Réconcilier

obtenu par •contexte

Projet stratégique pour France Télévisions

Delphine Ernotte Cunci

Avril 2025

L'été 2024 a marqué un moment d'unité et de rassemblement de la communauté nationale autour de la joie et la fierté, qui a rayonné sur tous nos écrans. Si le souffle olympique est retombé, chacun garde en mémoire cet élan collectif et le plaisir d'écrire ensemble une histoire commune. Ce désir de rassemblement et d'apaisement est le plus bel héritage des Jeux.

Mais des vents contraires soufflent et des fractures s'installent. La polarisation des idées tout comme la diffusion de fausses informations s'accélère. Les repères tombent, les institutions sont mises en cause. Le numérique rapproche autant qu'il isole. De nouvelles icônes des réseaux sociaux émergent chaque jour pour les jeunes générations tout en restant inconnues de leurs parents. A ces ruptures générationnelles s'ajoute aussi un sentiment croissant de relégation géographique et sociale.

Rien ne sera plus comme avant. A l'horizon 2030, l'espace informationnel et le monde numérique n'auront plus rien à voir avec ceux d'aujourd'hui. L'intelligence artificielle n'est pas une innovation de plus. Elle porte en elle les germes d'une rupture sociétale majeure. La vitesse de transformation est vertigineuse et entraîne avec elle une profonde mutation de la manière de s'informer et de se divertir, de notre rapport aux écrans et de la place des créateurs.

Dans ce nouveau monde accéléré, France Télévisions doit prendre un temps d'avance. Ce projet propose une nouvelle stratégie, établit des priorités éditoriales et une refonte du modèle d'organisation. Il affirme l'impérieuse nécessité d'alliances nationales et européennes. Plus que tout, il exprime une ambition qui emporte toutes les autres : celle d'être un lieu de réconciliation.

obtenu par contexte

SOMMAIRE

I- Le grand tournant 4

I-1 Gagner la guerre de l'information 4

I-2 Augmenter la télévision 7

I-3 Viser une efficacité optimale 10

II- La Fabrique de la Nation 13

II-1 Unir face à la fragmentation 13

II-2 Le parti-pris de l'ouverture 16

II-3 Rapprocher les France 18

II-4 Un espace sûr pour toutes les générations 20

III- L'entreprise étendue 23

III-1 Un modèle coopératif 23

III-2 Associer chacun à la transformation 26

III-3 Fortifier l'union de l'audiovisuel public 28

obtenu par contexte

I- Le grand tournant

Nos sociétés sont entrées dans l'ère des propagations. A la faveur de la pandémie du Covid, « l'infodémie » s'est répandue, engendrant de la confusion dans les esprits. Par les outils puissants de diffusion que sont les réseaux sociaux, les fausses nouvelles se répandent à une vitesse vertigineuse et sont devenues des instruments de déstabilisation massive. En quelques années, sous leur influence, deux poisons lents sont venus miner notre espace public. Celui du doute d'abord, et l'incapacité de plus en plus grande des citoyens à différencier ce qui est vérifié, de ce qui est possible ou supposé ; celui de la division ensuite, qui se distille sous l'effet d'algorithmes qui confortent les citoyens dans un schéma de pensée préfabriqué. Il y a urgence à agir.

L'espace public est devenu chaotique : il se polarise, engendre de la dissension et fissure notre capacité à nous projeter ensemble dans un horizon commun. Si le virage numérique a redéfini les usages et mis à la portée de tous une quantité exponentielle de contenus, la révolution de l'Intelligence Artificielle Générative (IAG) promet d'être encore plus importante et profonde.

L'IAG est déjà au cœur de nos vies numériques. Cette révolution touche notre espace public et le champ de l'information, en mettant à portée de clic la capacité de créer des images de toutes pièces, d'industrialiser la fabrique du faux et de le distribuer à grande échelle. Dans un monde où la manipulation de l'espace informationnel est devenue un instrument d'ingérence ou d'influence à grande échelle pour des Etats et des acteurs majeurs de la tech, la responsabilité de nos médias pour traquer les contre-vérités et raconter les faits est immense.

Ce sont ensuite les contenus, les conditions de leur production et leur ligne éditoriale qui seront bouleversés. L'introduction de l'IAG dans l'industrie audiovisuelle constitue un tournant au moins aussi important que la fin du muet ou l'apparition de la couleur. La grève des scénaristes à Hollywood n'est qu'un prélude. La production automatique de contenus ne constitue pas une simple évolution à laquelle s'ajuster : elle remet en cause les fondamentaux de la conception des œuvres et les moyens de leur protection immatérielle. Sans une très grande réactivité, nous serons menacés au mieux de dilution, au pire de disparition.

Ce choc ne concernera pas uniquement France Télévisions mais aussi le modèle de l'ensemble de ses partenaires de la filière : producteurs, auteurs, éditeurs européens, qui partagent les mêmes interrogations : les gains de productivité promis permettront-ils de préserver des investissements dans des contenus à forte valeur ajoutée, dans un contexte de contraction des revenus publicitaires ? Les nouvelles sources de revenus permettront-elles d'identifier des relais de croissance durables ? Quels nouveaux acteurs émergeront et quels nouveaux usages s'imposeront ?

Sans préjuger des effets encore largement inconnus de l'IAG à ce jour, nous pouvons considérer que c'est autour de ce grand tournant que doit s'articuler la stratégie de France Télévisions d'ici 2030. Ces bouleversements appellent à une refonte de notre modèle.

I-1 Gagner la guerre de l'information

Nous sommes entrés dans une guerre de l'information mondiale menée par des « cyberpirates » prêts à tout pour véhiculer des mensonges, délégitimer le journalisme, voire ébranler nos institutions. Dans

obtenu par contexte

la prochaine décennie, le droit effectif de chaque citoyen à une information fiable, vérifiée et pluraliste, ne sera plus garanti sans un sursaut démocratique pour rester la référence. Le service public est une balise de confiance vers laquelle on se porte, sur tous les écrans, pour comprendre la marche du monde, démêler le vrai du faux et se forger sa propre opinion. Le défi est immense.

Faire de franceinfo le pivot

Face à la poussée du chaos informationnel, il s'agit d'occuper le terrain en permanence et partout, pour lutter pied à pied contre les manipulations de l'information. Une inflexion forte s'impose. L'information en continu sur tous les canaux doit devenir la priorité du groupe avec l'offre globale franceinfo comme épicentre et non plus comme auxiliaire.

A son lancement en 2016, franceinfo portait la promesse d'une alternative de service public forte dans un paysage concurrentiel déjà formé mais sans commune mesure avec celui que nous connaissons aujourd'hui. Il s'agissait d'une étape nécessaire, qui a rendu possible un succès sur le numérique et constitué le premier partenariat de l'audiovisuel public. Toutefois, force est de constater que la place de la chaîne n'est pas aujourd'hui à la hauteur des ambitions du premier groupe audiovisuel français. Le 6 juin 2025, le passage sur le canal 16 est une occasion unique d'imprimer l'utilité de franceinfo, d'affirmer sa promesse et de marquer sa différence avec l'objectif de toucher chaque jour deux fois plus de téléspectateurs qu'aujourd'hui.

Deux éléments de différenciation seront au cœur de la nouvelle ligne éditoriale de la chaîne : le primat des faits et une couverture complète de l'actualité. Face aux chaînes de commentaire en continu et aux médias sociaux qui affirment sans source, franceinfo sera la chaîne qui oppose les faits aux polémiques. Sa mission première sera de prendre de vitesse les vérités alternatives et d'être reconnue comme une référence de rigueur et de fiabilité. En s'appuyant sur le travail d'enquête et de terrain essentiel conduit par tous les journalistes de France Télévisions, franceinfo a les moyens d'être la première chaîne qui donne à voir et explique les événements, où qu'ils se passent, en s'appuyant sur des images certifiées et contextualisées. A l'ère de la globalisation de l'information, ses correspondants étrangers et ses partenariats européens renforcés constituent de solides atouts pour suivre de manière plus précise l'actualité du monde et de l'Union Européenne.

Un nouvel écosystème de l'information

Pour atteindre cet objectif, c'est l'ensemble des rédactions nationale, régionales et ultramarines qui mettront au cœur de leur chronologie l'alimentation de l'offre d'information en continu et sa démultiplication sur les réseaux sociaux.

La chaîne disposera de nouveaux moyens de production, avec un studio adapté et des directs renforcés. Cette bascule vers l'information continue imposera de transformer les métiers de la rédaction : montage de sujets par les journalistes, circulation des contenus vers et depuis franceinfo, possibilité de recourir aux moyens mobiles et appropriation de toutes les évolutions technologiques connues et à venir.

Franceinfo s'appuiera également sur la force que représente la coopération avec Radio France, France Médias Monde et l'INA. L'objectif à terme est de parvenir à fonctionner comme une entité trimédia radio-TV-web, à l'instar de ce qui existe Outre-mer et chez nos voisins européens.

obtenu par contexte

Une nouvelle étape importante sera de constituer une force de frappe commune dédiée à la certification des images et à la vérification de l'information pour devenir une référence en matière d'éducation à l'image par l'information. L'image est déjà, et sera demain plus encore, le carburant des ateliers de contrefaçon dont les réseaux sociaux sont la vitrine. Face à cela, France Télévisions comme Radio France se sont armées, ces dernières années, en lançant respectivement « Les Révélateurs », cellule dédiée à la vérification des images et vidéos, et la cellule « Vrai du faux » de l'Agence de Radio France. France Télévisions proposera à Radio France de réunir ces entités pour constituer ensemble, avec le soutien de l'INA et de France Médias Monde, une agence de référence en Europe pour la veille, la vérification et la certification desservant l'ensemble des offres et canaux de l'audiovisuel public. Cette unité, physiquement regroupée, pourra rassembler rapidement un nombre conséquent de journalistes des différentes maisons, soutenus par des expertises data et IA et dotés des meilleures technologies de veille.

Essaimer

Face à la multiplication des canaux et sources d'information, France Télévisions doit entrer dans l'ère de la dissémination de ses contenus d'information. TikTok, YouTube ou WhatsApp ne sont plus des réseaux sociaux ou de simples canaux de communication. Ils sont désormais des médias à part entière, incontournables pour atteindre tous les publics et notamment ceux qui ne consomment plus d'information par les canaux traditionnels. Les débats éthiques sur l'actionnariat de ces médias ou leur utilisation des données des utilisateurs sont parfaitement légitimes, mais ne sauraient primer sur l'urgence pragmatique d'occuper le terrain là où se joue l'essentiel du combat pour l'accès des citoyens à une information vérifiée.

Pour accroître la propagation d'une offre d'information vérifiée et de qualité sur tous les supports, la rédaction de France Télévisions organisera et industrialisera la présence de l'intégralité de ses contenus d'information, dans des formats et avec des codes adaptés (vidéo verticale, formats courts, extraits, surtitrage, conversation…), sur l'ensemble des médias sociaux existants et futurs. Une attention particulière sera portée à la présence des contenus d'information sur les canaux fermés (boucles affinitaires sur WhatsApp, Telegram ou Instagram) qui sont un redoutable vecteur de bulles d'auto-confirmation.

