérable sur des segments comme les programmes de flux
- **Financement de la création en stagnation**, avec des contributions minimales des chaînes émergentes de la TNT, pour qui les rediffusions constituent une part importante de la grille.

Ces facteurs contribuent à expliquer la croissance limitée des exportations de contenus français - malgré une croissance annuelle de 8% des ventes entre 2009 et 2013, le niveau de 2013 reste très proche de son pic précédent en 2000 : 137M€ contre 129M€. Ce manque de performance à l'international contribue à limiter la capacité des producteurs français à investir dans des contenus de calibre internationaux pouvant rivaliser avec les géants américains ou même les producteurs anglais.

Dans ce contexte, l'industrie audiovisuelle française ne doit pas céder au fatalisme, mais va devoir se remettre en question. **Le groupe France Télévisions n'a pas joué son rôle de locomotive de l'innovation**, n'a pas pris un rôle structurant en matière de création audiovisuelle, et n'a pas su s'ouvrir suffisamment à l'international. **Le service public doit reprendre son rôle de référent du secteur audiovisuel français et européen. A l'instar de la BBC au Royaume-Uni**, qui a su se créer une position de **leader audiovisuel mondial** dans la production comme la diffusion, l'audiovisuel public doit se réinventer à l'échelle nationale pour pouvoir se projeter à l'international, notamment dans les régions francophones où les liens culturels et linguistiques seront autant d'atouts pour trouver des relais de croissance pérenne. L'Afrique, notamment, est une région en développement rapide où certains acteurs français (Orange, Canal+) ont déjà construit des positions

3. Le retour de la convergence

La nouvelle transition numérique s'accompagne d'un regain d'intérêt des acteurs télécoms pour les contenus audiovisuels, comme en témoignent aux Etats-Unis la fusion entre AT&T et DirecTV, en Angleterre la bataille entre Sky et BT pour l'acquisition de droits sportifs, et plus généralement en Europe la boulimie de fusions acquisitions entre opérateurs téléphoniques et câblo-opérateurs. En France même, **Orange n'a pas manqué de se proposer comme le champion potentiel pour créer un «Netflix à la française».**

Focalisées aujourd'hui sur la télévision payante, **ces batailles ne seront pas sans incidence sur l'univers de la télévision gratuite, notamment sur le marché des droits audiovisuels**, que ce soit pour les grands événements sportifs fédérateurs qui font partie intégrante de l'ADN de France Télévisions ou pour les programmes de fiction et de divertissement qu'attendent les téléspectateurs d'aujourd'hui.

L'audiovisuel public doit réussir sa transformation pour faire face aux deux mouvements fondamentaux que sont le digital et la mondialisation des œuvres et de leur circulation. Il doit retrouver son rôle de leader et de référent pour défendre l'exception culturelle française.

C. LES RESSOURCES ÉCONOMIQUES SOUS PRESSION

Entre fragmentation des audiences et concurrence du digital, les recettes publicitaires baissent structurellement et durablement. Dans le même temps, le groupe fait face à une absence de visibilité sur sa ressource publique au-delà de 2015. C'est un réel défi qui se pose à France Télévisions : la pérennité de son modèle économique.

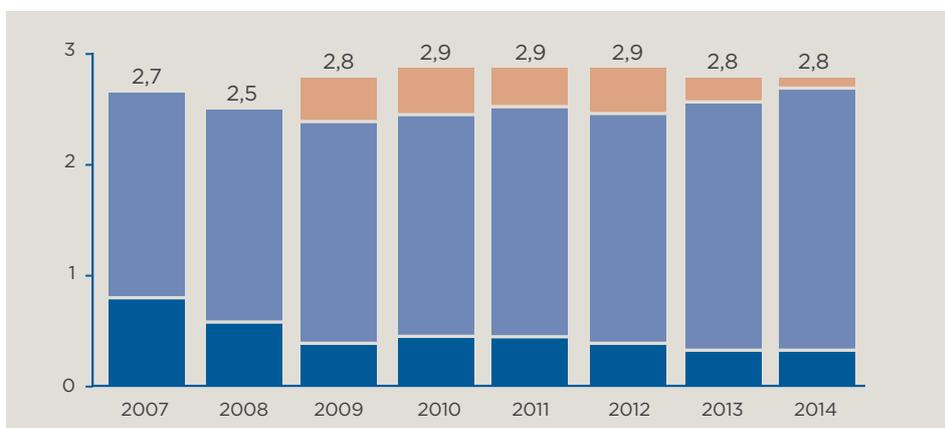


Illustration 1.3.

Ressources de France Télévisions (en Mds €)

Source : Avis de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication sur le projet de loi de finances pour 2015, 20/11/2014

- Dotation complémentaire
- CAP
- Publicité et parrainage

1. Une baisse durable de la ressource publicitaire

Depuis 2008, dans le contexte d'une crise économique majeure, les dépenses des annonceurs et les revenus publicitaires des chaînes demeurent sous pression. **La télévision résiste certes mieux que la presse, mais demeure néanmoins en panne de croissance aujourd'hui.** Dans ce contexte morose, la fragmentation des audiences entre des chaînes désormais plus nombreuses pèse sur le potentiel publicitaire des acteurs historiques. **Enfin, la réforme de la publicité sur le service public a privé France Télévisions du marché lucratif des audiences de soirée,** véritable « locomotive » des ventes d'espaces publicitaires en télévision.

Les médias numériques remettent en cause certains des avantages historiques de la publicité télévisée. **Les modèles économiques des médias mutent d'une publicité destinées aux masses** (cible large : âge, sexe, CSP) **vers une publicité qui s'adresse de plus en plus à l'individu** (identifié et « tracé » sur le web). Mesure de la performance, ciblage individualisé, localisation en temps réel, et approches de commercialisation programmatiques sont aujourd'hui l'apanage de la publicité sur internet, et ne concernent qu'une partie infime de l'inventaire publicitaire des chaînes de télévision. A l'inverse, **la puissance instantanée du média télévision,** et sa capacité à toucher tous les Français en peu de temps, est **aujourd'hui concurrencée par des acteurs comme Facebook,** qui avec 26 millions d'utilisateurs actifs par mois en France pouvait dès 2012 se vanter de toucher autant de personnes qu'une première partie de soirée de bon niveau.

Même si le niveau de recettes publicitaires capté par la télévision reste stable, celui d'internet augmente à telle allure que les agences médias anticipent que **la télévision en France perdra sa place de premier média publicitaire au profit d'internet en 2017. C'est déjà le cas au Royaume-Uni.**

2. Les ressources publiques : entre baisse et incertitude

Les années à venir comptent pour France Télévisions **plusieurs incertitudes majeures en matière de ressource publique.** Dans un contexte difficile pour le marché publicitaire, et suite à la législation sur la publicité en soirée, les ressources publicitaires de France Télévisions ont chuté de 500 M€ entre 2006 et 2013. Au-delà de l'augmentation de 3 € pour l'année 2015, l'Etat n'a donné aucune indication sur le montant de la Contribution à l'Audiovisuel Public dans le futur, limitant la visibilité de France Télévisions sur l'évolution d'une composante majeure de ses revenus à partir de l'année prochaine. Dans le même temps, les programmes de réductions budgétaires de l'Etat anticipent une division par 10 de la « dotation d'Etat » à France Télévisions d'ici à 2017.

Pour mettre ces évolutions en perspective, il est important de noter que la **Contribution à l'Audiovisuel Public française reste bien en deçà de ses référents européens.** Au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suède, les redevances atteignent un montant annuel proche ou supérieur de 200€, alors qu'en France elle est de 136€ en métropole et 86 euros dans les départements d'outre-mer. Ces différences placent la France dans une position de faiblesse par rapport à ses pairs européens, notamment l'Angleterre et l'Allemagne qui, avec des populations comparables mais des redevances très supérieures, bénéficient de budgets beaucoup plus importants : par

exemple, en Allemagne, la ZDF a reçu à elle seule 2Mds€ en 2013, tandis que neuf chaînes régionales se sont partagé 6,4Mds€.

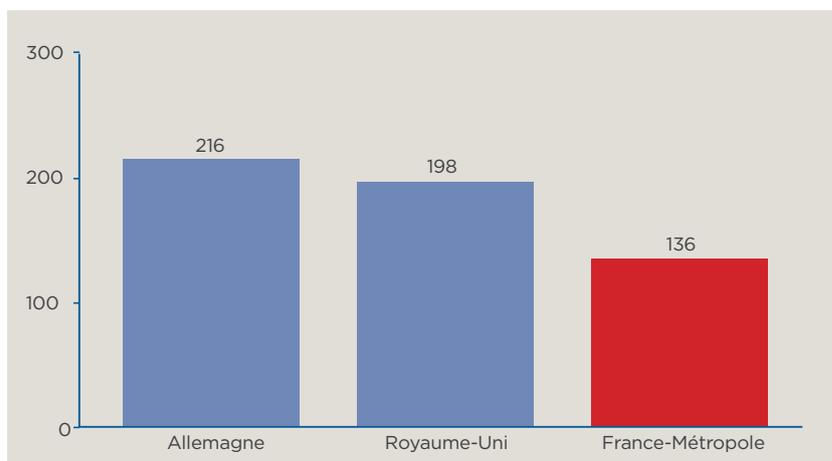


Illustration 1.4.

Montant des redevances audiovisuelles – France vs. G-B. et Allemagne (€ par an)

Source : Recherches bibliographiques

3. Une diversification encore trop limitée

L'écart est encore plus important en ce qui concerne les ressources de diversification, qui se sont élevées à 76M€ pour France Télévisions en 2013, soit **moins de 3% du chiffre d'affaire**. La même année, la BBC a elle atteinte des revenus de diversification de 1,5Mds€, soit 26% de son chiffre d'affaires, tandis que la RAI, pourtant privée comme France Télévisions de l'avantage de la langue anglaise qui bénéficie à la BBC, a réalisé 208M€ de recettes diversifiées, ce qui correspond à 8% de son chiffre d'affaires. Une diversification accrue de ses revenus sera donc un élément important de la remise à l'équilibre du budget de France Télévisions.

4. La réduction des coûts, une partie essentielle du dispositif

La pression sur les ressources publiques ne se limite pas à la France, avec des baisses également importantes au Royaume-Uni (-10% entre 2009 et 2013) et en Allemagne (-7% sur la même période pour ZDF).

Les baisses importantes de la ressource publique ont conduit **les pairs de France Télévisions à des actions de réduction de coûts parfois radicales**. La BBC a par exemple commencé un programme visant à réduire son périmètre, et à réduire ses coûts de grille et de structure sur les activités préservées, pour atteindre des économies de 700M€ en 2017. Elle s'est fixé pour objectif de réduire l'effectif de 2000 postes entre 2012 et 2016, soit 9% des effectifs. La CBC, au Canada, vise elle une réduction de 86M\$ sur deux ans, tandis qu'en Espagne l'objectif a été fixé à 20M€.

Pour faire face à la baisse des ressources de France Télévisions et assurer la pérennisation de son modèle économique, **le projet stratégique 2015-2020 devra s'appuyer sur un COM (contrat d'objectifs et de moyens) «gagnant-gagnant» entre l'Etat actionnaire et l'entreprise et son management**. Des décisions s'imposeront pour rétablir la viabilité du modèle économique dans son ensemble, notamment autour de la CAP, mais aussi de la structure-cible (périmètre et effectifs) du groupe à moyen et long terme et d'un plan de réduction des coûts permis par la finalisation de l'entreprise unique.

Si l'agilité économique s'impose à France Télévisions du fait de l'évolution de son environnement, un nouveau pacte avec l'Etat actionnaire est aussi essentiel dans la définition d'une trajectoire économique pérenne à l'horizon 2020.

D. UNE ÉVOLUTION TROP LENTE DU CADRE LÉGISLATIF

France Télévisions doit jouer un rôle dans la nécessaire adaptation du cadre législatif et réglementaire de l'industrie audiovisuelle française, face à la vitesse spectaculaire des nouvelles dynamiques de marché.

Si le Paysage Audiovisuel Français a connu une évolution rapide sur la dernière décennie, son cadre législatif est resté relativement stable. Les grands principes dirigeant l'audiovisuel en France (libéralisation, préservation de la diversité des industries culturelles et limitation de la concentration) n'ont connu que peu d'évolutions depuis leur genèse.

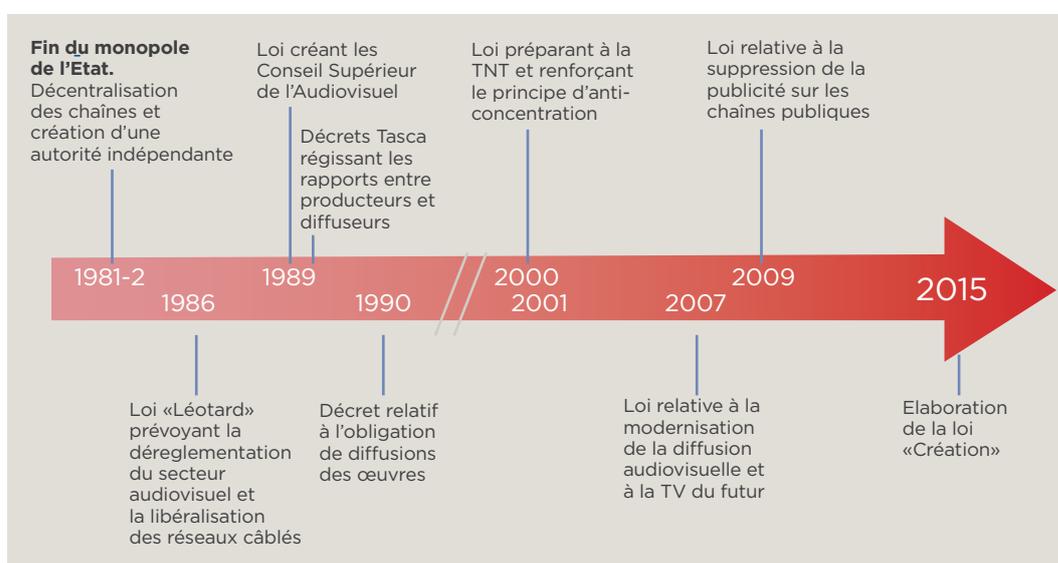


Illustration 1.5.
Principales évolutions de la réglementation de l'audiovisuel français

Cependant, au cours des dernières années, l'arrivée sur le marché français d'acteurs internationaux numériques tels que Youtube ou Netflix a fait émerger de nouvelles problématiques réglementaires. Ces plateformes, dont l'impact sur le marché audiovisuel est important, utilisent des domiciliations hors de la France pour se soustraire aux lois sur la création et la taxation, créant des inégalités profondes avec les acteurs français, qui contribuent à la vie culturelle française et payent des impôts plus élevés. L'émergence de nouvelles offres premium comme «HBO Now» (service purement numérique du géant américain de la télévision payante HBO, filiale du groupe Warner), montre que ce nouveau type de plateformes ne se limite plus aux nouveaux entrants numériques, mais aussi aux acteurs historiques que sont les grands studios américains.

Aujourd'hui, plusieurs chantiers réglementaires et législatifs s'imposent à l'industrie et aux pouvoirs publics du fait de l'évolution des usages et de la concurrence – notamment :

- Relation entre diffuseurs et producteurs (et propriété des droits),
- Chronologie des médias (notamment services numériques),
- Concurrence et règles sur la concentration (régies, acquisitions de droits).

Les évolutions réglementaires et législatives devraient permettre de :

- Favoriser la créativité du secteur
- Consolider l'industrie de la production
- Renforcer l'attractivité de la France à l'international pour faire rayonner l'excellence culturelle française

France Télévisions doit jouer **un rôle actif** dans ce chantier législatif, et ne pas laisser les chaînes privées être les seuls moteurs de la réforme qui encadre aujourd'hui son activité.

II- LE RAPPEL DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

et des enjeux
stratégiques de
France Télévisions



Le bilan quadriennal du CSA effectué en novembre 2014 conforté par les recommandations du rapport du groupe de travail interministériel sur l'avenir de France Télévisions et celles qu'en a tirées le gouvernement en mars 2015, permet d'énoncer les missions du service public et ses enjeux stratégiques pour 2015-2020.

A. DES MISSIONS RENFORCÉES

Plus la consommation de télévision s'individualise, se délinéarise, et s'autonomise des chaînes, plus les missions du service public de l'audiovisuel apparaissent indispensables. Mais elles doivent se réinventer. Il s'agit toujours d'«informer, éduquer, distraire» mais aussi de faire «Comprendre, rayonner, participer».

Explosion de l'offre de chaînes de télévision et de programmes disponibles sur les réseaux numériques, fragmentation des publics et individualisation des usages : ces bouleversements considérables, loin de mettre en cause le rôle des médias de service public, conduisent au contraire à réaffirmer leurs missions. **Leur vocation, celle de s'adresser à tous les citoyens sans distinction, de faire partager des références et des repères communs, demeure plus que jamais nécessaire à nos sociétés.** Le rapport de la mission du groupe de travail interministériel sur l'avenir de France Télévisions, en étudiant les médias publics de plusieurs pays, constate qu'ils partagent peu ou prou «six mêmes grandes missions : informer, cultiver, fournir des programmes de qualité, remplir des missions citoyennes, financer la création, refléter la diversité de la société». Le gouvernement souhaite donner un nouveau souffle au triptyque «informer, éduquer, distraire» qui fixait depuis l'origine la mission de la télévision publique française. Il s'agit désormais de faire «**comprendre, rayonner, participer**».

1. Pour «comprendre», l'information est centrale et elle doit être renforcée.

Etre une référence en termes d'indépendance et de fiabilité : ces exigences demeurent essentielles pour le service public. Mais cette information de qualité ne remplit sa mission que si elle réussit à s'adresser à tous, à représenter la diversité de la société dans ses composantes et ses territoires, et tout particulièrement à toucher les publics jeunes. Déployer cette information sur tous les supports et les réseaux, pour en assurer l'accessibilité la plus large fait ainsi partie intégrante du rôle du service public pour donner à chacun les clés de compréhension du monde, les moyens de participer et d'exercer sa citoyenneté

2. Faire rayonner les savoirs et la culture

Développer la connaissance et faire rayonner les savoirs restent des missions déterminantes de la télévision publique. A l'ère numérique et des multiples sollicitations dont font l'objet les publics, elle ne peut plus se contenter d'éduquer un téléspectateur passif, depuis une position d'autorité magistrale. Elle doit éveiller la curiosité, l'esprit critique, être ouverte à la diversité des points de vue, faire participer, ouvrir des espaces d'expression et encourager la participation.

Le partage de la culture, indispensable au tissage d'un lien social, d'un sentiment d'appartenance, doit lui aussi s'ouvrir à toutes les formes de création, classiques et contemporaines, mais aussi populaires, par le biais d'une offre de divertissement qui favorise l'éveil intellectuel et incite aux pratiques culturelles.

3. Participer au renouvellement de la création

Le service public de l'audiovisuel doit contribuer au renouvellement des talents, des formats et encourager leur diversité. Cela implique de prendre des risques, de faire place à des écritures nouvelles, d'incuber et de mettre en avant de jeunes talents.

En tant qu'acteur principal de la filière de production française, il doit aussi s'impliquer activement dans sa structuration et sa consolidation.

Prise de risque d'un côté, politique d'investissement responsable de l'autre feront du secteur public audiovisuel le moteur d'une filière dont les programmes rayonnent sur les marchés internationaux.

4. Etre le fer de lance de la transformation numérique

La transformation numérique bouleverse l'ensemble de la société et de ses activités. Premier groupe audiovisuel, France Télévisions doit être le fer de lance de cette mutation pour le secteur audiovisuel. Cette mission, que le rapport Schwarz propose d'intégrer au cahier des charges, s'impose, sous peine de marginalisation. Elle passe par l'adaptation de l'offre aux nouvelles attentes et aux nouveaux usages, une position aux avant-postes de l'innovation technologique, en fédérant, autant que possible, l'ensemble des acteurs de l'audiovisuel public.

B. LES ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES

Du rappel des missions découlent les défis que doit relever l'entreprise pour la période 2015-2020.

Le gouvernement a clairement exprimé les «enjeux stratégiques particuliers» auxquels devra faire face la prochaine présidence : «réaffirmer les valeurs du service public de l'audiovisuel, repenser la diffusion de la culture, s'adresser aux jeunes, continuer la transition numérique». Il a également pointé les «enjeux de gestion» qui s'annoncent : «il s'agira de retrouver de l'agilité dans le fonctionnement et l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques».

Cinq enjeux majeurs pour 2015-2020 : Construire une offre singulière et cohérente, avoir l'exigence de la qualité et être exemplaire, réussir la transformation de l'entreprise, utiliser le numérique et l'innovation comme leviers de transformation, agir comme acteur industriel de la filière.

1. Construire une offre singulière et cohérente

La singularité de l'offre de France Télévisions doit s'exprimer d'abord à travers une **offre d'information enrichie**, unique et exclusive. Le groupe a les moyens de la proposer ; avec le réseau de France 3, et l'ensemble de ses rédactions, à condition de savoir mobiliser ses forces.

Enrayer le vieillissement des audiences de France Télévisions, et réussir à parler aux jeunes, sont deux impératifs vitaux pour franchir l'horizon 2020. La créativité, l'inventivité dans les programmes, leurs sujets, leur écriture, leur réalisation, leur distribution et leur interaction avec le public doivent recréer une offre en phase avec les codes et les attentes des jeunes générations. Le renouvellement de l'offre culturelle doit également contribuer à élargir le public.

2. Avoir l'exigence de la qualité et être exemplaire

L'exigence constante de **qualité**, tant dans le traitement de l'information, que dans la créativité des programmes, quelle que soit la chaîne, doit être la marque de la singularité de l'offre publique : tout comme son exemplarité en matière de représentation de la diversité sur les antennes, sans laquelle la télévision publique ne serait pas la télévision de tous.

Seul **un bouquet de chaînes** et de services aux identités claires, fortes et complémentaires, au périmètre optimisé assurera une exposition cohérente, lisible, capable de toucher des publics différents et de renforcer l'audience globale du groupe.

3. Rendre l'entreprise agile et innovante, rationaliser le management et la gouvernance

France Télévisions doit réussir **sa transformation**. Dans un contexte de ressources contraintes et dans un environnement en mutation rapide ; cette transformation de l'organisation et du fonctionnement est indispensable pour gagner :

- en efficacité dans la gestion,
- en réactivité et en agilité opérationnelle.

Cette transformation ne se fera pas sans le soutien de l'Etat qui s'est engagé à simplifier le cadre réglementaire dans lequel évolue le paysage audiovisuel français.

Elle implique aussi de **rationaliser le management et la gouvernance**, de **clarifier l'organisation**, afin que les responsabilités soient clairement identifiées, et que le management puisse être moteur de la transformation et contribue à ce qu'elle s'opère dans un climat social serein.

