Une dynamique d'avenir

france•tv

Projet stratégique
2025 / 2030

obtenu par • contexte

Frédérique Dumas
Avril 2025

SOMMAIRE

1. UNE NOUVELLE OFFRE GLOBALE ADAPTÉE À L'ÉVOLUTION DES USAGES — 03

1.1 DES USAGES QUI CONFIRMENT UNE SEGMENTATION DES PUBLICS — 03

1.2 RENFORCER LA SINGULARITÉ ET LA COMPLÉMENTARITÉ DES OFFRES LINÉAIRES — 04

1.3 ACCÉLÉRER L'EXPÉRIENCE SUR LE NUMÉRIQUE — 06

1.4 UNE CRÉATION EN AFFINITÉ AVEC LA SINGULARITÉ ÉDITORIALE — 09

2. DES EFFORTS À POURSUIVRE, DES DÉFIS À RELEVER — 11

2.1. L'INFORMATION, UN ENJEU MAJEUR — 11

2.2. L'INCLUSION, UNE OBLIGATION DE SERVICE PUBLIC À MIEUX CONCRÉTISER — 16

2.3. L'ATTRACTIVITÉ DE L'OFFRE CULTURELLE À RENFORCER — 17

2.4. L'ÉDUCATION, UNE OFFRE À INTENSIFIER ET À DIVERSIFIER — 18

3. LES CONDITIONS DE LA TRANSFORMATION — 19

3.1 UNE ACCÉLÉRATION DES COOPÉRATIONS ENTRE MÉDIAS DU SERVICE PUBLIC DANS LE RESPECT DES ATOUTS ET DES SPÉCIFICITÉS DE CHACUN — 19

3.2 UN NOUVEAU MODÈLE ORGANISATIONNEL ET SOCIAL ADAPTÉ À L'ÉVOLUTION DES USAGES ET DES MÉTIERS — 22

3.3 UNE GOUVERNANCE RENFORCÉE POUR PILOTER LA DÉPENSE ET L'ACTIVITÉ — 24

3.4 LE FINANCEMENT, UN ENJEU CRUCIAL — 26

3.4.1 UNE SITUATION FINANCIÈRE FRAGILISÉE — 26

3.4.2 L'ÉLARGISSEMENT DU PÉRIMÈTRE DES RESSOURCES, UNE NÉCESSITÉ — 27

CONCLUSION — 30

obtenu par contexte

Quel est le rôle fondamental du service public de l'audiovisuel ?

Celui d'être le garant de notre modèle de société, celui de la liberté d'expression, du pluralisme et de la diversité de la création.

Les médias de service public (MSP) ont pour vocation de construire des imaginaires collectifs, de réduire les fractures et permettre ainsi à la fois de s'éduquer, de s'émanciper et de donner une âme au lien qui nous unit.

France Télévisions se trouve au cœur du financement et de la diffusion de la création dans sa diversité, au cœur de l'indépendance et de la souveraineté nationale face aux géants mondiaux des contenus, au cœur du pluralisme et de la liberté d'expression face à la polarisation.

C'est donc bien cette place qui l'oblige à constamment évoluer pour continuer à remplir ses missions.

Or face à la multiplication des modes de consommations de l'image, des audiences qui baissent sur les chaînes de télévision linéaires, des publics qui s'éloignent, des ressources publicitaires qui diminuent, des ressources provenant de l'État qui se trouvent contraintes par l'état de nos finances publiques, c'est pourtant bien sa légitimité et par conséquent sa pérennité qui sont de plus en plus contestées.

Face aux possibilités devenues infinies de manipulation de l'information et aux capacités exponentielles de créer des mondes entièrement virtuels voire parallèles, ce sont les notions mêmes d'impartialité et de pluralisme qui sont de plus en plus questionnées.

Les risques immédiats sont tout autant l'atomisation que l'uniformisation des contenus et l'aggravation des fractures.

Pour relever ces défis, il est vital de renforcer l'attractivité, la puissance et l'agilité des médias de l'audiovisuel public en général et de France Télévisions en particulier en proposant les axes suivants :

- **La lisibilité liée à la complémentarité des chaînes linéaires,** en assurant leur singularité et en préservant leur diversité ;

- **La mise en place de chantiers prioritaires** : franceinfo TV comme la plateforme de référence en matière d'information, France 4 comme la chaîne de la famille et des enfants accompagnée de Okoo la plateforme de référence pour les parents, ICI la chaîne de la proximité au service du quotidien des français. France 5 la chaîne générationnelle qui renoue avec les 25-49 ans. Des outre-mer dont la visibilité devient naturelle.

- **L'accessibilité avec la capacité de s'adresser à tous les publics en accélérant l'expérience numérique** au sein d'un Francetv+ optimisé et en élaborant une véritable stratégie digitale, tous formats, tous supports, claire et efficiente ;

- **L'implication des animatrices.teurs et des personnalités de France Télévisions comme autant d'ambassadrices.deurs des différentes marques** dans la recommandation personnalisée, la curation et la valorisation de l'audiovisuel public ;

- **La volonté que le service public de l'audiovisuel soit véritablement au service de tous les citoyens** et les incluent au quotidien avec des propositions éditoriales inédites ;

- **La capacité à desserrer l'étau de la polarisation et à favoriser les conditions de l'impartialité et du pluralisme des expressions**, en renforçant la rigueur et la déontologie mais également en faisant là encore des propositions éditoriales inventives ;

- Le renforcement de la gouvernance, de la transparence, du pilotage et de la soutenabilité financière de l'activité afin de construire la confiance et ainsi de pouvoir avancer ;

- L'élaboration d'un véritable pacte social avec une modernisation du modèle organisationnel et social qui donne la possibilité de produire et diffuser des contenus qui satisfont tous les publics, qui redonne du sens, de l'intérêt et du bien-être à toutes celles et ceux qui font le service public au quotidien.

- **La pérennité et la spécificité du financement public associée à une politique de diversification inventive** qui développe de nouvelles ressources, agrandit ainsi le périmètre du service **avec la création de l'entité France Médias Créative ;**

- **La mise en place d'une méthode qui infuse l'ensemble du projet stratégique afin de bâtir des coopérations dynamiques**. Rassembler et entraîner vers la création d'un media global à même de répondre aux différents enjeux.

Ces différentes ambitions se doivent d'atterrir dans la réalité. Les grandes orientations stratégiques présentées seront donc illustrées par des propositions concrètes et des méthodes de transformation.

obtenu par contexte

1. UNE NOUVELLE OFFRE GLOBALE ADAPTÉE À L'ÉVOLUTION DES USAGES

1.1 DES USAGES QUI CONFIRMENT UNE SEGMENTATION DES PUBLICS

C'est aujourd'hui une réalité en France, comme partout dans le monde : la télévision est un loisir pour les plus de 50 ans. Cette catégorie de population est la seule à avoir augmenté sa consommation du média TV au cours des dernières années.

La génération des 25-49 ans privilégie le multi-écrans répartissant sa consommation entre les réseaux sociaux, la télévision linéaire et la VàD par abonnement.

Jusqu'à 24 ans, en revanche, la télévision est presque totalement ignorée dans son offre linéaire classique mais est appréciée dans une consommation VàD supportée par la publicité sur des écrans connectés. À côté, les jeux vidéo et les réseaux sociaux s'imposent, YouTube domine l'univers social avec 95 % d'utilisateurs.

Tous les éditeurs de contenus, publics ou privés partagent le même constat : les modalités de consommation sont multiples, à charge pour eux d'ajuster l'organisation de leurs offres selon un modèle omnicanal pour répondre à cette évolution rapide des usages.

Par ailleurs, alors que les diffuseurs historiques pensaient garder un potentiel d'attractivité grâce à l'information, à l'événementiel, au divertissement et au sport, ils sont concurrencés sur leur propre terrain par les plateformes qui s'approprient de plus en plus les grands évènements en direct financés par la publicité ou l'abonnement. À l'instar des nouveaux entrants telles les Fast TV qui se développent avec une rapidité surprenante alors qu'elles conçoivent le plus souvent leurs programmes à partir de catalogues produits par d'autres.

Savoir concilier plusieurs univers

Aujourd'hui la problématique ne réside plus seulement dans une opposition entre les programmes de stock, devenus les référents des services de VàDA, et les programmes de flux qui seraient mieux adaptés aux programmations linéaires du petit écran. Elle se pose également à travers des offres de vidéos courtes adaptées aux univers sociaux nourris par des applications numériques fondées sur l'interaction et l'économie de l'attention.

Les médias de service public comme les opérateurs privés doivent dorénavant savoir organiser leurs offres sur trois champs : le linéaire (numérique ou encore hertzien), le non linéaire et les réseaux sociaux, en instaurant des cohérences éditoriales entre chacune pour créer un univers dans lequel toutes les générations peuvent s'identifier et s'engager.

Par ailleurs, ces nouvelles consommations ne sont pas sans incidences sur les attentes notamment des moins de 50 ans qui représentent près de 60% de la population.

Une large majorité de la jeune génération pense que les médias traditionnels ne sont pas assez inclusifs. Elle attend le même type de personnalisation et d'adaptation des contenus que celles proposées par les médias sociaux. Cette volonté de participation va de pair avec un désir plus profond d'être représenté en tant que jeune, quel que soit son milieu et ses origines.

L'enjeu de légitimité est pour MSP d'atteindre et d'engager l'ensemble de ces générations face au risque constaté par les dernières mesures réalisées par l'Arcom [1] du vieillissement progressif de la télévision en général et encore plus marqué chez France Télévisions.

Aujourd'hui si le groupe reste leader national en 2024 avec un peu plus de 28% de part de marché, l'analyse de ses audiences montre que 88% du public de France 2 a plus de 50 ans (dont 55% plus de 65 ans), 91% pour France 3 (dont 66% de plus de 65 ans), 85% pour France 5 (dont 63% a plus de 65 ans).

[1] Rapport pour « avis motivé sur les résultats de France Télévisions 2020-2024 », janvier 2025

obtenu par contexte

Parler à tout le monde

La télévision publique parle donc très peu aux moins de 50 ans et quasiment pas aux moins de 25 ans alors qu'avec son bouquet de six chaînes elle a autant d'atouts pour répondre à sa mission d'universalité et ne pas laisser aux médias sociaux le pouvoir de la prescription et de la formation des opinions.

Des analyses plus profondes des audiences linéaires de France Télévisions confortent ce décalage entre les propositions éditoriales et la démographie nationale.

Les émissions de première partie de soirée de France 2, France 3 et France 5, dans leur structure d'audience, ne touchent qu'à peine 10% de parents contre 90% pour TF1 et M6.

Il en est de même pour les 30 millions d'actifs, sur ces mêmes tranches horaires, ils ne sont que 17% devant les programmes de France Télévisions alors qu'ils sont plus de 90% devant M6 et TF1.

Tout au long de la journée, le public de France Télévisions est constitué à 70% des inactifs avec une dominante sur les catégories socioculturelles élevées, contre 52% sur TF1 et 41% sur M6 comme le souligne le rapport de la mission de l'inspection générale des finances (IGF). [2]

Le premier défi est donc d'engager rapidement le repositionnement des offres linéaires, de manière à accentuer leur singularité éditoriale et leur complémentarité en fonction des publics pour toucher et engager un spectre plus large de la société française.

Cette refondation des stratégies éditoriales devra obligatoirement s'intégrer dans un écosystème numérique global associant également des offres vidéo en exclusivité, des offres en rattrapage et des offres VàD supportées par la publicité.

Elle devra également donner lieu à des déclinaisons multiples sur l'ensemble des médias sociaux afin de toucher les audiences là où elles se trouvent et ne laisser personne de côté.

1.2 RENFORCER LA SINGULARITÉ ET LA COMPLÉMENTARITÉ DES OFFRES LINÉAIRES

L'offre linéaire doit être conçue comme un bouquet cohérent où chaque chaîne tient sa promesse éditoriale en affinité avec son public.

• **France 2 la chaîne de rassemblement de tous les publics** garde son essence généraliste dans ses programmations grâce à des émissions d'information, culturelles ou divertissantes qui fédèrent dans des moments d'expérience partagée, et grâce à des temps forts événementiels. À ce titre, le sport, la science et la musique, doivent y trouver une place significative et pas seulement lors de grands évènements. Sa ligne éditoriale explore des univers très larges avec des narratifs qui cherchent à réunir toutes les générations tous genres confondus. Elle devra cependant faire preuve davantage d'innovation et prendre le temps d'approfondir les grands problématiques du moment lors de rendez-vous mensuel.

• **France 3 devient ICI, la chaîne de la proximité au service des publics.** C'est la chaîne qui accompagne les gens dans leur quotidien. C'est la chaîne de l'inclusion, qui écoute, donne la parole aux Français ainsi qu'aux acteurs territoriaux, la chaîne du lien social restauré, de l'entre-aide et de la solidarité.
C'est aussi la chaîne du patrimoine qui met en valeur les territoires à travers ses programmes tous genres confondus mais aussi grâce au renforcement de sa coopération avec Radio France, avec la presse quotidienne régionale (PQR) et les acteurs locaux. Cette démarche est illustrée en partie concrètement dans le paragraphe concernant l'information et les coopérations page 19.
Il sera stratégique de réserver, au moins une fois par trimestre, une case de 90 minutes en première partie de soirée, exclusivement dédiée aux contenus régionaux et de maintenir ouverte la grille nationale à des demandes de prise d'antenne exceptionnelle concernant de grands évènements en région qui doivent se vivre en direct (la création d'un label « Un événement ICI » sera étudiée en coopération avec Radio France. L'objectif est d'embarquer la marque ICI dans tout ce qui fait le quotidien des citoyens et qu'elle soit visible notamment, hors des studios, sur les grands événements régionaux. La chaîne Via Stella est bien sûr incluse dans ces réflexions.

[2] Accompagnement à la transformation de France Télévisions et Radio France – Inspection générale des finances, Mars 2024 (page 17 – graphique 5)

obtenu par contexte

• **France 4 la chaîne de la famille et des enfants** sans publicité. Avec une moyenne de 1,7% de part d'audience quotidienne en 2017 passée à 0,9%, la chaîne ne remplit pas sa promesse alors que les propositions éditoriales sont de qualité et diversifiées. La nouvelle numérotation sera déterminante mais ne peut permettre à elle seule de relever le défi.
Cette opportunité devrait être associée à un positionnement mieux identifiable, plus cohérent sur toute la journée comme en soirée avec une promesse renforcée sur la plateforme numérique.