Plutôt que d'être une arme aux seules mains des « ingénieurs du chaos », l'IAG viendra demain soutenir l'ensemble de la chaîne de dissémination**,** de la collecte de données (exploration et analyse de données, datavisualisation, indexation, transcription automatique) à la vérification (détection de contenus générés par l'IA, certification d'authenticité) ; de l'édition de contenus (accélération de la création automatisée de formats dédiés aux réseaux sociaux à partir de contenus existants) à leur diffusion (optimisation du référencement, connaissance du public). Par ailleurs, elle alimentera le développement du data journalisme et la capacité à travailler sur un très grand nombre de données, ce qui peut permettre aux journalistes de disposer d'une connaissance des faits encore meilleure et d'augmenter leur capacité d'enquête. Une charte de l'usage de l'IA dans l'information sera discutée avec les journalistes et leurs représentants.

Pour répondre à l'ensemble de ces moyens d'action, France Télévisions nouera des partenariats équitables avec les grands acteurs français et européens de l'intelligence artificielle générative et cherchera à incuber et déployer en son sein les outils adaptés à la diffusion de contenus d'information sur tous les réseaux et tous les écrans.

obtenu par contexte

I-2 Augmenter la télévision

La « plateformisation » de France Télévisions accomplie ces dernières années est une réalité. France.tv est désormais la première antenne du groupe et la première plateforme de streaming gratuite en France. Editorialisée, singulière par la profondeur de son offre française, elle a connu depuis 2020 une croissance constante - la plus forte du paysage audiovisuel. Fédérant chaque mois près de deux Français sur trois, elle est reconnue comme un média de référence et de préférence.

Des ruptures nouvelles et profondes sont toutefois à nos portes. Il est certain que le modèle des plateformes, tel qu'il s'est imposé ces dernières années à travers les standards internationaux du streaming, ne sera plus le même d'ici peu. Sous l'effet d'un marché saturé, l'enjeu central de la rétention des abonnés conduit les acteurs de la vidéo par abonnement à revoir leur modèle éditorial et commercial. Publicité, direct, flux, sport, *gaming*, information font désormais partie de leur jeu. Demain, des algorithmes dopés à l'intelligence artificielle viendront renforcer leur capacité de recommandation et de personnalisation.

Dans le même temps, l'essor des téléviseurs connectés crée déjà un « oligopole des écrans d'accueil ». YouTube y est devenu un concurrent objectif et central pour les groupes de télévision et cherche à se « premiumiser ». Les chaînes FAST, nouvel eldorado du second marché, y captent des revenus publicitaires croissants. Le téléviseur nouveau sait tout faire ou presque et s'impose au cœur des foyers pour tous les usages jusqu'à présent réservés au mobile, à l'ordinateur ou à l'autoradio.

Ces mouvements sont profonds et rapides. Il s'agissait jusqu'à présent pour France Télévisions de rester dans la course, il s'agit désormais de reprendre un temps d'avance dans l'évolution de la concurrence et des usages du public. En s'inspirant des évolutions récentes de Channel 4 ou de NBC, France Télévisions peut devenir le premier grand groupe français de média à révolutionner son modèle d'organisation pour porter le poids du corps sur le numérique et le streaming.

Donner la priorité à la conversation et l'engagement

La conversation et l'engagement autour des contenus sont devenus la norme des nouveaux médias. Avec leur essor, les publics ne se contentent plus d'une relation verticale et passive aux médias. Il ne s'agit plus seulement, à contenu identique, de donner au public le choix du moment et du canal de consommation. Il convient d'intégrer dès la conception éditoriale d'un contenu ou d'une offre une vision holistique et omnicanale associant son ambition éditoriale, sa distribution, son potentiel pour susciter la conversation et l'engagement et amplifier sa résonance. L'enjeu est de faire naître une nouvelle relation qui fait de chacun un acteur dans son rapport à l'audiovisuel public et un citoyen éclairé et engagé pour la qualité de l'espace public.

La nécessité culturelle d'assurer une présence française qualitative et créative sur l'ensemble des supports doit désormais être reconnue comme aussi prégnante que l'accomplissement des missions sur des chaînes linéaires. Pour cela, l'ensemble des contenus seront désormais choisis, pensés et engagés à destination première des environnements numériques, qu'il s'agisse de france.tv, des plateformes de partage de vidéo ou des médias sociaux. Cela impliquera de nouveaux formats et de nouveaux codes narratifs, de nouvelles chaînes numériques, événementielles ou pérennes, ainsi qu'une expertise enrichie dans la détection de nouveaux talents et de nouvelles propositions éditoriales.

obtenu par contexte

L'enjeu est de conquérir une audience globale à l'échelle nationale comme mondiale en proposant sur les nouveaux supports vidéo et nouveaux médias des propositions éditoriales de service public marquées par leur richesse, leur exigence éditoriale et leur qualité.

Une nouvelle organisation

Un Pôle Premium aura pour mission de faire des offres linéaires une vitrine qui rassemble le meilleur du service public, avec un niveau d'exigence et de singularité accru. Il regroupera l'ensemble des expertises dédiées au direct, tant en production, en événementialisation qu'en programmation, à destination de l'ensemble des canaux. Il aura la responsabilité totale du *live* et sera chargé d'asseoir une découvrabilité et une visibilité élargies, avec une exigence de qualité et de singularité accrues aux heures de grande écoute de la télévision comme de la plateforme, sur laquelle le direct a vocation à prendre une part croissante. De proche en proche, la valeur ajoutée du média linéaire se concentrera sur la capacité de rassemblement instantané et d'exposition simultanée du même contenu au plus grand nombre. Cette valeur est inestimable face à des concurrents qui ne s'adressent qu'à des individus.

Un Pôle Créatif aura la responsabilité de choisir les contenus à destination prioritaire du *streaming* et en anticipant dès l'amont les opportunités de distribution adaptées à chaque contenu, chaque public et chaque canal. Il s'appuiera sur une organisation par nature de mission éditoriale et non plus par genre de programmes. Il réunira les expertises éditoriales, de distribution, de marketing et mobilisera particulièrement les innovations technologiques et l'analyse de la data. Ce pôle aura une vocation toute particulière dans la recherche des talents et formes narratives nouvelles. Il s'agit ainsi d'organiser la transition d'un rôle principal de *mass media*, s'adressant à une audience monolithique, vers un nouveau modèle qui place les publics et leurs centres d'intérêt en son cœur.

Une marque média unique : france.tv

De nombreux groupes de médias TV, en Europe et dans le monde, ont fait le constat des limites d'une stratégie de marques multiples au fur et à mesure que la concurrence se démultipliait et que les marques nationales rencontraient des difficultés à émerger dans un paysage ultra-concurrentiel. La rationalisation du portefeuille de marques de France Télévisions, conduite en 2017, est pour beaucoup dans le succès de la plateforme france.tv. Elle a permis de clarifier la proposition numérique du groupe puis de procéder en 2024 avec succès au rassemblement des comptes sociaux.

A l'occasion du regroupement du bloc de service public le 6 juin 2025, une nouvelle étape sera franchie vers l'affirmation d'une identité de marque forte et rassemblée. La marque unique France Télévisions se matérialisera dans les environnements linéaires, sur nos chaînes, qui seront désormais des canaux d'accès aux contenus du groupe mais ne seront plus des marques. France.tv sera désormais la signature du service public, portant sa singularité et sa capacité de rassemblement dans tous les contextes de distribution et en particulier sur les réseaux sociaux et à l'international. Dans une période de renumérotation, une attention particulière sera apportée à l'accompagnement du public dans l'appropriation de ces nouveaux repères.

La montée en puissance de cette identité se fera en cohérence avec l'écosystème des marques que nous partageons d'ores et déjà avec nos confrères de l'audiovisuel public : ICI pour l'offre de proximité, franceinfo pour l'information en continu et Lumni pour l'éducation. Au sein de France Télévisions, les médias globaux d'Outre-mer conserveront leur signature « La 1ère » sur tous les supports et les offres jeunesse Okoo et Slash demeureront des identifiants pour leurs publics spécifiques.

obtenu par contexte

Une plateforme hybride

La plateforme france.tv, navire amiral de l'expression numérique du groupe, a franchi des étapes majeures ces dernières années. Son offre s'est élargie grâce à une stratégie de distribution des contenus - avant-premières, exclusivités numériques, etc. - qui la distingue. A l'été 2025, le public pourra accéder simplement, à travers la plateforme, à l'ensemble de l'offre vidéo de l'audiovisuel public : après Arte, l'INA, les chaînes parlementaires et France Médias Monde trouveront leur place sur france.tv. De même, dans l'esprit des dispositions européennes sur la mise en avant des services d'intérêt général, nous œuvrerons à la visibilité renforcée des médias nationaux. Mais demain, la nouvelle frontière pour France Télévisions sera celle de l'hybridation : plus de contenus, plus de formats, plus de conversation.

France.tv changera de nature : de plateforme vidéo, elle a vocation à devenir demain l'application capable d'accueillir tous les usages média qui ont cours sur l'écran de télévision du foyer comme sur les écrans mobiles. Le développement des articles et de l'audio, avec des interfaces adaptées pour faciliter la circulation des contenus de franceinfo ou mettre en majesté les productions de Radio France, sera l'un de nos axes de développement majeur. Demain, sur france.tv, chacun pourra regarder des vidéos longues ou verticales, lire un article, écouter des podcasts ou jouer. La plateforme s'ouvrira aussi à une plus grande intervention des publics avec une capacité à commenter et à interagir avec le contenu. En mobilisant si besoin des solutions de traduction automatique générée par IA, elle accueillera des contenus – notamment d'information – issus des autres grands services publics européens, à commencer par ses pairs francophones. Ainsi apparaîtront et s'affirmeront les prémisses d'une offre vidéo européenne.

Le développement des algorithmes de personnalisation et la capacité de recommandation de la plateforme seront déterminants, d'autant que l'IAG ouvre la possibilité d'hyper-personnaliser l'offre. L'une des clés sera de franchir une nouvelle étape dans la maîtrise de la data utilisateurs et programmes pour améliorer la pertinence des recommandations et la découvrabilité des contenus. Pour cela, France Télévisions continuera à négocier avec les distributeurs pour un meilleur accès à la donnée et nouera des partenariats avec des acteurs français et européens pour bénéficier des dernières technologies dans un modèle économique équilibré. Tout en travaillant à l'amélioration des algorithmes de recommandation, France Télévisions aura aussi à cœur de protéger les données de ses utilisateurs et de ses contenus et veillera à conserver une recommandation humaine qui favorise la découverte.

La création au cœur

Depuis 10 ans, France Télévisions a porté haut la création française en défendant les auteurs, les producteurs et l'ensemble des parties prenantes à l'élaboration des œuvres. Combinée avec l'intégration des *streamers* dans la régulation et au rattrapage des chaînes privées en faveur de la création, cette stratégie industrielle a produit des effets majeurs sur l'industrie. Les résultats sont tangibles : rattrapage significatif du volume horaire, équivalent à celui de nos voisins européens ; passage à l'échelle européenne des producteurs français ; succès d'audience qui ont placé en moins d'une décennie les œuvres françaises au sommet des audiences et délogé l'ancienne suprématie américaine ; accroissement de la capacité industrielle de la France et de sa reconnaissance internationale. Les pouvoirs publics ont donné une impulsion supplémentaire majeure avec le plan France 2030 qui a armé durablement le pays d'un équipement en studios dotés de technologies de pointe.

obtenu par contexte

D'ici à 2030, France Télévisions devra préserver ses investissements dans la création et dans l'ensemble de ses programmes. La sanctuarisation de ces budgets, aussi bien en flux qu'en création, constitue un enjeu majeur : les 440 M€ dans la création audiovisuelle ainsi que les 80 M€ en cinéma sont à cet égard un élément incontournable de la trajectoire pluriannuelle. Alors que les autres financements du secteur reposent sur la stratégie de grands groupes internationaux, dont plusieurs contestent aujourd'hui la directive SMA et la chronologie des médias, la stabilité du service public est une garantie pour le tissu créatif et productif national comme pour le maintien de la diversité dans tous les genres.