4. Utiliser le numérique et l'innovation, comme leviers de transformation

A l'ère de la mutation numérique, dans tous les secteurs, le développement des activités vers Internet et les réseaux numériques, est **un levier de transformation** et de changement de culture interne qui se propage des équipes numériques d'une entreprise à l'ensemble du groupe. A France Télévisions, ce développement doit donc être poursuivi et accéléré.

Une entreprise agile, c'est aussi une entreprise qui libère les énergies et les imaginations, retrouve le goût du risque et de l'innovation. Or **l'enjeu de l'innovation**, en particulier éditoriale, est essentiel pour toucher de nouveaux publics.

5. Contribuer à structurer la filière audiovisuelle

Le rayonnement des programmes audiovisuels français est un enjeu à la fois industriel et culturel. Pour y faire face, la filière de production doit se consolider. France Télévisions, compte tenu du niveau de sa contribution à la production, a un rôle déterminant à jouer pour répondre à **cet enjeu industriel**.

Une commande publique moins émiettée peut contribuer à structurer le secteur.

Cela passe par un renouvellement de l'alliance entre France Télévisions et les producteurs, dans une logique gagnant-gagnant.

III- France
Télévisions,
le groupe
de télévision
de tous
les Français :
**PROJET ET
AMBITION**



France Télévisions doit redevenir la télévision de tous les Français, pour tous les Français : Cela veut dire qu'elle doit être à la fois l'expression de tous les Français dans leur diversité tout en s'adressant à la communauté nationale dans son ensemble.

A. FÉDÉRER

Je suis convaincu que la télévision est le média le plus capable de créer un sentiment collectif. C'est devant elle que naissent les grandes émotions collectives, que les Français, ensemble, vibrent, pour un grand événement sportif ou culturel, ou souffrent quand ils sont confrontés à des événements dramatiques, comme les attentats de janvier dernier. **La télévision est constitutive d'émotions collectives et de lien social.**

La télévision publique doit être **ce fédérateur social**, car elle est le miroir de la France et un instrument unique de cohésion sociale. Elle est indispensable à la société française, et porte les valeurs de notre République.

Voilà mon ambition.

France Télévisions a besoin d'un projet éditorial, d'un projet de transformation et d'un projet social qui remporte l'adhésion de son personnel, et lui rende la fierté d'appartenance au service public.

B. DIX IDÉES-CLEFS POUR UN PROJET

1. Mettre en œuvre un bouquet cohérent de chaînes complémentaires

Il s'agit de redéfinir l'offre de chaînes pour faire de **France Télévisions la télévision de tous les Français**. Une offre dans laquelle **le positionnement de chaque chaîne doit être lisible**, en phase avec son **identité** et dans une logique de **complémentarité**.

Le bouquet de chaînes devra ainsi :

- Mettre fin à la confusion éditoriale entre France 2 et France 3
- Refonder France 3 autour des régions
- Redéfinir les positionnements de France 4 et France Ô
- Renforcer la diversité dans tous les programmes et toutes les chaînes
- Renforcer la place de l'information
- Renforcer la place de la culture
- Renforcer la place du sport
- Remettre le numérique au cœur des programmes

Chaque chaîne retrouvera une identité et une définition claire de sa ligne éditoriale :

- **France 2** sera la grande chaîne généraliste de référence, contemporaine, exigeante, moderne et audacieuse
- **France 3**, la chaîne des régions tournée vers l'information
- **France 4**, la chaîne de la jeunesse, de l'éducation et de la famille
- **France 5**, la chaîne de la connaissance, de la découverte, du patrimoine et de la culture
- **France Ô**, redeviendra la chaîne de l'Outre-Mer et des ultramarins.

L'expression **de la diversité** ne peut être l'apanage d'une seule chaîne. Ce sera un objectif commun, **porté par chacune d'elles**.

La question de la distribution des chaînes, et en particulier France Ô dont la pertinence économique sur la TNT n'est pas démontrée, se pose. On étudiera la possibilité de distribuer France Ô sur le câble/satellite/ADSL en **gratuité totale**.

3 projets éditoriaux ont d'ores et déjà été étudiés pour occuper cette fréquence TNT gratuite si elle était rendue disponible. Ces 3 projets répondent à des missions essentielles du service public :

- une **chaîne 100% sport**, pour mieux exposer les sports secondaires, le handisport, le sport féminin, et certaines disciplines olympiques, et aussi pour optimiser l'exposition des droits «premium» comme le Tour de France, Roland Garros, le Tournoi des 6 nations, détenus par le groupe
- une **grande chaîne 100% fiction et création** diffusant de nouvelles créations ou rediffusant des fictions françaises, et qui s'inscrirait dans le cadre du partenariat renouvelé qui sera mis en place avec la filière de production.
- une **chaîne du patrimoine**, qui exposerait le meilleur depuis 50 ans de l'audiovisuel public mais aussi privé, et qui serait éditée en partenariat avec l'INA.

2. L'information au centre du projet

Renforcer l'information est un objectif prioritaire du projet. L'enjeu de singularité de France Télévisions doit se traduire par un traitement exhaustif, différencié de l'information, qui encourage la compréhension des faits et la formation du jugement critique.

Le projet permettra de mobiliser l'ensemble des équipes nationales, régionales et numériques du groupe, et de mettre en place des partenariats avec les autres acteurs de l'audiovisuel public, comme Radio France, RFI ou France24.

Il sera réalisé :

- en donnant une priorité et une plus grande place à l'information sur **France 3 qui deviendra la chaîne des Régions tournée vers l'info**,
- en confortant le plan Info 2015 et en créant **une grande agence audiovisuelle d'information**, fournisseur de toutes les chaînes du groupe, de leurs déclinaisons numériques, en rapprochant l'ensemble des rédactions nationales, régionales et numériques (modèle BBC news), et en confirmant Info 2015.
- en consolidant l'offre de journaux et magazines sur **France 2**.

En créant une grande agence d'information audiovisuelle, France Télévisions deviendra encore plus la référence dans le domaine de l'information .

La création d'une chaîne 100% info n'a pas été retenue compte tenu de l'offre déjà très riche en France, et d'un marché publicitaire atone.

3. Le parti-pris de la culture

La culture est un **parti-pris**, qui va au-delà de l'exposition de disciplines artistiques et de genres «classiques», littérature, cinéma, théâtre, musique, arts plastiques, histoire...

Faire rayonner le savoir et la culture : c'est le cœur des missions de toutes les chaînes du bouquet France Télévisions. Mais cela nécessite une approche affinée, selon les attentes des téléspectateurs, en s'ouvrant à toutes les formes de création, classiques et contemporaines... afin de n'exclure personne.

La culture devra être transversale à toutes les chaînes et à l'offre numérique de France Télévisions. Elle devra respecter un équilibre entre culture élitiste et culture populaire.

France Télévisions doit avoir **un rôle de prescripteur en matière culturelle** et dans son offre, se montrer innovante et inventive, prendre des risques, et savoir utiliser son droit à l'erreur et à l'expérimentation, sans avoir les yeux rivés sur l'audience en permanence.

France Télévisions devra **mieux exposer ses programmes culturels en particulier sur France 2** et faire de **France 5 le pilier de son offre culturelle**.

Parce que France Télévisions est le premier diffuseur et le premier investisseur de la fiction française, le groupe devra consolider ses engagements dans la production.

Le **partenariat avec le secteur de la production** sera renouvelé, et France Télévisions devra être un acteur de la filière de production, afin de permettre à celle-ci de rayonner à l'international, l'enjeu industriel rejoignant alors l'ambition culturelle.

4. Le projet numérique : enjeu éditorial et d'organisation

Le numérique est un objectif central et un élément fondateur du projet France Télévisions. **Le numérique devra être remis au cœur des chaînes, des rédactions et de l'éditorial** pour accélérer le développement des contenus, l'amélioration de l'expérience téléspectateur et l'atteinte de la rentabilité de cette activité.

Cela impliquera de rapprocher les équipes numériques des rédactions, des antennes, et de rattacher la direction numérique à la Direction Générale Déléguée aux programmes et aux antennes.

Au niveau éditorial, une refonte de Pluzz sera opérée. L'objectif sera de rassembler l'ensemble des déclinaisons numériques du groupe France Télévisions, qu'il s'agisse des services (TV rattrapage..), des offres liées aux antennes ou développées autour des programmes. Il sera aussi de rendre plus visibles les plateformes thématiques verticales existantes (information, jeunesse, culture, éducation...).

Enfin, on devra atteindre **la rentabilité de l'activité numérique** en augmentant les recettes du numérique, qu'elles soient publicitaires, de diversification ou de vente de contenus payants, et en réduisant les coûts en limitant la profusion d'initiatives.

5. Une organisation clarifiée et centralisée pour plus d'efficacité

L'Entreprise Unique n'est pas une fin mais un commencement. La réalisation du projet éditorial de France Télévisions ne sera possible que si son organisation se transforme également.

Une transformation profonde de la gouvernance, avec **une clarification et une simplification de l'organigramme** sera engagée, dans le respect de la parité et de l'égalité des chances.

Pour réaliser les arbitrages éditoriaux, achever le chantier de l'entreprise unique, et faire converger les systèmes d'information et de gestion, il faudra une **organisation légère mais centralisée**.

Une **direction générale aux contenus et aux antennes** sera créée, pour mettre en œuvre la complémentarité éditoriale du bouquet de chaînes.

Une nouvelle **direction regroupant France 3 National et le réseau France 3 Régions** sera créée pour mettre en œuvre la réforme de France 3.

Une **direction commerciale regroupant FTP et FTD** sera elle aussi mise en place, et rapprochée des chaînes pour accélérer le développement des recettes commerciales.

L'ensemble des autres directions sont décrites dans le chapitre V du présent document.

La nouvelle organisation devra rendre l'entreprise plus agile et plus performante en mettant fin aux redondances qui résultent de modèles d'organisations successifs.

6. La réforme territoriale de France 3

La **refondation éditoriale de France 3 s'accompagnera d'une réforme territoriale**, en redéployant ses antennes territoriales de proximité sur le modèle du nouveau découpage des Régions administratives. Ce projet devra être achevé au 1^{er} janvier 2018.

7. Des relations de partenariat avec l'Etat actionnaire, avec les autres entités de l'Audiovisuel Public et un renforcement du rôle du Conseil d'Administration

La négociation du nouveau Contrat d'Objectifs et de Moyens 2015-2020, sera l'occasion d'établir des **relations de partenariat avec l'Etat actionnaire dans une logique gagnant-gagnant** où l'entreprise s'engagera sur des réformes de gestion et sur un plan d'action volontariste pour générer des économies et créer des ressources supplémentaires, et où l'Etat s'engagera sur une visibilité pluriannuelle de la ressource publique.

France Télévisions mettra par ailleurs en œuvre de nouvelles **synergies** en particulier dans le domaine des plateformes numériques avec **Radio France et l'INA**, et engagera les **Etats Généraux de l'Audiovisuel Public Numérique**.

Enfin, **le rôle du Conseil d'Administration sera renforcé** en élargissant son champ d'intervention (voir chapitre VIII).

8. Pérenniser le modèle économique

La détermination dans la gestion sera une clé du succès de France Télévisions. Il faudra agir vite et clairement dès le début du mandat pour pérenniser le modèle économique de France Télévisions.

Un audit de la situation financière sera réalisé pour vérifier l'avancement du budget prévisionnel 2015 en particulier sur son volet recettes publicitaires.

Un plan d'action en 10 points (voir chapitre IX) sera engagé pour atteindre **un objectif de 100 M€ de résultat d'exploitation additionnel par an** et couvrir ainsi, sur la période 2015-2020, le risque potentiel lié aux incertitudes du marché publicitaire et à l'évolution tendancielle de la masse salariale. Ce plan d'action sera la base de l'engagement de l'entreprise dans le COM 2015-2020.

9. Engager l'adhésion sociale du personnel

La qualité du dialogue social, l'anticipation de l'évolution des métiers, la formation et la prévention des risques professionnels constituent des enjeux majeurs. **Huit défis auxquels est confronté France Télévisions en matière sociale et d'organisation ont été identifiés** (voir chapitre VI).

Au-delà de propositions concrètes pour chacun d'entre eux, **une méthode de conduite du changement** sera mise en œuvre. Elle recherchera **l'adhésion des salariés** et leur donnera les clés pour accompagner les mutations de l'entreprise, leur permettre de s'épanouir sur le plan professionnel et de retrouver le sentiment et la fierté d'appartenance à France Télévisions.

Cette méthode s'accompagnera **d'engagements de la direction pour réussir le projet social**.

10. Un management exemplaire.

Pour mener à bien ce projet, le management s'entourera d'une **équipe paritaire d'hommes et de femmes**, reconnus pour leurs compétences professionnelles, issus de l'interne comme de l'extérieur. Une équipe solidaire et engagée au service du projet de l'entreprise avec une attention particulière au climat social, et un souci permanent de **transparence, d'éthique et d'exemplarité**.

L'ampleur du tournant stratégique auquel fait face France Télévisions exige de prendre des décisions structurantes à court terme. Une feuille de route des 100 premiers jours a été établie (voir chapitre X).

IV- LE PROJET EDITORIAL



A. REDÉFINIR L'OFFRE DE CHAÎNES DU GROUPE FRANCE TÉLÉVISIONS EN ORGANISANT UN BOUQUET DE CHAINES COMPLÉMENTAIRES, COHÉRENTES ET EN PHASE AVEC LES MISSIONS DU SERVICE PUBLIC

Le principal objectif des cinq prochaines années est de faire de France Télévisions la télévision de tous les Français: une offre pour tous, qui s'adresse à chacun. Une offre dans laquelle le positionnement de chaque chaîne doit être lisible et en phase avec son identité propre, dans une logique de complémentarité au sein d'un bouquet cohérent. Une offre encore plus tournée vers le numérique, pour conquérir de nouveaux publics et rajeunir l'audience. C'est à ces conditions seulement que France Télévisions pourra stabiliser son audience consolidée.

1. Le constat

a. Les audiences

Si France Télévisions a maintenu une audience globale importante, quasi-stable depuis 3 ans aux alentours de 29% (part d'audience 4 ans et +), le groupe a perdu près de 4 points depuis 2009, pendant que le groupe TF1 a gagné 2,8% et M6, 0,7%. **Une baisse et un vieillissement de l'audience des chaînes publiques «historiques»**, (entre 2012 et 2013, **France 2** a vu son public de **plus de 65 ans** s'accroître de **2,7%**, **France 3** de **4,3%** et **France 5** de **2,4%**, alors que la **télévision en général** affiche **+1,4%**) qui ne sont hélas pas compensés par une hausse proportionnelle de l'audience sur les «nouvelles» chaînes (France Ô, France 4) ou sur les nouveaux supports de diffusion numériques.

Il est donc **indispensable de consolider le leadership de France Télévisions sur l'audience globale** des groupes audiovisuels français et de retrouver une structure d'audience de l'ensemble des chaînes du groupe (y compris ses chaînes thématiques) qui soit plus représentative de la population française, notamment **en s'adressant aussi aux nouvelles générations**, et en misant sur le **développement des supports numériques** pour recruter de nouveaux publics.

b. France 2 - France 3 : confusion des lignes éditoriales

La coexistence de deux chaînes généralistes grand public n'est pas une singularité dans une offre télévisuelle publique en Europe, le Royaume Uni avec BBC One et BBC Two, l'Allemagne avec ARD et ZDF en témoignent.

En revanche, la question du positionnement respectif des deux chaînes publiques françaises s'est posée à chaque étape du développement de l'offre publique globale en France. Au centre de cette question se trouvent plusieurs problématiques jusqu'ici non encore complètement résolues :

- Le nécessaire respect du cahier des charges pour chaque chaîne
- La mise en œuvre insuffisamment différenciée des obligations de production
- La coexistence de deux rédactions nationales
- L'équilibre instable entre les programmes régionaux de France 3 et son programme national.
- L'absence d'un véritable plan stratégique pour France 3
- La crise d'identité de France 3

c. Les hésitations et tâtonnements des positionnements de France 4 et France Ô

France 4, depuis sa création sur les cendres de Festival, a été ballotée de formats en formats, sa ligne éditoriale sans cesse en mutation. Elle est aujourd'hui dans **une ambivalence compliquée** entre chaîne «jeunesse», qui correspond à un vrai contrat de lecture, et une cible «jeunes adultes» visée en soirée, sans compter l'ambition affichée d'être la chaîne «laboratoire» du groupe, en totale incohérence avec l'image que l'on tente d'imposer en journée. Par ailleurs la grille de France 4 est de plus en plus souvent bousculée de façon anarchique par des retransmissions sportives. Enfin l'articulation des programmes jeunesse entre France 4, France 3 et France 5 ne permet pas de faire émerger une marque jeunesse autour de France 4.

Le positionnement éditorial de France Ô, issu de l'avenant de 2013 au COM est très peu lisible et difficile à mettre en œuvre : *«Chaîne issue des trois Océans, France Ô tire sa légitimité sur l'ensemble du territoire national d'une grille des programmes qui décline notamment l'identité et la richesse des apports des outre-mer et des cultures du monde en matière sociale, culturelle, sportive, environnementale ou économique dans tous les genres de programmes audiovisuels : information et magazines de société, sports, cinéma et fictions, documentaires, musique et spectacles vivants».* Il reste en tous cas abscons pour les téléspectateurs, y compris pour les ultra-marins qui ne s'y reconnaissent pas, ou le public en général qui ne comprend pas l'intérêt de cette chaîne : quelle est la légitimité de la diffusion sur France Ô de programmes comme «Famille d'accueil», «Heroes», ou «Lost»...? Cette chaîne ne peut pas être par ailleurs cantonnée à la représentation de la diversité sur les antennes de France Télévisions. **La diversité doit être représentée sur France Ô comme sur toutes les antennes de France Télévisions.**

Mesurée par Médiamétrie depuis septembre 2014, **et malgré le support promotionnel des autres chaînes du groupe, France Ô est l'une des 2 chaînes les moins regardées de la TNT. En février 2015, elle stagne à 0.6% de PDA 4 ans et +.**

L'offre de chaînes proposée aujourd'hui par France Télévisions n'est finalement que le résultat d'une construction par opportunités successives (La Cinquième devient France 5 en 2002, Festival devient France 4 en 2005, RFO Sat devient France Ô et migre sur la TNT) plus que celui d'une stratégie de complémentarité de contenus.

2. La proposition du bouquet de chaînes

France Télévisions, un bouquet de chaînes complémentaires qui devra :

- Mettre fin à la **confusion éditoriale entre France 2 et France 3**
- Refonder **France 3 autour des régions**
- Redéfinir les **positionnements de France 4 et France Ô** et assurer leur pérennité
- Renforcer **la diversité dans tous les programmes**
- Renforcer **la place de l'information**
- Renforcer **la place de la culture**
- Renforcer **la place du sport**
- Remettre **le numérique au cœur des programmes.**

a. France 2, la grande chaîne généraliste de référence

Garante du lien social, du rassemblement du plus grand nombre autour de ses programmes, France 2 sera **la chaîne généraliste populaire de référence, contemporaine, exigeante, moderne et audacieuse**, qui embrassera tous les domaines de la télévision : fiction, divertissements, programmes de services, documentaires, sports, musiques, spectacles vivants, grands événements, et bien sûr magazines, débats et journaux TV de référence. Elle doit aussi encore plus s'affirmer comme la chaîne de l'événement : culturel, sportif, spectacle vivant, prévu ou impromptu, France 2 sera prête à bouleverser son antenne à n'importe quel moment, avec en particulier **la conception de soirées événementielles** en réaction ou non à l'actualité, **articulées autour de fictions et/ou de documentaires et/ou de débats**, qui donneront plus souvent la parole aux citoyens.

La fiction et les documentaires, l'information, les magazines et le sport resteront les genres emblématiques de la chaîne, pour raconter notre époque, entrer en résonance avec les grandes questions de la société contemporaine et susciter la controverse et le dialogue.

France 2 renforcera sa spécificité et son image de **chaîne chaleureuse, humaine, sincère**, au travers de ses animateurs et présentateurs, ceux de la grille d'aujourd'hui, mais aussi les talents de demain, qu'il faudra recruter et former pour assurer la succession des figures historiques de la chaîne.

France 2 diversifiera encore plus son offre en première et deuxième parties de soirée, avec des créations fortes et ambitieuses, en innovant et en prenant des risques.

La chaîne devra retrouver sa capacité inventive pour mettre à l'antenne des formats **originaux, fédérateurs et innovants** comme ont pu l'être à leur époque «L'heure de Vérité», «Les Enfants du Rock», «Le Grand Echiquier», ou «L'Ecole des Fans». Par exemple, «The Voice», programme distractif et fédérateur, inventé par la BBC et diffusé en Belgique par la RTBF aurait parfaitement sa place sur France 2.

Les magazines d'information de France 2, qui ont indiscutablement **un rôle structurant et identifiant** pour la chaîne, et qui constituent une offre unique aujourd'hui dans le PAF, resteront des **points d'ancrage de la grille** de France 2 («Des Paroles et des Actes», «Cash Investigation», «Envoyé Spécial», «Un Œil sur la Planète»...), de même que les journaux télévisés qui resteront des références dans le domaine de l'information nationale et internationale.

France 2 contribuera à la **meilleure exposition de la culture** en diffusant des programmes culturels exigeants en **deuxième partie de soirée plutôt qu'en troisième partie de soirée**, ainsi qu'en exposant en première partie de soirée de grands événements culturels populaires, comme, à titre d'exemple :

- Les journées du patrimoine pourraient faire l'objet d'une grande première partie de soirée événementielle en direct.
- La réouverture du Musée Picasso aurait pu faire l'objet d'une soirée spéciale adossée à la diffusion d'une fiction ou d'un film.
- Le ciné-club pourrait être programmé avant 1h du matin...

Plus généralement, France 2 s'attachera à **densifier le contenu de ses deuxièmes parties de soirée**.

Sans sombrer dans le jeunisme, l'un des objectifs majeurs sera de **rajeunir l'antenne en modernisant le choix de certains programmes** : la fiction devra être plus contemporaine et audacieuse, ouverte aux nouvelles écritures (par exemple «*Les Revenants*» ou «*Engrenages*» auraient toute leur place sur le service public) ; les émissions de divertissement trop formatées «à l'ancienne» ; le traitement du sport trop fondé sur les résultats et pas assez tourné vers les coulisses, les portraits ou les enquêtes...

Exigeante et respectueuse, en phase avec son temps, France 2 doit accorder encore plus de place à la diversité. Bien que présente sur la chaîne, la diversité mérite d'être incarnée de façon plus emblématique.

France 2 doit s'imposer comme la chaîne du lien **entre les générations**. Pour cela, elle s'attachera, en intégrant le numérique de manière volontariste pour créer et développer sa dimension «participative» (social TV), à développer et amplifier les moyens d'interaction avec son public et à favoriser l'émergence d'expériences télévisuelles enrichies. Certaines émissions de France 2 doivent offrir un dispositif de second écran (live-tweet, couch TV, etc.) intégré en amont au concept du programme, particulièrement en soirée.