France 4 sera la chaîne de l'animation dans les tranches et les périodes de l'année où les enfants sont disponibles. Okoo, également présente sur la plateforme numérique**,** restera la marque ombrelle de la tranche 3-12 ans avec la cohabitation des deux logos. L'avant-soirée en semaine sera profondément remaniée et dédiée aux 3- 12 ans. Elle débute à 16h30 par une programmation animation à destination des plus petits puis par des programmes pour les 7 ans-12 ans. De 18h30 à 20h00, la programmation visera la cible plus large des pré-ados et les ados proposera de nouveaux contenus incarnés favorisant l'apprentissage, la curiosité et l'ouverture sur le monde. Les mangas auront également leur place. Pour vivre au rythme de son public les mardi et vendredi, elle proposera des soirées familiales de cinéma (film d'animation le mardi et film famille le vendredi).
Cette ré-éditorialisation mettrait fin à la diffusion des programmes « culture box » en soirée. Les audiences sont généralement faibles qui ne permettent ni d'identifier clairement la promesse d'une chaîne destinée aux enfants et à la famille ni d'apporter une réponse attractive à la demande en matière culturelle.
Il est important de préciser qu'un tel repositionnement éditorial serait a priori en contradiction avec le cahier des charges actuel notamment concernant le cinéma. Il semble toutefois essentiel de faire une telle proposition afin d'ouvrir le débat avec la tutelle comme arbitre. L'intention n'étant par ailleurs pas de renoncer à la diffusion du spectacle vivant mais de trouver les voies et moyens de l'exposer de manière plus efficace et pertinente au regard des attentes du public.

• France 5 la chaîne générationnelle.
Face au vieillissement des audiences de France Télévisions, il s'agit là encore d'un choix assumé de proposer une réorientation éditoriale progressive de France 5 vers les 25-49 ans qui représentent 30% de la population française. Sensibles aux évolutions rapides de la société, ils réinterrogent leur propre mode de vie, aspirent à un monde plus flexible mais engagé, tout en devant composer avec des défis majeurs écologiques, économiques, technologiques, et géopolitiques. Ils revendiquent une quête de sens et d'équilibre, d'authenticité. Au carrefour de multiples transitions, ces générations multicanal naviguent entre deux écosystèmes, la télévision linéaire et les plateformes. Ce nouveau positionnement de France 5 permettra de créer des passerelles avec la plateforme numérique et vice versa : La puissance d'une vitrine en linéaire pour installer la notoriété, et la richesse, la diversité ainsi que la profondeur de la plateforme numérique de France Télévisions afin d'engager davantage les publics.

France 5 revendiquera un ton plutôt décalé de manière à rassembler ces générations plus jeunes. Avec une proposition éditoriale adaptée à leurs préoccupations fondées sur le décryptage, la découverte, l'ouverture aux changements. C'est la chaîne du questionnement et du débat, vivante et dynamique. Sa programmation est généraliste et proposera des documentaires d'impact. Des fictions et des séries s'appuyant sur les préférences et les attentes de ces générations avec une ouverture sur des productions européennes ou internationales. Du cinéma d'auteur et du cinéma culte. De la culture pour des temps forts partagés et des recommandations. Des émissions art de vivre, bonnes pratiques, des contenus capables de transmettre des savoirs ou des inspirations utiles au quotidien. Des magazines de société telles qu'ils existent aujourd'hui mais revisités de manière à rajeunir leurs audiences. France 5 fera une place spécifique à une programmation sportive très diversifiée notamment du sport féminin, du handisport, du e-sport. En effet plus de 11 millions de consommateurs d'e-sport en France. Une place importante sera par ailleurs consacrée à la musique et à l'humour.
Là encore le repositionnement proposé visant à rajeunir les publics se fera dans le dialogue avec la tutelle et, s'il était retenu, ne pourra qu'être progressif.

obtenu par contexte

• **Outre-mer La 1ère, une ambition renouvelée**

Des chaînes qui font échos à leurs territoires et amenées à jouer un rôle de plus en plus important
Chaque territoire et collectivité ultramarine est couvert par l'une des neuf stations du réseau (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Mayotte, Nouvelle Calédonie, Polynésie, la Réunion, Saint Pierre et Miquelon, Wallis et Futuna).
La convergence des médias qui s'y opère (TV/Radio/web) associée au développement rapide du numérique entretiennent une dynamique globalement positive qui se manifeste dans les audiences en linéaire mais aussi de bonnes audiences numériques. Mais derrière cette réussite globale se cache de fortes disparités et des lourdeurs.

C'est une évidence mais il est bon de la rappeler, il n'y a pas un Outre-mer mais des Outre-mer, des territoires et des populations différentes, et des situations incomparables entre elles. Les situations locales sont diverses, dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

Pour affronter ces défis, il sera tout d'abord nécessaire de prendre le temps de définir les stratégies qui seront les plus pertinentes. À cet effet une véritable mission de terrain sera confiée à une personnalité reconnue dont l'expérience et les compétences sont indiscutables. Elle sera directement rattachée à la présidence avec un objectif, non pas supprimer le service public (ce que pourrait faire craindre la création d'une mission) mais bien au contraire le renforcer dans ses missions, dans sa capacité de les remplir, renforcer son attractivité et sa légitimité.

Un service public amené à redynamiser les offres éditoriales locales dans leur diversité, à jouer un rôle majeur dans le domaine de l'éducation, de la citoyenneté, de la formation, en s'inscrivant dans la dynamique de développement des territoires.

La feuille de route de la mission intégrera un volet évaluation qui devra être conduite de manière très large (de l'évaluation des usages, des publics, des attentes, des ressentis des citoyens comme de ceux de l'ensemble des acteurs du territoire à l'évaluation des moyens de quelque nature qu'ils soient en passant par l'évaluation des modèles d'organisation).

Cette mission devra impérativement être menée en concertation avec l'ensemble des acteurs locaux à des fins de co-construction concrète et efficiente. Avec comme état d'esprit de partager et d'élaborer de véritables pactes locaux.

Les spécificités devant être respectées, il conviendrait d'ouvrir la possibilité d'apporter des solutions qui pourraient être innovantes et différentes selon chacun des territoires.

• **franceinfo TV, la chaîne d'information et du temps réel, une priorité incontournable** (voir page 12)

1.3 ACCELERER L'EXPÉRIENCE SUR LE NUMÉRIQUE

La création de la galaxie « Francetv+ »

La fonction de l'offre numérique est de permettre un accès simple, rapide et lisible à l'ensemble du catalogue de France Télévisions et de l'élargir à d'autres univers. La priorité est de faire émerger le modèle du « tout en un » en opérant la transition numérique vers une marque ombrelle unique dénommée Francetv+ qui regroupe tous les services, linéaire ou non linéaire, en direct ou à la demande.

À ce titre, l'analyse du panorama des services numériques de France Télévisions tel que présenté dans l'avis du 24 juillet 2024 de l'ARCOM[3] pouvait susciter des interrogations notamment celle d'un éparpillement des espaces numériques restant très complexe pour les utilisateurs. La situation a depuis évolué avec l'inclusion des différentes marques du groupe et avec l'annonce récente de l'inclusion de l'INA, TV5 Monde, France 24, Public Sénat et LCP, rejoignant Arte.

La liste devra toutefois s'étendre à des offres provenant de l'espace francophone (la RTS en Suisse, la RTBF en Belgique et de Radio Canada). Par ailleurs, les opportunités liés à l'émergence de l'intelligence artificielle (IA), facilitant la traduction et le doublage, pourraient conduire à terme à imaginer d'y inclure des offres provenant des autres pays européens.

[3] Avis n° 2024-06 du 24 juillet 2024 relatif aux projets de contrats d'objectifs et de moyens de France Télévisions, Radio France et France Médias Monde pour la période 2024- 2028 - ARCOM

Obtenu par contexte

Cette initiative pourrait contribuer à créer progressivement un sentiment d'appartenance et d'identification à l'ensemble plus large qu'est l'Europe. Composée de son catalogue détenu en propre et de contenus externes, Francetv+ deviendrait ainsi un agrégateur et un distributeur de référence de l'audiovisuel public.

Par ailleurs l'éditorialisation de Francetv+ devra être étoffée. Il sera proposé un accès à une offre cinéma renforcée, éditorialisée et événementialisée (top 10 mais aussi avant-premières, le meilleur de France Télévisions sélectionné pour vous, des collections thématiques, du cinéma culte, des grands classiques). Dans le même temps, sera développée une offre de programmes de vidéo à la demande financés par la publicité accompagnée d'une véritable réflexion sur une meilleure intégration et conception de la publicité dans l'accompagnement de cette offre, ainsi que dans celui du service gratuit de télévision de rattrapage (voir le paragraphe concernant la publicité page 29)

Des onglets « en direct » donnent accès aux chaînes du groupe. Il pourrait cependant être proposé à d'autres chaînes ou à des offres Fast TV qui répondent aux critères du service public.

Les différents genres de programmes sont agencés sous forme de thématiques déroulée à l'horizontal et se délinant à la verticale, comme c'est déjà le cas mais doivent contribuer davantage à visualiser la diversité et la profondeur de l'offre.

La chaîne franceinfo TV sera quant à elle accessible dès l'arrivée sur la plateforme sur la partie droite par l'intermédiaire d'une petite fenêtre pouvant s'agrandir, qui s'affichera en continu et permettra de visualiser la chaîne en direct.

Francetv+ mettra également davantage en valeur les plateformes numériques spécifiques que sont Okoo ou ICI, qui sont autant d'entrées spécifiques au portail Francetv+ et devront entrer en résonance avec les chaînes linéaires afin qu'elles se nourrissent l'une de l'autre.

Des avancées sont encore nécessaires concernant l'ergonomie avec des fonctionnalités optimisant l'expérience utilisateur. La personnalisation, la recommandation et la curation autour des contenus ont été améliorées (options de personnalisation que l'on peut activer ou pas) permettant une vraie différenciation par rapport aux autres plateformes. Cette différenciation pourrait cependant aller plus loin encore : Impliquer les animatrices.teurs et les personnalités du groupe comme autant d'ambassadrices.deurs des marques ainsi que des personnalités extérieures aurait une réelle fonction dans l'aide au choix des contenus. Cela permettrait d'humaniser la recommandation grâce à l'incarnation tout en répondant au besoin et à l'exigence de découvrabilité.

Il est important de préciser que l'émergence d'une plateforme numérique « tout en un » ne doit pas entraîner une confusion des offres sur le linéaire mais oblige bien au contraire à singulariser davantage les chaînes et permettre de les identifier facilement. La numérotation est donc un enjeu majeur. En revanche, c'est bien dans l'espace numérique que la priorité doit être de proposer une éditorialisation par grandes thématiques, comme c'est d'ores et déjà le cas. Il serait pertinent d'en proposer davantage afin de percevoir la profondeur et la diversité de l'offre et de dynamiser cette dernière en proposant plus d'exclusivités comme autant de nouveautés. Enfin, il est essentiel de privilégier au maximum une architecture en réseau permettant aux différents univers de communiquer entre eux pour toucher les publics là où ils sont.

Francetv+ devient ainsi le portail unique vers toutes les missions de service public, éducative, culturelle, créative, informationnelle, la grande communauté qui regroupe des communautés plus spécifiques. La réponse à des enjeux majeurs: toucher les jeunes publics, renforcer le lien et l'individualisation du lien.
Ces propositions feront l'objet de chantiers prioritaires et de réflexions menées en commun avec les autres entités de l'audiovisuel public avec notamment l'ambition affichée de développer un algorithme de rebonds et de recommandations croisées et pourquoi pas un jour la création de Francemedia+.

Okoo devient la plateforme de référence pour les parents et les enfants de 3 à 12 ans.

À côté de l'opportunité historique de renforcer la visibilité de la chaîne france 4 pour toute la famille grâce à la nouvelle numérotation et une éditorialisation clairement identifiable et attractive, il est fondamental de tenir également compte de la tendance des parents et des enfants à privilégier davantage les plateformes d'abonnement par rapport aux programmes en linéaire. D'où l'importance de donner le plus rapidement possible davantage de puissance à Okoo qui offrira aux parents des solutions sécurisantes face à l'enjeu de santé publique de surexposition aux écrans, tout en garantissant aux enfants la meilleure expérience divertissante. En capitalisant sur le travail de qualité engagé depuis 2019, Okoo ira encore plus loin dans son expérience de consommation responsable à travers :

obtenu par • contexte

• De nouvelles fonctionnalités avancées de gestion du temps d'écran (alertes personnalisées, contrôle parental à distance) et l'usage de l'IA pour adoucir la transition en fin de session, réduisant ainsi la frustration des enfants ;

• L'intégration de parcours ludo-éducatifs au sein de l'expérience récréative créant ainsi un pont avec Lumni, et le caractère ludique des apprentissages ayant fait leur preuve sur des applications comme Duolingo ;

• Des logiques de basculement intelligentes et fluides de la vidéo au podcast (par exemple en cas de temps d'écran prolongé), en synergie avec Radio France.

L'ambition est ainsi d'articuler les missions de service public sur la cible enfants autour d'un triptyque Divertissement – Éducation – Bien-être. Dans ce but, France Télévisions s'appuiera sur la richesse et la complémentarité des autres entités de l'audiovisuel public (France 4, Okoo, Lumni, France.TV Studio, Radio France, ARTE, France Médias Monde) et sur un réseau d'acteurs engagés en faveur de la jeunesse.

Le développement d'Okoo devra être associé à une campagne de communication notamment sur les médias sociaux à destination des jeunes parents. Le développement de briques de technologie propriétaires, clairement identifiées à ce jour pour répondre à cet enjeu, devrait permettre d'envisager des Okoo à l'échelle européenne.

Une stratégie digitale assumée et clairement identifiable

• Une stratégie « numérique d'abord» à destination des plateformes ICI ou franceinfo.fr conduite par les équipes numériques du groupe comme c'est déjà en partie le cas concernant l'information.

• Le développement de contenus numériques véritablement différenciant, attractifs et innovants spécialement conçus pour les comptes France Télévisions sur l'ensemble des réseaux sociaux y compris YouTube et permettant de promouvoir les programmes en linéaire et/ou les exclusivités de Francetv+, de manière appropriée.