Notre responsabilité est d'embrasser les nouveaux outils au service de la création tout en maintenant un contrôle éditorial humain sur le contenu final pour garantir le respect des normes de qualité et des valeurs du service public. Une première étape clé sera de développer une charte éthique de l'utilisation de l'IA en collaboration avec les syndicats d'auteurs et de producteurs. Cette charte définira les termes d'une rémunération équitable de chaque partie, et notamment des auteurs, ainsi que les bonnes pratiques à respecter. Nous mettrons en place des principes de transparence et de consentement, en introduisant une obligation d'information sur les œuvres utilisées pour entraîner les IA, le consentement explicite des auteurs avant d'utiliser leurs œuvres pour l'IA, et offrir aux auteurs la possibilité d'interdire l'accès à leurs œuvres. En adoptant une approche de filière, la télévision publique peut tirer parti des avantages de l'IA tout en restant fidèle à sa mission de service public, en préservant la qualité et l'intégrité de son contenu et en continuant à jouer un rôle déterminant dans le paysage médiatique en évolution.

Favoriser la circulation internationale des œuvres

Sous l'effet de la présidence de l'UER, l'engagement européen de France Télévisions a permis ces dernières années de porter une voix forte dans le concert des médias publics européens. Un engagement analogue doit désormais être recherché auprès de l'ensemble des acteurs de la francophonie, territoire démographique morcelé mais en pleine expansion où se livre un combat culturel crucial pour l'avenir du monde. Aux côtés de TV5 Monde, France Télévisions peut jouer un rôle plus actif dans la découverte et la circulation des œuvres du répertoire francophone, notamment en investissant le terrain des coproductions destinées à l'Afrique francophone ou en mettant en commun leurs développements d'IA pour le doublage et la traduction. Un pacte renouvelé avec les créateurs ou les organismes de gestion collective permettra d'asseoir le modèle de contribution et de confiance de TV5 Monde.

Parallèlement, le réseau historique de distribution internationale des chaînes de France Télévisions devra entrer dans l'ère du digital pour perdurer. Afin de préserver la valeur d'export de droits dont France Télévisions n'est pas propriétaire, la possibilité de développer une offre numérique payante à l'international, sur le modèle de Britbox, sera étudiée et présentée au comité stratégique du Conseil d'administration. C'est une initiative attendue par nombre de distributeurs et producteurs français inquiets du manque d'opportunités d'exportation.

I-3 Viser une efficacité optimale

Les études évaluant l'impact de l'IA sur la filière audiovisuelle affichent des données globales et des perspectives variées. L'étude de la CISAC estime la perte de revenus pour les créateurs à l'échelle mondiale à 12 milliards d'euros sur cinq ans. Quelles que soient les analyses retenues, il est aujourd'hui certain que le secteur va connaître des changements majeurs. Des tâches entières seront

obtenu par contexte

automatisées, des emplois vont naître et d'autres disparaître, tous les métiers se verront profondément transformés. Pour anticiper, France Télévisions réduira sa base de coûts pour anticiper les investissements d'avenir, tout en préservant la qualité du service rendu.

En tirant parti des bénéfices des évolutions technologiques et en revisitant les équilibres internes entre métiers, l'entreprise peut se fixer un objectif important de réduction des coûts de structure. La nouvelle direction de la performance opérationnelle aura pour mission de piloter ce plan d'économies. Les gains de productivité devront permettre d'absorber, à l'horizon 2027, le déséquilibre budgétaire induit par la diminution des ressources publiques en 2025, de préserver les investissements numériques et d'absorber l'évolution naturelle des charges sur les années suivantes. Ce plan d'efficacité est la condition d'une discussion équilibrée avec l'Etat sur la trajectoire pluriannuelle d'objectifs et de moyens. Il nécessitera notamment des moyens d'accompagnement des personnels et de formation pour assurer la reconversion des emplois vers le numérique.

Un plan d'adaptation des capacités de l'entreprise

D'ici à 2030, France Télévisions engagera une mutation de son organisation, recrutera de nouveaux talents, de nouvelles compétences et repensera l'ensemble de ses activités et de leur place dans la chaîne de production. L'équilibre interne entre fonctions techniques et missions éditoriales sera révisé.

France Télévisions est aujourd'hui le seul éditeur à disposer de moyens de fabrication interne importants lui permettant d'assurer son indépendance technique. L'exemple de Vendargues, devenu un *hub* de la fabrication à la pointe de l'innovation technologique et ouvert à un véritable développement commercial avec les perspectives de France 2030, démontre qu'il est possible d'opérer des transformations profondes à travers la modernisation des outils. Il est indispensable que nos moyens de fabrication continuent à s'adapter aux nouvelles évolutions technologiques en poursuivant le développement des moyens de captation légers. Par ailleurs, la compétitivité en regard des acteurs privés du marché, l'excellence des pratiques et un pilotage précis de la performance des moyens de fabrication seront des impératifs. De même, l'évolution des processus et des régies de fabrication, au siège comme dans les territoires, s'appuiera sur les possibilités permises par l'automatisation, que ce soit pour la production des JT ou des émissions.

De façon plus générale, la modernisation des outils sera poursuivie lorsqu'elle permet des gains d'efficacité et de productivité rapides et pérennes. La modernisation du Centre de diffusion et d'échanges et le regroupement des activités de diffusion seront menés à leur terme.

Un besoin de simplification

L'effort d'efficacité et d'optimisation des moyens concernera l'ensemble de la structure. Les plans de départs volontaires non ciblés menés ces dernières années ont permis de fortement réduire les effectifs, mais il reste à questionner en profondeur la pertinence de nos process et de nos manières de travailler.

Dans tous les secteurs « tertiaires » de l'entreprise, un examen approfondi de l'ensemble des activités et dépenses externes sera conduit. Il permettra de mettre en lumière celles qui sont prioritaires au regard des objectifs stratégiques et celles qui le sont moins ou ne le sont plus. De façon plus générale, il s'agit de clarifier les rôles et responsabilités ainsi que les processus de décision et de collaboration entre services ou directions, pour une organisation du travail plus fluide et davantage d'efficacité opérationnelle.

Obtenu par e-contexte

Réviser l’accord collectif

L’adaptation de l’entreprise nécessitera un dialogue social soutenu, transparent et maîtrisé. Dès l’année 2025, une négociation sera proposée aux organisations syndicales concernant le déploiement de l’Intelligence Artificielle Générative et le mouvement vers la production automatisée. En fonction de l’aboutissement des discussions sur la gouvernance de l’audiovisuel public, France Télévisions engagera la négociation d’un nouvel accord collectif qui prendra la place de l’accord de 2013.

Ce nouvel accord redéfinira le temps de travail en s’adaptant à la réalité de terrain, ce qui permettra notamment de réduire le recours à l’emploi non permanent et d’assurer une planification plus efficace, et pourra aller jusqu’à l’expérimentation de la semaine en quatre jours pour certains métiers là où cela se révèle pertinent. La rénovation de la définition du cadre des métiers, la simplification des niveaux hiérarchiques et la facilitation des mobilités au sein de l’entreprise seront également au cœur de la discussion.

Un volet structurant de la négociation portera sur les conditions de travail et l’attention à la santé et la qualité de vie au travail. Les rythmes de travail prendront en compte l’optimisation pour l’entreprise en étant vigilant à la charge de travail et à la qualité de vie des collaborateurs.

obtenu par •contexte

II- La Fabrique de la Nation

Dans toute l'Europe, l'audiovisuel public fait face à un paradoxe. Plus il tient son rang, plus il s'expose aux attaques de ses concurrents ou des courants populistes. Au cours des dernières années, en France, la dynamique d'audience a été puissante pour tous les médias publics et sur tous les environnements. Leur capacité d'innovation a été récompensée et reconnue. Dans une époque marquée par une intolérance croissante à l'altérité, où pas un jour ne passe sans que l'unité de la Nation ne soit mise en cause ou mise à l'épreuve, réaffirmer la mission fédératrice de l'audiovisuel public est une nécessité démocratique.

La vocation de France Télévisions est de continuer à fabriquer du commun, à réunir tous les publics et à assurer la reconnaissance de chacun au sein de l'espace public. Construire un imaginaire et une culture partagés et vivants constitue un socle pour vivre ensemble aujourd'hui et demain. Pour cela, le service public continuera à donner toute sa place au patrimoine culturel, naturel et historique français et sera aussi à l'affût des nouveautés et des pratiques culturelles émergentes au sein de la société. Vivant, il doit savoir faire vibrer le public à l'unisson en accompagnant ou suscitant les temps forts de la vie collective. Créatif, il doit savoir faire naître les récits qui nourrissent les conversations, font partager des émotions ou des découvertes à des individus qui pourraient pourtant croire qu'ils n'ont rien en commun. Patrimoine de ceux qui n'en ont pas, la télévision publique s'affirme par sa détermination à être l'espace d'un destin durablement collectif.

II-1 Unir face à la fragmentation

2024 aura été une étape éblouissante pour le rayonnement de la France. Des cérémonies et des Jeux olympiques et paralympiques de Paris à la réouverture de Notre-Dame, l'audiovisuel public en aura été plus qu'un témoin. Chacun a pu mesurer l'été dernier à quel point le prisme international de nos écrans, comme un miroir tendu à notre société tout entière, était capable de lui redonner fierté et confiance dans sa capacité à impressionner le monde par sa créativité et sa force de rassemblement.

Si 2024 a été une année unique dans nos vies, c'est en réalité chaque jour que recommence pour l'audiovisuel public le défi créatif. Dans une « société liquide » marquée par la fragmentation des usages et la profusion des offres, réunir le public autour d'imaginaires partagés, d'événements qui fédèrent et référencent la France à l'étranger, de contenus qu'il a fierté et plaisir à découvrir alors qu'il ne les attendait pas, est une gageure croissante. Relever ce défi est à proprement parler le défi éditorial spécifique du service public, tendu entre politique de l'offre et nécessité absolue de se montrer attentif à la demande.