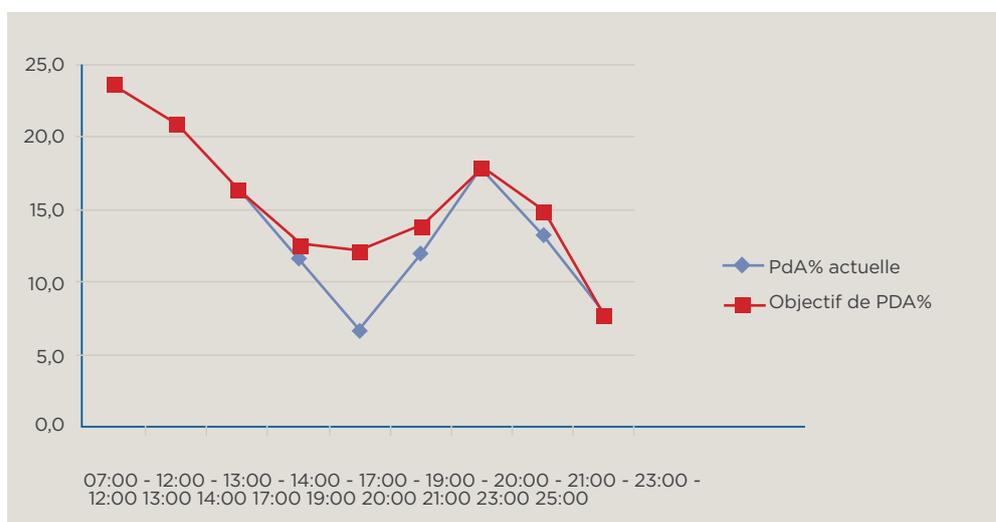
Des efforts se porteront sur la **modernisation de la programmation** et la remise en question de certaines traditions qui figent la grille, comme la diffusion des séries en blocs de 3 épisodes par soirée, le caractère institutionnel du film du dimanche soir ou de la fiction policière du vendredi... Le tout pour mieux réagir à la multiplicité d'une offre concurrentielle qui évolue très rapidement, optimiser les performances et s'adapter aux nouveaux modes de consommation de la télévision. **D'autant plus que libéré de la pression publicitaire après 20 heures, le Service Public retrouve des marges de manœuvre en terme de programmation et peut d'autant plus faire preuve d'audace, d'innovation, pour redevenir la chaîne qui «donne le ton».**

Au bout du compte, France 2 doit véritablement **se différencier des grandes chaînes généralistes concurrentes** des groupes privés, et en être **l'alternative de service public**.

Aujourd'hui à 14% environ, France 2 dispose réellement d'une marge de progression pour regagner l'audience sur les tranches stratégiques de la journée (avant soirée et première partie de soirée). Elle doit viser une part d'audience de **14,5% à 15% sur les 4 ans et +**.

b. Objectif d'optimisation des audiences de France 2

Hypothèses de travail : Les simulations d'audience sont effectuées sur la base des grilles «standard» hors événements sportifs, hors vacances de Noël, soit du 1^{er} septembre au 14 décembre 2014. La simulation d'audience porte sur la programmation du Lundi au Vendredi (de 3:00 à 24:00). Source Médiamétrie.



Recommandations :

1. **Renforcer la programmation actuelle en pré-accès** (très largement en deçà de la PDA moyenne journée, (6,6% entre 17H00 et 19H00 vs 13, 7% en moyenne sur la journée sur la période) avec un objectif minimum de 10 à 12%.
2. **Optimiser la programmation de la première partie de soirée** doit permettre de **gagner en moyenne 0,5% de PDA sur la tranche.**

c. France 3, la chaîne des régions tournée vers l'information

France 3 est un élément clef de l'offre de France Télévisions, elle contribue aux missions de Service Public assignées au groupe, par sa dimension nationale (information, rôle dans la création), et son ancrage régional. Sa part d'audience s'est effritée de 6 points en 10 ans, faisant passer France3 de la troisième à la quatrième place des chaînes du Paysage Audiovisuel Français.

France 3 doit avoir une vision, et un vrai projet de développement pour mobiliser l'ensemble de ses personnels et contribuer à la spécificité de la télévision publique.

La refonte de France 3 sera notre grand projet.

Pour cela, il faut :

- **redonner une identité à la chaîne**, et mettre fin à la confusion éditoriale avec France 2.
- **la tourner résolument vers l'information** en particulier locale et régionale, les services de proximité, en phase avec les attentes du public (voir étude Médiamétrie sur les attentes du public)
- **rééquilibrer le rapport entre l'information locale/régionale et information nationale au profit du régional.**
- développer une offre numérique capable de **rattraper le retard avec les sites de la presse quotidienne régionale.**

France 3 deviendra ainsi une véritable chaîne régionale de proximité.

Enfin, en termes d'organisation, cette refondation devra s'accompagner d'une réforme de son organisation en régions pour la rendre **conforme avec la réforme territoriale** de notre pays. Sur le modèle des régions administratives, les «antennes de proximité» seront réduites de 24 à 13 et retrouveront **une véritable autonomie éditoriale. Les implantations locales seront maintenues pour pérenniser les diffusions quotidiennes des éditions locales et garantir ainsi le maillage fin du territoire.** Il sera toutefois nécessaire d'étudier une optimisation de ce maillage, plus en phase avec les nouveaux bassins de vie et les infrastructures de transport.

Le management de la chaîne France 3 sera désormais également celui de France 3 Régions : Une Direction commune France 3 et réseau France 3 Régions sera créée, et sera directement rattachée à la présidence pour incarner l'importance stratégique du projet de refondation de la chaîne.

Les créneaux régionaux :

On étudiera la création en région de **matinales «information et services»** (6h30/8h30), avec des **JT régionaux et locaux allongés significativement** dans le 12/13, le 19/20 et le Grand Soir 3, et des possibilités de **«prises d'antenne exceptionnelles» plus nombreuses et plus aisées** pour

les stations régionales. **France 3 Régions** pourra ainsi réaffirmer **son identité de «chaîne de proximité»**. Il sera toutefois nécessaire de trouver une solution satisfaisante pour que les éditions locales qui ne sont pas accessibles aux foyers recevant la télévision exclusivement par satellite, câble et ADSL (39 % des foyers), soient disponibles pour tous, en linéaire et/ou non linéaire.

Des tranches de **magazines et reportages, de l'info-service** en journée et le weekend, donneront la possibilité aux régions de se faire l'écho quotidien de la réussite des territoires, de la recherche, de l'innovation technologique et culturelle mais aussi de la vie quotidienne, du patrimoine et des services.

En journée, entre 6 heures et minuit, la part de programmes consacrée aux régions (concernant ou produite par les régions) passera de moins de 10% aujourd'hui à près de 25%. Ramené à la journée entière (00h-24h), cela équivaldra à 18% de la grille contre 6% aujourd'hui.

Les créneaux nationaux

En première partie de soirée, **l'esprit de la grille de France 3 sera bien entendu maintenu avec ses grands rendez-vous ancrés dans les régions** que sont par exemple «*Le Grand Tour*», «*Thalassa*», certaines fictions («*Le Sang de la Vigne*», «*Commissaire Magellan*»,...) ou «*Les Carnets de Julie*». **«Plus Belle La Vie» sera bien sûr maintenue sur la chaîne**, du fait de son implantation forte sur la grille depuis près de 11 ans, et de sa couleur «régionale».

Pour renforcer la nouvelle identité de France 3 (régions et info) on étudiera la possibilité :

- d'ouvrir l'antenne à des **grandes soirées régionales événementielles à portée nationale** (par exemple l'ouverture du Mucem à Marseille, du Louvre à Lens).
- de rediffuser éventuellement **«C dans l'Air» en toute fin de soirée sur France 3**, pour son ancrage info, la première diffusion de «C dans l'Air» restant bien sûr sur France 5.

Cette refondation de France 3 devra s'accompagner d'une réforme importante de son organisation territoriale (voir infra, chapitre V).

Les ambitions d'audience de la chaîne seront maintenues à leur niveau actuel : **9.5% de PDA en 4 ans et +**

d. France Ô devient la chaîne thématique de l'Outre-Mer

Construite à partir de ses origines ultramarines (RFO Sat) France Ô doit avoir pour vocation d'être la chaîne de la **continuité territoriale de service public, destinée en priorité aux ultramarins** installés ou de passage en métropole.

C'est **l'information de service public issue des stations outre-mer** qui doit être structurante pour la programmation de la chaîne et qui doit assurer sa **pertinence éditoriale** notamment auprès des téléspectateurs ultramarins de l'Hexagone. Les programmes qui n'entrent pas dans cette ligne éditoriale doivent être retirés de l'antenne.

Les programmes seront recentrés sur les journaux, **les productions et coproductions locales de chaque station du réseau Outre-Mer 1ère** (magazines, divertissements, documentaires,

reportages et événements sportifs). Deux **grandes tranches d'information quotidiennes** (12h/13h30 et 18h/19h30) regrouperont les **JT les plus récents de chacun des 9 DOM-TOM**, et **une offre large délinéarisée** permettra le **visionnage à toute heure** en métropole et dans le monde de l'ensemble des programmes et journaux produits par les stations locales.

Grâce à ce recentrage éditorial, **France Ô devient plus encore la chaîne de la diversité**. En complément, **chaque chaîne du groupe France Télévisions** (France 2, France 3, France 4 et France 5) devra proposer sur **un rythme hebdomadaire, des émissions consacrées à la promotion de la richesse et la diversité de l'outre-mer**, ou des magazines référents en matière d'ouverture sur le monde et de métissage des cultures (cf. «*Couleur Outre-mer*», aujourd'hui sur France 3).

Ainsi mise en avant, **la diversité constituera l'une des valeurs fortes** du nouveau visage de France Télévisions.

L'objectif de part d'audience de France Ô sera maintenu au niveau actuel soit **0,6% de PDA 4 ans et +**.

e. Les Outremer 1ère

Le réseau des chaînes Outremer 1ère est, au même titre que le réseau France 3 Régions ou la chaîne France Ô, **un élément indispensable à la continuité territoriale de service public**.

Les chaînes du réseau Outremer 1ère (Martinique 1ère, Guadeloupe 1ère, Guyane 1ère, Réunion 1ère, Nouvelle-Calédonie 1ère, Polynésie 1ère, Wallis-et-Futuna 1ère, Saint-Pierre et Miquelon 1ère et Mayotte 1ère) sont des chaînes de plein exercice, généralistes, de service public et de proximité. Elles alimentent leurs grilles en information (locale, régionale, nationale et internationale), en programmes locaux de proximité, en contenus issus de France Télévisions et en acquisitions de programmes français et étrangers, dans le respect des obligations réglementaires en matière de quotas. L'information locale constitue le cœur éditorial des 1ères : elles produisent chaque année près de 12 000 heures d'information et un journal local et régional quotidien, programmé vers 19 heures atteignant parfois les 70% de part d'audience.

En plus de l'information, les grilles des chaînes du réseau reposent sur trois autres piliers fondamentaux : la production locale, les sports et la fiction (sous toutes ses formes).

Le réseau ultramarin, héritier de l'ancienne RFO, a conservé une **place significative** dans le paysage audiovisuel local, malgré le développement de l'offre télévisuelle consécutive à l'arrivée de la TNT dans les DOM-TOM : **les chaînes Outremer 1ère sont leader en audience** dans 8 des 9 régions, même si cette position a eu tendance à s'affaiblir en 2014.

La production locale, en légère progression en 2014, reste faible et sous l'objectif fixé dans l'avenant 2013 au COM de France Télévisions (19,5%), ce qui s'explique certainement par la structure des coûts

Le véritable challenge des chaînes Outremer 1ère est aujourd'hui de réussir à **accroître sensiblement la part du financement dédiée à leurs programmes** : en effet, en 2013, les charges de personnel du réseau représentaient **165 M€ soit 70% du budget total** de

236 M€. **Seuls huit de ces 236 M€ sont consacrés à des achats de programmes.** Ce qui peut s'expliquer à la fois par les volumes parfois disproportionnés des effectifs mais aussi par les salaires bonifiés versés outre-mer.

Cependant, au même titre que pour France 3 Régions, des marges de manoeuvre apparaissent possibles, en particulier en travaillant sur une analyse précise pour un **redéploiement éventuel du budget, la rationalisation des moyens et sur des évolutions en matière de productivité**, au siège et station par station.

La démarche de **construction et de déploiement d'indicateurs de productivité** entamée à l'occasion du Plan stratégique «Horizon 2015» lancé il y a deux ans, devra donc être poursuivie et prolongée. De même, la création d'outil de planification et de coordination sera indispensable pour diminuer le recours aux intermittents.

f. France 4, la chaîne jeunesse, éducative et familiale

France 4 sera recentrée sur un format lisible et cohérent, et sans ambiguïté : **«la chaîne de la jeunesse, de l'éducation et de la famille»**, clairement identifiable par les parents et par les enfants.

Après les évènements dramatiques du mois de janvier 2015, **il est plus que jamais impératif d'assigner à France 4 une vraie mission d'éducation**, en lui donnant un rôle important à jouer dans la promotion des **valeurs républicaines et l'apprentissage de la citoyenneté. En prolongement de l'éducation civique prodiguée dans les écoles**, la chaîne et ses déclinaisons numériques **seront des lieux de débats et de sensibilisation, et d'approche de la diversité.**

France 4 conservera son rôle d'**acteur majeur de soutien à la filière d'animation française** si performante en maintenant son niveau d'investissement.

L'arrêt total de la publicité sur France 4 sera proposé.

Parallèlement, un **comité d'éthique éditoriale** spécifique à la chaîne sera créé avec la participation de spécialistes de l'enfance, pédopsychiatres, éducateurs, etc.

Ainsi repositionnée, sans publicité, porteuse d'une identité de marque forte autour de la jeunesse et favorisant l'apprentissage de la citoyenneté et de la diversité de la société française, la chaîne sera l'alternative puissante aux chaînes jeunesse du secteur privé.

France 4 sera donc une **chaîne destinée aux enfants (4-14 ans) en journée**, avec une grille de **programmes «familiaux» le soir**, un format cohérent et éprouvé par **ABC Family** aux USA, et **Canal Family** en France. Sa programmation sera naturellement très liée à la saisonnalité de l'année scolaire.

De **nouvelles initiatives structurantes** seront lancées :

- Dans le domaine de l'enseignement, **un rapprochement et un partenariat avec l'Education Nationale** pour définir des horaires communs et des programmes d'instruction civique et de promotion des valeurs républicaines.
- Toujours en accord avec l'Education Nationale, la diffusion coordonnée :
 - de **grandes pièces du répertoire** prévues au programme scolaire, en partenariat avec la Comédie Française,
 - de **grandes fictions historiques ou de documentaires** (Apocalypse, Richelieu, Les Rois Maudits, La guerre en couleur, Nuit et Brouillard, etc.)

- Création d'un «**JT pour les enfants**» quotidien, incarné,
- En partenariat avec France 5 (voir infra), promotion et **redynamisation de la plateforme numérique «France TV Education»**, méconnue et sous-exploitée aujourd'hui, pour promouvoir notamment **l'apprentissage et l'enseignement à distance (MOOC)**.

L'ensemble de ces programmes et de ces initiatives devra nativement trouver son prolongement sur les supports numériques du groupe.

Il sera nécessaire de **repenser l'articulation de la diffusion des programmes jeunesse sur les chaînes du groupe** : pour des raisons de cohérence de cibles, l'offre destinée aux tout petits («les Zouzous») sera maintenue sur France 5, en revanche, **les cases jeunesse matinales de France 3 seront transférées sur France 4.**

En soirée, France 4 développera **une politique de diffusion de programmes familiaux** : fictions EOF ou européenne, jeux de culture générale à destination des plus jeunes, grands films familiaux, divertissements... D'autre part la chaîne rediffusera les «grandes marques» de France 2 pour participer à une meilleure exposition des créations françaises («*Fais pas ci...*», «*Parents, Mode d'emploi*», «*Petits Meurtres d'Agatha Christie*»...).

La recherche de nouveaux talents et de nouvelles écritures actuellement exclusivement supportée par **France 4 doit être partagée par toutes les chaînes de France Télévisions** dans le cadre de la réflexion globale du groupe sur l'innovation, l'audace et la prise de risque. **Elle sera déclinée sur les support numériques, et sur les plateformes délinéarisées** pour s'adapter aux nouveaux usages de son public privilégié.

France 4 aura pour objectifs d'être la chaîne leader entre 7h et 19h sur les 4-14 ans, et d'atteindre une part d'audience de **2 % sur les 4 ans et +.**

g. France 5, la chaîne de la connaissance, de la découverte, du patrimoine et de la culture

France 5 est la chaîne de France Télévisions qui bénéficie de la meilleure image, de la plus grande cohérence de son positionnement et de la meilleure perception par les téléspectateurs en ce qui concerne la qualité de ses programmes

France 5 peut grandir encore et afficher de nouvelles ambitions. Pour cela, elle doit travailler sur le rajeunissement de son public, avoir **une politique de programmes plus ambitieuse en première partie de soirée**, et devenir la grande chaîne généraliste de la connaissance, de la découverte et du patrimoine, tournée vers la culture, en adéquation avec son ADN initial : «*le décryptage, le partage des savoirs et de la transmission des connaissances*» (Cahiers des charges de France Télévisions)

France 5 constituera plus que jamais **une offre riche et pluridisciplinaire**, mais non exclusive, dans le domaine de **la connaissance et du patrimoine**, et contribuera à **rendre la culture accessible à tous et à toute heure.**

En plus de l'offre actuelle, riche de documentaires, magazines, de talk-shows, les initiatives suivantes seront proposées pour diversifier la grille de France 5 : jeux de culture générale en journée, fictions françaises originales en soirée, films de cinéma et courts métrages, diffusion de spectacles vivants :

- **France 5 créera sur sa grille une case de fiction originale en première partie de soirée**, ainsi qu'une case de rediffusion de fiction en seconde partie de soirée,

- La chaîne, qui diffusait moins de 10 long-métrages par an, y **consacrera 2 nouvelles cases hebdomadaires sur sa grille**. L'une en première partie de soirée, l'autre, consacrée aux films patrimoniaux, en seconde partie de soirée.
- France 5 proposera également **un magazine de cinéma dans la lignée de «Cinéma cinémas»** tourné vers les festivals, les cinémas du monde, le cinéma d'auteur, les indépendants.
- Enfin, **une case mensuelle de première partie de soirée consacrée au spectacle vivant** sera instituée.

Par ailleurs, **France 5 négociera des partenariats avec le Collège de France, l'Académie des Sciences, le CNAM, Sciences-Po, le Museum National d'Histoire Naturelle, etc.**, pour organiser des diffusions et retransmissions (à horaires ciblés) de leçons, cours et conférences, le tout en lien étroit avec la plateforme numérique France TV Education.

Forts de ces enrichissements, l'objectif d'audience peut être raisonnablement porté entre **4% et 4.5% de PDA en 4 ans et +**. France 5 sera ainsi durablement **en tête des chaînes non historiques** (5^{ème} chaîne nationale en 4 ans et +)

3. Stratégie de distribution des chaînes du bouquet

Avec un coût annuel de 8 à 9 M€ pour la diffusion nationale en qualité standard d'un canal TV numérique, **il est légitime de se pencher sur la façon dont chacune des chaînes de France Télévisions doit être distribuée sur le territoire national**, en regard de son public visé et de ses performances d'audience.

Si la question ne se pose pas pour les «grandes chaînes» que sont France 2, France 3, et France 5, elle est plus sensible lorsque l'on évoque France 4 et France Ô.

a. France 4

France 4, chaîne recentrée sur la jeunesse, l'éducation et la famille, vise en priorité un public qui regarde de moins en moins la télévision au profit du second écran et des autres usages numériques. Mais nous sommes encore **très loin d'un exode massif des jeunes vers le non-linéaire**, au vu des audiences importantes que font encore Gulli et les chaînes Disney sur ces cibles. Il ne semble pas opportun, au moment où le projet pour **France 4** consiste à **construire une identité de marque forte autour de la jeunesse**, de limiter la portée de l'offre jeunesse du service public en la confinant au seul cadre du numérique.

France 4 sera donc maintenue en diffusion TNT gratuite.

b. France Ô

France Ô est l'une des 2 chaînes les moins regardées de la TNT. Sa vocation de chaîne de la continuité territoriale de la République restreint son cœur de cible à la population des ultramarins installés ou de passage en métropole, dont le nombre d'individus se situe entre 800.000 et 1 million. Méconnue des autres téléspectateurs, elle ne peut prendre le risque d'élargir sa programmation sans dénaturer à coup sûr sa mission. **La «délinéariser» entièrement, même avec une offre plus facile d'accès et performante ne peut être envisagé sans remettre en cause la continuité territoriale.**

Mais la pertinence de sa distribution par la TNT n'en reste pas moins discutable : le rapport entre le coût affecté à la diffusion de France Ô en TNT, le public visé par la chaîne et les résultats obtenus est disproportionné. Sans mettre en danger la continuité territoriale, avec l'engagement que chaque chaîne du groupe France Télévisions (France 2, France 3, France 4 et France5) proposera chaque semaine des émissions consacrées à la promotion de la richesse et la diversité de l'outre-mer, ou des magazines référents en matière d'ouverture sur le monde et de métissage des cultures (cf. «*Couleur Outre-mer*», aujourd'hui sur France 3), **un redéploiement de France Ô sur les circuits de distribution ADSL/câble/fibre/satellite/web/Smart TV** (85% des foyers en France, **100% des foyers urbains où vivent nos concitoyens ultra-marins** habitant en Métropole) sera étudié. Dans cette hypothèse, la chaîne serait bien sûr distribuée **en gratuité totale dans les offres basiques des opérateurs et FAI**.

4. Trois propositions éditoriales pour utiliser un canal TNT dans l'hypothèse où il serait rendu disponible

Dans l'hypothèse où le canal de France Ô serait libéré, l'Etat conserverait son droit de préemption sur la fréquence TNT qui y est associée. Trois projets éditoriaux, **pertinents, forts, répondant au cahier des charges du service public** et à **budget constant** ont été étudiés et pourront dans ce cas être proposés au CSA.

a. Une chaîne 100% sport : «France TV Sport».

Le cahier des charges de France Télévisions stipule que le groupe doit être garant de la «diffusion d'évènements sportifs majeurs, et préserver l'accès du plus large public à un très large éventail de disciplines sportives, faire découvrir les disciplines les moins exposées...»

Au même titre que l'information et la culture, le sport (en particulier la diffusion des grands évènements sportifs populaires et la diversité des disciplines proposées) est identitaire du service public et **contribue significativement à justifier, aux yeux des téléspectateurs, le paiement d'une redevance audiovisuelle**.