• Une évolution en profondeur de l'actuel France.tv Slash vers l'émergence d'un media propriétaire à destination exclusive du numérique afin de toucher les publics tout digital que sont les 18-24 ans. Avec une ligne éditoriale claire proposant tout genre confondus des contenus adaptés à cette cible.
Une équipe détenant ces savoirs-faire spécifiques portera cette ambition au sein de France.TV Studio.

• La mise en place d'une cellule d'écoute du « bruit du web », capable de visualiser les interactions et aller chercher les passerelles que sont les leader d'opinion digitaux pour ramener les publics, notamment les jeunes vers les contenus de France Télévisions.

• Une réflexion en coopération avec l'ensemble des entités de l'audiovisuel public sur la création d'un réseau social dont le développement et le modèle d'affaire ne reposerait pas sur les bénéfices qu'il y a à creuser davantage les clivages, à développer des phénomènes d'addiction et à enfermer les citoyens dans des boucles anxiogènes dont les effets délétères sur la santé sont aujourd'hui reconnus.

Cette proposition provient d'échanges nourris avec différents interlocuteurs en France mais aussi avec la très populaire Audrey Tang ancienne ministre du numérique de Taïwan, aujourd'hui ambassadrice du numérique qui en a modélisé l'approche. Avec un objectif, protéger la liberté d'expression tout en veillant à ce que les gens aient les outils nécessaires pour naviguer dans la désinformation et les débats passionnés, tout en développant un modèle d'affaire économique performant.

1.4 UNE CRÉATION EN AFFINITÉ AVEC LA SINGULARITÉ ÉDITORIALE

France Télévisions est le premier investisseur dans la création, si cet engagement demeure intangible les productions devront être en adéquation avec les propositions éditoriales spécifiques de chaque chaîne ou les demandes spécifiques de Francetv+. La clarification des lignes éditoriales en fonction des publics permettra davantage de transparence dans les choix. Elle facilitera le travail de développement de concepts ou de formats permettant aux partenaires de France Télévisions d'être des forces de propositions à la fois créatives et ajustées.

Obtenu par contexte

Un inventaire poussé permettra de revisiter les programmes de stock, à l'aune de cette nouvelle approche. Elle sera structurée autour des accords passés avec les organisations professionnelles du secteur.[4] [5]

• La fiction

Les investissements dans la fiction sont de l'ordre de 240M€ chaque année. La fiction connaît des mutations marquées par une création internationalisée et oblige à une offre éditoriale plus risquée et éclectique dans ses thèmes ou ses genres pour rajeunir ou diversifier les publics.

L'offre actuelle de France 2 et France 3 prédominante dans un genre unique avec des séries ou des unitaires policiers essentiellement destinés à un public âgé va à contre-courant de ce mouvement.

Le nouveau positionnement des chaînes linéaires permettra la création d'un catalogue de fictions plus équilibré par genre (comédie, faits de société, drame, etc.) et davantage en affinité avec chaque chaîne sans que soit contrainte la liberté de création, l'originalité des approches et la fécondité des talents. Tous les genres sont dans le domaine du possible, en donnant un peu plus de place, à l'inattendu et au singulier.

Les choix éditoriaux seront déterminés en fonction de leur chaîne de destination, avec des cases de fiction également sur France 4 et sur France 5. France Télévisions renforcera le développement de coproductions internationales sur le modèle des télévisions publiques du nord de l'Europe voire en partenariat complémentaire avec Arte.

Enfin, un ensemble de séries sera coproduit ou acquis pour une diffusion exclusive sur Francetv+ à l'instar des autres diffuseurs européens qui privilégient en priorité des programmations non linéaires afin de fidéliser des jeunes générations à travers une stratégie d'exclusivité.

Ces évolutions seront menées de manière progressive par redéploiement budgétaire et en fonction du stock de programmes disponibles.

• Les documentaires

France Télévisions investit près de 100M€ par an dans la production documentaire dont 16M€ pour les régions et l'outre-mer. Le groupe est à l'origine de 48% des commandes nationales, c'est donc un pilier très fort de l'économie documentaire en France.

Pourtant on constate une baisse du volume documentaire diffusé toutes chaines confondues notamment en première partie de soirée, associée à une absence de récurrence et de cohérence.

Dans la logique d'affinité par public la stratégie éditoriale pour le documentaire s'adaptera aux profils des chaînes et aux usages, notamment des jeunes, et via la plateforme Francetv+.

Afin de renforcer le lien avec le public les chaînes proposeront des programmations hebdomadaires en première partie de soirée avec chacune des écritures différentes, les commandes de documentaires devront sortir de la contrainte de case pour laisser plus de liberté et d'initiative aux producteurs et aux réalisateurs. Les écritures seront en concordance avec les profils des chaînes soit en unitaires ou en séries. En complément des thèmes sociétaux ou historiques, les offres documentaires feront une place significative à la science, l'environnement, la géopolitique ainsi qu'à la culture en diversifiant les thématiques. Deux ou trois fois par an sera proposée une soirée événement autour d'un documentaire, répondant aux grands enjeux du moment.

Les coopérations internationales et européennes seront renforcées en s'adaptant à ce marché à partir de coproductions fondées sur un principe de réciprocité avec les partenaires.

Il conviendra de faire une place plus importante aux femmes réalisatrices de documentaires, particulièrement en première partie de soirée.

obtenu par contexte

[4] Communiqué de presse - France Télévisions et le cinéma français signent un accord historique, sur 5 ans, en faveur de la création et de l'exposition du cinéma dans toute sa diversité – mai 2024

[5] Communiqué de presse - France Télévisions, AnimFrance, le SATEV, le SEDPA, le SPECT, le SPI et l'USPA signent un accord sur l'engagement financier et l'exposition des œuvres patrimoniales audiovisuelles dans les offres de France Télévisions – juin 2024

• Le cinéma

France Télévision est le premier partenaire en clair du cinéma avec environ 60 films co-produits chaque année pour un montant de 65M€ auquel s'ajoutent 15M€ en acquisition. Des films qui reflètent bien la diversité du cinéma. Toutefois cette position ne se reflète pas assez sur les antennes du groupe et n'est pas toujours identifiée par le public.

Le repositionnement des chaînes, s'il était entériné, permettrait à la fois d'exposer davantage le cinéma dans sa diversité et une meilleure éditorialisation. France 2 pourrait ainsi renforcer son statut de chaîne du cinéma pour tous. France 3/ICI affirmerait davantage d'ouverture sur la société et les territoires et ferait davantage de place aux films de patrimoine. Une proposition plus sélective et destinée aux amateurs de cinéma trouverait sa place sur France 5. La programmation cinéma de France 4 serait constituée d'une offre familiale et de films d'animation. Les accords signés en mai 2024 avec les organisations professionnelles du cinéma [6] permettront d'inventer ensemble de nouvelles opportunités pour concrétiser cette ambition tout en préservant les niveaux de financement nécessaires à la préservation d'une offre diversifiée et solide.

La programmation linéaire devra très régulièrement orienter les publics vers l'offre cinéma de Francetv+ et justifier ainsi son rôle d'accompagnement, dans la diversité et la profondeur. À titre d'exemple, la diffusion du film d'une réalisatrice ou d'un réalisateur sur une chaîne linéaire dans le cadre de la création d'un évènement particulier, pourrait être accompagnée sur la plateforme Francetv+ d'un « onglet » ou d'une « fenêtre surgisssante » invitant à visionner certains de ses autres films. Des acquisitions croisées pourraient ainsi être proposées dans la limite des budgets disponibles.

• L'animation

France Télévisions est le premier partenaire de l'animation, avec 35M€ investis chaque année et 7 900 heures de programmes sur l'intégralité de ses antennes. [7] Le catalogue de séries d'animation est riche et répond aux attentes des plus petits comme des moins jeunes.

En revanche la programmation jeunesse est éparpillée sur plusieurs antennes, (France 3/ICI, France 4 et France 5). Elle doit gagner en visibilité et en clarté en étant diffusée avec davantage d'exposition sur une même chaîne, en l'occurrence France 4, la chaîne de la famille faisant une large place aux enfants, cela sans réduire son volume.

La marque Okoo est exclusivement réservée aux 3-12 ans. Elle renvoie systématiquement en fin de programmes sur Francetv+, Okoo.

La visibilité de l'animation de France 4 repositionnée pourra être soutenue par la création d'un rendez-vous dédié aux films d'animation en soirée le mardi. Le groupe France Télévision s'est engagé à co-produire au moins 25 films d'animation sur les cinq prochaines années. Cette ensemble de films inédits pourra être complétée par des acquisitions de films de catalogue, ainsi que de compilations d'épisodes de séries proposées à d'autres moments de la journée.

• Le divertissement

Les téléspectateurs ont un rapport émotionnel avec les programmes de divertissement, leur diversité permet aussi d'alimenter le sentiment qu'il se passe toujours quelque choses de différent. C'est essentiel dans un contexte où les plateformes jouent en permanence sur l'effet d'annonce de nouveautés.

Là encore, l'offre des programmes de divertissement sera pensée en fonction des profils éditoriaux des chaines pour répondre aux sensibilités de tous les publics, tout en construisant une offre de groupe cohérente en évitant les concurrences frontales.

• Les magazines

C'est avec le genre des magazines que la télévision assure son rôle de média constructeur d'une représentation multiforme de la diversité de la société et de son unité. Ils permettent de différencier et d'incarner les chaînes. Ils construisent des liens forts d'identification. Ils sont de manière générale actuellement en phase avec la structure d'audience globale de France Télévisions.

obtenu par contexte

[6] Communiqué de presse - France Télévisions et le cinéma français signent un accord historique, sur 5 ans, en faveur de la création et de l'exposition du cinéma dans toute sa diversité – mai 2024

[7] France Télévisions a passé deux accords en 2024 avec les syndicats de producteurs audiovisuels d'une part et avec la filière cinéma d'autre part. Cet accord prévoit une augmentation à horizon 2027 de 5 M€ dans la production d'animation TV et cinéma : de 32 M€ en 2024 à 35 M€ en 2025, puis 36 M€ en 2026 et 37 M€ en 2027.

La redéfinition du positionnement des antennes linéaires et ses effets induits sur les contenus numériques impliqueront toutefois de proposer de nouveaux formats et de revisiter les formats actuels en se donnant une vraie liberté et une audace créative assumée particulièrement pour les antennes visant les publics les plus jeunes.

• Le sport

France Télévisions l'a fort bien démontré lors des jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, le sport est un formidable catalyseur d'audience qui fédère des publics variés, quelles que soient leurs origines ou leurs catégories socioprofessionnelles. France Télévisions détient 10 des 21 évènements sportifs d'importance majeure dont Roland Garros, le tournoi des six nations ou la coupe de France de football.

Au-delà de la capacité de continuer à acquérir de manière pérenne de tels droits, qui doit être maintenue, il conviendra de diversifier et d'exposer davantage de disciplines sportives individuelles ou collectives. En effet nombreuses d'entre elles ont démontré leur potentiel et l'intérêt croissant du public pendant les JO. L'e-sport doit par ailleurs trouver sa place sur les antennes. Ces démarches seraient rendues plus fluides grâce au repositionnement des chaînes permettant ainsi d'attirer des audiences plus larges et rajeunies.

Un nouveau défi sera à relever : mettre en place un narratif qui se construit sur le temps autour de différentes disciplines sportives en dehors des grands évènements, qui permette de suivre les sportives et les sportifs auxquels les les publics ont pu s'identifier, dans leur préparation mais aussi dans leur quotidien. Cela en investissant tous les genres de programmes (information, magazines, fictions, documentaires, y compris cinéma, etc.)

2. DES EFFORTS À POURSUIVRE, DES DÉFIS À RELEVER

2.1 L'INFORMATION, UN ENJEU MAJEUR

L'information de France Télévisions, riche de ses équipes et de ses programmes diversifiés sur tous les supports doit reposer sur quatre valeurs cardinales : la rigueur, le pluralisme, la transparence et une accessibilité pour tous les publics.

Elle doit générer la confiance par une information fiable, vérifiée et impartiale. Sur ce premier point, France Télévisions doit renforcer et rendre plus transparents les moyens et principes de validation des contenus d'information qu'elle produit.

La confiance en l'information de France Télévisions passe également par le pluralisme des points de vue qu'elle expose aux citoyens et qui renforce le débat démocratique. Elle passe par la libération de la parole en permettant à tous les citoyens de faire entendre leur voix et aux journalistes d'exercer leur métier en toute indépendance dans le respect des normes fixées par le législateur et le régulateur.

Éditions nationales sur France 2 : Télématin, le 13h et un 20h leader

Sur France 2, chaîne de tous les publics, propose à ce jour les rédactions de France Télévisions proposent trois rendez-vous d'information qui se doivent d'être toujours plus fédérateurs.

Les journaux de Télématin seront recentrés sur les sujets pratiques, serviciels et de consommation, à l'image des chroniques qui composent le programme. Il sera essentiel de distinguer clairement l'offre d'information de France 2 et celle de franceinfo TV qui, étant diffusées à la même heure, doivent être différentes sur la forme du traitement pour conquérir un plus large public.

Un journal de 13h toujours plus connecté aux territoires et aux préoccupations quotidiennes des Français : une fois par semaine, le 13h sera délocalisé dans une commune de France, petite ou grande, pour prendre le pouls de l'opinion et donner la parole en direct aux citoyens.

Le journal de 20h, moment de la journée où le maximum de téléspectateurs sont présents devant France 2, dont les audiences sont en recul, devra être réinventé dans les six premiers mois. Davantage connecté à l'actualité la plus chaude, ce 20H devra d'abord se distinguer beaucoup plus clairement de son principal concurrent dans le choix et la hiérarchie des sujets qu'il traite, aborder moins de sujets mais les traiter plus en profondeur.

obtenu par cortexte

Davantage d'audace dans les thèmes traités, des chroniqueurs et experts de premier plan chaque jour en plateau et des moyens renforcés pour l'infographie et la réalité virtuelle permettant d'offrir la complexité du monde.

Une priorité absolue : repenser en profondeur franceinfo TV

La création d'un « bloc d'information » une vraie opportunité qui oblige

La création par l'Arcom d'un bloc d'information qui permet de plus facilement passer d'une chaîne à l'autre va permettre à l'usager de comparer les propositions éditoriales. Il est donc essentiel de faire de cette nouvelle numérotation une opportunité et de faire en sorte que la comparaison soit à l'avantage de franceinfo tv. Or si l'offre reste en état, quelle que soit la qualité du travail et les compétences des équipes qui sont ou seront engagées dans ce grand chantier, les audiences auront de la difficulté à progresser. La numérotation est déterminante mais non suffisante.