Créer l'événement

France Télévisions jouera son rôle de média de la Nation. Après avoir fait la démonstration de sa capacité à faire rayonner des productions d'envergure internationale, la télévision publique fera de cette vocation événementielle un pilier de sa stratégie éditoriale. Il s'agit autant de créer du commun autour d'émotions partagées par la communauté nationale, comme les commémorations ou les célébrations, que d'être capable de créer des moments incontournables de la vie culturelle française au travers de ses propres productions.

obtenu par contexte

Le sport occupera une place particulière dans cette stratégie d'événementialisation des antennes. La préservation du portefeuille de droits sportifs ira de pair avec une stratégie renforcée d'exposition du sport. L'éditorialisation des compétitions majeures sera amplifiée et pourra être accompagnée d'un soutien accru de toutes les antennes. Une attention spécifique à la mise en avant de compétitions en devenir sera favorisée. A l'instar du succès des Jeux Paralympiques, le parasport retrouvera une place exemplaire et régulière sur les antennes. Le sport féminin continuera à bénéficier d'une exposition améliorée. Dans le cadre de l'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques, les disciplines olympiques souffrant aujourd'hui d'une exposition insuffisante seront davantage mises en avant. Les JO de 2030 dans les Alpes seront un nouveau rendez-vous majeur pour la France et pour le service public. Nous y mettrons le même engagement et la même énergie que pour les Jeux de Paris, avec pour rampe de lancement les Jeux d'Hiver de Milan Cortina en 2026.

Inspirer les publics

L'offre culturelle est un point de rencontre majeur avec tous les publics et la fierté de tout l'audiovisuel public. L'attachement au service public repose notamment sur sa capacité à proposer à chacun l'inattendu de nouvelles rencontres culturelles. Le maintien et le renouveau constant d'une grande variété d'émissions grand public sur toutes les chaînes est un socle de ce pacte. Ce trésor vivant sera mieux valorisé en multipliant les ponts et les rencontres entre les offres multiples du service public. La grande richesse des concerts de Radio France pourra naturellement trouver sa place sur les antennes de France Télévisions. Le succès des émissions littéraires ou de cinéma sera amplifié grâce à de nouveaux formats sur tous les écrans, en vidéo ou en audio. Le service public s'attachera à exposer tous les genres et tous les styles. La constitution du bloc de service public et la meilleure exposition culturelle sur le canal 4 offrent une opportunité sans précédent de rendre accessibles au plus grand nombre aussi bien les grands classiques de la culture française que les créations émergentes. Le théâtre bénéficiera d'une exposition particulière en veillant à la diversité du répertoire.

Au point de rencontre entre le son et l'image, la musique connaît un essor et un décloisonnement sans précédent à travers le succès du streaming musical et de YouTube. France Télévisions, qui s'est historiquement organisée autour d'une ambition globale pour le genre audiovisuel qu'est le spectacle vivant, gagnera dans ce contexte à spécifier son engagement vis-à-vis du monde de la musique. Une Direction de la Musique sera créée afin d'assurer la pérennité des partenariats avec tous les artistes et une continuité entre la captation de spectacles, la présence dans les émissions et l'engagement de documentaires consacrés aux artistes. L'éclectisme des styles sera renforcé, avec une place plus forte faite aux musiques urbaines et électroniques qui portent aujourd'hui la vitalité de l'industrie musicale française. A terme, la mise en commun des actifs numériques inestimables de Radio France, d'Arte et de France Télévisions en matière de musique est également un horizon évident pour le rayonnement des œuvres auprès du public et la rémunération des artistes.

Au moment où les Français se passionnent pour la nostalgie et où les chaînes privées célèbrent le retour des anciens formats, la télévision publique peut jouer un rôle dans la célébration des créations qui ont marqué l'imaginaire de tous. Si la vocation patrimoniale des œuvres françaises est aujourd'hui encouragée par la loi, ce patrimoine reste trop peu accessible et visible des Français. En partenariat avec l'INA, France Télévisions peut jouer un rôle essentiel dans la valorisation des créations nationales, qu'il s'agisse de cinéma ou de grandes productions audiovisuelles qui ont traversé les époques et marqué les esprits.

obtenu par contexte

Faire naître de grands récits

Au-delà des événements sportifs et culturels, c'est l'ensemble des programmes de l'audiovisuel public qui gagneront en impact. La qualité reconnue des productions de France Télévisions se doublera d'une volonté d'émerger dans un contexte d'offre pléthorique et de surprendre par des propositions nouvelles. A l'ère du contenu aussi vite vu qu'oublié des plateformes sociales, l'ambition du service public sera de marquer les esprits par le retour des grands récits capables de nous ancrer dans une vision partagée. Alors que les *streamers* formatent, France Télévisions peut libérer la création.

Les séries et le cinéma sont aujourd'hui un des points de force majeurs de l'offre de France Télévisions. Leur place centrale doit inviter à être particulièrement vigilant à leur constant renouveau. L'éditorialisation augmentée du cinéma est un exemple réussi de ce que peut permettre le renforcement de l'écosystème créatif français : une meilleure exposition invite le public à découvrir de nouvelles œuvres, aiguise sa curiosité et construit sa culture. France Télévisions diffusera en moyenne un film par jour sur ses antennes linéaires. Ce choix assumé doit encourager à garantir la diversité du cinéma français et à accroître l'ambition dans des genres peu exposés comme le court-métrage, qui constituent de véritables laboratoires de créativité. La mission de France Télévisions, qui a fait du cinéma d'art et essai français un *blockbuster*, est d'aider chacune et chacun à construire sa propre cinéphilie.

La diversification réussie en matière de fictions se poursuivra en veillant à favoriser l'innovation dans tous les genres. Le « polar » continuera à être un marqueur populaire et fera aussi l'objet d'une innovation constante en utilisant sa puissance narrative pour interroger la société. Le renouveau des écritures doit aussi permettre de proposer de nouvelles adaptations littéraires ou fresques historiques sous un jour nouveau et de persister dans la recherche de comédies familiales et populaires. Aujourd'hui incontournable pour toute une partie du public, la fiction française doit continuer à élargir et surprendre son audience et viser à dépasser nos frontières.

Le documentaire trouvera la même puissance en proposant à chacun des grands récits du réel. France Télévisions l'a déjà prouvé. La découverte scientifique connaît un nouvel essor et fait l'objet d'une curiosité renouvelée du public, de même les documentaires historiques gagneront à réinventer leurs formes narratives. Le choix assumé de renforcer l'offre documentaire de première partie de soirée sera conforté pour mettre en lumière des grandes questions de société et interpeller le plus grand nombre. Cette nouvelle exposition aidera aussi à financer des projets plus ambitieux qui ont vocation à voyager à l'international.

Ouvrir les frontières

La richesse de la création française invite à faire de l'exportation une priorité du nouveau mandat en se dotant d'un souffle créatif nouveau. Dans tous les genres et dans tous les domaines, la France est en capacité de s'approprier les multiples potentialités permises par le streaming et les nouvelles plateformes de diffusion pour faire connaître les œuvres. L'internationalisation de la fiction a été entamée dès 2018 avec la création de l'Alliance européenne et s'est renforcée au cours des dernières années avec la multiplication des coproductions internationales. Pour autant, la France continue d'être loin de ses partenaires européens. C'est pourquoi le nombre de coproductions internationales initiées devra au moins doubler sur la durée du mandat et s'ouvrir à d'autres pays. De même, l'animation, genre fortement tourné vers l'international, ou le documentaire peuvent trouver un nouvel essor sur les marchés internationaux, sans se reposer uniquement sur le partenariat avec les plateformes de streaming. Cette priorité donnée à l'exportation doit aussi se retrouver en flux, en engageant chaque

obtenu par contexte

année, un nombre de formats dont le développement visera le lancement de nouveaux succès sur les marchés internationaux.

II-2 Le parti-pris de l'ouverture

Partout en Europe, les médias publics sont pris dans les mailles d'une équation de plus en plus complexe. Leur proximité native avec la sphère institutionnelle a tôt fait de les frapper d'anathème comme « médias d'Etat », gardiens de l'ordre établi, déconnectés du peuple tel qu'il vit, vote et pense. Si cette critique émane le plus souvent d'agents actifs de la polarisation du débat public, elle n'en est pas moins un poison pour la confiance dans le service public.

Face à ces attaques qui sont désormais monnaie courante en France, la tentation du contrepied peut être forte et est tout aussi mortelle. France Télévisions n'est ni une zone à défendre au profit de convictions particulières, ni une forteresse retranchée en résistance contre l'air du temps. Les médias sont des piliers de l'Etat de droit. Publics, ils s'inscrivent dans un cadre législatif et réglementaire qui exprime les attentes essentielles de la collectivité à l'égard d'un service public : exemplarité, universalité, impartialité. Le service public est à ce titre un acteur central de la régulation de l'espace public, de la libre circulation des idées, de la promotion des valeurs démocratiques et de la préservation des libertés publiques comme de l'égalité des droits. Il doit plus que jamais être un point de repère intelligible et ouvert à l'heure de la fragmentation et du repli.

L'impartialité, condition de la confiance

Le pluralisme de l'information est une exigence fondatrice et commune des médias audiovisuels en France, qu'ils soient privés ou publics. Les débats initiés par la décision du Conseil d'Etat sur l'application effective de ce principe ont été vifs. Pour France Télévisions, ils sont une occasion d'affirmer ses valeurs spécifiques de média public, comme y invite le Règlement européen pour la liberté des médias. Cette affirmation doit non seulement être soutenue comme une ardente obligation, mais promue comme un élément de contraste central du service public dans les prochaines années.

L'impartialité du service public est une condition fondamentale de sa légitimité, de son universalité et de son lien de confiance avec l'ensemble des citoyens, quelles que soient leurs convictions. Vertu cardinale du journalisme comme du service public, elle doit être au cœur de notre ligne de conduite pour traverser une époque qui survalorise les biais de confirmation et les bulles affinitaires. Elle s'impose ainsi dans nos contenus comme à l'ensemble de nos journalistes et de celles et ceux qui représentent l'entreprise lorsqu'ils s'expriment dans l'espace public. Ce principe sera réaffirmé par une vigilance constante à l'application des chartes internes, qui seront régulièrement rappelées aux salariés, et s'appliquera notamment dans les espaces numériques les plus propices à l'immédiateté que sont les réseaux sociaux.

L'une des tendances majeures issues de l'économie de l'attention qui fonde le modèle des réseaux sociaux et d'une partie des chaînes d'information est le brouillage des frontières entre le journalisme et le commentaire, les faits et les opinions, l'information et le débat. Face à cette tendance, le journalisme de service public va renforcer sa différence en affirmant plus fortement la démarcation entre les espaces dédiés à l'information sur les faits et ceux qui visent à organiser le débat, l'expression contradictoire des opinions ou encore le commentaire d'un éditorialiste : le recentrage éditorial

obtenu par contexte

prochain de franceinfo doit y contribuer de même qu'une clarification de la promesse des éditions et des magazines d'actualité.

Accompagner le public dans la compréhension des faits

Nos journaux télévisés et leur écriture ont régulièrement évolué ces dernières années à travers des formats et rubriques dédiés à l'approfondissement et au décryptage ou encore la mobilisation de technologies immersives pour rendre plus accessibles des sujets complexes. Ils ont conservé, au contraire de leurs concurrents, des moyens importants de reportage et de couverture d'une actualité internationale dont chacun mesure chaque jour l'importance dans la vie de la Cité. L'allongement récent du 20 heures, initiative unique en Europe et qui connaît une belle dynamique, doit désormais permettre d'aller au bout de la nouvelle promesse du journal télévisé. Après une journée souvent saturée de sollicitations informationnelles, ce rituel doit offrir un temps de synthèse, de contextualisation et d'approfondissement pour mieux comprendre les faits et le monde, en mettant en valeur le travail collégial de la rédaction. L'enjeu est d'inventer aussi les nouveaux formats qui permettent d'offrir à chacun les clés du contexte de l'actualité.