Le sport promeut les valeurs de respect mutuel et de solidarité. France Télévisions doit contribuer à l'accès gratuit aux grands événements sportifs emblématiques et à la diversité des disciplines.

Le spectacle du sport ne doit pas être considéré comme un produit de luxe; or en 2014, **91% des programmes de sport diffusés en France l'ont été par des chaînes payantes**.

Le projet de cette chaîne 100% sports rentre dans le cadre des missions fondamentales du service public.

Ce projet pourrait se faire à **périmètre budgétaire constant**.

Il aurait **trois objectifs** principaux :

- Mieux exploiter et exposer l'ensemble des droits détenus par France Télévisions, en assurant **une diffusion régulière de sports dits «mineurs», olympiques, handisports, féminins**, etc. **Un partenariat avec le CNOSF** sera mis en place, pour permettre la valorisation des disciplines dans lesquelles la France brille mais que l'on ne voit que tous les 4 ans. D'autres partenariats seront négociés avec les fédérations de sports dits «mineurs».
- Prolonger, compléter et distribuer naturellement **les retransmissions des événements majeurs** de France Télévisions, qui continueront bien sur à être **diffusés en priorité sur France 2**, ce qui permettra de mettre un peu d'ordre dans la programmation des sports aujourd'hui «éclatée» sur 4 chaînes différentes. Cette capacité à prolonger ou à multiplier les possibilités de diffusions de grands événements constitueront également **un atout pour la renégociation des droits** «historiques» de France Télévisions (J.O., Tour de France, Rugby, Roland-Garros...).
- Proposer des **traitements éditoriaux** (analyses, débats, avant/après matchs) **généralement réservés aux chaînes «premium»**. Pour des occasions comme les Jeux Olympiques, l'antenne de France TV Sport sera consacrée 24h/24 à l'évènement, en complément des plus grandes épreuves diffusées sur France 2.

Ce projet sera à **iso-budget** pour France Télévisions car :

- **La rédaction des sports**, remobilisée par un tel projet, **prendra en charge la fabrication de la chaîne** à emplois constants.
- **Il n'y aura pas d'inflation de droits**. La majorité des acquisitions de droits de cette chaîne se feront par le biais de **partenariats non financiers**, fondés sur le principe de l'exposition et de la promotion des sports qui en ont besoin.

Ses objectifs d'audience se situeraient entre **1,5% et 2% de PDA 4 ans et +**

b. chaîne 100% fictions et créations: «France TV fictions»

France Télévisions investit 260 M€ par an dans la fiction. Le groupe finance 80% du budget des fictions nationales.

En 2014, les productions françaises ont représenté 7 des 10 meilleures audiences de France 2 et 9 des 10 meilleures audiences sur France 3. **France Télévisions a mis à l'antenne 5 000 heures de fictions françaises et européennes en 2013.**

La filière de production française et l'ensemble des représentations professionnelles attendent tous du Service Public que la fiction redevienne **une priorité stratégique**, d'élargir la place de la fiction en première partie de soirée, en journée et en deuxième partie de soirée pour générer du volume mais aussi de la diversité en terme de genre et surtout pour avoir une plus grande capacité à prendre des risques éditoriaux.

Plus concrètement encore, la profession attend une augmentation du budget de France Télévisions consacré à la fiction ainsi que du volume de productions initié par le groupe, et un quasi doublement du nombre annuel des conventions de développement.

Sans pour autant accéder à la totalité de ces demandes, France Télévisions pourrait créer **la chaîne «France TV fictions et créations»** pour incarner le nouveau pacte avec les producteurs qu'elle engagera dans le cadre du mandat 2015-2020.

Cette chaîne dédiée au **genre préféré des Français** proposerait aussi bien des **programmes courts** («*Un gars une fille*», «*Vestiaires*»...), **des fictions unitaires** («*Arletty*», «*15 jours ailleurs*»), **des fictions historiques** («*Marie Curie*», «*Un village français*») ou **contemporaines** («*Le sang de la vigne*», «*Candice Renoir*»), **des collections** («*Accusé*», «*Petits Meurtres entre amis*»), **des séries au long cours** («*Plus belle la vie*»),... Elle pourra également proposer une émission quotidienne sur l'actualité du monde de la fiction.

«France TV Fictions et créations» sera la vitrine des productions et créations francophones.

c. Une chaîne 100% patrimoine de la télévision, en partenariat avec l'INA

La transmission du patrimoine audiovisuel et de la culture s'inscrit dans la cohérence des missions de service public, et répond à une attente du public : **la télévision culte pour tous.**

Cette chaîne proposerait la diffusion de ce que la télévision française **a produit de meilleur depuis les 50 dernières années**, quel que soit le genre de programme :

- les émissions de variétés cultes : *TOP à Numéro 1, Les Grands Enfants, Champs Elysées*
- les grandes fictions et séries : *Les Dames de la Côte, Thierry La Fronde, Vidocq, Les Rois Maudits, Belle et Sébastien, Au Plaisir de Dieu*
- les émissions d'humour référentes : *La Caméra Invisible, Le Petit Théâtre de Bouvard, Le Petit Rapporteur*
- les magazines d'information : *Cinq Colonnes à la Une, Les Coulisses de l'Exploit*
- la culture : *Le Grand Echiquier, Apostrophes, Droit de Réponse, Lecture Pour Tous*
- les jeux : *Intervilles, L'Académie des Neuf, La Tête et les Jambes,*
- le spectacle vivant : *Au Théâtre ce soir, La Piste aux Etoiles,*
- la jeunesse : *L'île aux Enfants, Bonne nuit les petits*

Cette chaîne pourrait être **éditée en partenariat avec l'INA**, qui a déjà élaboré un **projet de chaîne du patrimoine (WINA)** qui constitue le socle de notre projet.

h. Simulations des audiences du bouquet

Extrapolation d'audience sur l'ensemble du bouquet sur les nouveaux positionnement des chaînes : renforcement des positions du bouquet sur les + de 4 ans, rajeunissement de l'audience, complémentarité des cibles touchées (hommes / femmes / enfants + 50 ans - de 50 ans...)

	PDA 4ans + en 2014 (1)	Projet / Objectifs
	14,1%	14,5%
	9,4%	9,5%
	1,6%	2,0%
	3,2%	4,0%
 Sur base diffusion basci câble/Sat/FAU	0,6%	0,6%
France Télévisions	28,8%	30,6%

Les simulations audiences : audience groupe FTV

(1) PDA annuelle 2014/4 ans +
source Médiamétrie

NB : Dans le cas d'une réattribution du canal TNT à l'un des projets présentés plus haut, la part d'audience globale du groupe serait accrue de 1.5% à 2%, si le choix se porte sur la chaîne sports, et de 0.5% à 1% si il s'agit de l'une des autres propositions.

B. LA DIVERSITÉ

France Télévisions doit, au travers de ses antennes, représenter la diversité sous toutes ses formes, la revendiquer comme un symbole de modernité et en faire un atout pour favoriser la création et l'innovation dans les programmes

«Notre diversité culturelle est un stimulateur de créativité. Investir dans cette créativité peut transformer les sociétés.

Il nous revient de développer auprès des jeunes l'éducation et les compétences interculturelles pour faire vivre la diversité de notre monde et apprendre à travailler ensemble, dans la diversité de nos langues, de nos cultures, de nos religions pour faire naître le changement»

Message de la Directrice générale de l'UNESCO, Irina Bokova, 21 mai 2014

1. Le constat

Les chaînes du service public ont une obligation d'exemplarité totale en matière de représentation et de promotion de la diversité : «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» (Art. 3, loi du 5 mars 2009)

France Télévisions a engagé un chantier fin 2011 (dans le cadre du projet de l'entreprise unique) portant entre autre sur la mise en place d'actions autour du **respect de l'égalité des chances**, qui lui a permis d'obtenir le label de l'AFNOR en 2013, avec la nécessité cependant de proposer encore un certain nombre de **points d'action et d'amélioration, plus particulièrement dans les programmes.**

La Fondation d'Entreprise France Télévisions soutient des actions qui visent à favoriser l'accès des jeunes à la culture, aux pratiques artistiques et à l'audiovisuel, au service de la cohésion sociale et de l'égalité des chances, mais reste une initiative «marginalisée» par rapport aux antennes du Groupe.

France Télévisions continue d'animer son **Comité Interne de Suivi de la Diversité** et a constitué un «répertoire des experts de la diversité». L'existence d'un tel répertoire qui répertorie plus de 250 noms à ce jour, était inscrite dans l'avenant au contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015 du groupe.

En 2014, France Télévisions a réactivé son partenariat avec l'ACSE (Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances) en s'engageant sur la signature d'une convention de partenariat avec la **Commission «images de la diversité»**, commune au CNC et à l'ACSE, pour améliorer la visibilité des programmes de création liés à la cohésion sociale et à la politique de la ville. France Télévisions n'avait pas souhaité s'engager alors sur une montée en charge de l'exposition sur ses antennes de programmes aidés par la Commission «images de la diversité», notamment en première partie de soirée.

Le projet 2015 - 2020 pour France Télévisions doit nourrir une nouvelle ambition pour la représentation de la diversité en mettant désormais **la priorité sur les actions au sein des programmes** (tout en gardant le cap volontariste de sa politique de gestion de l'emploi, voir plus bas, chapitre VII).

Tous les genres de programmes seront concernés et devront donner lieu à cette grille de lecture sociétale : fiction, magazines, information, divertissements et spectacles vivants, mais aussi le sport (handisport) ou encore les émissions exceptionnelles consacrées aux associations ou aux grandes causes.

Les programmes doivent contribuer à faire reconnaître les différences, leur donner une vraie visibilité et favoriser le «bien vivre ensemble» dans les messages délivrés, sans pour autant les restituer sous forme de clichés stéréotypés ou dans des thématiques qui les «marginalisent» (éviter la diversité «alibi»)

2. De nouvelles mesures pour la diversité sur les antennes de France Télévisions

- **La création d'un Comité Editorial Diversité, rattaché directement à la Direction Générale Déléguée aux Programmes et Antennes**, qui aura comme principale mission **le respect des engagements de la représentation de la diversité sur les chaînes du groupe** (anticipation et contrôle). Avec ce comité éditorial, proche des antennes, le groupe se donnera les moyens de définir et d'impulser plus précisément et concrètement les axes éditoriaux de la diversité (au-delà de la Charte des Antennes de France Télévisions) dans les différentes unités de programmes, et d'en suivre les évolutions.
- L'exigence d'accorder **plus de place aux femmes sur les antennes** avec la diffusion de documentaires, de fictions, de magazines mettant en avant la place de la femme dans la société, le sport au féminin, et **une attention particulière à la proportion d'intervenantes et d'expertes dans les journaux, débats et magazine dont l'objectif, fixé à 30 % à fin 2014, sera réévalué.**
- Le groupe devra désormais avoir le réflexe de mieux valoriser sur ses antennes **les actions et les opérations mises en place par la Fondation d'entreprise de France Télévisions.**
- **Deux fois par an**, des **études qualitatives** sur la base de «focus groupes» constitués des personnes issues de la diversité donneront des **orientations créatives, permettront d'identifier les points positifs et négatifs et les actions à mener** pour mieux répondre aux attentes de tous les publics.
- Dans le domaine du cinéma, le groupe multipliera les initiatives de **partenariats avec les festivals d'images du monde**, par exemple avec le FESPACO (Burkina Faso), la Mostra de cinéma de São Paulo (Brésil), le Festival international du film de quartier à Dakar, le Festival des films du monde à Casablanca, ou le Kolkata International Film Festival à Calcutta.
- France Télévisions produira et diffusera de **nouveaux habillages d'antenne et d'écrans publicitaires**, illustrant encore plus la diversité sociale et ethnologique et le handicap. Dans le même esprit, une bande annonce «institutionnelle» transversale décrivant un «France Télévisions pluriel» sera produite, diffusée régulièrement sur les chaînes du groupe, et dans les manifestations et festivals auxquels France Télévisions participe tout au long de l'année.
- Le groupe s'engagera à **mieux valoriser les fonds d'images de France Ô et des Outremer 1ère** dans les journaux et les programmes d'information de chaque chaîne (plus de 5000 heures de reportages sont fabriquées chaque année sur le quotidien et les réalités de l'Outremer et des pays voisins des DOM-TOM).
- **Le service des sports** de France Télévisions aura comme objectif à court terme de **mieux prendre en compte la diversité** : Dans un univers, le sport, exemplaire de la représentation des diverses composantes de la société, on constate aujourd'hui une quasi-absence de représentants de la diversité parmi les journalistes couvrant les grands événements sportifs ou dans les émissions sportives du groupe, un manque à peine compensé par les intervenants extérieurs (consultants).
- France Télévisions programmera ponctuellement **des soirées spéciales**, pour mettre en avant l'une ou l'autre des composantes de la diversité (par ex : le 21 mars pour la lutte contre la discrimination raciale, ou le 3 décembre en faveur des personnes handicapées...)

3. Des objectifs quantifiés, un calendrier

- France Télévisions s'engagera formellement à mettre en place **avant fin 2017 un présentateur issu de la diversité sur l'un des JT nationaux** de France 2 ou de France 3. (en sus de la co-présentatrice du «Grand Soir 3»)
- Le groupe s'engagera également sur **la proportion d'intervenantes et d'expertes** dans les journaux, débats et magazine dont l'objectif **sera fixé à 50%** pour une échéance à **fin 2017**.
- Dans les castings concernant les jeux, le groupe s'engagera à tendre dès **fin 2015** vers la proportion de choix **d'un candidat sur trois perçu comme «non blanc»** et s'efforcera d'accroître également la présence de candidats présentant un handicap visible ou connu.
- Pour les émissions de flux, en direct ou enregistrées, l'engagement formel de France Télévisions sera que **le public visible à l'antenne** soit obligatoirement constitué **d'un tiers d'individus issu de la diversité**, et ce dès **fin 2015**.
- Dans le cadre de la convention de partenariat signée avec la Commission «images de la diversité», France Télévisions organisera l'exposition sur ses antennes des œuvres aidées par cette Commission, avec une montée en charge, pour arriver **en 2017 à la diffusion d'au moins 20 programmes aidés par la commission, dont au moins 5 en première partie de soirée**.
- A partir de **l'automne 2015**, la totalité des **programmes courts** à produire (formats d'une durée inférieure à 10 minutes), mettant en scène plusieurs personnages récurrents, devront intégrer **au moins un rôle récurrent interprété par un comédien perçu comme «non blanc»**.
- **En 2016**, en moyenne **75% des fictions et de tous les épisodes de séries** diffusés en première partie de soirée, quelle que soit la chaîne du groupe, comporteront **au moins un personnage perçu comme «non blanc»**.
- Pour les prochaines échéances olympiques (**été 2016 et hiver 2018**), France Télévisions prendra l'engagement d'organiser **une couverture télévisée des Jeux Paralympiques** au moins aussi importante que celle assurée par le groupe pour les Jeux Paralympiques de Sotchi, à savoir un **minimum de 70 heures de diffusion**, directs, différés, magazines et reportages inclus.
- Enfin, **à compter de la rentrée 2015**, le groupe s'engage à rediffuser le spot «Nous sommes la France» (ou à diffuser un nouveau spot s'il est fabriqué d'ici là), sur la base d'un minimum de **2 campagnes par an et par chaîne**.

C. L'OFFRE D'INFORMATION

France Télévisions propose une offre d'information sans équivalent parmi les chaînes hertziennes gratuites en termes de volume horaire, de variété des formats (journaux télévisés, plateforme numérique, émissions, nombre d'éditions et d'angles de traitement...)

La circulation de l'information, la production d'informations, et la diffusion sur de nouveaux canaux (web, réseaux sociaux...) a transformé le métier d'informer. Aux yeux des téléspectateurs,

l'information du service public doit suivre l'évolution de la société française, en représenter la diversité dans toutes ses composantes et ses territoires, régions et outre-mer : **l'information de proximité est au moins aussi primordiale que le national et l'international**, et le citoyen est de plus en plus **demandeur d'interactivité et de participatif**.

L'information de France Télévisions est reconnue par les téléspectateurs aujourd'hui pour sa singularité : un traitement différent, plus exigeant, pour aider à la compréhension des faits et des opinions, un équilibre entre journaux, débats et magazines, documentaires. Cette singularité doit être respectée quel que soit le support utilisé (linéaire, web, mobile).

L'information de service public doit donc être multi-supports pour parvenir à s'adresser à tous et particulièrement aux jeunes, à leur donner des repères, des espaces d'expression et des occasions de débats, sur le modèle des blogs et des réseaux sociaux.

En cela, **le plan «Info 2015» qui prévoit la création d'une chaîne d'information numérique en continu sur le web**, portée par le succès de la plateforme «FranceTV Info», **constitue un bon point de départ**.

Comme on l'a vu à l'occasion des dramatiques événements récents en France, **la culture de l'immédiateté et du scoop prend parfois le pas sur l'information vérifiée et certifiée**, sur l'investigation, la réflexion et l'analyse, sur la rétrospective. Les questions d'éthique se posent encore plus légitimement pour l'information du service public. L'information de France Télévisions se doit donc d'être encore plus une référence en termes **d'indépendance, de fiabilité, de réactivité et d'éthique** donnant à chacun les moyens d'exercer pleinement sa citoyenneté.

France Télévisions devra également refondre la structure de son offre d'information, de son organisation et de sa distribution. Le plan Info 2015 sera amplifié : **une agence d'information audiovisuelle sera créée** en fusionnant les rédactions nationales France 2, France 3 et numériques et en les rapprochant des rédactions régionales et outre-mer.

Le projet de cette agence devra passer par **une étroite coopération avec France 24 et RFI, ainsi qu'avec Radio France**. La création par France Télévisions d'une «fabrique d'infos» sur le modèle de «BBC News» peut représenter un catalyseur du potentiel exceptionnel existant au sein de l'audiovisuel public français dans ce domaine (4500 journalistes environ).

Dans le cadre **du renouveau de l'offre d'information de France Télévisions, France 3 aura également une place particulière** : en se refondant autour des régions, elle se tournera naturellement vers **l'information (40% de la grille entre 0h et 24h)**, et en particulier **l'information de proximité et de services**. La chaîne deviendra ainsi un vecteur majeur de l'offre d'information du groupe.

1. L'agence d'information audiovisuelle : «FTV Info»

Dans la dynamique du plan «Info 2015», France Télévisions créera une grande agence d'info, FTV INFO, fournisseur de toutes les chaînes du groupe, de leurs déclinaisons numériques, mais aussi des autres médias de l'audiovisuel public.

Pilotée par la **Direction générale de l'information**, les 2500 professionnels de l'information de France Télévisions seront organisés en deux pôles :

- un pôle **fourniture de contenus, expertise, reportage**, qui travaillera aux 3 niveaux : local / régional, national, international,
- un pôle **édition, mise en valeur de l'information**, présentation, contextualisation, data, infographie, dont les équipes seront dédiées aux chaînes, aux sites et plateformes web du groupe.

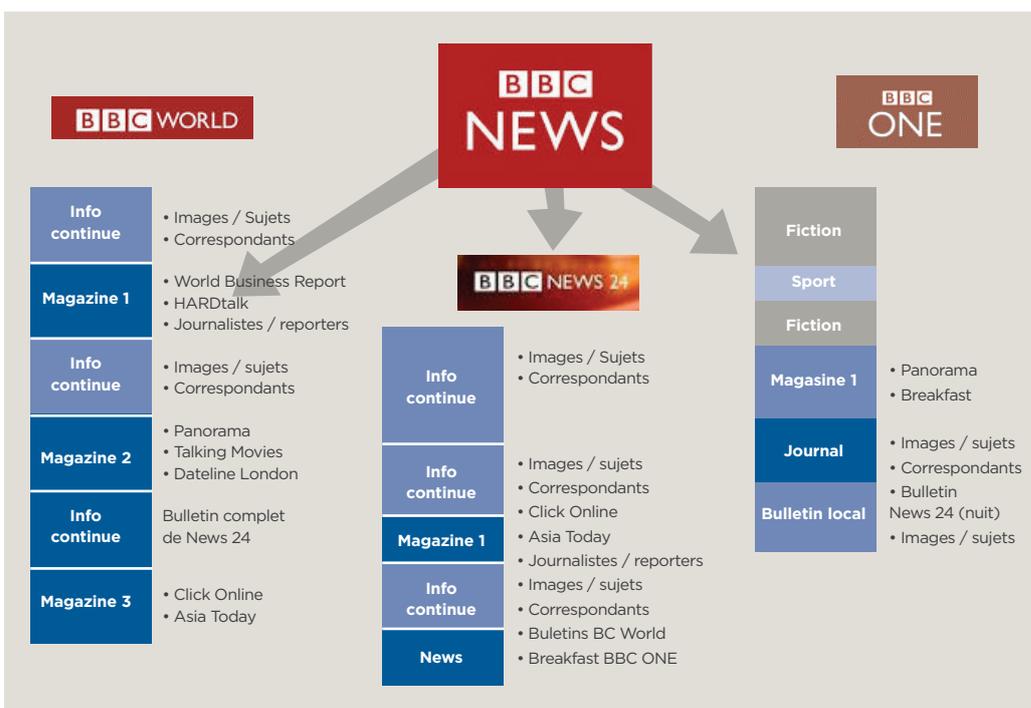
L'ensemble des journalistes de France Télévisions auront un lien avec le groupe et non plus avec une chaîne précise. En termes d'effectifs, **75% des journalistes seront centralisés au sein de l'agence**, et **25% d'entre eux assureront les fonctions d'édition et de présentation au sein des différentes chaînes**.

L'un des objectifs majeurs de FTV INFO sera de proposer un traitement de l'actualité beaucoup plus précis et plus riche, sans pour autant mettre en danger **le pluralisme, chaque édition de JT gardant son autonomie éditoriale**.

Cette organisation permettra de prolonger et de rationaliser la réforme en cours sur la **mutualisation de tous les moyens de reportages humains et techniques**, et en particulier d'aborder la question de la redondance entre les réseaux de correspondants de France 2 et France 3 en province et à l'étranger. Cette grande agence aura également le mérite de **mettre un terme aux concurrences contreproductives et coûteuses** que se livrent parfois les rédactions (rédactions nationales/locales de France 3 et rédactions nationales de France 2 et France 3).

FTV INFO sera en mesure de **fournir sujets, magazines, émissions ou même journaux (tv et radio) clefs en main à d'autres chaînes publiques** : France 24, TV5, LCP, RFI.

2. L'exemple de BBC NEWS



BBC NEWS est la grande agence d'information audiovisuelle de BBC. Elle produit pour l'ensemble des chaînes du groupe (BBC World, News 24, BBC One) des journaux, des magazines, des documentaires et mutualise ainsi l'ensemble des moyens techniques et humains de BBC.