Premier chantier : lancée le 1er septembre 2016, l'offre commune d'information en temps réel de l'audiovisuel public est un succès digital (leader des sites d'information) et radiophonique (la radio franceinfo est aujourd'hui n°2 en audience derrière France Inter). En revanche avec 0,7% de part d'audience franceinfo tv est en quatrième position derrière CNews 3,2 %, BFM TV 2,7% et LCI 1,8%.

Il convient de déployer une stratégie ambitieuse et coordonnée avec les projets des autres entités de l'audiovisuel public français. La première étape cruciale consistera à proposer la nomination avant la prochaine saison 2025/2026 d'une directrice ou d'un directeur commun pour piloter l'ensemble des composantes de franceinfo (radio, télévision, web). Ce choix assurerait une gouvernance cohérente de des choix éditoriaux et des arbitrages rapides.

Cette direction commune de franceinfo s'attaquera à un premier chantier d'urgence : la refonte profonde de la ligne éditoriale de l'antenne linéaire de franceinfo tv qui sera fraîchement arrivée sur le canal 16 de la TNT, ligne originale, différenciée de la concurrence et ambitieuse.

Second chantier stratégique pour la future direction commune : instruire sereinement avec les salariés de chaque entreprise la question du rapprochement physique et éditorial des équipes, cultivant la polyvalence des journalistes et optimisant la production de contenus multiformats.

Troisième chantier : accentuer la force de frappe numérique de franceinfo tv en multipliant le volume de contenus d'information originaux produits pour les plateformes en ligne fréquentées par les publics les plus jeunes ou les plus fragiles.

L'information dans les régions et l'implication des publics : un nouveau souffle pour ICI

La captation des matinales radio d'ICI sera poursuivie et enrichie. Dix ans après les premières expériences de "radio filmée" et l'arrivée à maturité artistique de celles-ci dans de nombreux groupes privés, ce projet emblématique des coopérations entre Radio France et France Télévisions mérite un second souffle. L'amélioration de la réalisation et l'intégration entre autres de datas ciblées et géolocalisées à l'aide de l'intelligence artificielle permettront d'installer définitivement dans le paysage télévisuel ces matinales locales communes.

À 12h et 19h, l'ambition pour les grandes tranches d'information régionales ICI sera confirmée et amplifiée. Les téléspectateurs de chaque région doivent pouvoir s'identifier à leur journal de la mi-journée et de la soirée, qui leur offrira, dans un journal pensé, produit et présenté depuis leur territoire, le meilleur de l'information, du coin de la rue au bout du monde.

La production et la performance de ces éditions en région réclament des moyens supplémentaires. Ils seront le fruit d'une meilleure répartition des équipes et moyens entre Paris et les régions. C'est une réforme systémique qui doit intégrer la notion de temps. Un mouvement de déconcentration des moyens et de décentralisation de la décision éditoriale qui correspond au sens de l'histoire des médias et de nos sociétés. Réforme décisive, elle est la condition d'une meilleure adéquation de l'information de France Télévisions avec la réalité du pays.

La proximité et l'implication des publics doivent cesser d'être une pétition de principe des dirigeants de la télévision publique. Ces deux impératifs stratégiques et éditoriaux s'incarneront dans deux concepts et formats nouveaux que France Télévisions déploiera dès janvier 2026 sur France 3 :

obtenu par contexte

- **"La France Positive"**

Un rendez-vous quotidien de service public proactif, diffusé sur ICI à une heure de grande écoute et présenté par une personnalité emblématique de France Télévisions. Son objectif principal sera de fournir aux téléspectateurs des solutions concrètes, testées et reproductibles aux défis majeurs de leur quotidien : améliorer leur pouvoir d'achat, réduire leur impact environnemental et renforcer le vivre-ensemble au sein de leurs communautés. L'émission s'inscrira dans la mission de France Télévisions de "raconter la France" et de se montrer proche des préoccupations des citoyens.

- **"Droit de question"**

Inspiré de l'emblématique Question Time britannique, proposé par la BBC chaque semaine depuis 1978, cette émission hebdomadaire de débat citoyen permettra chaque semaine en première partie de soirée à un panel de 100 Français d'interroger directement des personnalités politiques de rang national, des experts, des syndicalistes, des intellectuels et des représentants de la société civile.

Diffusée en direct dans une ville ou une région de France chaque semaine différente, elle mettra également en lumière les spécificités et les problématiques locales en cohérence avec la mission d'ICI de valoriser les territoires.

La clarification du projet digital de l'information de proximité sous l'emblème ICI au bénéfice des publics. En premier lieu, l'intégralité des contenus produits par l'audiovisuel public sur un même territoire doit enfin être mise à disposition des publics sur la plateforme numérique commune ICI. Cet acte 2 de l'information d'ICI pourrait par ailleurs inclure, dans le respect du pluralisme, des coopérations avec les autres acteurs de l'écosystème de l'information de proximité, à savoir la PQR, les pure players d'information et les chaînes locales, tous confrontés au défi commun du rayonnement numérique. Ces partenariats public/privé locaux originaux renforceront les coopérations existantes entre presse, télévision et radio locales permettant de fédérer les dynamiques de chaque territoire.

Une offre de magazines renouvelée et enrichie

Les magazines d'information, qu'ils soit produits par la direction de l'information ou des sociétés de production indépendantes, feront l'objet d'une large revue générale permettant d'explorer davantage de thématiques et répondre à la forte demande de décryptage formulée par les publics.
La géopolitique, l'économie et l'Europe figurent parmi les thèmes aujourd'hui sous-exposés dans les magazines de France Télévisions en dépit de leur actualité. Ils feront l'objet de projets nouveaux et de choix de programmation courageux.

La développement durable figure parmi les principales préoccupations des Français. Au-delà des offres existantes, France Télévisions s'attachera à mettre également en lumière, dans ses magazines, les innombrables initiatives positives locales, en France et partout dans le monde, qui peuvent changer la face de la planète.

« Vu d'ailleurs » : Dans tous ces domaines, la plateforme franceinfo a vocation à densifier sensiblement le volume de ses productions. Au-delà des capacités de production interne, France Télévisions organisera la mise à disposition de contenus digitaux produits par ses partenaires étrangers, fruit d'une coopération renforcée avec les autres groupes audiovisuel publics, en Europe et tout autour du monde. Des reportages, interviews et enquêtes sélectionnés chaque jour pour leur pertinence, leur originalité et le regard complémentaire qu'ils offriront à des publics français souvent sevrés d'actualité internationale, notamment les jeunes générations. L'IA et la capacité de traduction en quasi-temps réel rendront faciles la mise à disposition de ces contenus à haute valeur ajoutée que l'audiovisuel public s'honorera de partager sur ses plateformes.

Des coopérations dynamiques avec l'ensemble des entités de l'audiovisuel public

En matière d'information, il conviendra d'effectuer une première revue des offres de chacune des entités pour dégager des synergies et maximiser la puissance des contenus produits par chacun.

L'agence franceinfo, structure interne de vérification de contenus inventée à Radio France, doit devenir le hub de la vérification et de la transparence de l'information commun à toutes les entités de l'audiovisuel public.

obtenu par contexte

Les quatre directeurs de l'information de l'audiovisuel public devront s'entendre sur une feuille de route commune dans la première année du mandat. L'objectif de ce document sera d'améliorer les process coordonnés existants mais trop timides en matière d'événements prévisibles (sommets internationaux, élections, rencontres sportives ou culturelles) en France ou à l'étranger et de mutualiser au maximum les moyens alloués à la R&D en matière d'information : développement de l'IA au sein des rédactions et de produits innovants multisupports.

Concernant ICI, le principe du « le numérique d'abord » est désormais bien ancré dans la majorité des rédactions des antennes locales de radio et de télévision : les informations sont en priorité publiées sur les supports numériques avant même d'être annoncées sur les antennes linéaires.

Toutefois, il est nécessaire d'encourager l'apparition et la production de nouveaux formats impactants, et de résoudre les incohérences. Dans ce but, il est donc impératif de coordonner les actions éditoriales entre les équipes des deux entités afin d'unifier la présence en ligne sous la marque ICI.

La confiance dans le service public et notamment dans l'information.

À l'heure de la multiplication des modes de production et de consommation de l'image et de l'information, la légitimité du service public repose sur sa capacité à atteindre et engager tous les publics dans leur spécificité. Elle dépend également de sa capacité à recréer du lien en desserrant l'étau de la polarisation, en proposant des offres éditoriales attractive incluant une valeur ajoutée de service public.

Il est aussi essentiel d'analyser la capacité du service public à remplir ces objectifs à une époque où sa légitimité est questionnée.

La problématique concernant la singularité et l'impartialité du service public un enjeu majeur à relever.

Tout d'abord, c'est important de l'assumer, il ne serait pas honnête d'affirmer qu'informer est un acte purement objectif en soi. Nous sommes toutes et tous victimes de nos propres biais cognitifs et nous n'en avons par essence pas ou peu connaissance. Les journalistes se doivent par nature d'être davantage vigilants mais ne sont pas épargnés.

Si le service public ne peut être exempt de tous reproches, il est aussi bousculé et chahuté par celles et ceux qui voudraient imposer leurs points de vue et qui font de leurs propres opinions la définition même de l'impartialité.

Plus généralement la défiance vis-à-vis des médias ne fait que s'accroître dans un univers médiatique saturé par l'excès de polarisation.

Face à ce constat faire preuve d'humilité et se doter des meilleurs outils de gouvernance deviennent des nécessités absolues pour retrouver le chemin de la confiance.

Cette réflexion est loin d'être terminée et se doit d'être conduite au sein du service public et en relation avec l'Arcom dans le prolongement de la décision du Conseil d'état en date du 13 février 2024 [8] qui ne limite plus la mesure du pluralisme à la présence de personnalités politiques.

Ceci concerne par ailleurs l'ensemble des offres éditoriales, tous les genres, car les sujets susceptibles de provoquer des excès de polarisation sont et vont être de plus en plus nombreux.

Avec un principe, la liberté et l'autonomie doivent absolument pouvoir s'exercer. Mais ce principe doit être associé à l'existence d'un cadre déontologique solide, compréhensible, partagé et transparent, seul à même de réduire la défiance et les possibilités d'instrumentalisation.

La gouvernance globale de l'information

Pour le téléspectateur, il n'y a pas de différence entre l'information produite en interne et les magazines confiés à des sociétés de production externes. Au contraire, aux yeux des personnels de France Télévisions, l'univers des rédactions de France 2, ICI ou franceinfo tv et celui des magazines et documentaires d'information diffusés sur les chaînes du service public sont deux mondes totalement hermétiques.

[8] Conseil d'Etat – décision N° 463162

obtenu par contexte

Pour garantir la meilleure transparence possible aux publics et lever toute ambiguïté sur la traçabilité des contenus, émissions et programmes proposés par France Télévisions, il conviendra d'instaurer très rapidement trois principes de gouvernance :

• L'ensemble des chartes éditoriales et déontologiques en vigueur au sein de la direction de l'information s'imposeront à l'ensemble des productions d'information, y compris les magazines produits en externe. Ces textes seront annexés aux contrats liant France Télévisions aux producteurs concernés.

• La communication avec les rédactions sera facilitée (téléphone, mail, médias sociaux) afin de mieux partager la fabrique de l'information.

• À l'antenne, les équipes s'efforceront d'intégrer à chaque fois que cela est possible la parole des publics dans les rendez-vous d'information.

Les principes de gouvernance éditoriale de la BBC [9] sont exemplaires et pourraient servir de base à cette réflexion.

L'Illustration de la démarche par des offres éditoriales innovantes

L'illustration de la démarche doit aller plus loin que la simple notion de vérification de l'information**.**

Continuer à améliorer et renforcer les méthodes de vérification de l'information en lien avec les autres entités de l'audiovisuel en partageant les bonnes pratiques et les bons outils afin d'être plus efficients et perçus comme tels reste comme évoqué plus haut un impératif.

Il est toutefois essentiel de ne pas fermer les yeux sur les limites que contient l'exercice.

En effet, il existe en effet une zone grise très étendue dans laquelle personne ne peut prétendre à une vérité absolue. C'est le cas par exemple lorsque l'on aborde les grandes controverses scientifiques comme l'origine du Covid (origine animale versus fuite de laboratoire).

Par ailleurs, il est essentiel d'intégrer que pour certaines et certains le simple fait que l'on évoque les notions de vrai ou de faux (quelle que soit d'ailleurs la rigueur de la méthode de vérification de l'information utilisée), le simple fait de faire référence à l'expression « fact checking » alimentera davantage de rejet avec l'idée que « puisque le service public nous dit que c'est vrai nous savons donc que c'est faux ». En effet, le fact-checking est apparu en France et dans les démocraties occidentales au début des années 2010. Comme tout format, il s'est institutionnalisé, a été en partie dévoyé et doit donc être profondément remis en question. Non pas pour contester son bien-fondé mais pour en améliorer l'efficacité.

Il semble par conséquent indispensable de tenir compte de cette réalité, de ne pas faire de déni et d'apporter également des réponses créatives avec de nouveaux formats :

« Faites entrez la défense ! »

Dans l'esprit de certains modèles étranger crées autour de la notion de controverse, l'idée serait d'aborder comme le ferait une cour d'assises les grandes controverses actuelles, en particulier celles dont l'issue peut impacter nos sociétés. Pour éclairer notre jugement, experts et témoins seraient tour à tour interrogés de manière contradictoire. Si deux thèses se confrontent, des avocats de chacune des thèses seront désignés pour mener les interrogatoires. Bien sûr, il n'y a pas d'accusation et il ne s'agit pas d'établir une culpabilité. Il s'agit de rechercher laquelle, parmi deux thèses contradictoires, sera in fine retenue par un « jury » de citoyens néophytes dont on pourra recueillir le verdict à la fin de l'émission associé à un sondage en direct et en ligne du type « sorti d'antenne ».

Un programme de « téléréalité » à même de desserrer l'étau de la polarisation en intégrant la complexité et le temps long et qui remplit donc tous les critères du cahier des charges du service public.