Le maintien d'une offre d'investigation est aujourd'hui un élément distinctif du service public dans un paysage audiovisuel où celle-ci s'est raréfiée. Les moyens dédiés à l'enquête au long cours seront préservés afin d'apporter une compréhension approfondie de sujets complexes et inexplorés, sans céder à la recherche du buzz. L'indépendance du travail d'enquête demeure une valeur cardinale de l'audiovisuel public et de sa crédibilité ; sa préservation constitue l'une des toutes premières responsabilités de ses dirigeants. Le refus de toute pression, qu'elle soit de nature commerciale ou politique, resta un impératif.

Donner sa chance à la conversation

Dans une période marquée par la polarisation, la vitalité de la démocratie ne sera durablement garantie que par l'accès de tous à un débat public de qualité. Le rôle d'un média public gratuit est majeur à cet égard et doit être investi avec constance et régularité, y compris en dehors des séquences électorales. France Télévisions s'engage à prendre langue avec l'ensemble des formations politiques pour étudier, dans le respect de son indépendance éditoriale, les conditions du retour d'un format régulier sur ses antennes de débat pluraliste entre personnalités politiques.

La création d'espaces de débat suffisants en nombre et en exposition, la capacité à les organiser et à les animer dans la sérénité seront des défis croissants pour les prochaines années, tant ont prospéré chez les médias concurrents les simulacres de contradiction et la scénarisation des antagonismes. La recherche constante de la nuance dans l'expression des différents points de vue sur un même sujet et d'une diversité toujours plus forte des intervenants sont des leviers à mobiliser, tant pour favoriser un pluralisme effectif que pour en apporter la preuve matérielle. France Télévisions publiera ainsi mensuellement la liste de l'ensemble des thèmes et des personnalités, politiques ou non, mobilisés dans ses émissions de débat, et se conformera activement à la mise en œuvre par l'Arcom de la décision du Conseil d'Etat de février 2024.

Dans ce même effort de transparence, la mise en place d'une médiation numérique en interaction directe avec le public sur les réseaux sociaux sera également une étape importante, tout comme le maintien d'une doctrine stricte de reconnaissance de nos erreurs et d'explication publique de celles-ci à nos téléspectateurs.

obtenu par • contexte

II-3 Rapprocher les France

Le regard que nous portons aujourd'hui sur la France, souvent depuis Paris, est forgé par le constat de fractures profondes, tous azimuts, creusées par les crises successives traversées par notre pays. Devenu proverbial jusqu'à la caricature, « l'archipel français », constitué d'une multitude d'îlots sans ponts ni liens, serait sous cet angle impossible à réunir, condamné à s'éloigner toujours plus et à se parler de moins en moins. Si les inégalités de tous ordres sont une réalité incontestable, le service public se distingue depuis toujours en renonçant pour sa part à souffler sur les braises et à en faire le ferment d'une division nationale. Ces dernières années, ses choix stratégiques ont au contraire porté France Télévisions à prendre toute sa part, comme média, dans l'engagement à les résorber et à mettre en valeur ce qui relie les citoyens entre eux. Le besoin de lien social est au cœur des préoccupations des Français ; plutôt que de cultiver les antagonismes, le rôle du média public est de révéler les solidarités. En investissant encore plus pleinement la proximité, en renforçant encore la représentation de la société française, ce chemin de singularité restera résolument celui de France Télévisions pour les années à venir.

Mieux représenter les catégories populaires

La progression de la représentation de la société a fait l'objet d'une attention particulière de France Télévisions au cours des dernières années. En faisant de l'égalité entre les femmes et les hommes une priorité, la télévision publique a rééquilibré la parole des expertes et favorisé l'émergence des femmes scénaristes et réalisatrices, contribuant à faire progresser la parité dans la société. La diversité ethnoculturelle s'est incarnée dans de plus nombreux visages. La présence des territoires dans la fiction et le cinéma a pris le dessus. L'invisibilisation liée au handicap a régressé grâce à des initiatives majeures et remarquées. Pour autant, les études continuent à mettre en évidence un déficit de fond, et qui n'est pas propre à France Télévisions, dans la représentation des catégories populaires, de leurs représentations sociales et de leurs attentes. Trop centrée dans les métropoles, trop élitaire dans ses codes et sa sociologie, la télévision peine aujourd'hui à donner la parole aux hommes et aux femmes éloignés de la décision publique et de l'arène citoyenne, alimentant la défiance et l'éloignement. Nous engagerons ce chantier avec la même détermination que celle qui nous a guidés au cours des dernières années sur nos précédents engagements.

Enraciner la citoyenneté dans les régions

Dans un contexte de globalisation de l'information et de croissance d'un sentiment de relégation des citoyens à la périphérie, le développement des médias de proximité demeure un axe de développement majeur pour les médias publics. Eux seuls sont susceptibles de battre au pouls de la vie locale, de faire rayonner la vie culturelle, associative, économique et citoyenne partout en France. Plus que jamais, se fait ressentir l'urgence de « déparisianiser » l'actualité. Le développement de l'offre de proximité au cours des dernières années a permis de renforcer la lisibilité de sa promesse. Le rapprochement avec Radio France, quelle qu'en soit la forme, constitue une occasion de penser ensemble un défi commun : devenir un média social incontournable au cœur de la vie locale. Il s'agit de conjuguer résolument la proximité et le numérique pour conquérir une légitimité renouvelée à l'horizon 2030.

Il s'agit d'une profonde évolution éditoriale, qui implique de ne plus penser les contenus en fonction des « cases » linéaires mais avec une volonté affirmée d'emblée d'être des offres pertinentes sur le numérique, aussi bien pour l'information que pour les autres programmes. Une première clarification

obtenu par contexte

sera opérée à court terme pour faire vivre la promesse commune d'un média 100% local : ICI regroupera en 2025 l'ensemble des propositions locales du service public, qu'il s'agisse de vidéos, d'articles ou de documentaires régionaux. En cohérence, les publications des réseaux sociaux des antennes de proximité se feront sous la bannière ICI, avec le souhait toujours intact pour France Télévisions d'opérer ces réseaux en commun avec Radio France.

Par ailleurs, alors que de nombreux services publics ont tendance à se recentraliser et à réduire leur implantation, l'audiovisuel public est en situation de renforcer son maillage global en se rapprochant et en le complétant, si nécessaire, à travers des implantations légères abritant ensemble des équipes radio, télé et numérique. La décentralisation sera affirmée à travers une nouvelle localisation à Marseille, dès 2026, pour la direction du réseau ICI TV et la structuration à Lyon d'un *hub* de l'information de proximité.

France Télévisions affirmera par ailleurs plus fortement sa fonction de consolidation des écosystèmes créatifs locaux, dont elle est souvent la pierre angulaire, en soutenant des acteurs sur la durée, en rendant possible la production de premiers films et l'éclosion de jeunes auteurs et ainsi le développement des métiers de l'audiovisuel ailleurs qu'en Île-de-France. Le renforcement du soutien aux festivals des territoires – de Lyon à Lille, de Marseille à Brest – sera une priorité. La montée en puissance des documentaires régionaux amorcée ces dernières années en est un premier pas qui sera amplifié. Ces documentaires verront leur exposition renforcée, tout comme seront confortées les émissions en langue régionale. A l'heure où certaines collectivités territoriales réduisent leur soutien aux institutions culturelles, France Télévisions doit soutenir l'intérêt et la curiosité du public pour la production culturelle régionale.

Enfin, au-delà du rapprochement naturel entre les médias publics, la vocation d'acteur central de la vie locale se traduira par la recherche de partenariats vertueux avec les autres médias locaux soucieux de l'intérêt général, en télévision ou presse écrite. Leur modèle économique souvent fragile et le défi de leur distribution dans des environnements numériques ou sociaux hyper compétitifs font d'ICI un allié potentiel solide. Suivant un chemin similaire à celui de notre plateforme france.tv, ICI s'attachera à devenir à moyen terme un agrégateur central pour les médias d'information en région, pour faire rayonner le pluralisme local.

Donner à voir la réalité des Outre-mer

Les Outre-mer 1ère ont fait la preuve au cours des dernières années de leur capacité à soutenir la résilience de pays traversés par des crises récurrentes. La situation politique en Nouvelle-Calédonie a démontré l'importance d'une approche équilibrée dans le traitement de l'information. De même, les catastrophes climatiques telles que vécues à Mayotte démontrent la nécessité d'un service public de la radio et de la télévision qui assure la continuité territoriale. Un rééquilibrage s'opérera dans les prochaines années des effectifs parisiens vers les stations et entre les stations afin de bénéficier aux bassins les moins pourvus. La stratégie de bassins sera poursuivie afin de renforcer les coopérations éditoriales, notamment dans l'acquisition et la production de documentaires, de magazines et de fictions. De même, le développement des festivals sur le modèle du FIFO et du FIFAC permet de valoriser les créations ultramarines. Le soutien à la production audiovisuelle et cinématographique dans les territoires constitue un enjeu prioritaire pour le développement du réseau ultramarin.

obtenu par contexte

Le Pacte de visibilité des Outre-mer signé en amont de l'arrêt de France Ô a marqué un cap pour toute l'entreprise, mobilisée depuis lors pour intégrer les Outre-mer au cœur de l'offre des chaînes nationales. Si les engagements quantitatifs ont été tenus et souvent dépassés, c'est désormais une ambition qualitative plus large qui sera recherchée dans l'ensemble des genres de programme, pour élargir la couverture et la représentation des problématiques et apports des outre-mer. Le lancement récent d'une émission quotidienne a permis d'ouvrir une fenêtre sur l'approfondissement des enjeux géopolitiques et des réalités vécues par les territoires ultramarins. L'installation des équipes métropolitaines du Pôle Outre-mer au cœur de la Maison de France Télévisions à l'été 2025 a vocation à y contribuer en créant davantage de passerelles et d'interactions entre les équipes éditoriales.

II-4 Un espace sûr pour toutes les générations

Depuis l'aube de la révolution numérique, la télévision publique est questionnée sur sa capacité à conserver un lien pérenne avec les jeunes générations. La bascule des usages et la multiplication des canaux la mettent en demeure d'investir pleinement ces nouvelles frontières mouvantes, où chaque jour voit naître un nouveau visage, chaque mois une nouvelle tendance et chaque année ou presque un nouveau réseau social. Mais d'ici à 2030, le défi générationnel sera aussi d'une tout autre nature : les moins de 30 ans ne se sont pas simplement éloignés des écrans traditionnels, ils sont porteurs d'une rupture culturelle profonde avec les générations précédentes. Leur capacité à s'adapter à toutes les innovations et leur connexion sociale permanente se double d'une anxiété nouvelle et d'une solitude paradoxale face aux désordres du monde et à la crainte de l'avenir. Le service public est seul susceptible d'apporter une réponse d'ampleur assise sur deux piliers, l'éditorial et la distribution, en étant l'espace de sécurité et de liberté des générations futures.

Le triplement annoncé des dépenses de programmes consacrés au moins de 30 ans doit demeurer un objectif prioritaire pour les prochaines années. Le fléchage des dépenses de programmes et leur effectivité feront l'objet d'un bilan annuel présenté au Conseil d'administration et pourra être régulièrement partagé avec l'ARCOM.