Niveau de partage entre chaînes des ressources de BBC News

Programme complets Sujets et ressource Images brutes Pas de partage

3. France 3 renforce son temps d'antenne consacré à l'information

Avec près de **40% de son temps d'antenne consacré à l'information**, France 3 proposera à la fois de l'information de proximité, de l'information nationale et internationale, mais aussi de nombreux créneaux pour l'information-service, les débats et les magazines, les enquêtes approfondies, les reportages de fond. Elle deviendra de ce fait **un vecteur très important de l'offre d'information en linéaire** du groupe.

Les antennes de France 3 Régions, avec leurs **1500 journalistes, seront des acteurs importants de l'agence d'info**, fournissant l'ensemble des images et des sujets produits localement.

Cette évolution de la chaîne, qui devra se faire **simultanément avec la réforme de la carte territoriale** va nécessiter une **refonte de l'organisation de France 3 Régions**, et en particulier une redéfinition du nombre de directions régionales («Antennes de proximité») et un ajustement probable, **sans diminuer leur nombre**, des implantations locales pour épouser la réalité démographique.

La refondation de France 3 autour des régions et de l'information permettra à la fois de **mettre fin à la confusion éditoriale entre France 2 et France 3**, de **renforcer l'offre d'information** du service public et d'avoir un **grand projet d'entreprise** pour les personnels de France 3, facteur de motivation et de cohésion sociale. Elle se fera bien entendu avec les partenaires sociaux et permettra ainsi de renforcer le dialogue social au sein de France 3.

La mise en œuvre de ces deux grands projets (Agence d'information audiovisuelle et refondation de France 3) et le renforcement de l'information sur les antennes publiques, justifient la décision de **ne pas initier un projet de chaîne publique d'info en continu, dans une offre déjà très encombrée en France, et dans un marché publicitaire atone.**

D. LE PROJET NUMÉRIQUE

Le projet numérique est un objectif central et un élément fondateur du projet de France Télévisions. Le numérique doit être mis au cœur des chaînes et de l'éditorial pour accélérer le développement des contenus, l'amélioration de l'expérience téléspectateur et l'atteinte de la rentabilité de cette activité. Le numérique doit être le fer de lance du rajeunissement de l'audience de France Télévisions et de l'ambition du service public de parler à tous les Français

France Télévisions a rattrapé son retard important dans ce domaine depuis 2010, avec en particulier :

- Une stratégie de large distribution de ses programmes en replay («Pluzz», Youtube, DailyMotion)
- L'édition de plateformes thématiques de référence sur des thématiques emblématiques des missions de service public (éducation, info, culture), mais ces sites sont aujourd'hui insuffisamment promus.
- L'innovation technologique (ex. : diffusion de Roland-Garros en Ultra 4K, le service Salto)
- La création d'une entité «nouvelles écritures»

France Télévisions est aujourd'hui le deuxième groupe audiovisuel français après TF1 en fréquentation, avec près de 11 millions de VUs par mois ainsi qu'en vidéos vues, avec 25 millions de vidéos vues par mois en moyenne, versus 55 millions pour TF1.

France Télévisions doit maintenant devenir le leader en audience des chaînes historiques et **viser 15 millions de VUs à l'horizon 2020, et atteindre la rentabilité en 2018 de l'activité numérique.**

Pour ce faire **France Télévisions doit répondre à 3 objectifs prioritaires**

1. Remettre le numérique au cœur du projet France Télévisions et redéployer le digital au sein des antennes et des rédactions

Une nouvelle direction numérique sera créée et rattachée à la Direction Générale Déléguée aux Programmes (voir chapitre V) pour mettre en œuvre la diffusion de la culture numérique dans toutes les unités de programmes et toutes les chaînes.

Cela permettra de :

- Concevoir nativement les programmes à 360° et **intégrer le numérique en amont** de l'offre de programmes
- Développer le caractère «éducatif» dans une vision «programmes enrichis» des émissions.
- Systématiser autant que possible et de manière pertinente l'inventaire de contenus vidéos «inédités» sur un programme donné et sa distribution en replay ou en VOD.
- Renforcer la dimension de «**télévision participative**» et celle de **services associés aux programmes**, privilégier quand c'est possible le direct qui permet de générer du participatif/interactif.

Dans le même esprit de diffusion de la culture numérique, **le département «Nouvelles écritures»** sera intégré au sein de cette nouvelle Direction Numérique ainsi que **l'édition des contenus numériques** qui sera en charge de :

- La stratégie éditoriale et marketing du portail (édition des contenus transverses et des contenus originaux digitaux)
- La coordination avec FTD de la stratégie de distribution numérique (Replay, VOD, SVOD) des programmes.
- Piloter les moyens technologiques, et les négociations avec les acteurs des télécoms et Internet.
- La relation avec la régie publicitaire sur l'activité numérique.

2. L'optimisation des sites de chaînes, la refonte de Pluzz et des contenus thématiques

Le succès éditorial de France Télévisions dans le numérique depuis 2010 doit maintenant être conforté et amplifié.

Pour cela les chantiers suivants seront conduits:

- **La refonte de Pluzz constituera une priorité**, afin de consolider, sous une **marque unique**, un portail présentant les **déclinaisons de l'ensemble des offres du groupe France Télévisions** : produits (VOD, etc.), services (TVR, play- along, etc.), antennes,

régions et programmes tout en renforçant les thématiques verticales **info, sport, jeunesse, culture & éducation** ainsi que les développements digitaux autour des **programmes des chaînes**

- **La distribution des contenus en ligne** (cf. nouvelle mesure d'audience Médiametrie, tous supports en janvier 2016)
- La **plateforme Jeunesse** devra être revue et conçue sur les bases de la chaîne jeunesse France 4, en prolongement continu de l'antenne. Elle devra proposer un **service cohérent avec des objectifs «éducatifs»**, en garantissant aux parents que les jeunes téléspectateurs seront préservés des contenus inadaptés
- Culture Box devra être repensée, dans un esprit plus «communautaire» et social, et devra bénéficier **d'une plus grande visibilité «naturelle» dans l'offre numérique** (avec un soutien promotionnel accru sur les antennes)
- La plateforme **«Francetvsport» devra devenir une référence** (à l'instar de «Francetvinfo» pour l'information) et refléter la diversité des disciplines proposées sur les antennes de France Télévisions, et prolonger l'expérience de Stade 2, seul magazine d'information omnisports de la télévision gratuite en France.
- L'information numérique sur la plateforme *Francetvinfo* sera désormais issue de l'agence audiovisuelle *FTVINFO*, avec un **renforcement des priorités pour l'information régionale et Outremer.**

3. Atteindre la rentabilité de l'activité numérique à l'horizon 2018.

L'investissement sur le numérique a été spectaculaire, en progression de 85% depuis 2011 pour atteindre 85M€. Les charges de personnel représentent 32M€, soit 38% du budget global (pour un total de 174 ETP), et pour des recettes au budget 2015 de 25M€ soit 60 M€ de perte d'exploitation en 2015.

Un **plan d'action volontariste** sera immédiatement mis en œuvre pour atteindre **la rentabilité en 2018.**

Il portera sur :

- Les charges, **en limitant la profusion de nouvelles initiatives et en questionnant le nombre** de plateformes thématiques.
- La maîtrise des dépenses grâce aux **synergies avec les autres entreprises de l'audiovisuel public.**
- La rationalisation des coûts avec **la fusion des rédactions numériques au sein de l'agence FTV INFO.**
- Les recettes de monétisation **publicitaire** de l'inventaire numérique (web et applications mobiles).
- **Les recettes du hors-média.**
- **La mise en place de nouveaux contenus payants.**
- **Les recettes de droits dérivés et d'exploitation secondaires.**

E. LA RELANCE DE LA FICTION

Parce que France Télévisions est le premier diffuseur et le premier investisseur de la fiction française, le groupe doit consolider ses niveaux d'engagement, donner plus de place à la fiction sur ses grilles de programmes, et être le catalyseur des efforts que les producteurs ont à mener pour que la fiction française se renouvelle, et qu'elle fasse preuve d'audace et d'innovation.

La fiction française est l'un des principaux **pourvoyeurs de l'audience du groupe France Télévisions** et contribue très sensiblement à la part d'audience des deux grandes chaînes du groupe. En 2014, les fictions françaises représentent 7 des 10 meilleures audiences de fiction sur France 2 et 9 des 10 meilleures audiences de fiction sur France 3. La fiction, qu'elle soit patrimoniale, contemporaine, voire expérimentale, est au cœur même de l'identité du groupe France Télévisions.

Malgré cela, **l'offre de fiction a fortement baissé ces dernières années sur le service public**, notamment à cause d'une diminution du nombre de cases, mais aussi du fait d'une concentration sur les créneaux de premières parties de soirée, avec de rares rediffusions. Sur France 2, le volume de diffusion de fictions a été réduit de moitié entre 2008 et 2013 (de 1800 heures à 900 heures), alors même que TF1 propose plus de 2000 heures de fiction chaque année.

La prise de risque créative est limitée : la pression de l'audience, certains blocages dus aux incertitudes financières du groupe et les aléas managériaux expliquent en partie **un certain manque d'audace dans les domaines de la création**. De plus, il persiste à France Télévisions une forme de proximité avec certains producteurs, sans corrélation avec les succès ou les échecs des diffusions de leurs productions. Les coproductions internationales sont peu développées, et les genres commandés sont très peu diversifiés.

Hormis «*Plus Belle La Vie*» et des programmes courts, il n'y **pas de séries de création en diffusion quotidienne** ou en seconde partie de soirée sur les antennes du groupe, et pas assez de fictions produites dans une logique industrielle.

Mais la fiction doit redevenir une priorité stratégique pour France Télévisions, et retrouver la place qui doit être la sienne dans les grilles des chaînes du groupe.

1. La prise de risque et l'innovation

Il faut en priorité innover : la prise de risque dans les domaines de la création, de la programmation et des achats de programmes doit être inhérente à l'audiovisuel public. **Rien n'empêche de faire de l'audience en innovant**, le très récent succès de «*Témoins*» sur France 2 en est une preuve éclatante. Preuve également **du rôle de lien social** que peuvent et doivent jouer les grandes fictions à succès du service public, comme cela a été le cas à d'autres époques. La fiction ne doit pas être uniquement le miroir plus ou moins déformé de la société française elle doit renouer avec le goût du récit, de l'intrigue, de l'épopée même. La fiction doit renouer avec l'évasion et le rêve, là où le documentaire et le grand reportage doivent continuer à creuser le sillon sociologique.

N'oublions pas non plus que l'on doit parfois **s'inscrire dans le temps** pour rencontrer un succès durable (cf. «*Plus Belle La Vie*»).

Il faudra impérativement prendre le parti de diversifier les genres pour pouvoir prendre plus facilement des risques éditoriaux : même si le service public peut s'enorgueillir de succès

d'audience et d'image avec des séries comme «Deux Flics sur les Docks» sur France 2 ou «Un Village Français» sur France 3 les fictions policières (75% des diffusions de fictions sur France 2 et 50% sur France 3 en 2013) et historiques dominant largement la programmation des chaînes. La comédie, pourtant très prisée des téléspectateurs, se fait rare, et des genres emblématiques du service public, comme la fiction jeunesse, ont été abandonnés.

Prendre des risques, c'est aussi **accompagner les producteurs** sur des **concepts premium, ambitieux et originaux**.

Ce sera l'un des défis les plus importants de France Télévisions que de **relever le niveau créatif** des fictions et des séries françaises, par **l'ambition et l'originalité** de leurs concepts, **l'audace** de leur traitement, la diversité et la complexité de leurs personnages et de leur mise en scène. Il faut désormais mettre fin à un «encadrement» trop contraignant pour **libérer les énergies de l'écriture**, il faut aussi faire confiance aux **jeunes talents** dans l'écriture et la mise en scène, et réfléchir à la **création d'une école** d'auteurs, scénaristes et de «*show runners*» pour la fiction.

2. Elargir la place de la fiction sur les chaînes de France Télévisions

Il est important que la fiction retrouve la place qui doit être la sienne sur le service public : il faudra donc **ouvrir de nouvelles cases** de fiction sur les chaînes de France Télévisions en procédant à un réajustement de la politique d'investissement, et **en optimisant les opportunités de rediffusions entre chaînes du groupe**.

France 2 créera une case de fiction «saisonnière» en première partie de soirée (feuilleton de l'été, et feuilleton de l'hiver, par exemple), Il faut noter que la littérature française propose quantité d'histoires qui méritent d'être adaptées en série d'été et d'hiver. Cela permettrait de créer une vraie filière de création et éventuellement, trouver chez les jeunes romanciers français de quoi constituer un pool de scénaristes et **de constituer ainsi une école française de la fiction**.

Le patrimoine historique et littéraire n'est pas le marqueur d'une France plus âgée et provinciale. Le patrimoine culturel de notre pays, qu'il soit historique, littéraire ou artistique est un bien commun dont la diffusion et l'appropriation est indispensable à la construction d'une identité collective.

France 2 mettra en chantier **l'étude d'une fiction quotidienne d'avant soirée**, et ouvrira **une case de rediffusion**.

France 3 **maintiendra ses cases de fiction en première partie de soirée**, et une **case hebdomadaire de rediffusion en deuxième partie de soirée sera créée**.

En plus de sa case actuelle du lundi soir, **France 5 aura une case de fiction originale** en première partie de soirée, ainsi qu'une **case de rediffusion de fiction en seconde partie de soirée**.

France 4 développera, on l'a vu, une politique de rediffusion en soirée des grandes fictions familiales de France 2 et France 3 («*Fais pas ci...*», «*Famille d'accueil*», etc.), et **investira** dès 2015 dans la **création d'une série jeunesse de création française**.

Il sera également important de réfléchir au maintien du principe de programmation vertical, qui empile plusieurs épisodes inédits d'une même série sur une même soirée : tout en empêchant la construction d'une offre de deuxième partie de soirée, ce principe handicape également l'installation d'une série dans la durée (moins de semaines de présence en prime première partie de soirée), et en conséquence, sa durée de vie (nombre de saisons).

3. France Télévision, acteur de la consolidation de la filière de production française

France Télévisions doit maintenir et **consolider les niveaux d'engagement** du groupe pour la création, mais aussi **mettre fin à la logique du guichet «automatique»** et aux commandes renouvelées d'une année sur l'autre sans véritable arbitrage créatif, et sans prise en compte des résultats d'audience.

Il est plus que jamais nécessaire que le service public soit un acteur important de la consolidation de la filière de production française, en engageant des investissements structurants :

- **Oser l'industrialisation des fictions** en première partie de soirée **et penser à l'export**, avec des séries plus longues (10, 12, voire 24 épisodes), et en s'ouvrant encore plus sur **les formats internationaux (26' / 52')** à l'image de ce qui se fait au Royaume Uni, en Espagne, en Allemagne, ou bien sûr aux USA.
- Lancer le chantier d'une **série quotidienne** pour France 2, relancer la fiction jeunesse (voir ci-dessus)
- **Installer une véritable politique d'unitaires haut de gamme, événementiels sur le long terme**, avec des castings forts, sur des sujets et des thèmes sociétaux et historiques, mais populaires (cf. «Arletty» le 3 février dernier sur France 2).
- Investir sur des **concepts premium**, en produisant au moins une série ou une collection «de prestige» par an
- **S'ouvrir plus largement aux coproductions internationales**, tout en continuant à **soutenir avec conviction les indépendants**

Pour permettre à France Télévisions et aux producteurs de s'inscrire ensemble dans ce projet ambitieux, **une direction de la fiction et de la création** transversale sera créée. En tant qu'interlocuteur/trice privilégié(e) des professionnels de la création, sa première mission sera la négociation d'**un nouveau pacte avec les producteurs, dans le prolongement de la charte du développement de la fiction signée en 2011** entre le groupe et la profession.

Par ailleurs, une modification de l'environnement réglementaire est en cours pour ce qui concerne la modernisation des mécanismes de soutien à la production: il est important que soit débattue à cette occasion **la question de l'augmentation de la part «dépendante»** des obligations de production de France Télévisions, actuellement limitée à 5%. **Un accroissement significatif de ce chiffre serait facteur d'émulation pour l'innovation** et permettrait de mieux structurer l'activité de production du groupe.

F. Le cinéma

De par ses missions et son cahier des charges, France Télévisions se doit de diversifier sa programmation cinématographique, renforcer la place du cinéma aux «heures de grande écoute» et soutenir la filière française du cinéma

Avec, chaque année, environ 60 films coproduits et plus de 500 long-métrages diffusés sur ses antennes, France Télévisions est aujourd'hui le **deuxième partenaire du cinéma** parmi les groupes audiovisuels français, derrière Canal +, et **le premier parmi les groupes de TV gratuite**. Le soutien financier des chaînes du groupe (en coproductions et acquisitions) est l'un **des moteurs de l'industrie du cinéma en France**.

La politique éditoriale des filiales cinéma du groupe est généralement saluée par les professionnels, pour la contribution qu'elle apporte à la richesse et au pluralisme de la production française. Mais les films coproduits par les filiales ne sont pas toujours en phase avec les contraintes de programmation des chaînes.

1. Le soutien à l'industrie du cinéma français

France Télévisions veillera à **consolider les investissements annuels** dans le cinéma français et européen, en achats, pré achats et coproductions, et le groupe **s'engagera à augmenter l'exposition du cinéma sur ses antennes : France 5**, qui diffusait moins de 10 long-métrages par an, **créera 2 nouvelles cases sur sa grille**. L'une en première partie de soirée, l'autre, consacrée aux films patrimoniaux, en seconde partie de soirée. **France 4** optimisera sa programmation de films de cinéma en passant de **150 à 200 cases par an**. France 2 (150 cases) et France 3 (200 cases) maintiendront leurs efforts dans ce domaine.

De plus, dès l'automne 2015, **France 4 et France 5 proposeront des «magazines du cinéma» en phase avec leurs lignes éditoriales respectives** : sur France 4, c'est le cinéma populaire, familial, et les blockbusters qui seront à l'honneur. Sur France 5, le magazine aura une connotation plus 7^{ème} art : les festivals, les cinémas du monde, le cinéma d'auteur, les indépendants...

Le groupe consolidera **sa politique de soutien au court métrage**, avec :

- La confirmation des **cases régulières existantes** sur France 2 et France 3,
- L'ouverture de **cases événementielles sur France 5** (Festival du court, etc.),
- Le maintien des investissements sous forme **d'achats et de préachats**

Enfin, France 4 pourrait créer une émission de cinéma dédiée aux films tirés de jeux vidéos destinée aux adolescents.

2. Le rapprochement des chaînes et de leurs filiales cinéma

Les choix éditoriaux et le poids financier des films coproduits par les filiales entraînent des **relations compliquées avec leurs chaînes** : l'impératif audiences/coût de grille des antennes se heurte souvent à l'importance des investissements consentis lorsque le film concerné, malgré sa qualité, n'est pas éligible aux heures de grande écoute. Il est donc vital de **rapprocher les filiales cinéma des antennes** et de fluidifier leurs relations. Pour cela, il faudra créer **un poste transversal de Directeur/trice du cinéma**, en charge :

- Des filiales cinémas des chaînes
- Des acquisitions cinéma, et séries internationales
- De la gestion des stocks et de la programmation (en lien avec les chaînes)
- Du suivi des engagements du groupe
- Et des relations avec le monde du cinéma et les organisations professionnelles

Le Directeur/trice cinéma et chaque directeur de chaîne, auront pour mission de travailler ensemble afin d'**optimiser les choix de coproduction** (coûts/audiences) **sans pour autant dénaturer la politique éditoriale des filiales cinéma** et délaisser le soutien aux jeunes créateurs.

Il faudra aussi se poser à cette occasion la question de la **création d'une nouvelle filiale cinéma pour France 5**.

G. LA JEUNESSE ET L'ANIMATION

France Télévisions doit maintenir et conforter les investissements en production d'animation française, redéfinir et relancer le numérique dédié, optimiser l'utilisation de ses droits jeunesse et animation en stock, donner une nouvelle dynamique à l'exploitation des droits dérivés, et bien sûr fidéliser son «public de demain»

France Télévisions, **premier financeur de l'animation** française propose **34% de l'offre d'animation en télévision hertzienne**. La part de **l'animation d'expression originale française** représentait en 2013 entre 40 et 50% de l'offre d'animation de chaque chaîne concernée (40,5% pour France 3, 48,3% pour France 4 et 43,5% pour France 5). Mais comme pour la fiction, les représentants du secteur de l'animation déplorent le manque d'innovation dans les projets retenus par le service public.

Le principal diffuseur des programmes jeunesse du groupe, France 4, n'est pas leader parmi les chaînes gratuites en journée (sept-déc 2014, 6h-18h30 PDA 4-14 ans : France 4 = 5,8% vs Gulli= 14%) en grande partie à cause du manque de lisibilité de sa ligne éditoriale, mais aussi parce que sous couvert d'offre «complémentaire», France Télévisions organise **sa propre concurrence entre ses chaînes** :

- Pendant près de **20h/semaine** des programmes jeunesse sont diffusés en même temps sur France 3 et France 4 à destination de publics relativement proches,
- France 4 partage des marques installées (labels de cases) avec France 3 (LUDO)... et avec France 5 (les Zouzous),
- Des marques fortes d'animation (*Lapins Crétins, Wakfu, Tchoupi et Peppa Pig*) se retrouvent indifféremment sur l'une ou l'autre des chaînes.

Dernier constat, l'offre numérique associée aux programmes jeunesse est loin de constituer une offre de référence dans cet univers, et ne connaît qu'un succès mitigé au regard des résultats de ses concurrents.

1. Reconstruire une identité de marque forte

Il faut recréer au sein du groupe **une véritable identité de marque forte autour de la jeunesse**, en concentrant toute l'animation et les programmes jeunesse sur **une chaîne de référence, distractive, éducative et civique**, en articulation avec les **déclinaisons numériques modernes**, adaptées aux nouveaux usages, accessibles et ouvertes sur un public très consommateur des nouveaux écrans (4-14 ans).

C'est France 4 qui doit impérativement se recréer une vraie personnalité autour de la jeunesse pour devenir référente auprès des enfants et des parents, en abandonnant son ambivalence actuelle. Garante pour le groupe **France Télévisions de la consolidation de la filière française d'animation**, mais aussi de la création en **remettant au goût du jour la fiction jeunesse**, en exploitant au mieux le stock de programmes jeunesse du groupe, France 4 proposera **une alternative puissante et lisible, sans publicité**. Pour une question de cohérence de cibles et de créneaux de diffusions, **l'offre destinée aux tout petits («les Zouzous») sera maintenue sur France 5**.

La plateforme numérique jeunesse sera revue et conçue sur les bases de France 4, en prolongement continu de l'antenne. Elle proposera **un service cohérent avec des objectifs «éducatifs»**, en particulier autour de l'apprentissage de la citoyenneté.