[9] https://www.bbc.co.uk/editorialguidelines/

obtenu par contexte

2.2 L'INCLUSION, UNE OBLIGATION DE SERVICE PUBLIC À MIEUX CONCRÉTISER

Les Outre-mer, des avancées et des points de vigilance

Une amélioration significative de la visibilité des outre mers sur les antennes nationales

À la suite de la suppression de France Ô de la TNT décidée en 2018 par les pouvoirs publics, France Télévisions a adopté à partir de 2020 un pacte Outre-mer comportant 25 engagements destinés à augmenter la présence des outre-mer dans les programmes du service public ainsi qu'un engagement portant sur la diffusion d'au moins 12 programmes ultramarins en première partie de soirée chaque année.
Selon l'Arcom, cet engagement quantitatif a été largement dépassé et les 25 engagements ont été très largement respectés chaque année avec un réel accroissement de la visibilité des Outre-mer dans les programmes nationaux.
Toutefois le régulateur précise que les représentants des outre-mer n'ont confirmé qu'en partie ce constat.

Il est donc essentiel de renforcer la démarche, notamment sur le plan éditorial, en diversifiant les genres proposés (aujourd'hui massivement représenté par la fiction) et les thèmes récurrents (aujourd'hui largement consacrés à la culture et au festif). Les programmes devront davantage s'ouvrir sur les enjeux des collectivités, leurs actualité leur histoire, le portraits de personnalités.

Mais il convient d'aller plus loin encore en proposant de changer d'état d'esprit.
Les programmes diffusés resteront « ultra marins » dans la définition juridique qui figure dans le pacte de visibilité [10] mais ne seront plus estampillés « ultra marin » comme assigné à résidence dans des créneaux de programmation réservés. Ils doivent trouver naturellement leur place au même titre que les programmes non « ultra marins », tous genres confondus sur les différentes chaînes en linéaire et au sein de l'univers Francetv+. À cette fin de nouvelles lignes directrices devront être élaborées et présentés aux producteurs.
Cette évolution progressive sera rendue possible par le renforcement de la spécificité des offres en fonction des publics qui rend l'éditorialisation plus fluide.

La représentation de la diversité de la société française à l'écran

Des points très positifs

L'Arcom a, le 15 novembre 2024, dressé un bilan de la représentation de la diversité dans les médias sur une période de 10 ans[11], à travers les résultats de son très efficace « baromètre diversité » qui l'évalue à partir de sept critères (parité, handicap, perception des non-blancs, lieu de résidence, catégorie sociale précarité, âge).

Les points positifs–attribués au service public, et en particulier à France Télévisions laissent apparaître une forte progression de la parité. Pour tenter d'accompagner les unités de programmes dans la promotion de la diversité, de nombreux outils très efficients ont été en effet été mis en place. Efforts récompensés par l'obtention du « Label AFNOR Égalité » en 2018 puis en 2022.

Des points de vigilance et des angles morts

En revanche, la représentation de la diversité d'origine, stagne depuis dix ans (15% selon l'Arcom). Si la fiction a permis une évolution positive des rôles de comédiens issus de la diversité d'origine, les experts « non-blancs » de magazines d'information ne représentent encore aujourd'hui que 4,8% des experts s'exprimant sur les antennes de France Télévisions. L'information et les jeux sont restés les parents pauvres de la diversité d'origine.

La représentation de la ruralité et des banlieues a été renforcée ces trois dernières années. En revanche, la représentation des CSP- a pour sa part, diminué de moitié, toutes chaines du paysage audiovisuel français confondues, France Télévisions ne faisant pas exception. Enfin, le handicap reste également cantonné à des émissions spécialisées et n'irrigue pas vraiment les autres types de programmes comme le divertissement ou la fiction.

[10] Pacte pour la visibilité des Outre-mer, page 15
[11] Arcom - La représentation de la diversité de la société dans les médias – 2013-2023, novembre 2024

obtenu par contexte

Pour y remédier les propositions portent sur la création d'outils d'évaluation bimestriels à usage interne :
l'étude de l'opportunité d'associer la direction diversité au choix éditoriaux / la mobilisation des équipes au sein de chaque unité par l'existence d'un « référent diversité » opérationnel / La réalisation de castings réguliers en particulier pour l'information et les experts de magazines / l'incitation des producteurs à renforcer la diversité dans le casting des candidats participants aux jeux et au sein des magazines de divertissement / un process efficient et incitatif de revue du personnel / l'organisation de rendez-vous réguliers de dialogue avec le tissu associatif, acteur de la cohésion sociale afin de proposer, d'échanger et d'alimenter la réflexion des éditeurs / le renforcement des partenariats avec les écoles / l'organisation d'appels à projets diversité sur un thème « diversité » sous forme de séances de pitch, réunissant conseillers de programmes et producteurs de façon à sensibiliser les deux partenaires à ces sujets / l'inscription de la diversité dans les projets de coopération avec les autres médias publics nationaux et européens au sein du « Diversity Group ».

Ne pas renoncer trop vite à la TNT et participer à sa modernisation

Selon l'observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers de France métropolitaine – réalisé par Médiamétrie 2024 [12]– la réception TNT continue d'être utilisée par 38.5% des foyers et demeure toujours le mode de réception exclusif 16.5% des foyers. Il conviendrait de rendre la télévision attractive pour ce type d'usage linéaire à travers la norme HbbTV [13] qui constitue un moyen d'associer le public.

Après avoir été l'un des wagons de tête du développement du HbbTV, France Télévisions s'est désengagée de cette technologie (notamment sur le rattrapage de programmes en cours).

Le développement de la HbbTV pour certains programmes permettrait de fidéliser une audience qui existe encore sur le linéaire afin de lui offrir des services similaires à ceux disponibles en OTT ou via IPTV. Ce service permettrait donc de réduire la fracture entre les personnes ne disposant que de la TNT comme moyen de réception et le reste de la population pour une plus grande égalité d'accès au contenu sur l'ensemble du territoire. Il s'agira d'une réflexion à entamer avec l'Arcom.

2.3 L'ATTRACTIVITÉ DE L'OFFRE CULTURELLE A RENFORCER

La culture à l'avant-scène des chaînes linéaires

France Télévisions est aujourd'hui le premier diffuseur national du spectacle vivant et, plus largement, la culture représente plus de 42% de l'ensemble des contenus qu'il diffuse. Toutefois si l'exposition est aujourd'hui quantitativement importante elle ne représente actuellement que 22% des consommations des publics. Par ailleurs, la chaîne « Culture Box » concentre à elle seule 56% du temps d'antenne consacrée à la culture mais pour des audiences très basses qui ne sont même pas publiées.

Il sera donc proposé de supprimer la diffusion du programme Culture Box le soir sur France 4 qui enferme la culture dans une boîte élitiste et de dynamiser l'attractivité de l'offre culturelle sur l'ensemble des chaîne. Cela fera bien sûr l'objet d'un dialogue avec la tutelle.

Si le défi est difficile à relever, certains partis pris permettraient toutefois d'apporter des réponses innovantes.

Toutes les études confirment que les représentations de la culture comme les pratiques diffèrent selon les classes d'âge et les catégories sociales. Une priorité premier sera donc d'adapter les offres culturelles en fonction de cette segmentation avec une intention constante, celle d'aller vers le public, là où ils se trouve, plutôt que de considérer qu'il trouvera naturellement le chemin pour les apprécier.

Cela passera par davantage d'incarnation et de curation, un enrichissement des thématiques, dont le spectre sera élargi en cherchant toujours l'adéquation avec chaque chaîne d'accueil, et donc avec les publics, en y associant une stratégie digitale inventive.

[12] Observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers en France hexagonale - Résultats du 1er semestre 2024 pour la télévision
[13] Hybrid Broadcast Broadband TV ou HbbTV, est un standard et initiative paneuropéenne de télévision hybride lancée en 2009 par le consortium European Broadcasting Union (Union européenne de radiodiffusion) dont l'objectif est de combiner émissions de télévision avec les services large bande afin d'offrir au téléspectateur la possibilité d'accéder à des nouveaux services interactifs.

Obtenu par contexte

L'objectif sera de garantir une meilleure accessibilité des programmes ou des contenus à partir de propositions qui s'adresseront autant aux non-initiés qu'aux familiers des pratiques culturelles. Une approche qui va guider les choix artistiques et éditoriaux avec une attention particulière à l'inclusion des jeunes publics et des différents territoires.

Pour illustrer cette démarche, il serait par exemple intéressant de concevoir sur France 5 un programme emblématique permettant à des jeunes, en quête de sens, qui ne se destinent pas particulièrement à devenir des artistes de trouver néanmoins le chemin de l'expression de soi et de l'émancipation à travers la parole sous toutes ses formes**.** Il serait également important de renouer avec un grand magazine littéraire emblématique sur France 2.

La culture sur le numérique une priorité forte

Si l'ensemble des programmes linéaires dédiés à la culture sera naturellement agrégé sur Francetv+, l'agencement de France TV culture n'aura pas seulement pour objet de compléter les services d'édition linéaire.

L'actuelle proposition éditoriale sera reformatée avec une intention, penser ce portail comme un magazine culturel en ligne revendiquant une fonction médiatrice entre tous les publics et des contenus éditorialisés. L'accès sera conçu sur une logique d'accessibilité grâce à la mise en œuvre d'une ligne éditoriale définie en amont en même temps qu'une éditorialisation davantage conduite par la demande des publics.

L'objectif est de rendre la culture « vivante » et de donner plus de place à la personnalisation, la recommandation, à l'interaction, à la curation et au partage d'expérience avec tous les publics et toutes les générations.

En ouverture, Francetv+ Culture proposera une promotion en images de son actualité avec une hiérarchisation des événements ou des informations relevant du domaine culturel dans son acception la plus large.

Le portail sera en lui-même un espace de création en proposant des formats courts conçus en partenariat avec des influenceurs de la culture (littérature, histoire, arts plastiques, théâtre, cinéma...). Les partenariats avec Radio France seront dynamisés grâce notamment aux podcasts.

Des personnalités du monde du spectacle, des arts, des animateurs ou des journalistes des chaînes linéaires viendront régulièrement défendre leur coup de cœur pour un programme, un spectacle, une œuvre.

Les points d'accès seront multipliés grâce aux médias sociaux qui permettront de créer des événements en lignes comme des concours de poésie, de slam, ou de stand up diffusés sur d'autres supports comme Twitch ou YouTube.

2.4 L'ÉDUCATION, UNE OFFRE À INTENSIFIER ET À DIVERSIFIER

Depuis 2023, Lumni propose deux catalogues riches de 8000 heures de ressources sur France.tv et 4000 heures sur le site INA. Lumni bénéficie d'une bonne notoriété depuis 2020, 47% des élèves et 48% des parents connaissent la marque Lumni doit pouvoir trouver un second souffle en renforçant ses liens de partenariat avec le ministère de l'Éducation Nationale et les synergies avec les acteurs de l'audiovisuel public concernés (Radio France, France Médias Monde, INA, TV5, Arte, LCP et Public Sénat) afin d'enrichir le catalogue de médias éducatifs et les contenus à forte valeur ajoutée pédagogique. Lumni doit également élaborer une stratégie éditoriale ludo-éducative s'intégrant mieux dans les programmes et l'application Okoo.

Pour répondre à cet objectif, Lumni doit pouvoir mettre à disposition des enseignants des ressources de qualité, certifiées, classées par points clés des programmes scolaires pour préparer ou illustrer les enseignements.
Parallèlement, la plateforme doit construire une offre unique véritablement intégrée et coéditée par l'INA, France Télévisions et Radio France, des partenaires publics et privés, (Bayard Jeunesse, Univers Sciences, CNIL, CNES, etc.) en collaboration avec le ministère de l'éducation nationale.

Une priorité à l'éducation aux médias et à l'information

L'enjeu demande que l'ensemble des médias de service public et leurs partenaires poursuivent leurs efforts communs aux fins de proposer un dispositif de terrain et adressé en premier lieu à la communauté éducative. Ces initiatives appellent à la création d'une entité de pilotage commune aux médias publics – en y intégrant Arte – dédiée à l'éducation aux médias et à l'esprit critique.

obtenu par contexte

Cette coordination des initiatives permettrait de conduire diverses actions telles que produire des programmes avec franceinfo (Radio/TV) en favorisant les expériences en réel et aller à la rencontre de la communauté éducative en reprenant le tour de France académique de l'éducation aux médias et à l'information et de la citoyenneté répondant au besoin de formation des enseignants qui a été plébiscité par toutes les académies. En l'élargissant à d'autres partenaires, de la presse écrite notamment.

Il conviendra par conséquent d'entamer un dialogue avec les tutelles et surtout de nouer des coopération avec des fondations mécènes.

3. LES CONDITIONS DE LA TRANSFORMATION

3.1 UNE ACCÉLÉRATION DES COOPERATIONS ENTRE MÉDIAS DU SERVICE PUBLIC DANS LE RESPECT DES ATOUTS ET DES SPÉCIFICITÉS DE CHACUN

Les coopérations sont incontournables. Elles permettent de gagner en efficience, de dégager des marges de manœuvre et de devenir plus puissant, tout en restant agile.

Il a été maintes fois l'occasion d'évoquer les rapprochements et les coopérations de toutes natures aux chapitres précédents.

Sans préjuger du rapport que remettra Madame Laurence Bloch pour donner suite à la mission récente que lui a confiée la ministre de la Culture et dont nous ne connaissons pas encore les conclusions. Sans préjuger non plus de l'avenir de la proposition de loi sur la souveraineté de l'audiovisuel public qui n'a pas été discutée à l'heure où ce projet stratégique est rendu, il s'agit toutefois d'apporter dès à présent une contribution à cette problématique en se penchant avant tout sur la méthode permettant de favoriser le succès des coopérations et de proposer des pistes de réflexion complémentaires.

Insuffler l'état d'esprit qui favorise des coopérations réussies c'est afficher la détermination et la volonté d'inventer et de construire ensemble afin d'affronter les défis à venir.

Nouer un dialogue constructif avec les autres entités de l'audiovisuel public c'est accepter de ne pas imposer sa vision (du simple fait d'un rapport de force structurel ou de simples capacités de blocage) mais privilégier toute démarche qui, dans la bienveillance, permet d'avancer ensemble tout en préservant la singularité de chacun.

Pour les rendre possibles et réalisables, il est donc essentiel de faire reposer les coopérations identifiées sur des principes simples, clairs et partageables :

Premier principe : toujours se poser la question de ce que l'on met ensemble pour être plus puissant et de ce qu'on laisse singulier pour être plus agile.