Accompagner les jeunes générations vers l'autonomie

La dégradation des indicateurs de santé mentale des nouvelles générations, révélée lors de la crise pandémique, s'annonce comme enjeu de santé public majeur dans les prochaines années. La pression cognitive des écrans, le repli sur l'intime face au « tout social » et à l'état du monde font peser sur leurs épaules un sentiment de responsabilité mâtiné d'impuissance et d'insécurité profonde. De leitmotiv de la jeunesse, la conquête de l'autonomie est devenue une gageure. Face à cela, le média public peut répondre à deux aspirations distinctes et légitimes de ces générations : comprendre et s'amuser. Ces deux promesses respectives seront clarifiées en rompant avec la tendance à l'*infotainment* introduite par les plateformes sociales, qui est une source de confusion supplémentaire.

Une promesse de compréhension et de conversation d'une part, dans la sécurité et le respect, autour des grands sujets de préoccupation communs : les inégalités, la cyberviolence, l'environnement, la laïcité, les relations amoureuses et l'éducation à la sexualité, la santé mentale, le bien-être physique ou le rapport au travail. Cette dimension sera renforcée sur l'ensemble des offres qui s'adressent aux adolescents et jeunes adultes, au premier rang desquelles Lumni et Slash et en tout premier lieu sur les réseaux sociaux utilisés par ces classes d'âge, avec des écritures et formats adaptés.

obtenu par contexte

Une promesse de divertissement d'autre part, dont la réussite aura pour prérequis une très grande ouverture éditoriale à des thématiques et écritures propres aux jeunes générations comme aux tendances émergentes : la musique, le jeu vidéo, la pratique sportive et le e-sport, le manga, l'humour ou la mode sont autant de portes d'entrées pour réunir ces générations, entrer en conversation avec elles et leur offrir une bulle de liberté et de détente dans la complexité du monde. Slash sera le principal levier de cette ambition. Nos partenariats européens en seront l'un des facilitateurs.

Des offres et des canaux adaptés à chaque âge

France Télévisions a réussi en moins de 10 ans, avec Slash lancé en 2018 et Okoo en 2019, à se doter d'une offre jeunesse conséquente maillant les publics de 3 à 30 ans. Le passage de France 4 sur le canal 4 offre l'occasion de remettre à plat le maillage de ces offres et leur distribution à la fois linéaire, sur notre plateforme et les réseaux sociaux, avec des objectifs de croissance spécifiques.

Okoo s'appuiera plus que jamais sur son statut hybride linéaire et numérique, renforcé par l'arrivée sur le canal 4, pour creuser le sillon engagé depuis la décision de maintien de France 4. Tournée vers l'animation française, l'offre s'est enrichie de magazines et a réussi le défi de l'incarnation des programmes jeunesse, aujourd'hui abandonnée dans toute l'Europe. Grâce à la création du profil utilisateur sur france.tv, elle va pouvoir s'intégrer pleinement dans la plateforme, sans abandonner bien sûr ce qui fait aussi sa spécificité : le contrôle parental du temps d'écran et l'absence de publicité. L'objectif à court terme sera donc de faire progresser la notoriété d'Okoo auprès des enfants et des parents ainsi que sa couverture linéaire comme non linéaire auprès des 4-14 ans. La restauration d'une mesure quotidienne d'audience pour la chaîne dès juin prochain doit également permettre de vérifier qu'elle remplit pleinement sa fonction d'écoute conjointe entre les parents et les enfants.

L'un des enjeux importants pour les prochaines années est de développer une offre de programmes à destination des adolescents afin de compléter le maillage de l'ensemble des classes d'âge, sans créer de nouvelle marque spécifique. Distribuée en priorité sur YouTube et les réseaux sociaux, cette offre originale se concentrera sur des récits fictionnés et des récits du réel, en résonance avec les préoccupations de cette génération et notamment par le prisme de la comédie et de l'humour.

Destinée aux jeunes adultes, l'offre Slash s'est imposée comme une référence sur les réseaux sociaux pour les 18-30 ans. Cette dynamique doit être amplifiée, grâce à un projet éditorial plus lisible, avec l'objectif d'au moins doubler sa notoriété d'ici à 2030 pour en faire une offre incontournable.

Plus que jamais, être aux côtés de celles et ceux qui éduquent, cherchent et transmettent

A l'heure de la crise de l'école, de la difficulté croissante d'enseigner et d'une post-vérité qui s'en prend désormais ouvertement au savoir scientifique, le service public a pour devoir de soutenir avec énergie l'ensemble des acteurs de l'éducation et de la recherche.

Depuis 2019, les liens de France Télévisions avec l'Education nationale, la communauté enseignante et les parents se sont structurés avec la naissance d'Okoo et Lumni, dont le rôle pendant la pandémie n'est plus à démontrer. Après le « trou d'air » qui a suivi la fin de la crise sanitaire, Lumni a accéléré son déploiement sur les réseaux sociaux depuis 2023. Cette dynamique sera amplifiée grâce à une meilleure intégration dans france.tv, une stratégie offensive d'hyperdistribution sur tous les canaux et une volonté de rendre plus ludique cette offre éducative par la « gamification » de ses contenus. Il s'agira de conquérir une notoriété renforcée et un usage régulier des enseignants comme des élèves.

obtenu par contexte

Cela impliquera de retravailler le maillage éditorial avec Lumni Enseignement opéré par l'INA, et de créer plus de passerelles entre Lumni et le reste de l'offre.

Dans le même temps, France Télévisions s'attachera à structurer son lien avec le monde de la recherche scientifique, aussi bien à travers les institutions qui la représentent qu'en étayant son recours à l'expertise scientifique sur ses antennes. Depuis trois ans, France Télévisions a su placer le dérèglement climatique au cœur de son offre et de son organisation, avec la création d'une cellule climat au cœur même de la rédaction nationale. Le climat, mais aussi la biomédecine, les sciences humaines ou l'astrophysique sont aujourd'hui au cœur de l'intérêt du public mais aussi de la menace objective d'un nouvel obscurantisme. Ces disciplines et celles et ceux qui les font avancer auront une place affirmée dans l'offre d'information comme dans les magazines et documentaires.

Défi parmi les défis, l'éducation aux médias, à l'image et aux technologies qui les façonnent doit concerner l'ensemble des générations. Contrairement à une idée souvent reçue, les générations qui n'ont pas grandi avec les écrans sont plus poreuses aux fausses informations et plus susceptibles de les relayer sans recul critique. Il est probable qu'elles le seront bientôt davantage encore aux images contrefaites à grande échelle grâce à l'IA générative. Ainsi, la rédaction de France Télévisions se dotera d'une équipe dédiée, chargée d'assurer une couverture transversale, large et régulière, dans les éditions, des enjeux d'éducation à l'image et de pédagogie sur les nouvelles technologies de l'information. Après la création d'une cellule climat en 2022, cette évolution traduira l'engagement particulier du service public sur cette question.

obtenu par • contexte

III- L'entreprise étendue

Longtemps, la télévision publique a été fondée sur une forme de pacte de verticalité ; son rôle en tant que « mass-media » et sa proximité avec la sphère publique l'apparentent à une institution. Dans une société marquée par la défiance, elle a le devoir de se rapprocher du citoyen, de favoriser l'échange et la transparence et d'aller vers davantage d'horizontalité. Les évolutions technologiques et les nouvelles formes de travail appellent de la même manière à une plus grande décentralisation au sein même de l'entreprise.

Le modèle de « l'entreprise étendue » correspond à un nouveau schéma nécessaire et salutaire pour France Télévisions. Il s'agit d'imaginer son évolution comme un réseau capable de responsabiliser ses acteurs en interne, tout en travaillant de concert et dans une logique partenariale avec l'ensemble des acteurs du secteur qui concourent à la même ambition. L'entreprise étendue ne vise pas à agrandir son périmètre en propre, mais à appuyer son développement sur une relation de confiance avec ses partenaires et l'ensemble de ses salariés. Elle doit être en capacité de peser et d'influencer l'ensemble de l'écosystème audiovisuel, comme cela a été engagé au sein de LaFA. Plutôt que de renforcer la centralisation, les évolutions de la gouvernance doivent permettre de rapprocher les salariés et les partenaires de la décision. Cette quête d'une nouvelle horizontalité va de pair avec une volonté d'alléger les structures d'encadrement, de renforcer la participation des salariés et d'associer les citoyens à l'évolution du média. Les évolutions du travail observées depuis la pandémie ont fait naître une demande nouvelle pour une posture managériale visant à réduire les niveaux hiérarchiques et à sortir de la verticalité.

C'est pourquoi la gouvernance de France Télévisions sera profondément rénovée dans les années qui viennent. Les débats parlementaires autour de l'audiovisuel public appellent, sans préjuger de leur conclusion, à une union plus grande des entreprises publiques. L'évolution des relations avec les producteurs et l'ensemble des parties prenantes invitent aussi à développer une approche plus partenariale. L'ambition du projet d'entreprise passe par une profonde évolution managériale pour engager tous les salariés dans sa construction.

III-1 Un modèle coopératif

Ce projet nécessite de bâtir un réseau dense de relations avec nos publics, nos prestataires, nos entreprises sœurs. Pour donner corps à cette ambition d'entreprise en réseau, c'est la nature de nos relations avec notre environnement proche qu'il faut reconsidérer.

Se rapprocher des publics

C'est d'abord dans notre posture vis-à-vis des publics que doit s'incarner ce passage de la verticalité à la conversation. Face à la virtualisation du monde, l'omniprésence des écrans dans nos vies et la virtualisation croissante de nos relations sociales, nous devons notamment prendre en compte l'envie ou le besoin de s'arrimer par instants plus fortement dans la vie physique et réelle.

En complément du conseil consultatif des programmes, lieu de rencontres essentiel entre les publics et les équipes concourant à l'élaboration de nos programmes, France Télévisions va poursuivre et amplifier le déploiement d'un nouveau dispositif. S'inspirant des « Fika med SVT » de nos homologues suédois (« une pause-café avec la SVT »), plusieurs antennes régionales ont initié en avril le dispositif

obtenu par contexte

« ICI chez vous », des rencontres directes avec les publics, à leur domicile ou dans leur association, en petit groupe et sans caméra. Un dispositif analogue est déployé par les antennes ultramarines. Cette initiative apprenante vise à renouer un contact direct, incarné et non promotionnel avec des publics qui nous perçoivent, et parfois à raison, éloignés, pour discuter librement de l'information, des médias et de ce que le service public pourrait mieux faire pour eux. Cette initiative sera étendue à l'ensemble des périmètres de France Télévisions.

Cette relation plus horizontale avec les publics sera aussi confortée avec l'ensemble du tissu associatif. A cet égard, le dialogue constructif et productif initié depuis plusieurs années avec le CNCPH sera prolongé. Née de ce partenariat, l'expérience réussie de sous-titrage complet du direct de franceinfo sera étendue à l'ensemble des éditions ICI, faisant de France Télévisions le premier média 100% accessible aux personnes malentendantes. Dans une attention toujours croissante aux attentes et besoins spécifiques des usagers du service public, nous engagerons un dialogue similaire avec d'autres représentants de la société civile, et en particulier dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la solidarité et de l'environnement.