2. Eduquer aux valeurs de la République, préserver le jeune public

Les programmes jeunesse, plus que jamais, **doivent intégrer une fonction éducative** sous une forme distractive. L'actualité, la sensibilisation et l'ouverture au monde, la diversité de la société, l'éducation aux valeurs de la République doivent être des éléments incontournables pris en compte par les auteurs dans leur processus de création. France 4, avec ses programmes et ses déclinaisons numériques, devra susciter des interrogations, voire des débats chez son jeune public, faire aimer, comprendre, découvrir.

La spécificité de cette offre jeunesse globale du service public sera le souci permanent de la préservation du public jeune : contrôle et surveillance des contenus par un comité d'éthique dédié ; sites, plateformes VOD et applications sécurisées ; pas d'exposition aux messages publicitaires.

H. LE DOCUMENTAIRE

Parce qu'il met en perspective l'actualité du quotidien, parce qu'il décrypte les enjeux du monde contemporain, le documentaire doit continuer à être le seul genre de création présent sur toutes les antennes de France Télévisions, à tous les horaires de diffusion. Il est au cœur de la notion même de service public.

Comme pour la fiction française et l'animation, France Télévisions est le principal garant du développement de l'offre documentaire, genre au cœur des missions essentielles du service public. Soutien majeur du documentaire d'expression originale française, le groupe est le premier investisseur et premier diffuseur du genre avec plus de 1000 heures financées et plus de 8000 heures programmées chaque année.

Le documentaire constitue un point d'ancrage de la programmation des soirées de France 2 et de France 3 : documentaire historique du lundi soir pour France 3, *«Infrarouge»*, *«Grandeurs Nature»*, *«Histoire Immédiate»*, et les premières parties de soirée consacrées aux documentaires évènementiels tels que *«Apocalypse»*, sur France 2.

1. Réaffirmer et renforcer le soutien à la production française

On l'a vu, **la vitalité du documentaire français dépend pour l'essentiel de la télévision publique** : c'est pour cela que France Télévisions doit réaffirmer son rôle de soutien **en renouvelant à minima l'engagement d'investissement minimum** du groupe pour le documentaire de

création, à hauteur de de 87M€/an (cf. accord USPA). Le groupe doit également **contribuer à revitaliser le tissu des «petits» producteurs**, en les soutenant, par exemple, dans leur quête de nouveaux marchés, avec l'aide de **France Télévisions Distribution comme agent commercial et promotionnel**.

2. Multiplier les grandes initiatives et encourager les nouvelles écritures

Le volume important de documentaires programmés chaque année sur les antennes de France Télévisions doit être renforcé **d'une politique volontariste d'accroissement de la diffusion de grands documentaires de création sociétaux ou historiques**, en première partie de soirée, soutenus par une promotion multi chaînes, et si possible en lien avec des évènements ou des commémorations.

La direction de la création s'engagera à confier des séries **à des réalisateurs venus du cinéma**, et à renouer avec **des collections et des écritures transgressives** (cf. «Strip-Tease»). Elle encouragera et soutiendra les projets de documentaires sur le sport (décryptage, psychologie), de documentaires jeunesse. Un effort particulier sera apporté pour diversifier les genres de documentaires coproduits ou achetés, **en s'intéressant notamment aux sciences, à l'économie ou à la santé**.

I. L'OFFRE CULTURELLE

Donner aux téléspectateurs plus d'occasions d'accéder aux différentes formes de la culture, et ne pas hésiter à leur proposer aussi des programmations plus exigeantes sur les antennes du groupe, c'est ce qui constitue une des vraies spécificités du service public.

**«Il ne faut pas donner au public ce qu'il a envie de voir,
mais ce qu'il pourrait aimer»**

Jacques Chancel

Dans le cadre de sa mission de servir tous les publics, France Télévisions a pour ambition de consolider sa programmation culturelle, en réaffirmant que la culture appartient à tous et qu'elle est plurielle. Elle doit favoriser la transmission de la culture en multipliant les approches, à travers une diversité d'émissions programmées à des heures qui en permettent l'accès au plus grand nombre, en s'appuyant sur toutes ses chaînes, **tous les genres de programmes et tous les styles d'écritures**.

Car la culture c'est un «parti pris» qui va bien au-delà des genres classiques (littérature/cinéma/théâtre/musique classique/peinture/histoire...) et qui nécessite une approche affinée des différentes attentes et modes de compréhension des téléspectateurs (selon leur niveau socioculturel, par exemple).

Cette approche doit être **transversale à toutes les chaînes de France Télévisions**, ainsi qu'à son offre numérique, et doit respecter un équilibre en **mixant culture populaire et culture plus élitiste**. Le traitement de la culture sur France Télévisions doit, quelque soit le genre retenu, sans n'exclure aucun genre de programme, répondre aux objectifs d'informer, apprendre, découvrir et comprendre.

Un effort particulier doit être porté sur les programmes de musique et captation de spectacles vivants, pas assez souvent proposés en première partie de soirée : France Télévisions doit en effet, selon son cahier des charges, **«inviter chaque foyer à découvrir concerts, pièces de théâtre, opéras, prendre des risques»**.

Avec plus de 9000 heures par an diffusées par ses chaînes, France Télévisions n'a pas d'équivalent dans le PAF dans le domaine de la diffusion de la culture. Mais la culture dite «classique» et l'innovation et la technologie sont peu représentées sur les antennes du groupe et les exigences d'audience de France 2 repoussent généralement ces programmes après 23h sur la grille, bien que la chaîne soit libérée de la pression publicitaire en soirée.

1. Une meilleure exposition de la culture sur les antennes et le numérique

Mieux exposer la culture sur l'ensemble des antennes de France Télévisions est un objectif prioritaire.

Dans le cadre de son rôle au sein du **bouquet de chaînes du groupe, France 5**, (qui porte déjà 36% de l'offre culture du groupe) **renforcera la diffusion de programmes culturels**. En parallèle, un accès plus ouvert aux différentes formes de culture sur les antennes sera offert en organisant une meilleure exposition des programmes culturels **sur toutes les autres chaînes**, en particulier aux heures de grande écoute.

Les chaînes du groupe devront travailler avec les créateurs et les producteurs sur la spécificité de l'adaptation des spectacles ou des retransmissions, et sur le traitement et l'écriture pour rendre ces programmes **attractifs pour le plus grand nombre**.

Il faudra également **renforcer la proposition numérique** : Culture Box devra être repensée, dans un esprit plus «communautaire» et social, et devra bénéficier **d'une plus grande visibilité «naturelle» dans l'offre numérique** (avec un soutien promotionnel accru sur les toutes les antennes)

2. De nouvelles initiatives pour la musique et le spectacle vivant

Tous les genres de spectacles seront proposés sur les antennes du groupe, **y compris sur France 5 qui accueillera désormais une case mensuelle** de première partie de soirée consacrée au spectacle vivant, ainsi qu'une émission hebdomadaire sur la musique : opéra, classique, retransmissions de festivals, spectacles de danse, comédies musicales. y compris des captations de spectacles vivants provenant d'Outre-mer, liés aux événements traditionnels, culturels ou historiques des territoires concernés.

On l'a vu, **le théâtre classique** sera exposé régulièrement sur la grille de **France 4** dans un but éducatif (Comédie Française), en partenariat avec l'Education Nationale.

Les partenariats existants, avec l'Opéra de Paris, la Comédie-Française, les Francofolies de La Rochelle et le festival d'Avignon seront pérennisés. Cependant, dans le souci permanent de rajeunir ses publics, France Télévisions devra trouver de nouveaux partenariats, en particulier avec les autres grands festivals pop, rock, Electro, Dance, et chanson francophone (Vieilles Charrues, Solidays, Mainsquare Festival d'Arras, Rock en Seine...).

J. MAGAZINES, JEUX ET DIVERTISSEMENTS

Ces programmes, bien qu'ils ne soient pas souvent évoqués dans les bilans et les rapports concernant le service public, constituent un actif essentiel à la construction de l'image de marque des chaînes de France Télévisions. Ils sont facteurs de proximité et d'attachement, notamment grâce aux incarnations des animateurs, mais aussi par le caractère exclusif et original des concepts.

France Télévisions dépense chaque année environ **450 M€ pour la production d'émissions de «flux»**. En matière de **divertissements et de magazines**, les chaînes de France Télévisions parient sur des valeurs sûres et anciennes, mais qui s'adressent à un public vieillissant. En matière de **divertissements et de jeux**, elles ont **du mal à installer de nouvelles «marques», en particulier en première partie de soirée**, alors qu'elles le font plutôt bien pour les magazines (lancement du «Village Préféré des Français», ou du «Jardin Préféré»). Si certains Jeux historiques comme «Noubliez pas les Paroles» résistent relativement bien à la concurrence, les lancements de magazines d'après midi sont peu couronnés de succès. L'arrivée récente de «Prodiges», sur France 2, constitue une véritable voie de développement. Les magazines dits de service (comme par ex. «Allo Docteur» sur France 5) sont trop peu développés, laissant ce territoire libre aux chaînes privées (couture, cuisine, décoration...) Et enfin les magazines sur l'actualité culturelle (à l'instar de «Grand Public», déjà annulée) sont absents des grilles.

France 2, qui a une politique assez **conservatrice dans les choix de ses programmes de flux**, est parfois **trop audacieuse sur des créneaux de programmation sensibles** sans suffisamment de préparation (pré-accès ou 2^{ème} partie de soirée). Sur cette chaîne, **certains producteurs sont très «installés» sur des cases**, avec parfois des difficultés à maintenir leurs audiences et à renouveler leurs contenus.

France 2, France 3 et France 5 ont une **gestion assez figée de la politique d'incarnation de leurs antennes**, avec de grandes difficultés à renouveler, recruter, rajeunir, et former de nouveaux animateurs.

Depuis quelques temps déjà, **France 3 délaisse les divertissements**, tandis que **France 2 délaisse les magazines culturels emblématiques**.

Les nouvelles écritures (exemple : «le tout à l'image» avec montage en temps réel) sont plutôt absentes des grilles au profit **d'émissions de plateaux très traditionnelles**, en particulier sur France 2, où elles sont pléthore.

De façon générale, un axe de modernisation s'impose que ce soit dans le choix des thèmes des magazines, dans les décors et l'habillage, ou les choix des artistes invités (pluralité) et les choix musicaux.

Pour prendre en charge les chantiers d'amélioration des programmes de flux, coordonner les contenus et redynamiser les équipes, **une «Direction du flux», transversale à l'ensemble des chaînes de France Télévisions sera créée.**

1. Moderniser, prendre des risques, faire émerger de nouveaux talents

La nouvelle «Direction des flux» se verra confier les missions stratégiques suivantes conditionnant le virage du renouveau des jeux, magazines et divertissements :

- Assurer la **représentativité des genres du flux** et des styles d'écriture, et **contribuer le plus possible à l'offre de «culture»** des chaînes du groupe
- Définir **une véritable politique d'incarnation**, en capitalisant sur les animateurs du groupe mais en préparant aussi la relève (détection, recrutement dans un souci de **représentation de la diversité**, formation)
- Redéfinir la place du direct, **du spectacle vivant, de la musique, et des événements**
- **Divertissements de première partie de soirée** : ne plus fermer la porte aux **formats étrangers en adaptation française** (ex : «The Voice» sur la RTBF et la BBC, ou «Danse avec les Stars» sur la BBC)
- Mettre l'accent sur la **dimension «service» dans les magazines et les talk-shows**, en particulier en journée
- Ne pas hésiter à **prendre des risques** en laissant de la place à la **création originale et l'innovation**
- S'engager à ne pas commander de programmes qui ne correspondraient pas à une **éthique de service public, dans le respect de la Charte des Antennes de France Télévisions**, et en étant particulièrement vigilant au **respect de la dignité humaine** : les candidats ou participants des émissions proposés à France Télévisions ne doivent en aucun cas être placés dans des situations dégradantes ou pouvant les amener à adopter une attitude humiliante.

2. Diversifier ses fournisseurs de programmes

La question du **renouvellement des producteurs** prend toute sa dimension dans l'optique de la modernisation de l'image des chaînes, et du rajeunissement du public. Il ne s'agit pas de faire table rase du passé, il faut désormais penser à se tourner vers de nouveaux talents de la production, ou vers des **structures moins installées, mais hyper créatives.**

La façon d'aborder la production des émissions de flux, ses contraintes, ses coûts a été bouleversée avec l'apparition des chaînes à petits et moyens budgets de la TNT : les producteurs ont appris à baisser leur marges et accroître leur productivité quand le besoin s'en fait sentir. «The Voice», grande émission de plateau, format de la BBC, est facturée environ 700.000 € par soirée à TF1. Pour un rendu antenne tout à fait équivalent en terme de qualité, la RTBF débourse 250.000 € par émission.

Il paraît opportun de lancer au plus tôt un **audit coûts/audience des producteurs** très «installés» sur les chaînes de France Télévisions.

Pour l'ensemble des contrats majeurs du flux (émissions quotidiennes, gros volumes ou grands enjeux de première partie de soirée, etc..), il sera impératif d'imposer désormais une politique d'**engagement sur des programmes, et non sur des volumes de cases**, avec des obligations de résultats objectives.

K. LE SPORT

Le sport, à la fois mission de service public et facteur d'audience lors des grandes retransmissions, est vecteur d'une image et de valeurs très positives. Il est un atout certain pour le rajeunissement du public de France Télévisions, et permet par ailleurs de générer un trafic très important sur les plateformes numériques, seconds écrans etc.

1. L'articulation des retransmissions sportives au sein du bouquet de chaînes

On l'a vu, le projet éventuel de création d'une **chaîne dédiée aux sports** répond à des objectifs de missions de service public, de gouvernance du groupe et de pertinence de l'offre, en assurant une **diffusion régulière de sports dits «mineurs»**, handisport, sports olympiques, sports féminins, etc. et en mobilisant la rédaction des sports tout en donnant des opportunités de **découvrir les nouveaux visages** emblématiques du sport sur France Télévisions.

Si ce projet n'est pas retenu, France Télévisions devra faire face à un défi important, celui de **répartir et d'articuler les retransmissions sportives entre France 2 et les autres chaînes**, sans remettre en cause la cohérence des lignes éditoriales de ces chaînes...

Faut-il continuer à retransmettre des matchs de football de portée nationale (Coupe de France, Coupe de la Ligue) sur France 3 qui n'est pas diffusée en HD (cf. PSG-Monaco le 3 mars dernier) ? Est-ce la vocation de France Ô de retransmettre les championnats du monde de cyclisme sur piste ? Faut-il interrompre des programmes jeunesse sur France 4 en journée pour diffuser une épreuve des championnats du monde de ski ?

Il n'y a pas de réponses totalement satisfaisantes à ces questions, mais il est malgré tout impératif de **définir des grands principes** qui permettront de respecter le mieux possible la cohérence du bouquet des chaînes du groupe :

- Pour les **sports majeurs et les grands événements** sportifs à enjeu national, **les retransmissions devront se faire obligatoirement en HD** sur la TNT (France 2). La qualité de l'image et de la réalisation ne peut pas être perçue comme étant médiocre. Les téléspectateurs sont en effet habitués par TF1 et les chaînes payantes à des retransmissions de grande qualité.
- Concentrer (autant que possible) les **autres retransmissions sur une seule autre chaîne** (qui reste à déterminer : F4/F5 ou FÔ)
- Maintenir des **retransmissions sportives** sur France 3, mais uniquement en régions quand il s'agit de **décrochages régionaux** (1^{ers} tours des Coupes de France et de la Ligue)

2. Ambitions et plan d'action

En travaillant étroitement avec la régie publicitaire, il faudra trouver de **nouvelles pistes d'optimisation** des propositions commerciales et donc **des recettes publicitaires et de parrainage** à l'occasion de la retransmission de grands événements diffusés par le groupe.

La plateforme **FTV Sports** devra devenir une **référence**, refléter la diversité des disciplines proposées sur les antennes de France Télévisions, et prolonger l'expérience de Stade 2, **seul magazine d'information omnisports de la télévision gratuite** en France.

Il sera essentiel de pérenniser le portefeuille de droits «patrimoniaux» existant aujourd'hui :

- Tour de France et grandes classiques de cyclisme,
- Roland Garros,
- Coupe Davis et Fed Cup,
- Equipe de France de Rugby (Tournoi + test-matches),
- Coupe d'Europe de Rugby,
- Coupe de France de football et Coupe de la Ligue,
- Championnats du Monde / Championnats d'Europe d'athlétisme,
- Paris-Dakar et 24h du Mans,
- Jeux Olympiques...

Il faudra en parallèle tenter de reconquérir des droits que l'on estime «légitimes» pour France Télévisions: Coupe du Monde de Rugby (2019), Wimbledon... Et rester **attentif aux opportunités de partage** avec TF1 sur les grands tournois de football (Coupe du Monde, Euro), et avec Canal + et beIN Sports pour le tennis et le rugby.

Un **développement des partenariats** sur le long terme avec les fédérations et le CNOSF est vital pour **promouvoir et exposer leurs sports** à des coûts très maîtrisés.

En travaillant étroitement avec la régie publicitaire, il faudra trouver de **nouvelles pistes d'optimisation** des propositions commerciales et donc **des recettes publicitaires et de parrainage** à l'occasion de la retransmission de grands événements diffusés par le groupe.

V- L'ORGANISATION DU GROUPE et la gouvernance



A. UN ORGANIGRAMME CLARIFIÉ, AU SERVICE DU PROJET ÉDITORIAL

L'Entreprise Unique n'est pas une fin mais un commencement. La transformation de France Télévisions et la réalisation de son projet éditorial ne seront possibles que si son organisation se transforme également. Ce projet repose sur une simplification en profondeur du fonctionnement de France Télévisions et sur la réalisation définitive et véritable de l'entreprise unique tout en respectant la spécificité et l'identité de chacune de ses antennes. Dans le nouvel organigramme, clarifié et simplifié, les membres du Comité Exécutif seront paritairement des hommes et des femmes.

1. Direction Générale Déléguée aux Programmes, Antennes et Contenus et Création

Comme l'a souligné le rapport du groupe de travail interministériel sur l'avenir de France Télévisions de février 2015, l'organisation du groupe a hésité entre une logique de chaînes autonomes rattachées à la présidence et une autre de transversalité et de mise en commun de moyens, occasionnant quatre schémas organisationnels en autant d'années. Après ces années marquées par des allers et retours entre décentralisation, puis centralisation, puis modèle hybride et peu lisible, **les salariés de France Télévisions ont besoin d'une ligne directrice organisationnelle claire au service du projet d'entreprise**, pour retrouver la sérénité et la fierté d'appartenance qui permettront la transformation de l'entreprise.

La mise en œuvre de l'entreprise publique nécessite des arbitrages éditoriaux pour réaliser la complémentarité du bouquet de chaînes, des arbitrages budgétaires pour réaliser les gains de productivité permis par l'entreprise unique et des investissements structurants pour la création. Tout ceci ne pourra se faire que par la centralisation de la direction des programmes et des contenus. Ce regroupement sera confié à la responsabilité du (de la) **Directeur(trice) général(e) délégué(e) aux programmes, antennes, contenus et création**, dont la mission sera de mettre en œuvre la complémentarité éditoriale et l'harmonisation du bouquet de chaînes et de plateformes de diffusion. **Le poste de Directeur(trice) Général(e) Délégué(e) aux programmes sera de préférence confié à une femme.**

Les entités pilotant la diffusion et la production de contenus du Groupe, hors information et sports, seront donc regroupées sous cette direction générale déléguée :

- Les **Directeurs/trices de chaînes**, qui seront responsables de leur grille, leurs programmes, leur marketing opérationnel, les audiences de leurs antennes et leur budget. Le(la) Directeur(trice) Général(e) Délégué(e) aux programmes et les Directeurs/trices de chaînes constitueront une équipe solidaire, qui organisera les synergies entre chaînes et la circulation des œuvres, de manière encadrée. **Les Directeurs/trices de chaînes devront pleinement incarner l'identité de chacune de leurs chaînes**
- Une **Direction de France Ô et des «Outremer 1ères»**, chargée du recentrage de France Ô sur la thématique de l'Outre-mer, et de la coordination du réseau Outremer 1ères.
- Une **Direction de la fiction, de la création, et de la culture** en charge, pour les fictions et documentaires, de l'interface avec le marché de la production et de la conception

- La **Direction des flux**, en charge des magazines, jeux et divertissements
- **Un(e) Directeur(trice) de la jeunesse** qui sera également le(la) Directeur(trice) de France 4
- Une **Direction du cinéma et des acquisitions**, en charge des filiales cinéma de France 2 et France 3, de la sélection, de la négociation des droits et de la programmation des séries et films
- L'**Administration générale des antennes**, en charge du pilotage des coûts de grille et de l'investissement, et de la gestion réglementaire
- La filiale de production **MFP**, en charge de la production audiovisuelle et du sous-titrage
- Enfin, une nouvelle **Direction numérique**, qui concentrera les fonctions supports et techniques de l'actuelle division du numérique centralisée, ainsi que les relations avec les acteurs des télécoms et de l'internet. **Les fonctions éditoriales du numérique seront dorénavant allouées directement aux antennes** pour mieux servir l'expérience multicanal, ainsi que les relations avec les plateformes de distribution numérique.

2. Direction de l'information

La Direction de l'information regroupera l'ensemble des moyens de l'information et des rédactions nationales, régionales et numériques au sein **d'une grande agence d'information audiovisuelle, FTV INFO, qui sera, avec 2500 journalistes, la première agence d'information audiovisuelle de France.** Cette direction, rattachée directement à la présidence, aura la responsabilité de l'ensemble des moyens techniques de l'information du groupe ainsi que la production des magazines d'information. C'est sous le pilotage de cette division que se réalisera le plan «Info 2015».

Cette «fabrique de l'info» produira des images pour les chaînes du service public. 75% des journalistes seront affectés à la production des flux au sein de cette agence, tandis que **25%** des journalistes seront chargés de l'éditorialisation des journaux au sein des chaînes. **Le modèle dont s'inspirera cette agence est celui de BBC NEWS.** Il nous permettra d'accroître la production de contenus d'informations à travers toutes les chaînes et les canaux de diffusion, tout en conservant le pluralisme de l'information grâce à l'éditorialisation faite dans chacune des chaînes.

3. Direction des sports

La Direction des sports continuera de piloter l'ensemble des programmes et événements sportifs diffusés sur les chaînes du groupe France Télévisions, ainsi que l'achat des droits sportifs. Elle pilotera également le projet de chaîne «France TV Sport» **si celui-ci est mis en œuvre.**

4. Direction de France 3 et du réseau France 3 Régions

Cette direction nouvellement créée s'inscrit dans la volonté de mise en œuvre de la réforme de France 3. Elle sera rattachée à la présidence pour incarner l'importance stratégique du projet de refondation de France 3. Elle disposera aussi d'un rattachement fonctionnel à la Direction

Généraliste Déléguée aux Programmes, Antennes et Contenus pour la mise en œuvre de la réforme éditoriale de France 3 et en particulier de la complémentarité entre programmes régionaux et nationaux. Elle regroupera les programmes régionaux et nationaux de France 3. C'est cette Direction qui pilotera le **grand projet de réforme de France 3** détaillé ci-dessous.