C'est ce qui permet d'appréhender la complexité du réel avec subtilité et sans préjugés, de faire du sur-mesure et d'être efficient, c'est-à-dire de faire atterrir les concepts dans la réalité.

En gardant une idée forte en tête : les modalités d'application de ce principe ne doivent pas être définies une seule fois pour toutes et plaquées systématiquement à toute problématique mais doit être réinterrogée constamment. A chaque problématique il est essentiel de se reposer la question de ce que l'on doit mettre en commun et ce que l'on doit laisser spécifique et singulier.

Deuxième principe : mettre en place un pilotage à haut niveau qui favorise les arbitrages et s'inspire du terrain.

En tout premier lieu, les président.es des différentes entités de l'audiovisuel public devraient pouvoir se réunir le plus rapidement possible à la suite de la prise de fonction à la présidence de France Télévisions.
Chaque président. e des différentes entités pourrait désignée de manière pérenne la personne qui lui serait directement rattachée et déléguée au sein d'un comité de gouvernance des coopérations

obtenu par contexte

La priorité absolue serait de se mettre d'accord sur les chantiers à conduire en urgence, dont les plus significatifs ont d'ores été déjà été identifiés. Il conviendrait ensuite de faire le plus rapidement possible la liste de toutes les forces et de toutes les faiblesses de chacune des entités en vue de l'atteinte des objectifs définis ensemble et des remontées du terrain, puis d'analyser quels seraient les meilleurs moyens pour y parvenir. Notamment ce que chacun doit d'abord construire ou moderniser dans sa propre entreprise et ce qui doit être conduit rapidement en commun ou en concertation, d'identifier les lignes rouges qui pourraient devenir autant de points de blocages, celles qui relèvent de divergences profondes entre les dirigeant.e.s des entités, celles qui demandent à être partagées au sein de l'entreprise, celles qui exigent un arbitrage des tutelles aux vues d'intérêts sociaux fortement divergents juridiquement, celles qui ne peuvent être conduites sans le soutien, notamment financier de la tutelle.

Il conviendrait d'identifier ce qui devra être développé de manière propriétaire en toute souveraineté et ce qui peut se développer en partenariat avec des partenaires extérieurs, momentanément ou de manière pérenne, etc.

La feuille de route commune qui aura été ainsi élaborée et partagée dans les entreprises intégrant les objectifs, les étapes, les critères d'évaluation et les calendriers (selon les chantiers) pourra alors ainsi être présentée aux tutelles, à l'Arcom et à la représentation nationale afin d'échanger sur du concret.

Devront être ensuite composées le plus rapidement possibles des équipes communes ad hoc, véritables task force, réunies au sein du comité de gouvernance des coopérations. L'idée étant d'accueillir des profils plus spécialisés et de terrain selon la problématique à étudier pour conduire les différents chantiers et évaluer leur progression.

Troisième principe : **partager la vision et le projet au sein de l'entreprise.**

Pour que les coopérations ne restent pas des concepts abstraits, afin de leur permettre d'émerger concrètement, elles ne doivent pas être déconnectées de la réalité mais partir du terrain, se nourrir des échanges, des partages d'expériences et des perspectives. Elles ne doivent pas se construire contre celles et ceux qui font vivre le service public au quotidien au risque d'ériger des murs impossibles à franchir.

Si le pilotage doit être réalisé à haut niveau, les chantiers de coopérations devront en revanche se nourrir de l'intelligence collective, du terrain et d'échanges à tous les niveaux de l'entreprise.

Réunir ces conditions c'est se donner davantage de possibilités de dessiner des chemins praticables qui permettront de faire évoluer les blocages d'aujourd'hui et d'accompagner les évolutions grâce à des systèmes incitatifs.

La création de systèmes incitatifs au cœur de l'entreprise

La formule de Programme Incitatif de la Transformation (PIT) proposée par la mission de l'IGF [14] qui vise à flécher et conditionner le versement de crédits en fonction de la feuille de route commune et consensuelle - une fois les nécessaires arbitrages rendus - est un système qui permet à la fois d'inciter, de piloter et de rendre plus transparente l'avancée ou non des chantiers.

Une fois la vision, le projet, la feuille de route, les jalons et les indicateurs de réussite partagés il conviendra alors d'imaginer la mise en place de systèmes incitatifs à titre individuel, dans les différentes entités de l'audiovisuel public à l'adresse des salariés concernés sur le terrain, de l'encadrement, y compris au plus haut niveau (critères retenus dans la part variable). Avec un seul objectif que chacune et chacun soient associées concrètement à l'avancement des chantiers et se sentent concerné.es afin d'infuser ce nouvel état d'esprit à tous les échelons des entreprises concernées.

Des priorités : l'innovation en général, le numérique et l'intelligence artificielle en particulier

Un espace pour expérimenter ensemble

Faire coopérer les différentes entités favoriserait l'exploration et la créativité associées à l'intelligence collective. Par ailleurs il pourrait être intéressant de mutualiser une partie des moyens financiers, favoriser l'open source et les partages de technologies.
En ce qui concerne l'IA son cycle de vie est différent de celui des autres évolutions technologiques car tout est très incertain. À ce titre l'expérimentation est clé car on ne peut en mesurer les effets concrets qu'une fois que la technologie est lancée.

[14] Accompagnement à la transformation de France Télévisions et Radio France – Inspection générale des finances, mars 2024 (page 36)

obtenu par contexte

D'où l'importance de disposer d'une « carte blanche » pour innover. En retour il y aura des précautions importantes à prendre et des garde-fous majeurs à mettre en place comme nous le verrons au paragraphe concernant la modernisation du cadre social page 23.

Une espace pour réguler ensemble

Du fait notamment des puissances de calculs nécessaires, le recours à l'IA a un coût écologique important, il est donc essentiel de mettre en place les process qui permettent d'en faire un usage responsable et durable.

Pour de multiples raisons, les expérimentations et l'usage de l'IA nécessitent par ailleurs un encadrement juridique, éthique et responsable adapté qui exigent de constantes interrogations.

Ce cadre pourrait donc faire l'objet d'une réflexion commune et pourrait déboucher sur l'élaboration d'une charte commune aux différentes entités qui viendrait encadrer les expérimentations et les usages en relation avec le régulateur. L'information devant être particulièrement préservée.

En effet, l'Arcom a proposé de réaliser une veille sur l'évolution des usages, des métiers et des modèles d'affaire et de rester vigilant sur les différentes problématiques posées (éthique, juridique, technologique, humain, sociétal, financier et de souveraineté). [15]

Des exemples de partenariats spécifiques à développer avec l'INA

Mener une réflexion sur une véritable offre de formation du service public dédiée aux métiers de l'audiovisuel et du numérique

La nécessité d'accompagner et de former aux nouveaux métiers et/ou à l'évolution des métiers est un impératif absolu.

En matière de formation, la loi de 1986 et son cahier des charges attribue à l'INA un rôle particulier en matière de formation aux métiers de l'audiovisuel des salariés du secteur de l'audiovisuel public, non seulement comme prestataire de formation de droit commun mais aussi théoriquement, en amont, en tant que participant, par exemple à travers la conception d'actions de formation communes, à la définition des plans de formation des entreprises du secteur. Ce positionnement en amont est rendu impraticable par les règles des marchés publics, l'INA se trouvant en tant que prestataire placé régulièrement en concurrence avec les structures de formation internes développées par France Télévisions (Université France Télévisions) et Radio France (Campus RF). Des avancées ont eu lieu mais il serait intéressant d'aller plus loin.

Un regroupement des moyens des six entreprises (France Télévisions, Radio France, France Médias Monde, Arte, TV5, INA) dans le domaine de la formation aux métiers de l'audiovisuel et du numérique, le cas échéant à travers une structure légère de type GIE offrant un cadre « maison » compatible avec les règles de l'achat public, permettrait de construire une véritable université du service public dédiée aux métiers de l'audiovisuel et du numérique devrait faire l'objet d'une étude sérieuse. Proposée depuis longtemps par l'INA, cette université devrait être capable de traiter les priorités du développement des compétences des collaborateurs des entreprises, mais aussi de proposer ses formations d'excellence à des clients privés (production de contenus multimédias, data journalisme, IA générative, OSINT, etc.)

Réfléchir à l'organisation de rapprochements en matière de gestion des contenus et des data associées.

L'INA est devenue au fil des ans un expert mondial du stockage et de l'archivage audiovisuels. A l'heure du big data et du smart data, il a construit un « lac de données » qui récolte l'ensemble des données documentaires, sur l'essentiel des programmes des acteurs de l'audiovisuel, mais aussi des données de droit audiovisuel, de consultation, etc. Il est en mesure d'enrichir ces données par catégorisation automatique, transcription, recours à des bases externes de géolocalisation ou de recensement de personnalités publiques de libérer les données, les affranchir de leurs usages initiaux et les mettre en relation entre elles. L'alimentation de ce « lac de données » par toutes les sources disponibles de données des entreprises de l'audiovisuel public, en permettant d'irriguer en données transverses et fortement qualitatives les nouveaux usages proposés par les opérateurs tiers, constituerait un atout décisif.

[15] Bilan de la « mission IA » sur l'impact de l'intelligence artificielle dans les domaines de la création et de l'information – ARCOM, octobre 2024

obtenu par contexte

3.2 UN NOUVEAU MODELE ORGANISATIONNEL ET SOCIAL ADAPTÉ À L'ÉVOLUTION DES USAGES ET DES MÉTIERS

Les effectifs de France Télévision sont de l'ordre de 8825 ETP, la masse salariale de l'ordre de 894,1M€.

Toutefois l'Arcom comme la mission de l'IGF relèvent que la masse salariale continue à augmenter mécaniquement malgré la baisse des effectifs et que le modèle organisationnel et social n'a pas évolué structurellement de manière à s'adapter aux nouveaux enjeux.

Faire évoluer l'accord collectif du 28 mai 2013 grâce à un nouveau pacte social.

L'Arcom rappelle que « l'accord collectif d'entreprise du 28 mai 2013 a unifié les régimes d'emploi des personnels des différentes chaînes fusionnées au sein de l'entreprise unique, en se substituant à l'ensemble des textes et des accords qui encadraient les contrats des salariés dans chacune des chaînes. Cet accord héritait cependant de la multiplicité et de la diversité des entités rassemblées, puisqu'il comporte 150 profils d'emplois, couvrant toutes les activités de France Télévisions, profils complétés par un référentiel des métiers. L'enjeu était donc d'adapter ce cadre complexe à l'évolution et rapide des métiers de France Télévisions et en particulier à la numérisation de l'audiovisuel. » [16]

Des évolutions ont eu lieu à partir de 2017 jusqu'à 2022 (compétences complémentaires, GEPEC, formation) mais sans modifier en profondeur l'organisation du travail au sein de France Télévisions.

La mission de l'IGF et l'Arcom ont en effet tous deux pointé les points de rigidité issus de l'accord de 2013 qui empêchent à ce jour de dessiner un modèle organisationnel et social qui permette de construire le service public de demain : renforcer les offres éditoriales dans leur spécificité et leur complémentarité, les décliner, prendre en compte les publics et l'évolution des usages, s'adapter aux évolutions technologiques en général (plus spécifiquement au numérique et à l'arrivée de l'IA). Cela n'est possible que si l'on retrouve une capacité à faire évoluer les métiers et la manière de les exercer tout en continuant à garantir la plus-value spécifique liée au service public, à redonner ainsi du sens et à favoriser la mise en place de bonnes conditions de travail et des perspectives à venir à toutes celles et à tous ceux qui font le service public au quotidien.

Il s'agira de conduire cette modernisation avec détermination, équité et agilité en prenant en compte la complexité et en se reposant sur une politique des ressources humaines digne de ce nom. Ce n'est pas incompatible et c'est une conviction profonde.

Dans la mesure où le principe même de la renégociation d'un tel accord collectif, l'élaboration de la feuille de route qui en découlerait et le calendrier se doivent d'être partagés à l'intérieur de l'entreprise et avec les tutelles, il est difficile de les définir de manière précise à ce stade dans un projet de candidature portant sur la présentation d'orientations stratégiques.

En revanche, il apparaît essentiel de donner un aperçu de la philosophie qui pourrait sous tendre l'ouverture de telles discussions et s'appliquer de manière générale à la politique de ressources humaines de France Télévisions.

La renégociation d'un accord collectif repose par nature sur l'accord de toutes les parties et l'état d'esprit dans lequel elle s'ouvre. L'arrivée d'un nouveau dirigeant, d'une nouvelle dirigeante, peut donc permettre de formuler les principes de bases d'une politique de ressources humaines réinterrogée. Là encore il s'agit de faire preuve à la fois de transparence, de détermination et de bienveillance.

De manière générale, il est essentiel de ne pas utiliser des méthodes qui augmentent les risques psycho-sociaux et surtout qui les font passer de risques à réalités. Des méthodes qui ont par nature un coût humain considérable, qui se traduisent également par un coût financier à terme (contentieux aux prud'hommes, risques de réputation et d'image, engagement de la responsabilité pénale des dirigeants) et par le blocage in fine des évolutions organisationnelles et sociales nécessaires et indispensables. Mettant ainsi un frein à la préservation et à l'évolution pertinente des offres de contenus et au renforcement du service public.

Obtenu par contexte

[16] Avis motivé sur les résultats de la société France Télévisions 2020-2024 – ARCOM (page 148)

Il est donc essentiel de rejeter toute méthode dont les objectifs ne sont pas transparents, clairs, lisibles, compréhensibles, traçables, pour les salariés ainsi que pour l'actionnaire, les tutelles, la représentation nationale et les organismes de surveillance et de contrôle.

Ces principes de transparence valent pour toutes les parties (direction, management, salariés et représentants des salariés).

Il conviendra également de se pencher sur les pratiques qui empêchent de construire en confiance toute évolution du modèle vers plus d'agilité et d'efficience et de proposer les grands principes positifs sur lesquels pourraient s'ouvrir des négociations avec une priorité, celle du rétablissement de la confiance.

Proposer une vision pour l'entreprise autour d'un état d'esprit partagé, en allant sur le terrain pour échanger, avec la volonté chevillée au corps de coconstruire sa mise en œuvre avec le soutien de celles et ceux qui font le service public au quotidien afin d'affronter ensemble les défis et les difficultés.