Des producteurs partenaires

Le modèle réglementaire fondé par les décrets Tasca fait de France Télévisions une entreprise tournée par construction vers l'extérieur. Ce lien fondateur avec la production indépendante a toutefois tardé à être envisagé comme une relation équilibrée. L'émiettement du tissu productif des années 1990 et 2000 est allé de pair avec une dépossession des droits du diffuseur, qui n'a commencé à être questionnée que dans les années 2010. Les accords interprofessionnels successifs signés par France Télévisions, puis des évolutions réglementaires favorables, ont permis un rééquilibrage progressif et la consécration du rôle de média éditeur et plus seulement bailleur et diffuseur. Alors que TF1 faisait le choix de l'intégration verticale, France Télévisions a pris le parti de faire croître sa filiale france.tv studio, dont le chiffre d'affaires a doublé en quelques années. L'objectif à moyen terme sera de mobiliser la totalité de la capacité offerte par notre part dépendante. Tandis que le modèle européen et français de soutien à la création et aux auteurs rallie chaque jour plus de détracteurs, il est indispensable d'ouvrir un nouveau cycle créateur de valeur entre les producteurs et la télévision publique.

Le maintien d'engagements financiers en valeur absolue très supérieurs à la mécanique du chiffre d'affaires de l'entreprise appelle tout d'abord un renforcement du partage de la contrainte économique, à travers la poursuite des audits de production, le contrôle des devis et des marges et l'optimisation du coût net des programmes. Mais à l'avenir, au-delà des droits d'exploitation, c'est au modèle économique de France Télévisions que doit pouvoir contribuer le maintien de son investissement de France Télévisions.

Autour de marques nouvelles, un nouveau partage à 50/50 des recettes additionnelles engendrées par les programmes constituerait une avancée majeure et pourrait assurer une meilleure consolidation à l'entreprise dans son développement commercial. Cette nouvelle culture s'appuiera sur les filiales commerciales france.tv studio et france.tv distribution, à l'instar du modèle de BBC Studios et de ZDF Enterprises en Europe. Les antennes linéaires et non-linéaires pourraient compléter leur approche éditoriale d'une capacité commerciale à accompagner le lancement de nouvelles marques programmes en vue de dégager des ressources nouvelles.

obtenu par contexte

Une exigence de transparence et d'ouverture

Dans un contexte de concentration marqué du secteur de la production, France Télévisions demeure un pilier de la diversité éditoriale et de la vitalité du tissu créatif. Le processus d'engagement des programmes a fortement évolué au cours des dernières années avec la mise en place d'instances collégiales (comité d'investissement des programmes et comité éditorial) permettant d'étayer les engagements de programmes. Une nouvelle grille d'analyse des projets est récemment venue compléter ce dispositif afin de renforcer l'objectivation des critères éditoriaux lors de la sélection des projets.

France Télévisions a été précurseur en signant une charte de développement avec les organisations audiovisuelles dès 2019, qui garantit à chaque producteur un traitement équitable et transparent de son projet. Pour parfaire cette garantie de transparence, d'équité et de traçabilité, France Télévisions déploiera dès 2025 un nouveau portail producteurs, permettant à chaque acteur identifié auprès du CNC de déposer son idée ou son projet, qu'il s'agisse d'une démarche spontanée ou de la réponse à un appel à projets. Le déposant recevra un certificat d'enregistrement de sa demande et pourra suivre en temps réel les étapes de son examen, jusqu'à la réponse qui sera systématiquement étayée. Le portail sera également le point d'enregistrement unique des demandes de réexamen. En outre, au-delà de la fiction et du documentaire pour lesquels les délais de réponse sont déjà encadrés par des chartes, l'attention aux délais de traitement sera généralisée à l'ensemble des genres.

Tout en respectant le secret des affaires, France Télévisions veillera à transmettre à son Conseil d'administration un rapport détaillé des relations avec les producteurs audiovisuels retraçant aussi bien le poids des groupes que l'évaluation des situations de dépendance économique. Une publication adaptée sera versée au rapport annuel.

Afin de faire éclore une nouvelle génération de talents, en complément des partenariats existants avec les instituts de formation, France Télévisions lancera un concours de projets à destination des jeunes auteurs et producteurs.

Favoriser la souveraineté technologique

La mutation technologique conduit France Télévisions à interagir avec un écosystème en expansion et des prestataires qui sont devenus incontournables pour le développement de solutions innovantes. Le choix des partenaires sera une question stratégique cruciale des prochaines années.

La souveraineté européenne, au cœur de l'actualité du moment, le sera tout particulièrement pour notre média public dans les prochains temps. Pour limiter la vulnérabilité de l'entreprise, le partenariat avec des entreprises françaises et européennes sera particulièrement recherché. Un audit de la dépendance technologique aux solutions extra-européennes sera réalisé régulièrement afin de vérifier que France Télévisions dispose d'une capacité de résilience en cas d'évolution internationale rapide. Les questions récentes autour de Starlink et ses compétiteurs appellent à la plus grande prudence et à l'anticipation des risques technologiques.

Par ailleurs, l'arbitrage entre « make » et « buy » sera au cœur de la stratégie d'investissement. Ce choix est une composante majeure du difficile équilibre entre efficacité de court terme, optimum économique et indépendance durable. Le pilotage du budget d'investissement technologique, dont la préservation est cruciale pour le développement de l'entreprise, fera l'objet d'une attention toute particulière du comité de direction et d'un compte-rendu régulier au Conseil d'administration.

Obtenu par • contexte

L'exemplarité écologique

D'ici à 2030, la transition écologique de l'entreprise constitue l'un des enjeux structurants afin de limiter l'impact climatique des activités et les consommations énergétiques de l'entreprise. France Télévisions s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire de moitié ses émission de gaz à effet de serre à l'horizon 2030, conformément aux Accords de Paris. Pour y parvenir, la seule injonction normative centralisée ne sera pas suffisante. Il s'agit en effet de passer au crible, au plus près des activités, nos façons de produire, de fabriquer, de nous déplacer, d'habiter nos implantations et d'embarquer nos partenaires dans la nécessaire décarbonation du secteur.

Initiative inédite dans une grande entreprise, l'engagement en 2025 d'une Convention interne pour le climat et l'environnement illustrera la possibilité de faire naître des salariés eux-mêmes les réponses de l'entreprise. En formulant des propositions soutenables et collégialement imaginées au plus près des réalités du terrain, elle permettra de susciter une véritable mobilisation interne dans ce défi indispensable.

III-2 Associer chacun à la transformation

Le projet présenté constitue un changement culturel et un pivot stratégique de l'organisation de France Télévisions. Ce changement ne pourra pas être conduit sur la seule injonction de la direction ou impulsion de l'Etat actionnaire. L'enjeu est d'associer et d'embarquer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit ainsi de mieux responsabiliser les équipes et leurs managers sur les projets et de renforcer la lisibilité et l'appropriation par tous du sens des transformations.

Développer la transversalité

Bien qu'elle ait conduit de nombreux projets de transformation, l'entreprise doit encore accroître ses compétences dans le déploiement du mode projet et dans sa capacité à faire travailler les équipes ensemble. La structuration encore trop pyramidale et la persistance de silos entre métiers demeurent un frein à la conscience d'objectifs partagés et communs à plusieurs directions et à la responsabilisation des équipes dans la conduite du changement. Le cap stratégique proposé suppose le déploiement de projets multiples à tous les niveaux de l'entreprise. L'enjeu est donc de parvenir à faire évoluer la culture managériale en développant un management accompagnateur des nouvelles méthodes de travail. Chaque équipe devra être responsabilisée sur les projets à engager et sur l'état d'avancement de chacun. Le rôle du Comité exécutif sera d'impulser la dynamique et de favoriser l'initiative.

Une nouvelle culture des résultats

France Télévisions dispose aujourd'hui d'une grande quantité d'indicateurs issus du cahier des charges, du contrat d'objectifs et de moyens et du pilotage interne de l'entreprise. S'agissant des audiences, les indicateurs reposent historiquement sur la part de marché 4 ans et plus et ne sont plus adaptés à nos priorités. Pour rendre plus lisible la stratégie de l'entreprise, il sera proposé de créer un nouveau tableau de bord simplifié qui permettra à chacun de saisir et de suivre les objectifs communs tout en entrant pleinement dans une culture de la performance numérique. Il sera mis à jour régulièrement, communiqué à chaque Conseil d'administration et transmis à toutes les parties prenantes, notamment l'Arcom et la DGMIC.

obtenu par contexte

Ces indicateurs visant à mesurer la performance du groupe seront de trois natures différentes. Tout d'abord, des indicateurs d'audience pour mieux appréhender notre degré d'adaptation à l'évolution des usages et notamment la couverture numérique du groupe par public et par plateforme. De même, des outils qualitatifs tels qu'un indicateur de confiance dans l'information et un baromètre sur la valeur ajoutée du service public. Enfin, une nouvelle comptabilité analytique devra permettre une lecture plus fine et par nature de charges des comptes de l'entreprise. Elle donnera une décomposition plus fine du coût des programmes, et notamment la part de la masse salariale, ainsi que le coût complet des éditions d'information et de franceinfo. Ce projet de tableau de bord sera discuté et validé par le Conseil d'administration. Par ailleurs, comme en 2016, France Télévisions prendra en compte les recommandations formulées par la Cour des comptes et enrichira son tableau de bord des indicateurs nécessaires.

Clarifier et prioriser l'agenda social

La réforme ICI ou la réorganisation de la vidéo mobile sont des exemples de projets stratégiques qui ont suscité des désaccords internes, renforcés ces derniers mois par le contexte d'incertitude budgétaire. Notre ambition stratégique appelle à favoriser une culture de la négociation autour d'un agenda partagé de la transformation. Les sujets seront nombreux, du fait notamment de la révision de l'accord collectif et la nécessaire évolution des métiers et des effectifs. La direction partagera clairement sa vision stratégique, ses objectifs et les projets qu'elle entend mettre en œuvre. Cette discussion aura lieu avec les organisations syndicales en préalable de la consultation légale des instances représentatives du personnel. Une attention particulière sera apportée sur chaque projet aux conséquences en matière d'emploi et à l'impact sur la santé et la qualité de vie au travail de chacun.

Autonomie, responsabilité, équité

Depuis 2020, le rapport des salariés à l'entreprise a connu de profondes évolutions. Le déploiement du télétravail est allé de pair avec une transformation importante des attentes vis-à-vis du travail, des pratiques managériales et des lieux de travail. Le siège de France Télévisions a été profondément réagencé à la faveur du regroupement de l'ensemble des équipes franciliennes sur le campus, avec des bureaux désormais partagés pour tous et davantage d'espaces collectifs dédiés aux pratiques collaboratives. Les managers ont été conduits à reconsidérer leur relation avec leurs équipes et les jeunes générations les invitent à favoriser l'autonomie, la responsabilité et l'équité.

Ce nouveau triptyque doit permettre de reconnaître et respecter chaque salarié et de s'assurer de son plein engagement dans le projet d'entreprise. Il s'agit de passer d'une logique du « non » inhibiteur d'initiative à une culture du « oui » a priori. Par ailleurs, après quinze ans de baisse continue des effectifs, l'équilibre de la charge de travail entre les équipes ou au sein des équipes est un véritable enjeu pour l'avenir. L'évolution des métiers a aussi vocation à décloisonner les compétences et les corps de métier pour faire naître des solidarités d'objectifs plus fortes. La culture des résultats doit être partagée avec des objectifs lisibles et communs.