5. Direction Marketing et Communication

La direction marketing et communication regroupera deux départements :

- Une **Direction marketing** qui se chargera des études, du marketing stratégique, et jouera un rôle clé dans la transition du Groupe vers une focalisation accrue sur ses publics. Le marketing opérationnel sera laissé sous la responsabilité des chaînes
- Une **Direction de la communication** en charge de la communication d'entreprise, du service de presse, de la communication publicitaire, la promotion des événements et des programmes

6. Direction Commerciale

Cette direction, nouvellement créée, s'inscrit dans une double volonté de développer significativement les recettes publicitaires et de distribution du groupe, et de **rapprocher les activités commerciales avec les chaînes** en intégrant son/sa directeur/trice au comité exécutif. Elle sera formée par le rapprochement de FTP et FTD qui resteront filialisées :

- **Régie Publicitaire (FTP)**, en charge de la commercialisation des espaces publicitaires
- **Distribution (FTD)**, en charge de la commercialisation des droits, licences et produits dérivés

7. Direction technique

Une **Direction technique** de la diffusion, la production, l'exploitation et des moyens techniques, qui restera centralisée pour assurer l'optimisation des ressources techniques du groupe.

8. Fonctions supports

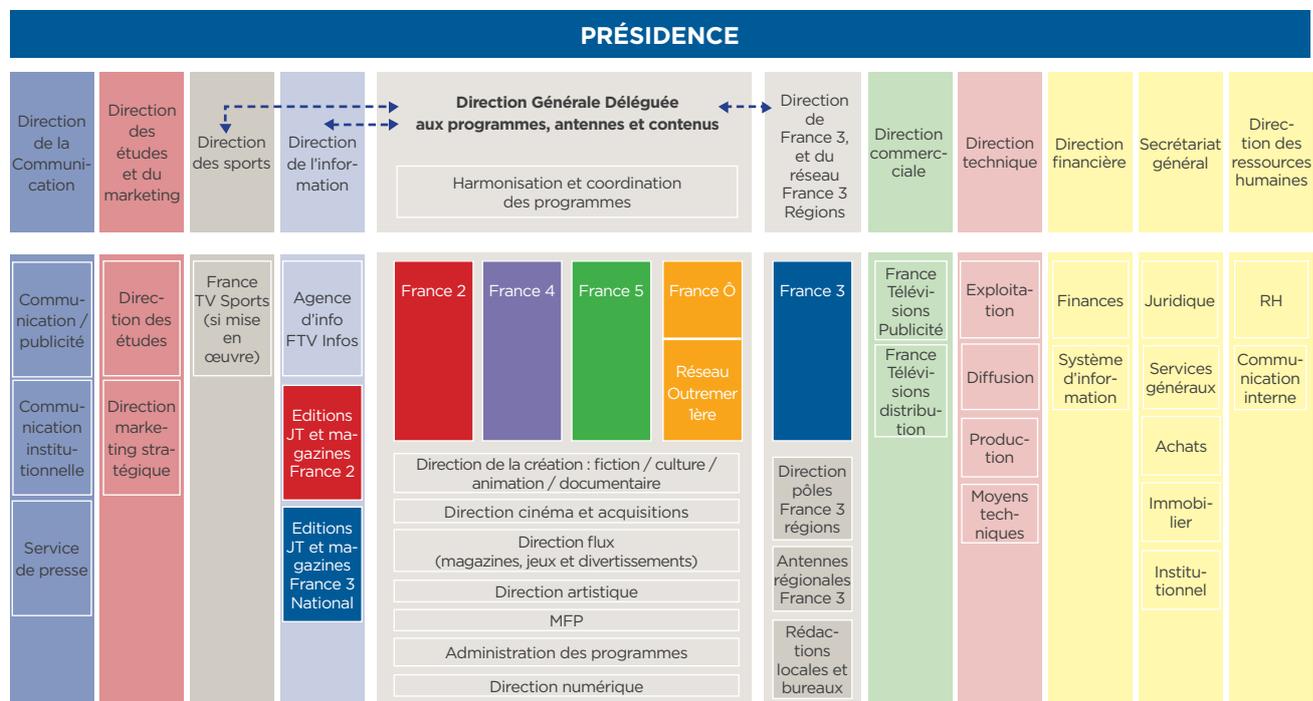
La **Direction financière** pilotera également la **Direction des systèmes d'information**. Cette dernière aura pour objectif de poursuivre la transformation des systèmes d'information, pour achever complètement la convergence des systèmes de gestion, permis par la mise en œuvre de l'entreprise unique

Un **Secrétariat général** regroupera les fonctions services généraux, achats, immobilier, juridique, affaires publiques

La **Direction des ressources humaines et de la communication interne**, chargée des relations sociales, de l'administration de la paie, du recrutement et de la formation. Cette dernière responsabilité sera particulièrement importante pour assurer la transition des compétences vers le numérique. Par ailleurs, la Direction de ressources humaines devra mettre en place des référentiels métiers, des plans d'accompagnement des carrières pour améliorer l'employabilité du personnel. Elle sera aussi garante de la diversité et de l'amélioration significative du dialogue et du climat social

Illustration 5.1.

Organigramme simplifié



Les postes de directions (directement rattachés au Président) ainsi que les postes de Directeurs/trices seront occupés paritairement par des hommes et des femmes

B. LA RÉFORME DE FRANCE 3

Seule chaîne à disposer d'un réseau territorial maillant finement le territoire national, France 3 sera un acteur de la réforme territoriale française en redéployant ses «antennes territoriales de proximité» (directions régionales) sur le modèle du nouveau découpage des régions administratives.

1. Pôles régionaux et antennes territoriales de proximité

La réforme territoriale enclenchée par le gouvernement représente une opportunité unique pour France 3 de simplifier ses structures tout en améliorant la proximité de ses antennes avec les téléspectateurs.

Afin d'être en phase avec le nouveau maillage territorial français, **le nombre d'antennes de proximité de France Télévisions sera réduit de 24 à 13. Les 11 antennes de proximité non concernées seront transformées en bureaux régionaux.**

Les rapprochements qui en découlent permettront également de générer des économies d'échelle et de personnel, tout en redonnant un pouvoir éditorial accru aux régions dans

le contexte du recentrage de la production des équipes locales sur l'information. Comme justement souligné par le rapport du groupe de travail interministériel sur l'avenir de France Télévisions de février 2015, cette évolution du réseau sera également l'occasion de tirer les conséquences du décalage constaté entre la localisation des moyens humains et matériel des antennes régionales et la réalité des bassins de vie.

Les 4 pôles régionaux actuels (Nord-Est, Nord-Ouest, Sud-Est, Sud-Ouest) -plus la Corse-, **seront conservés, mais recentrés sur l'animation des fonctions de gestion** (Finances, DRH, administratif, juridique) ainsi que la mutualisation et la coordination des moyens techniques et humains entre les antennes. Les pôles seront des centres d'allocation des moyens, ils n'auront plus de rôle direct sur l'activité éditoriale, qui redescendra vers les rédactions locales pour une autonomie et une proximité accrue. **Les pôles doivent être des facilitateurs, au service de la mission éditoriale renforcée des antennes, sans interférer sur leur contenu.**

2. Rédactions locales et bureaux de proximité

Fondateur de la légitimité de la chaîne, **le maillage fin du territoire par les 116 implantations de rédactions locales et bureaux d'information** de proximité de France 3 **sera conservé** dans son ensemble, **même si son optimisation sera étudiée.**

Ce maillage est crucial pour pérenniser les diffusions quotidiennes des 44 éditions locales, et renforcer l'ancrage régional de la chaîne en allongeant la durée des JT régionaux de France 3.

Dans ce but, une partie des moyens humains des quatre pôles régionaux et des antennes de proximité sera reportée sur les rédactions et bureaux locaux. De même, certaines des implantations locales pourront être déplacées et optimisées en fonction des bassins de vie et infrastructures de transports existantes.

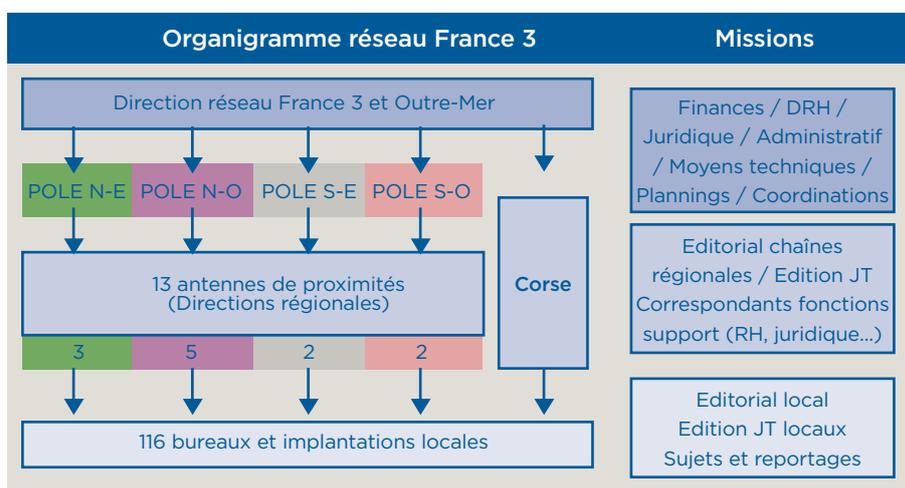


Illustration 5.2.

organisation et missions des pôles régionaux, antennes de proximité et implantations/ bureaux locaux de France 3

- **Pôle Nord-Est (3)** : Nord-Pas-de-Calais-Picardie, Alsace-Lorraine-Champagne-Ardennes, Bourgogne-Franche-Comté
- **Pôle Nord-Ouest (5)** : Paris-Ile-de-France, Haute et Basse-Normandie, Bretagne, Pays de Loire, Centre
- **Pôle Sud-Est (2)** : Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte-D'azur
- **Pôle Sud-Ouest (2)** : Aquitaine-Charentes-Poitou-Limousin, Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon
- **Corse** : hors structure de Pôle

La nouvelle organisation de France 3 permettra de **renforcer les missions de service et de proximité** de la chaîne, de redonner du sens et de la fierté d'appartenance à ses salariés et d'établir un dialogue avec les représentants du personnel et les syndicats sur la base d'un projet éditorial et social clair et partagé.

C. LES FILIALES ET LA FILIÈRE DE PRODUCTION

Constituant une partie importante des revenus mais aussi de la complexité organisationnelle de France Télévisions, les filiales doivent faire l'objet d'une refonte correspondant à leurs besoins et leur rôle dans le groupe.

1. Une nouvelle Direction commerciale (FTP et FTD)

Une filière commerciale intégrée sera créée **en rapprochant FTD et FTP sous un Directeur commercial commun**. Ceci permettra d'augmenter la taille critique de l'ensemble, nécessaire afin de renforcer sa crédibilité commerciale et sa capacité à évoluer vers le numérique, de rapprocher les activités médias et hors médias, ce qui est particulièrement important sur le numérique, et d'équilibrer le cycle de vie des activités commerciales. Ceci devra aussi permettre de dynamiser les recettes de France Télévisions.

Cette évolution nécessitera des modifications de structure et de statuts limitées, car les filiales resteront séparées tout en disposant d'une direction et de fonctions support communes. De plus, de nombreux processus sont déjà sécants entre plusieurs des approches du groupe (par exemple: parrainage / dotations hors média). Il convient d'optimiser ces synergies et d'augmenter significativement le chiffre d'affaire de FTD, qui s'élève aujourd'hui seulement à 75 M€ contre 200 M€ pour TF1 et 400 M€ pour M6.

La création de cette direction commerciale s'inscrit dans un schéma d'optimisation globale des ressources pour mieux couvrir la chaîne de valeur du groupe France Télévisions et accroître la monétisation de ses contenus et de ses marques. Cette direction sera dorénavant membre du Comité Exécutif de France Télévisions pour en signifier l'importance et pour en amplifier les synergies avec les métiers d'éditeur.

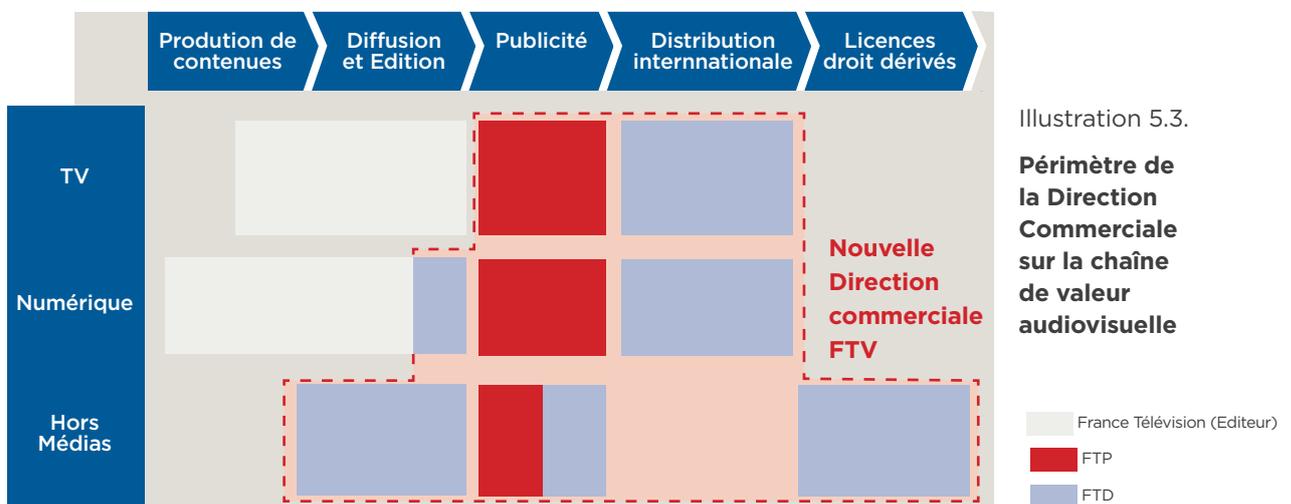


Illustration 5.3.

Périmètre de la Direction Commerciale sur la chaîne de valeur audiovisuelle

2. MFP et la filière de production

La réforme mise en place entre 2007 et 2009 a permis à la filière production de France Télévisions de revenir à l'équilibre et même de dégager un excédent jusqu'en 2012, après avoir accusé un déficit important. Aujourd'hui pourtant, la filière continue à accuser **un surcoût par rapport au secteur privé**, en partie sous l'effet des conventions collectives applicables aux personnels de la filière, et **de la répartition des moyens sur huit sites, implantés dans une logique historique d'aménagement du territoire, plus que de conformité aux besoins réels de production.**

Une part importante de ce surcoût est assumée par les antennes du groupe et notamment France 3, principal client final des productions de la filière, et dont le coût de grille se retrouve ainsi grevé par rapport à celui de ses concurrents privés. La double perspective des contraintes budgétaires pesant sur les antennes sur la période 2015-2020 et du recentrage proposé de France 3 sur l'information, assombrissent à nouveau les perspectives économiques de la filière.

Pourtant, **cet outil de production propre** est potentiellement stratégique pour **l'avenir de France Télévisions, notamment dans le cadre d'un éventuel assouplissement législatif sur les relations entre diffuseurs et producteurs et la propriété des droits.** Continuer à maîtriser cet outil passe donc par la recherche de nouveaux gains de productivité, et l'optimisation de l'implantation des ressources avec les besoins du marché, dans une logique de pilotage à moyen terme et de concertation avec les salariés.

Un audit de la filière sera réalisé dès mi-2015, afin d'optimiser l'implantation des huit sites régionaux pour optimiser le taux d'utilisation des équipes et des infrastructures de la filière. Il permettra d'évaluer sa structure actuelle afin de rationaliser les coûts et l'organisation de cette filière.

D'ores et déjà, il faut étudier les pistes suivantes :

- Améliorer la gestion et repenser le modèle économique pour être compétitif sur le marché
- Accroître sa souplesse et sa capacité d'adaptation aux contraintes de la profession
- **Etudier la possibilité de l'intégration verticale d'une partie de la filière dans les chaînes**, en particulier dans les antennes de proximité de France 3. Mais il faudra également étudier cette intégration au sein des chaînes nationales, dans le cas d'un assouplissement de la réglementation concernant la dépendance des productions.

VI- ENGAGER L'ADHÉSION DES SALARIÉS POUR RÉUSSIR LE PROJET D'ENTREPRISE :

méthode de
conduite du
changement,
ambition et
engagements.



Dès le début de mon mandat, je veux associer l'ensemble des journalistes et collaborateurs au nouveau projet d'entreprise pour France Télévisions. Cette méthode conditionne la capacité du groupe à se moderniser. La qualité du dialogue social, l'anticipation de l'évolution nécessaire des métiers, de la formation et la prévention des risques professionnels constituent des enjeux majeurs. Au-delà de propositions concrètes sur chaque sujet d'intérêt collectif, je souhaite construire une méthode de conduite du changement pour le groupe, qui donne au management et aux salariés les clés pour accompagner les mutations de l'entreprise et permette à ces derniers de s'épanouir sur le plan professionnel et personnel au sein de France Télévisions.

A. LES DÉFIS AUXQUELS EST CONFRONTÉ FRANCE TÉLÉVISIONS

France Télévisions est à la fin d'un cycle. Au-delà d'un nouveau projet éditorial, d'un management et d'une gouvernance clarifiés et simplifiés, c'est aussi d'audace sociale dont le groupe a besoin pour relever les nombreux défis qui se trouvent devant lui. Les changements d'organisation intervenus depuis 2009 ont été mal vécus et mal compris par les collaborateurs, qui n'ont pas cerné la façon dont ils bénéficieraient de cette réorganisation.

En matière sociale et d'organisation, France Télévisions est aujourd'hui confrontée à huit défis :

1. Un défi méthodologique

France Télévision a besoin **d'élaborer un discours de la méthode** pour entériner les changements intervenus et définir le cadre des changements à venir. Les chaînes ont disparu de l'organigramme et le sentiment d'être guidé uniquement par des raisons économiques a gagné le corps social

2. Un défi de clarification des règles RH et des modalités d'organisation du travail

Il est temps **d'apporter une réponse forte sur un certain nombre de sujets RH** qui fragilisent le groupe comme la question des **mobilités, l'évolution des carrières** et les modalités **d'organisation du temps de travail** dans les entités du groupe. Des chantiers ont d'ores-et-déjà été menés (harmonisation des règles et des process, rémunérations) pour sécuriser l'environnement socioprofessionnel des salariés et la signature d'un accord collectif le 28 mai 2013 s'inscrit dans la bonne voie, mais les questions qui n'ont pas encore été traitées constituent autant de freins à la transformation du groupe et à l'acceptation du changement par les salariés.

Les disparités de charge de travail dans les différentes entités du groupe sont un enjeu majeur. La surcharge chronique dans certaines entités est source de baisse de la qualité de travail, tandis que la sous-charge dans d'autres déclenche une perte de sens, d'utilité et de compétences chez les salariés et peut constituer, à terme, un facteur important de risques psychosociaux.

3. Un défi de reconnaissance professionnelle

L'**identité professionnelle** et sa **reconnaissance** dans un contexte de mutations profondes sont des enjeux de premier plan au sein de France Télévisions. Le projet d'entreprise unique a bousculé les identités au sein des différentes entités du groupe, mais cette perte de repères ne peut être que transitoire. Dans un premier temps, il s'agira **d'apaiser les craintes des salariés** sur des sujets qui leur semblent menacer le cœur de leur identité (polyvalence, forfait jour), par un travail d'écoute et de pédagogie ; dans un deuxième temps, il conviendra de **s'appuyer sur la nouvelle organisation et la nouvelle gouvernance pour encourager l'innovation et la performance**.

4. Un défi d'anticipation des mutations des métiers du groupe

La gestion des transitions professionnelles dans les différents métiers, notamment **les opérateurs preneurs de son (OPS), les opérateurs de prise de vue (OPV), journalistes reporters d'images (JRI)** est un facteur-clé pour prévenir les risques socioprofessionnels et un levier pour la transformation économique du groupe. Nous devons proposer des parcours de formation pour être en prise avec les aspirations des salariés et que ceux désireux d'évoluer puissent s'orienter vers de nouvelles qualifications.

La prise en compte de la **pyramide des âges** du groupe permet de préparer en amont le vieillissement des salariés et prévenir les situations à risques. Dès lors, la gestion des métiers devra comporter une dimension prospective forte, avec la définition d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sujet que le management du groupe n'a pas suffisamment investi. A cet égard, **un renforcement de la fonction RH paraît indispensable**.

5. Un défi de gouvernance et de management

La redéfinition du cadre managérial de proximité, permise par la réforme territoriale de France 3, sera essentielle : celui-ci doit permettre une plus grande autonomie d'action des salariés dans leur sphère professionnelle et favoriser l'écoute et la responsabilité du management. Je souhaite mettre fin à une tradition d'immobilisme et renforcer la légitimité des managers pour régler des dysfonctionnements internes sources de frustrations pour les salariés. Il est particulièrement important que les managers fassent également de la pédagogie a posteriori sur la création de l'entreprise commune pour rendre la réforme efficace.

6. Un défi d'articulation des fonctions supports avec les fonctions opérationnelles

Le cœur de mon projet économique et social pour France Télévisions consistera à **recentrer le groupe sur les fonctions opérationnelles**, là où se bâtit l'innovation. Les directions opérationnelles souffrent d'une crise de légitimité vis-à-vis des directions fonctionnelles. Deux entreprises cohabitent au sein du groupe : les opérationnels contournent trop souvent les règles et les directives édictées par des directions fonctionnelles qui ne sont pas en prise avec la réalité des activités du groupe. Un rééquilibrage au profit des métiers et la **stabilisation des organigrammes** – l'entreprise a connu quatre schémas organisationnels en quatre ans – semblent indispensables afin d'unir le corps social autour d'un même projet.

7. Un défi d'apaisement des relations avec les syndicats

Je souhaite instaurer un **dialogue de qualité avec les partenaires sociaux** au sein du groupe et donner un réel contenu au dialogue social pour mettre un terme aux jeux d'opposition primaires qui minent le moral des managers et des salariés et obèrent sa capacité de croissance.

L'**apaisement du dialogue social au sein de France Télévisions** passera par la construction d'un nouveau pacte social et de nouvelles méthodes de dialogue avec les syndicats. Une démarche de co-construction est nécessaire à deux niveaux : élaborer un constat partagé par l'ensemble des parties-prenantes et faire de la pédagogie sur les objectifs assignés à chacun dans la stratégie de France Télévisions. En amont, l'accent doit être mis sur l'information et la formation des syndicats dans la négociation organisationnelle et managériale. **C'est l'absence de véritable contenu social qui nourrit les conflits au sein de France Télévisions** : il convient de lui redonner un objet et de parler enfin des sujets de fond avec les syndicats.