Renforcer la gouvernance et l'exemplarité à tous les échelons de l'entreprise comme exposé au paragraphe concernant la gouvernance page 24**.**

Renforcer la transparence, gage de confiance.

À ce titre, il serait intéressant de se pencher sur l'évolution de certains indicateurs du contrat d'objectifs et de moyens (COM) afin qu'ils puissent refléter la réalité : « Prendre en compte l'ensemble des charges liées à la masse salariale (charges liées aux litiges occasionnés par le départ de salariés, indemnités de départ, etc.) et prendre en compte l'ensemble du périmètre du groupe France Télévisions et non seulement France Télévisions SA ». Aujourd'hui « ces éléments sont neutralisés dans les COM », or « les charges de personnel du groupe France Télévisions, ont progressé de plus de 100 M€ entre 2014 et 2023 », comme le relève l'Arcom. [17]

Se donner les moyens d'avoir une vision claire et partagée des différentes évolutions des métiers existants ou à venir liées aux évolutions technologiques (numérique et IA).

L'émergence de l'IA ouvre de formidables opportunités comme celles de réduire les tâches rébarbatives pour se consacrer à des tâches plus créatives, de diversifier les tâches du fait de l'hybridation des métiers.

Mais l'émergence de l'IA a aussi pour conséquence de vider de leurs substances certains métiers avec le sentiment pour le salarié d'être dépossédé de son savoir-faire, de ses responsabilités, de perdre tout sens au travail, amplifiant le processus de déqualification, de dépossession vis-à-vis de l'outil de travail et de perte d'autonomie.

Identifier les réels cas d'usage et l'impact sur les métiers est un donc un vrai défi. L'objectif doit être de disposer d'outils bien interfacés avec les autres outils professionnels et intégrés au process de production et où l'humain garde la maîtrise de ce qui entre et de ce qui sort de la machine.

Il est notamment essentiel d'ouvrir le dialogue social dès la phase d'expérimentation, le faire en continu et se permettre des retours en arrière si les résultats espérés ne sont pas au rendez-vous.–Il existe des outils qui ont abouti à la formalisation de cadres méthodologiques sur la manière de mener les discussions et négociations autour de la transformation-numérisation du travail dont il serait possible de s'inspirer comme l'accord mis en place par le groupe Axa fin 2024 [18], qui prévoit bien l'association à chaque étape des élue·es du personnel afin de construire en transparence et en confiance.

Pour toutes ces raisons, l'intégration des nouvelles technologies et notamment le recours à l'IA ne pourra pas réussir sans un dialogue social constructif et sans une collaboration étroite avec les autres entités de l'audiovisuel public, les tutelles et l'Arcom.

[17] Avis motivé sur les résultats de la société France Télévisions 2020-2024 – ARCOM (page 146)
[18] Relevé de conclusions du 19 novembre 2024 - Concertation AXA France du 7 novembre 2024 sur le dialogue social et l'intelligence artificielle

obtenu par contexte

Offrir le plus de choix possibles aux salariés par une politique de ressources humaines réinventée :

En redonnant du sens au travail et en accompagnant les évolutions des métiers grâce à des plans de formation et/ou de reconversion adaptés et réalistes.

En réinterrogeant la sur-verticalité du management, l'inflation de l'encadrement et en redonnant de l'autonomie dans un cadre partagé.

En mettant en place des cellules internes animées par des médiateurs formés à la médiation sociale. Les parties prenantes aux différends entre salariés ou avec la hiérarchie recourent volontairement et en toute confidentialité à ces intermédiaires. Leur mission n'est pas de trancher le litige, contrairement à ce qui se passe dans les procédures d'arbitrage, mais de les accompagner vers une solution.

En améliorant les process de planification de l'activité et de l'emploi à travers des outils dédiés dont la performance et l'efficience doivent être constamment évalués et renforcés.

En permettant à celles et ceux qui le souhaitent de quitter l'entreprise dans de bonnes conditions voire de les accompagner à se lancer dans de nouvelles activités, à la lumière des politiques de ressources humaines créatives et vertueuses menées par d'autres entreprises publiques ou privées.

Les suggestions développées ci-dessus ne sont pas exhaustives et constituent avant tout des pistes de réflexion car en la matière, rien ne peut être fait sans davantage de transparence, sans l'implication des salariés et de leurs représentants et sans l'accord et l'implication de l'état actionnaire. La négociation devra par ailleurs bien entendu se faire dans le cadre de la convention collective nationale de la télédiffusion du 2 juillet 2021.

3.3 UNE GOUVERNANCE RENFORCÉE, POUR PILOTER LA DÉPENSE ET L'ACTIVITÉ

Prendre des décisions pertinentes, avoir la capacité d'appréhender la complexité, assurer l'équité, faire preuve de sobriété, cela n'est possible que si l'on dispose en toute transparence d'une vision claire et objective de la situation existante, que l'on se dote d'outils pertinents permettant d'optimiser le pilotage des dépenses et de l'activité, donc de la transformation. À ces fins il est essentiel de disposer d'un éventail de règles de gouvernance efficientes, de se doter des moyens de s'assurer de leur application réelle et de la capacité d'en rendre compte.

Or, si l'Arcom souligne que France Télévisions a continué à renforcer sa gouvernance, elle relève toutefois qu'« à l'avenir, le suivi du coût analytique des programmes et le contrôle budgétaire mériteraient d'être renforcés » et qu' « à cet égard, les orientations récentes ou à venir données par les autorités de contrôle (Cour des comptes, Inspection générale des finances) devraient permettre de préciser utilement les mesures à mettre en place dans ce domaine ».[19]

Par ailleurs, concernant les règles d'éthique « le contrôle exercé par le conseil d'administration sur la conclusion des grands contrats de production a pu être questionné par des parlementaires s'étant notamment penchés sur les conditions de renouvellement de ces contrats et sur le régime des animateurs-producteurs ».

L'ARCOM précise ainsi « avoir rappelé à France Télévisions, l'importance que revêt la transparence des procédures d'achat et de contractualisation du service public ». [20]

De son côté, la mission de l'IGF « estime nécessaire une évolution profonde dans le pilotage de l'activité de France Télévisions ».

La mission évoque « un déficit global de culture de l'efficience chez France Télévisions » : « il n'y a pas d'équipe en charge de l'efficience, l'audit interne ne comprend que cinq personnes, les gains de productivité ne sont pas pilotés, la planification opérationnelle n'est pas optimisée, les indicateurs financiers sont absents du tableau de bord de la présidence ». La mission précise qu'« en outre, le pilotage financier doit progresser en termes de reporting » .[21]

[19] Rapport pour « avis motivé sur les résultats de France Télévisions 2020-2024 », janvier 2025 (page 133)
[20] Rapport pour « avis motivé sur les résultats de France Télévisions 2020-2024 », janvier 2025 (page 126)
[21] Accompagnement à la transformation de France Télévisions et Radio France – Inspection générale des finances, Mars 2024 (page 26)

obtenu par contexte

L'absence de gouvernance solide empêche non seulement un pilotage éclairé garant de l'efficience mais conduit également à l'incompréhension, à la défiance, par conséquent aux blocages et tout simplement à l'impuissance.

Une gouvernance solide constitue le pilier sur lequel il est possible de construire la confiance vis-à-vis des salariés de l'entreprise, vis-à-vis des citoyens, vis-à-vis de l'actionnaire et des tutelles, de la représentation nationale et des organismes de surveillance et de contrôle.

La gouvernance repose sur trois principes : la transparence, l'exemplarité et la responsabilité.

Il sera essentiel de changer profondément d'état d'esprit en multipliant les propositions concrètes de différentes natures (sans que cette liste soit exhaustive) :

Se donner les moyens de réaliser des audits de qualité et d'en tirer les conséquences : L'audit a priori (se donner les moyens d'auditer les devis par le recrutement de directrices.teurs de production expérimenté.e.s) et l'audit a posteriori (renforcer et étoffer l'équipe d'audit afin d'en assurer le régularité et la rapidité).

Se doter d'outils permettant le pilotage des dépenses et de l'activité (outils de prévision, comptabilité analytique affinée en distinguant notamment dans les coûts la composante masse salariale et son affectation, traçabilité notamment des activités de la Fabrique France.TV Studio suivi, pratiques de planification de l'activité, évaluation). Ce qui permettrait d'engager une démarche structurelle de pilotage de l'efficacité de la dépense qui passe notamment par la mise en place d'un plan de rationalisation avec une gouvernance à haut niveau. Autant de recommandations faites par la mission de l'IGF, l'Arcom ou encore, la cour des comptes depuis 2016.

S'assurer de l'existence de véritables gardes fous. C'est donner l'exemple au plus haut niveau en redonnant de la substance à la chaîne de responsabilité. C'est favoriser l'équité en s'assurant qu'ils s'appliquent à tout le monde y compris au plus haut niveau.

Insuffler davantage de collégialité au titre de l'aide à la décision (sans tomber dans le consensus mou ou l'absence totale de prise de risque qui paralyse). Créer un juste équilibre qui s'appuie sur le fait de motiver et justifier les décisions prises et d'en rendre compte de manière claire et accessible.

Renforcer les notions d'éthique et de déontologie. Cela implique non seulement de se doter d'une nouvelle charte éthique aux principes simples et clairs mais également de s'assurer que la perception de ce qui est éthique ou de ce qui ne l'est pas est partagé et accepté. Pour cela il conviendra d'ouvrir des chantiers sur les bonnes pratiques et la déontologie dans les différentes directions en impliquant les salariés.
La règle selon laquelle toute société qui contracte avec le service public se trouve dans l'obligation d'avoir publié ses comptes devrait devenir incontournable. Cette obligation devrait figurer dans les contrats et être respectée.

Faire en sorte que les médiateurs des programmes et de l'information en contact avec les publics soient davantage associés à la prise de décision. **Envisager la création d'une fonction de déontologue**. Permettre de faire émerger des réflexes élémentaires comme celui de recourir systématiquement au déontologue lorsqu'une question de nature éthique ou déontologique se pose.

Mettre en place un lieu d'échange collégial, représentatif et sécurisé permettant à la parole de s'exprimer sur tout type de sujets.

Insuffler une culture de la gouvernance qui ne doit pas être perçue comme une défiance a priori et une surveillance a posteriori mais comme un écosystème qui permet de protéger et de renforcer la légitimité du service public.

Se réinterroger sur ses décisions et favoriser l'itération permettrait de ne pas s'enfermer dans des décisions qui peuvent s'avérer ne pas ou ne plus être pertinentes.
Pour la simple raison que le monde évolue et que se réinterroger doit aussi faire partie de l'ADN d'une équipe de direction et infuser toute l'entreprise. Cela doit se formaliser par des espaces et des process dédiés.

obtenu par contexte

Réaliser une mission de coordination de la politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) reposant sur un état des lieux et la mise en place du mode de gouvernance de la politique de RSE le plus approprié en s'inspirant du modèle de Radio France. Processus d'identification des principaux risques extra financiers avec mise en place d'un comité des directeurs RSE et d'un comité des référents RSE)

Pour conclure il est important de souligner que la culture de l'efficience dépend aussi en grande partie de la capacité à assumer ses responsabilités. Il s'agit de donner l'exemple au plus haut niveau en redonnant de la substance à la notion de responsabilité sur l'ensemble de la chaîne hiérarchique. Il s'agit avant tout d'infuser la culture de l'exemplarité et de former aux grands principes qui la sous-tendent toutes celles et ceux qui font le service public au quotidien et toutes celles et ceux qui le dirigent.
Ces chantiers doivent être menés dans les six mois qui suivent la prise de fonction**.**

3.4 LE FINANCEMENT, UN ENJEU CRUCIAL

3.4.1 Une situation financière fragilisée

Dans le cadre de son rapport de mars 2024 la mission de l'IGF a examiné la trajectoire financière de France Télévisions telle que présentée dans les projets de Contrats d'Objectifs et de Moyens 2024-2028. Pour rappel, ces COM n'ont pas été adoptés par la représentation nationale. Toutefois les observations et les suggestions formulées par l'IGF, puis par l'Arcom dans son avis de janvier 2025 constituent une base permettant d'analyser en partie la situation de l'extérieur.

L'IGF relève que « la trajectoire sur le COM présente un besoin en financement de 200 M€ à horizon 2028 que France Télévisions indique pouvoir financer par un plan d'économie et de productivité ». « La mission estime que seuls 80 M€ d'économies sur les 200 M€ d'économies sont atteignables d'ici 2028 » car « les économies sont insuffisamment documentées et certaines charges sous-estimées ». « Ce qui pourrait mettre en risque les priorités du COM »[22].

Un déficit qui se creuse et une trésorerie négative

L'Arcom indique que « le niveau de trésorerie de France Télévisions s'est réduit durant la période étudiée et que la poursuite de cette tendance limiterait sa capacité de financement »[23]. Or, si l'on tient compte du fait que la direction actuelle de France Télévisions a d'ores et déjà annoncé un déficit de 41 M€ en février réévalué à 72/76 M€ en mars dernier et que la trésorerie a été affichée comme devenant négative fin 2025, cela signifie par exemple que la capacité à emprunter se réduit.

L'Arcom souligne que « FTV s'est maintenue à l'équilibre d'exploitation sur l'ensemble de la période 2019/2023 » mais constate néanmoins que « cet équilibre s'entend « hors éléments non récurrents » le groupe ayant corrigé l'agrégat comptable de façon à neutraliser les coûts liés au projet Salto et au plan de départs et indique que l'indicateur du COM a ainsi été corrigé en ce sens a posteriori »

« En outre, en 2023, après l'abandon du projet Salto qui met fin à la correction, l'équilibre du résultat d'exploitation a résulté des modifications des modalités d'amortissement des programmes qui ont aussi permis d'améliorer facilement le compte de charges (30 M€/an de gains voire 40 M€ »).

L'Arcom met donc en lumière que, sans ces retraitements comptables, « le résultat net connait en revanche deux années de déficit en 2021 et 2022 (-12 M€ et- 48 M€) », « les années d'excédent proviennent du résultat exceptionnel (provisions en prévision du plan de départs volontaire) » [24].

Des incertitudes et une absence de visibilité sur les chantiers en cours

Ni le rapport de la mission de l'IGF ni l'avis de l'Arcom, car ce n'était pas leur objet, ne permettent d'appréhender de l'extérieur de manière concrète et objective certains des grands chantiers en cours. Par conséquent, il est difficile de s'en faire une idée précise en termes de coûts et d'opportunité et en termes de suivi et de calendrier.