J'encouragerais le travail intersyndical et plus largement le syndicalisme au sein de France Télévisions afin que celui-ci ne soit plus un palliatif au management défaillant mais un acteur responsable du récit d'entreprise qui contribue à la mobilisation des salariés.

8. Un défi de prévention des risques psychosociaux

Je serais particulièrement vigilant sur la question des addictions, des phénomènes de violence et des dépressions : il s'agira de mettre en place un système d'écoute, de prévention des risques qui passera par les managers et **la création de cellules psychologiques d'écoute**, ainsi que par des process simples et rapides pour permettre une bonne remontée de l'information sur les personnels à risques.

B. MON AMBITION

La gestion de la transformation et des changements constitue un facteur-clé de réussite pour France Télévisions. Dès lors, la définition d'un cadre managérial et organisationnel ainsi qu'une **méthode de conduite du changement** apparaissent essentielles afin de :

- **renforcer l'adhésion et cultiver le sentiment et la fierté d'appartenance au groupe,**
- **maintenir la cohésion interne, la motivation des acteurs et nourrir les aspirations collectives et individuelles.**

Je confierais à **un acteur reconnu du monde syndical** la rédaction d'un rapport pour définir une méthode de conduite du changement pour France Télévisions. Ce référent devra travailler à partir d'une feuille de route fondée sur trois principes d'action :

- **la détermination d'un rythme pour la tenue des grands chantiers sociaux**, et en particulier la création de l'agence audiovisuelle FTV INFO et la réforme territoriale de France 3. Il s'agira de permettre aux collaborateurs d'anticiper les échéances sociales. Les rendez-vous importants seront ainsi intégrés dans la culture d'entreprise.
- **la recherche de l'adhésion des salariés** : afin de s'assurer de l'adhésion des salariés, il faudra mettre en place un cadre participatif leur permettant d'exprimer en amont des transformations, leurs craintes et leurs espoirs, et, en aval de celles-ci, leur compréhension et leur acceptation des actions mises en œuvre.

- **la formalisation de la conduite du changement** : les conditions de travail, l'organisation, la stratégie, les métiers de chacun pourront évoluer à la condition de faire l'objet de process clairs et transparents.

L'application de ces principes devra garantir la réussite des chantiers de transformation autour d'un calendrier structuré en trois phases : diagnostic, annonce du projet, déploiement.

Le pilotage des projets sera assuré par **une instance de suivi paritaire**, qui relèvera les résultats des indicateurs et formulera des recommandations sur des ajustements à effectuer en cours. **Dès lors, si la direction du groupe constitue bel et bien le centre d'impulsion du changement, et le garant de sa mise en œuvre, l'ensemble du corps social du groupe est associé à chaque étape.**

C. MES ENGAGEMENTS

Je propose une méthode fondée sur une nouvelle confiance entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, sur l'écoute et le dialogue avec les salariés. J'ai la conviction qu'en s'appuyant sur ces derniers, il est possible de changer la donne sociale, de restaurer une culture de l'action et de retrouver la fierté d'appartenance.

Mes sept engagements pour réussir le projet social :

1. Réaliser une transformation de la gouvernance du groupe afin de mettre en place un organigramme clarifié et simplifié
2. Placer la diversité au sein des effectifs comme première priorité du groupe en prolongeant les actions déjà entreprises (voir chapitre VII)
3. Constituer une équipe de direction paritaire d'hommes et de femmes reconnus pour leur talent, leur exigence, leur exemplarité et leur engagement dans cette ambition pour France Télévisions
4. Finaliser la constitution de l'entreprise unique et les chantiers d'harmonisation en en redéfinissant la méthode et le calendrier
5. Effectuer la réforme territoriale de France 3 pour la faire coïncider avec la réforme de la carte territoriale du pays
6. Oser l'expérimentation sur le terrain et faire confiance aux équipes pour porter des initiatives innovantes
7. Protéger et défendre les salariés du groupe et leur permettre de retrouver la fierté d'appartenance au service public

VII- LES ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX



France Télévisions appartient à tous les Français, elle doit être le miroir de la France. A ce titre, elle doit être exemplaire en matière d'engagements sociétaux et de diversité.

France Télévisions est aussi un atout primordial pour la cohésion sociale de notre pays : le groupe doit retrouver et conforter son rôle de fédérateur social. Cette exigence sera une préoccupation constante, tant sur les antennes qu'au sein de l'entreprise.

L'obtention du **Label Diversité de l'Afnor** en mars 2014 reconnaît les nombreux efforts déjà accomplis. Je le prends comme un encouragement à les intensifier et en aucun cas, une récompense qui donnerait le signal de l'abandon d'objectifs ambitieux et renouvelés en la matière. Je suis conscient que des progrès importants sont à accomplir, en particulier dans le domaine de la **représentation de la diversité sur les antennes du groupe**.

1. LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE

a. La parité

L'exemple sera donné au plus haut niveau avec **une équipe dirigeante strictement paritaire** (au niveau du Comité exécutif et de l'ensemble des Directeurs/Directrices de chaînes).

Le bilan de la réalisation des engagements inscrits au COM 2013-2015 sur l'augmentation du nombre de femmes dans l'encadrement et le rééquilibrage salarial, permet de fixer d'ores et déjà de nouveaux objectifs pour le COM 2015-2020. En effet, si des progrès significatifs ont été accomplis, la parité n'est pas encore atteinte : la part des femmes recrutées à des postes d'encadrement est passée de 29 % en 2012 à 39 % en 2013, et de 24 % à 25,9 % pour l'encadrement journalistique. Il faudra viser une nouvelle augmentation pour atteindre **la stricte parité en fin de mandat**.

La recherche, au cours du mandat à venir, de la **certification «Egalité professionnelle»** délivrée par l'Afnor pourra contribuer à fédérer l'entreprise autour de l'objectif **d'égalité hommes/femmes**.

b. Handicap, origine

Comme en matière de parité, des progrès certains ont été accomplis au cours des dernières années en termes d'insertion professionnelle des handicapés, de diversification de l'origine sociale et ethnoculturelle (ou origine perçue) des collaborateurs. Le taux d'emploi de personnes handicapées a progressé de 4,12 % à 4,45 % de 2012 à 2013. Les engagements de recrutement de jeunes journalistes boursiers ou issus de ZUS (Zones Urbaines Sensibles) ont été tenus.

Ces efforts doivent être poursuivis et renforcés grâce à une politique de diversité et d'égalité des chances encore plus efficace et dynamique.

2. LA REPRÉSENTATION DE LA DIVERSITÉ SUR LES ANTENNES

La mobilisation de toutes les antennes chaque année autour de la journée de la femme dans l'opération «En avant toutes», l'ouverture d'une plateforme interactive libérant la parole sur le viol, la mise à l'antenne de séries comme «*Vestiaires*», «*Caïn*», la meilleure exposition des Jeux Paralympiques, etc. : autant d'initiatives qui manifestent l'implication du groupe pour une meilleure représentation de la diversité, de la lutte contre les inégalités, les stéréotypes et les violences.

Mais des progrès restent à accomplir, par exemple en ce qui concerne **la proportion d'expertes invitées dans les journaux et magazines**, dont l'objectif, fixé à 30 % à fin 2014, sera réévalué. **Des mesures seront prises, avec des objectifs quantifiés et un calendrier précis** (voir supra, chapitre IV). Parmi ces mesures, la **création d'un Comité Editorial Diversité**, rattaché à la Direction générale des programmes, donnera à France Télévisions les moyens de définir et d'impulser plus précisément et concrètement les axes éditoriaux de la diversité dans les différentes unités de programmes, et d'en suivre les évolutions.

Un bilan des outils de mesure de la représentation de la diversité sur les antennes, outils mis en place en 2013, doit être réalisé, afin de s'assurer de leur pertinence, de leur appropriation par les responsables de rédaction et de programmes. C'est à partir d'une photographie précise de la représentation de la diversité sur les antennes que seront complétés les nouveaux engagements déjà évoqués pour la période 2015-2020 (voir supra, chapitre IV).

3. L'ENGAGEMENT AU SERVICE DE LA COHÉSION SOCIALE

Reflète de la société sur ses écrans, dans ses effectifs, le groupe France Télévisions doit aussi être un **acteur engagé dans la vie sociale**.

Les actions de la Fondation France Télévisions, au service de la cohésion sociale et de l'égalité des chances, en faveur de jeunes en situation de fragilité sociale, économique, physique ou intellectuelle, en ruralité, seront poursuivies.

Cet engagement pourra aussi se réaliser à travers **une politique active de partenariats**, à l'instar de celui mené autour du concours annuel Talents des cités qui prime des entrepreneurs venus des quartiers et leur donne une visibilité à l'antenne.

Les antennes et les plateformes numériques de la télévision publique en font un partenaire incontournable pour décupler l'écho des initiatives citoyennes et faire progresser la diversité, l'égalité des chances et la cohésion.

VIII- **LES RELATIONS AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION** et avec les autres entités de l'Audiovisuel Public



A. RELATIONS AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'enjeu de la transparence et des relations avec le Conseil d'Administration est central, en particulier parce que 85% des recettes de France Télévisions sont constituées par le financement public. Comme cela a été rappelé par le rapport du groupe de travail interministériel de février 2015, le Conseil d'Administration a souffert de dysfonctionnements, et d'ordres du jour surchargés qui n'ont pas permis de renforcer son rôle.

La réussite des chantiers que France Télévisions doit conduire requiert que **le rôle de son Conseil d'Administration soit réhabilité**. Il doit devenir l'instance privilégiée des débats, sur la base de priorités clairement identifiées et d'un dispositif de mesure de la performance simple. Cette volonté doit faire l'objet d'ordre du jour concis et d'un renforcement des comités spécialisés : comité d'audit et comité de rémunérations.

Il faudra accompagner l'Etat dans sa volonté d'une **plus grande responsabilité du Conseil d'Administration de l'entreprise**.

Le Conseil d'Administration pourra élargir son champ d'intervention en assurant le contrôle d'une politique d'audit des comptes, indépendante de France Télévisions.

Le Conseil d'Administration pourra obtenir toutes les informations souhaitables et utiles, en particulier concernant les dépenses.

La politique de contrôle de gestion et d'audit devra être renforcée ainsi que de la **Direction de l'Audit**, qui contribuera également à l'évaluation des process et des méthodes de fonctionnement des services ainsi que de la politique des achats.

L'entreprise devra être exemplaire dans son fonctionnement interne et dans sa transparence.

B. SYNERGIE AVEC LES AUTRES ENTITÉS DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

France Télévisions s'attachera à collaborer d'avantage avec les autres entités de l'Audiovisuel Public en particulier dans deux domaines :

- Sur le numérique, **France Télévisions se rapprochera de Radio France et de l'INA** pour développer des synergies et mettre au point des plateformes technologiques communes, des relations coordonnées avec les grands acteurs de l'internet et des télécoms. Radio France a formulé le souhait d'une Arche Numérique entre les différentes entités de l'Audiovisuel Public. France Télévisions s'inscrira résolument dans cette démarche, et proposera des **Etats Généraux de l'Audiovisuel Public Numérique**.
- En matière d'information, la création de l'Agence d'Information Télévisuelle FTV INFO pourrait être le point de départ d'une **collaboration renforcée avec France 24** sur le modèle BBC NEWS.

Enfin, France Télévisions devra collaborer d'avantage avec les **autres groupes audiovisuels européens** avec l'appui de l'UER pour lancer les **projets communs** notamment en matière de **programmes francophones**.

IX- LES PLANS D'ACTION pour pérenniser le modèle économique



La détermination dans la gestion va être plus que jamais une clé du succès de France Télévisions. Le groupe va devoir poursuivre et amplifier ses efforts de gestion, sans croissance significative de ses recettes d'ensemble, tout en veillant à la cohésion et à la mobilisation des équipes autour d'un projet d'entreprise renouvelé et fédérateur.

A. RISQUE D'IMPASSE BUDGÉTAIRE 2015 ET AUDIT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Le rapport du groupe de travail interministériel sur l'avenir de France Télévisions de février 2015 souligne le risque d'un «effet ciseau» potentiel entre recettes et dépenses du groupe, aboutissant à un résultat négatif atteignant rapidement plusieurs dizaines de millions d'euros.

Face à ce danger, l'équilibre financier est un impératif qui doit orienter toute la trajectoire économique de l'entreprise en 2015 et au-delà.

Dans cette optique, un audit de la situation financière du groupe devra être réalisé afin de vérifier la sincérité des comptes et le risque d'impasse budgétaire potentielle en 2015. Une première estimation objective amène à un risque de 50M€ sur le résultat :

- **Risque publicitaire (à hauteur de 40 M€)** : la part de marché sur les cibles commerciales (25-49 ans) de France Télévisions est aujourd'hui de 10.3% face aux 38% de TF1 et 17% de M6. Sans accès aux écrans de début de soirée, France Télévisions ne jouit pas d'une prime de qualification de son inventaire et doit aujourd'hui concéder des taux de remise importants dans un environnement de marché qui reste morose. Dans ce contexte, l'ambitieux **budget 2015 de 340 M€ de revenus publicitaires ne sera pas atteint**, mais pourrait atterrir plus proche des 315 M€ (soit le chiffre 2014 basé sur les prévisions des agences média), voire **300 M€** en cas de dérive «mécanique» au prorata des audiences (c'est le chiffre qui circule actuellement au sein des équipes de la régie publicitaire).
- **Risque sur la masse salariale (à hauteur de 10 M€)** : si la trajectoire des effectifs n'atteint pas les objectifs de réduction de l'année en cours (**9750 ETP à fin 2015**), une partie des économies prévues pourrait se reporter sur l'année 2016, accroissant d'autant la pression sur le budget 2015.

B. LES PLANS D'ACTION ET LE COM 2015/2020

L'«effet ciseau» décrit par le rapport du groupe de travail interministériel sur l'avenir de France Télévisions nécessite de faire des choix clairs et structurants, dès le début du prochain mandat, pour pérenniser le modèle économique de France Télévisions.

Il faudra négocier avec l'Etat actionnaire un COM 2015-2020 refondé autour d'un partenariat «gagnant-gagnant», fait d'efforts partagés entre l'Etat et l'entreprise :

- **De la part de l'Etat actionnaire** : une garantie d'une visibilité pluriannuelle sur la ressource publique – sur la base notamment des propositions faites dans le rapport du groupe de travail interministériel (élargissement de l'assiette de la CAP), mais aussi d'autres propositions comme par exemple :

- Sanctuarisation d'une CAP couvrant la majorité des ressources du service public
- Publicité : même si le débat a été reporté par le gouvernement, la question d'un rétablissement modéré de la publicité entre 20h et 21h peut être posée (une estimation de la régie publicitaire l'établit à un gain de 100 M€)

- **De la part de France Télévisions** : un ambitieux plan d'action sur le développement des ressources propres et la maîtrise des coûts – détaillé ci-après.

La pérennité du modèle économique de France Télévisions passera par la mise en œuvre de plusieurs leviers d'augmentation des revenus et de réduction des coûts. J'ai regroupé ci-dessous les 10 actions les plus structurantes pour la trajectoire 2015-2020 (les plans d'action seront engagés dès 2015 pour un effet année pleine à partir de 2018) :

1) Réduire le nombre d'antennes régionales de proximité de 24 à 13 dans le cadre de la réforme territoriale de France 3

- Gain potentiel : **20-25 M€**.

2) Réduire les effectifs sièges

- Gain potentiel : **~15-17 M€**.
- Le siège souffre aujourd'hui d'une complexité excessive, générée par la succession de quatre organisations consécutives en autant d'années. Réduire le «mille-feuille» organisationnel, ainsi que les coûts de support qu'il engendre permettra à la fois d'alléger la structure de coûts du Groupe et d'améliorer son agilité et l'efficacité des prises de décisions. Le redimensionnement des effectifs siège devra être conduit en 18 mois.

3) Réduire les Frais Généraux

- Gain potentiel : **~15-17 M€**, à raison de 5% de réduction sur une base de coûts de 350M€ par an hors frais de diffusion et hors coûts de grilles.
- Dans l'esprit des efforts partagés avec l'Etat actionnaire, un vaste chantier de réduction des coûts externes et frais généraux sera engagé, afin de dégager des marges de manœuvre sur les autres postes que les effectifs, et envoyer un signal clair aux salariés de la priorité donnée aux programmes.

4) Ré-internaliser les coûts externes et dépenses numériques

- Gain potentiel : **~10 M€**
- Toujours dans un esprit de mobilisation autour d'un projet d'entreprise également bénéfique pour les salariés, un effort systématique de recherche d'internalisation d'activités aujourd'hui externes sera fait, en particulier dans le numérique, afin de maximiser l'utilisation des ressources et des compétences existantes au sein du groupe.

5) Réaliser un audit de la filière de production et de MFP, optimiser la gestion

- Gain potentiel : **~10 M€**
- La poursuite de l'amélioration de la performance économique de la filière devra viser à réduire le surcoût aujourd'hui estimé à 10% face aux concurrents privés. Elle implique la poursuite du chantier d'optimisation des 8 sites et 600 collaborateurs en région, afin d'en maximiser le taux d'utilisation et ainsi éviter de faire porter par les antennes ou le groupe les coûts induits par toute sous-utilisation des équipes et des infrastructures de la filière.

6) Renégocier avec tous les producteurs de flux

- Gain potentiel : **~20 M€**, sur la base d'une réduction de 5% environ des coûts totaux estimés à 450 M€ par an.

7) Renégocier certains achats de série et de cinéma

- Gain potentiel : **~5 M€**, sur la base d'une réduction de 5% environ des coûts totaux estimés à 100 M€ par an.
- Une attention particulière portera sur les contrats avec les studios américains dans cet effort de modération des coûts externes, corolaire des importants efforts consentis en interne.

8) Augmenter significativement les recettes de diversification

- Gain potentiel : **~5 M€ de résultat**, sur la base d'une augmentation de 50 M€ environ du chiffre d'affaires.
- En 2013, France Télévisions réalisait 75M€ de CA de diversification, soit 3% de ses revenus. Ce taux demeure très inférieur aux groupes audiovisuels publics équivalents en Europe (26% à la BBC –même si la situation réglementaire n'est pas comparable-, 8% à la RAI) ainsi qu'aux concurrents privés de France Télévisions (200 M€ chez TF1, 400 M€ chez M6). L'objectif est dans un premier temps de passer de 3% à 5% du CA total du groupe, tout en améliorant la transparence des flux entre la filiale de commercialisation FTD et l'éditeur France Télévisions.

9) Augmenter les recettes publicitaires

- Gain potentiel : **10-15 M€**
- Sans revenir sur le retour de la publicité après 20h ou entre 20h et 21h, France Télévisions peut raisonnablement viser des recettes supplémentaires par trois principaux leviers :
 - L'optimisation de la monétisation de l'inventaire linéaire et numérique (+10 millions d'euros),
 - Le développement de «contenus de marque» et des opérations spéciales (+5 millions d'euros)
 - La monétisation accrue du portail non-linéaire Pluzz

10) Développer des partenariats avec les collectivités locales

- Gain potentiel : **entre 0 et 40 M€**, sur la base d'un objectif de 3M€ par collectivité territoriale (Région).
- La mise en place de véritables **«contenus de marque»** permettrait de renforcer le rôle citoyen de France Télévisions en régions, tout en lui ouvrant la voie vers des financements

publics correspondant aux besoins et moyens spécifiques des différentes régions. Le management de France Télévisions devra s'impliquer personnellement dans l'atteinte de cet objectif.

- Ce financement ne sera pas fondé sur du financement alternatif, mais sur de la mise en place de projets spécifiques, éditoriaux et programme (ex. Fête de la musique ou Festivals). Les négociations se feront au travers des «pôles image» et/ou des directions de la communication ou de la culture des Conseils Régionaux.
- Le management de France Télévision sera particulièrement vigilant à ce que ces sources potentielles de financement ne fragilisent pas les télévisions locales.

L'ensemble de ces plans d'actions doit permettre de viser 100 à 150 M€ de résultat d'exploitation additionnel par an, avec un effet année pleine, effectif à partir de 2018.

Je retiendrais un objectif volontariste, mais réaliste, de 100 M€ de ressources additionnelles par an (soit 3% du budget du Groupe) qui permettront de couvrir le risque potentiel lié aux incertitudes du marché publicitaire et à l'évolution tendancielle de la masse salariale (+10 M€ par an).

X- LES CENT PREMIERS JOURS



L'ampleur du tournant stratégique auquel fait face France Télévisions exige de prendre des décisions structurantes à court terme. Il faudra exécuter avec détermination un plan d'action préparé avec minutie, bénéficiant du plein soutien de l'Etat-actionnaire.

Face à la nécessité d'agir vite et de façon structurée, je proposerais au management actuel de France Télévisions de démarrer la période de «tuilage» dès le 1^{er} juin 2015, pour engager très rapidement les actions clés de début de mandat :

- 1) Analyser les grilles de programmes** élaborées pour la rentrée de septembre 2015 et les engagements en cours pour travailler sur leur **optimisation et sur leur évolution vers le nouveau projet éditorial dans les grilles de janvier 2016**
- 2) Mettre en place le nouvel organigramme**, strictement paritaire hommes/femmes et rassemblant les compétences internes et quelques expertises externes (troisième trimestre)
- 3) Réaliser un audit de la situation financière 2015** pour préparer une révision du budget prévisionnel 2015 (troisième trimestre)
- 4) Préparer la rédaction du rapport d'orientation, du projet d'entreprise et les premiers éléments du COM** à négocier avec l'état actionnaire (troisième trimestre)
- 5) Confirmer le plan Info 2015 et lancer le projet d'agence d'information audiovisuelle France TV Info** (troisième trimestre). **Lancer en parallèle le rapprochement de la direction numérique des antennes et rédactions.**
- 6) Lancer la réforme territoriale de France 3** (quatrième trimestre) en réalisant le premier comité d'entreprise d'Information-Consultation avant la fin 2015. L'objectif sera de réaliser **la réforme territoriale de France 3 en deux ans**, pour la conclure d'ici le 1^{er} janvier 2018.
- 7) Lancer les discussions avec l'Etat actionnaire et avec le CSA sur la question du canal de diffusion de France Ô** (4^{ème} trimestre).
- 8) Lancer la révision du cahier des charges de France 4 et de France Ô** (quatrième trimestre)
- 9) Lancer les états généraux de l'audiovisuel public numérique** avec les autres services publics de l'audiovisuel (quatrième trimestre) et en particulier Radio France et son projet Arche Numérique.
- 10) Elaborer le budget 2016** (quatrième trimestre).

La mise en œuvre du plan d'action des 100 premiers jours est essentielle pour la suite du mandat. Sa réussite permettra d'engager l'indispensable transformation, pour réinventer France Télévisions.