[22] Accompagnement à la transformation de France Télévisions et Radio France – Inspection générale des finances, Mars 2024 (page 14)
[23] Rapport pour « avis motivé sur les résultats de France Télévisions 2020-2024 », janvier 2025 (page 124)
[24] Rapport pour « avis motivé sur les résultats de France Télévisions 2020-2024 », janvier 2025 (page 120-121)

Obtenu par • contexte

Sans préjuger des réponses qui seront apportées, il sera essentiel de conduire un audit complet de l'ensemble des chantiers lancés et cela le plus rapidement possible, en partageant les conclusions en toute transparence avec l'actionnaire et la représentation nationale.

Le rapport de la Cour des comptes, attendu très prochainement, pourra également venir éclairer certaines des interrogations.

Les chantiers concernés pouvant être identifiés sont de différentes natures. Il s'agit du projet de studio de tournage Vandargues II à Marseille, du studio de La Victorine à Nice.

L'évaluation de ces chantiers est d'autant plus importante qu'ils font l'objet pour certains d'emprunts contractés par France Télévisions.

Il n'existe pas d'informations précises disponibles sur le projet immobilier Campus adopté par le conseil d'administration de France Télévisions en 2022 dont l'objectif est le rapprochement des seize implantations franciliennes autour du siège dans le 15ème arrondissement de Paris qui concernerait environ 5000 personnes. Ce projet avait été annoncé comme devant à la fois impacter significativement la trésorerie mais dégager des économies d'exploitation visibles dès le second semestre 2025. Ces économies n'apparaissent cependant pas dans la trajectoire financière.

Il n'existe pas plus d'informations sur le coût des rapprochements immobiliers prévus avec Radio France.

3.4.2 L'élargissement du périmètre des ressources, une nécessité.

Face à des recettes publicitaires en baisse sur le linéaire et les contraintes budgétaires de l'État, la capacité de mettre en place une dynamique concernant le développement des coopérations et l'émergence de ressources commerciales nouvelles, significatives et pérennes au service de la transformation du modèle, devient incontournable.

Pour répondre en partie à cet enjeu, il sera proposé la création d'une entité appelée **« France Médias Créative »** permettant de regrouper plusieurs activités :

- **France Télévisions Distribution (FTDib)** d'ores et déjà en charge de la commercialisation de contenus produits ou coproduits en interne ou en externe.
- **La régie France Télévisions Publicité.**
- **France Télévisions Diversification (FTDiv),** une nouvelle entité.

La diversification, un outil de valorisation des contenus et des savoirs-faire

La majorité des médias publics européens ont en effet ouvert, développé et valorisé leurs contenus et leurs savoirs-faire à destination des entreprises tierces.

C'est le cas de la BBC avec BBC Creative, en charge de la diversification. Les activités développées proposent la production de contenus spécifiques qui s'appuient sur les programmes du groupe qui sont autant de marques fortes et reposent sur l'engagement de figures emblématiques du groupe BBC qui acceptent de participer à l'aventure.

Certaines de ces activités peuvent d'ores et déjà exister au sein de France Télévisions mais ce sont des initiatives isolées et la plupart du temps le groupe n'est pas ou mal associé à leur monétisation ou aux contenus de leurs déclinaisons.

Cela doit devenir par conséquent l'ambition de France Télévisions d'ouvrir de telles perspectives et de renforcer ainsi sa souveraineté.

France Télévisions dispose d'un capital considérable : programmes, personnalités emblématiques, plateformes, unités de productions. L'enjeu consiste à valoriser ce capital en créant de nouvelles prestations pour les entreprises, tout en respectant les lignes éditoriales du groupe.

obtenu par contexte

Il est donc proposé de développer ces activités, qui passent par la production de contenus spécifiques auprès d'annonceurs externes ou de médias sociaux rémunérateurs tout en gardant le contrôle sur une grande partie des ressources générées qui peuvent être significatives.

Ces nouvelles activités s'inscriront dans une stratégie cohérente et porteuse de l'identité et des valeurs du service public. Bien entendu, cette nouvelle activité sera conduite de manière à garantir le respect des règles encadrant la publicité sur le service public et être conforme au cadre juridique en vigueur.

Pour y parvenir, France Télévisions développera des prestations innovantes et dont le cœur repose sur les infrastructures et les compétences du groupe :

La conception et la production de contenus audiovisuels sur mesure pour les entreprises. Ces contenus spécifiques seront créés pour répondre aux entreprises externes qui ont besoin de prestations audiovisuelles pour leurs usages propres. Les nouvelles productions seront développées sous forme de films publicitaires ou institutionnels, de web-séries sponsorisées, de documentaires de marque, de podcasts ou encore de formats courts destinées aux réseaux numériques. Le développement de ces nouveaux formats permettra à France Télévisions de s'affirmer comme acteur majeur de créations de contenus diversifiés à destination des plateformes numériques.

Le rayonnement de l'univers France Télévisions. L'écriture et la production de programmes courts, incarnés par les programmes phare et les personnalités emblématiques du service public intéressés, permettront de développer de développer des partenariats et la notoriété du groupe sur les nouveaux médias et en dehors des murs (exemple la FNAC pourrait être intéressé par une sélection de livres recommandées par La Grande Librairie).

La création d'opérations spéciales et de partenariats à travers l'organisation de séminaires, d'assemblées générales, d'évènementiels. France Médias Créative proposera par exemple la captation d'événements privés, dans les studios de France Télévisions ou à l'extérieur.

Ces nouveaux services seront des leviers de renforcement des relations avec les partenaires externes et une affirmation de l'excellence de France Télévisions à la fois dans le domaine de l'écriture et de la production de nouveaux formats et la mise en avant des valeurs du service public.

Dans les synergies internes envisagées entre diversification et régie, le développement de chaînes gratuites financées par la publicité (FAST), s'inscrivant dans le respect la propriété intellectuelle et de la régulation de l'Arcom, ouvre la possibilité de revenus supplémentaires, tout en renforçant la visibilité de la marque sur les plateformes digitales.

France Télévisions, dans une démarche de transparence, soumettra en amont ses projets innovants à l'Arcom afin de valider la bonne conformité des dispositifs, d'un point de vue déontologique et réglementaire.

La valorisation des productions internes de France Télévisions, une priorité.
Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

L'acquisition de catalogues et la distribution du catalogue à l'International : il s'agira de favoriser davantage le rayonnement international des productions et accroitre ainsi les ventes internationales comme évoqué au paragraphe concernant la fiction ou le divertissement p 9 et 10, et de favoriser une exploitation optimisée des droits détenus.

La distribution des contenus sur les plateformes tierces de distribution transactionnelle (VàD ou VàDA) : il s'agira de se donner les moyens de pousser le référencement des programmes de France Télévisions pour créer une meilleure exposition des programmes et un développement des consommations sur les plateformes tierces.

Les activités de jeux vidéo représentent une opportunité de toucher une audience significative supplémentaire en linéaire et sur les plateformes numériques tout en attirant une cible jeune. Des synergies sont à créer entre l'e-sport et les activités d'édition de jeux du groupe France Télévisions. En intégrant des éléments de compétition de e-sport dans les programmes sous forme de retransmission, le groupe pourra développer des contenus originaux qui attirent une nouvelle audience. Des partenariats stratégiques avec des streamers ou équipes comme la Karmine Corp et le soutien des événements d'e-sport inscrira France Télévisions dans cette conquête d'audience des jeunes publics.

obtenu par contexte

Par ailleurs, l'extension de la diffusion des programmes avec des réseaux de salles de cinéma sera à l'étude pour proposer des programmes en retransmission exclusives sous forme d'événements.

France.TV Studio contribuera à la réussite de France Médias Creative.

France.TV Studio sera appelé à jouer un rôle important pour garantir le succès de France Media̧s Creative tant dans la production de nouveaux formats adaptés à ces nouveaux enjeux que dans l'internationalisation d'une partie de ses productions ou coproductions (fictions, documentaires, animation, jeux, etc.). Dans les limites de l'accord signé par France Télévisions en juin 2024 avec les organisations professionnelles de l'audiovisuel qui est parvenu à un juste équilibre entre production interne et production externe ainsi que dans le partage des droits et des mandats [25].

Une démultiplication de l'impact de France Médias Créative grâce aux coopérations

Par ailleurs, dans le domaine clé de la diversification il est essentiel que soient mis en place des espaces de coopération avec les autres entités de l'audiovisuel.

C'est ainsi que France Télévisions Diversification sera amenée naturellement à se rapprocher de la direction de la diversification de Radio France afin de s'inspirer des bonnes pratiques et réfléchir à des projets communs, en synergie.

Pour conclure, l'objectif de France Médias Créative sera ainsi de multiplier les sources de revenus dans le respect d'une autonomie fonctionnelle claire.au sein d'un ensemble cohérent. Cela en assurant la séparation entre les activités commerciales et les activités éditoriales et de programmation, afin de préserver l'indépendance éditoriale et éviter toute influence des annonceurs sur les contenus.

Le recours à la publicité et au parrainage : un modèle réfléchi et responsable

Le marché de la publicité est bouleversé par la montée en puissance des plateformes numériques. Les revenus publicitaires classiques liés à la télévision linéaire en clair sont en baisse constante [26]. France Télévisions se doit toutefois d'intégrer dans son modèle économique et, en particulier, dans sa régie publicitaire un nécessaire accroissement de ces revenus pour renforcer ses moyens. Cela passe par une stratégie publicitaire qui accompagne l'essor de la publicité numérique en intégrant les innovations en la matière, tout en bâtissant un modèle publicitaire respectueux des citoyens, responsable dans ses choix et vertueux dans ses pratiques.

Les Français consomment de plus en plus leurs contenus sur le numérique et France Télévisions a accompagné le développement de son offre digitale sur france.tv et ses plateformes associées par de la monétisation publicitaire. Il nous semble essentiel de renforcer cette transition et d'être à la hauteur des enjeux en garantissant à la fois des revenus solides et une protection des utilisateurs. Toutefois, il convient de ne pas céder aux modèles intrusifs de la plupart des plateformes numériques financées par la publicité.

Trois axes pourraient être développés :

• Offrir une publicité mieux ciblée, plus pertinente et moins intrusive sans sur sollicitation ni recueil abusif des informations personnelles.

• Renforcer la souveraineté publicitaire française : face à la domination des plateformes étrangères, les solutions de monétisation digitale resteront au sein de l'audiovisuel public en misant sur l'innovation et sur des partenariats avec les acteurs français et européens.

• Protéger les citoyens et garantir un cadre publicitaire responsable : en privilégiant des formats respectueux, non agressifs et compatibles avec la qualité d'expérience des spectateurs.

Loin d'être une simple source de financement, la publicité diffusée sur les antennes et les plateformes de France Télévisions véhicule un imaginaire, elle doit donc être cohérente avec l'identité du service public. Le modèle à renforcer doit être exigeant, en favorisant des campagnes responsables, alignées avec les enjeux sociétaux de notre époque.

[25] Communiqué de presse - France Télévisions, AnimFrance, le SATEV, le SEDPA, le SPECT, le SPI et l'USPA signent un accord sur l'engagement financier et l'exposition des œuvres patrimoniales audiovisuelles dans les offres de France Télévisions – juin 2024

[26] Perspectives d'évolution du marché publicitaire français à l'horizon 2030, janvier 2024

obtenu par contexte

Par ailleurs, il serait intéressant de mener une réflexion sur les critères qui favoriseraient l'accès aux espaces publicitaires ou de parrainage de France Télévisions aux entreprises qui respectent des engagements clairs en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Cela dans le respect du droit existant (sachant que des études juridiques ont été faites en ce sens et que Radio France a d'ores et déjà adopté les prémisses d'une telle démarche). Les formats publicitaires développés pourront donner lieu à une politique de réduction de l'empreinte écologique des campagnes diffusées, en développant des modèles de publicité éco-conçue et faire partie des formats développés par un savoir-faire France.TV Studio.

En matière de diffusion, une priorité sera donnée à la complémentarité entre chaines de télévision et canaux numériques pour créer un levier d'Impact et de cohésion. La régie proposera ainsi des offres couplées TV + digital pour maximiser la visibilité et l'impact des campagnes

France Télévisions est un média de confiance. Son modèle publicitaire doit être à la hauteur de cette exigence : éthique, responsable et au service de l'intérêt général. Avec cette stratégie, France Télévisions pérennise un modèle économique durable, respectueux de ses missions et porteur d'avenir.

obtenu par contexte

CONCLUSION

Renforcer la gouvernance, diversifier les ressources, sont deux démarches qui permettront d'agrandir l'influence du service public, de retrouver de nouvelles marges de manœuvre et de s'appuyer sur des données transparentes, une vision et un projet partagés afin de conduire de manière plus fluide la transformation du modèle organisationnel et social en co-construction avec celles et ceux qui font le service public au quotidien.

Cela augmentera la capacité à nouer un dialogue exigeant et constructif avec les tutelles, la représentation nationale et les organismes de contrôle et de surveillance, notamment sur les chantiers que France Télévisions ne peut mener sans le concours de l'État et de pouvoir envisager de flécher des moyens vers une transition claire et lisible.

C'est le chemin que je propose pour renforcer la légitimité et la souveraineté de l'audiovisuel public.

Depuis toujours je me suis investie dans le secteur du cinéma et de l'audiovisuel

En tant que chef d'entreprise, comme productrice indépendante ou à la tête de la filiale d'un grand groupe, j'ai été constamment plongée au coeur de la création avec la responsabilité juridique et financière de ce que dans nos métiers nous appelons la « bonne fin ».

À travers différents mandats électifs, syndicaux ou associatifs, je me suis investie sans relâche dans la régulation du secteur, la culture et l'éducation.

Mes expériences m'ont appris à concilier différents univers, à coopérer et à m'entourer.

L'audiovisuel public est à un tournant majeur, au coeur des bouleversements que vit notre société, à un moment charnière où se joue son destin.

C'est l'énergie, la créativité, la détermination et la volonté d'exemplarité qui permettront de rassembler autour d'une ambition partagée, celle d'accompagner l'audiovisuel public à relever les défis à venir.

C'est dans cet état d'esprit que je présente ma candidature à la présidence de France Télévisions.

Frédérique Dumas