Un effort de formation et de communication

L'ampleur des transformations à conduire dans les prochaines années implique une responsabilité particulière de l'entreprise pour accompagner chaque salarié. Cet accompagnement implique de mobiliser davantage deux leviers fondamentaux.

obtenuPar • contexte

Le premier levier sera la formation, pour favoriser l'employabilité et encourager les parcours professionnels audacieux au sein de l'entreprise. France Télévisions est en théorie un formidable terrain de jeu pour le développement des compétences et des carrières. Force est pourtant de constater que le cloisonnement des métiers et des organisations ne permet pas pleinement aux salariés de s'investir ni de s'autoriser la projection dans un avenir professionnel en dehors de leur couloir de nage. Il sera demain de la responsabilité des managers, en lien avec les ressources humaines et l'Université, de proposer à chaque salarié des formations adaptées permettant à chacun soit de s'emparer des nouvelles possibilités induites par les ruptures technologiques ou les inflexions stratégiques, soit de se projeter dans l'acquisition d'un nouveau métier. Cette dynamique de formation adaptée et personnalisée constituera l'un des piliers essentiels de la stratégie de l'entreprise.

Le second levier consistera en une transformation profonde de la communication interne, dont la mission fondamentale est de rendre intelligibles et lisibles ces changements pour chacun. Cette communication évolutera pour se concentrer sur les enjeux stratégiques permettant d'appréhender le sens des transformations puis, étape après étape, le déploiement du plan stratégique de l'entreprise. Le renforcement de cette fonction de communication constitue une clé du succès.

L'ensemble des actions proposées pour assurer le pivot de l'entreprise vers un nouveau modèle économique et social appelle à réunir et à consolider les mesures à engager dans un document synthétique assurant la visibilité des actions et leur calendrier envisagé. Au-delà d'une vision stratégique, il s'agit de proposer un cadre de travail à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Ce document sera présenté dès l'automne 2025 et sera régulièrement actualisé pour tenir compte des évolutions de l'environnement.

III-3 Fortifier l'union de l'audiovisuel public

Jamais la question de la gouvernance de l'audiovisuel public n'a fait l'objet d'autant de préoccupations et de débats. Au cours des sept dernières années, des rapports parlementaires auront conclu à la nécessité d'un rapprochement des entreprises de l'audiovisuel public, un projet de loi aura été déposé puis débattu et une proposition de loi examinée à plusieurs reprises. Cette préoccupation croissante témoigne à la fois de l'attachement de la grande majorité des élus à l'audiovisuel public et de la spécificité de la structuration de l'audiovisuel public français qui demeure le seul à l'échelle européenne à être éparpillé en sept structures distinctes.

Pour l'avenir de l'audiovisuel public

Tous les événements des dernières années et les défis qui nous attendent ne font qu'affermir ma conviction qu'un front uni de l'audiovisuel public est le sens de l'histoire et que l'union est la meilleure réponse aux projets d'affaiblissement, de démantèlement voire de privatisation. Le rapprochement est un moyen de gagner en efficacité opérationnelle et de renforcer notre capacité d'investissement, sans transformer l'audiovisuel public en millefeuille. La révolution des usages démontre chaque jour un peu plus que les publics considèrent que le message est plus fort que le média.

A l'heure de déposer ce projet, les débats parlementaires sont en cours et il n'est pas aisé de préjuger, dans un projet à cinq ans, de la structuration qui sera ou non décidée par le Parlement. Dès 2025, quelle que soit l'issue des débats en cours, il est cependant possible d'amplifier les coopérations présentées dans ce projet autour des trois chantiers prioritaires que sont la proximité, l'information continue et l'offre culturelle.

obtenu par contexte

Les synergies de l'audiovisuel public sont aujourd'hui nombreuses mais souffrent d'un manque de visibilité et de lisibilité aussi bien pour les parties prenantes, le Conseil d'Administration, les tutelles, que pour les citoyens et les salariés. Dès aujourd'hui et de manière croissante, les entreprises gagneraient à mettre en avant les coopérations existantes et à venir. Les chantiers en cours, les projets éditoriaux communs et les indicateurs de mesure du succès donneront lieu à une communication plus régulière. De manière plus générale, les flux financiers entre les sociétés gagneraient à être consolidés au service d'une vision commune, afin de mettre en évidence une forme d'intérêt général partagé entre les sociétés. L'élaboration de ces outils constituerait un point d'appui indispensable pour la visibilité de la gouvernance.

Place à la concorde

Quel que soit le schéma retenu pour la gouvernance, il est certain que France Télévisions dispose d'un rôle spécifique et particulier dans cette union. Représentant une part significative des budgets et des effectifs, la télévision publique a toujours été perçue par ses « cousines » de l'audiovisuel public comme un rival animé par une tentation impériale. Cette crainte d'une forme d'écrasement, par la télévision, des spécificités éditoriales de la radio publique, de l'offre internationale ou de l'INA est un héritage issu de l'éclatement de l'ORTF. Dans tous les pays d'Europe, la démonstration a été faite que les rapprochements, aussi avancés qu'ils soient, ne conduisaient à l'effacement d'aucune spécificité.

Néanmoins, ce rapprochement suscite de l'inquiétude et des interrogations, en particulier chez de nombreux salariés. Cela impose un devoir de conviction et une responsabilité particulière des entreprises pour porter le sens de ce rapprochement et faire la démonstration de son intérêt. Afin d'embarquer l'ensemble des équipes dans la perspective de ce rapprochement, je proposerai dès cet été, en accord avec mes collègues, d'initier en septembre 2025 des travaux de préfiguration sur la base des conclusions de la mission confiée à Laurence Bloch par la ministre de la Culture. Ces travaux viseront à traduire opérationnellement ces préconisations tout en s'attachant à mettre en exergue un diagnostic et une vision partagés.

Il ne s'agit pas simplement de partager des responsabilités et des missions à l'avenir, mais de démontrer que l'union est une clé pour faire rayonner les singularités. La radio publique française est sans conteste un succès formidable d'image et d'audience, et à ce titre un point de force inestimable pour l'audiovisuel public. La connaissance internationale dévolue à France Médias Monde constitue un réservoir d'expertise et de connaissance du monde sans équivalent dans le paysage des médias français. Tandis que les ressources de l'INA sont autant de richesses patrimoniales dont le système français a dépourvu les diffuseurs français de l'exploitation. La reconnaissance de l'expertise de chacun, son renforcement et son enrichissement doivent faire partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise à horizon 2030.

obtenu par contexte

Alors que les ferments de la division prospèrent en France comme partout dans le monde, réconcilier les Français est la plus noble des missions du service public. C'est à cet objectif que ce projet s'attelle.

L'enjeu est de préserver la démocratie dans une période où elle se trouve fragilisée de toutes parts. C'est en vivifiant l'offre que nous pourrons unir les citoyens au sein d'un espace public apaisé et enrichi. Le journalisme donnera de la voix en faisant de la vérité un combat. En investissant dans des contenus de haute qualité et en soutenant les talents locaux, nous construirons un récit commun, assurerons la pérennité de notre patrimoine culturel et la vitalité de notre industrie audiovisuelle. Les liens avec nos partenaires français et européens et internationaux permettront de rayonner au-delà de nos frontières.

Ce projet a l'ambition de réinventer France Télévisions pour en faire un acteur central de l'innovation et de la transformation numérique. L'intelligence artificielle générative accélère la révolution des usages et la contrefaçon des contenus. Elle offre aussi des opportunités sans précédent pour améliorer la qualité et l'efficacité de nos offres.

L'entreprise est forte de la compétence et de l'engagement de ses salariés pour relever les défis de demain. Avec audace et créativité, France Télévisions peut contribuer à un avenir où chacun se sentira mieux représenté, relié aux autres et plus libre.

obtenu par • contexte

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

PROJET STRATÉGIQUE

RASSEMBLER AUTOUR DE LA MARQUE « FRANCE »

60 PROPOSITIONS POUR MOBILISER FRANCE TÉLÉVISIONS

obtenu par •contexte

Irène Grenet

Avril 2025

Mesdames et Messieurs les membres du Collège,

Par le présent courrier, permettez-moi de vous faire part de ma candidature à la présidence de France Télévisions.

Cette candidature prend racine dans un sentiment d'urgence, qui est aussi un cri du coeur citoyen. Depuis le profond changement géopolitique de février 2025, l'attention se porte sur le réarmement. Mais notre espace public fait déjà l'objet d'attaques à répétition, qui conduisent à repenser fondamentalement le rôle des télévisions publiques européennes.

Il est urgent de faire de France Télévisions un rempart contre la dégradation de notre espace public, en la rendant suffisamment puissante dans l'univers digital pour imposer, sur tous les écrans, la marque « France » des contenus audiovisuels de qualité. Quelle que soit l'évolution institutionnelle des sociétés nationales de programme, ce serait le sens d'une nouvelle marque France Médias qui chapeauterait les marques communes de l'audiovisuel public.

L'esprit français est libre, pluraliste, ouvert au raisonnement et au débat, mais irrévérencieux ; cultivé sans honte, mais sans cuistrerie ; fier de ses territoires et de son art de vivre, mais universaliste. La télévision publique a tous les atouts pour imposer cette marque « France » sur tous les écrans : c'est même l'un des derniers outils dont dispose notre pays pour faire rayonner cet esprit français qui nous rassemble. Mais elle doit, pour cela, se transformer.

Le projet que je vous présente est celui de la mobilisation de l'entreprise France Télévisions, qui fait face aux défis les plus grands, peut-être, qu'elle ait jamais connus.

La crise de l'information est le plus grand. Elle tend tend à faire émerger, au nom de la liberté d'expression, une prétendue liberté de désinformer qui n'existe pas dans notre tradition européenne mais se fait puissamment aider aujourd'hui par les nouveaux moyens offerts par l'IA. Alors que les algorithmes qui déterminent la consommation d'information, particulièrement chez les jeunes, sont aujourd'hui américains ou chinois, renforcer la place de France Télévisions comme bastion d'une information vérifiée, impartiale et pluraliste sera le grand dessein de ce mandat. Le budget de l'information sera renforcé et sanctuarisé.

Le second défi tient à l'accélération du basculement de l'économie audiovisuelle dans une logique de demande, alors que l'intérêt du public n'est pas uniquement ce qui intéresse le public. Rassembler tous les Français autour d'une télévision populaire et exigeante, qui vient chercher tous les publics pour les amener vers des programmes qu'ils ne cherchaient pas forcément : voici l'ambition culturelle de mon projet. Elle orientera une stratégie de diversité dans la création, appliquée à chaque genre, et dans la programmation, dans chaque case et dans chaque chaîne : la culture sortira de sa box.

La défense de l'espace public et l'ambition culturelle justifieront la réorientation de la stratégie d'accessibilité des programmes. Mon projet repose sur un objectif assumé : qu'ils soient vus par un maximum de personnes. Dans un univers où le risque d'être invisibilisé est immense, les éditeurs n'ont plus d'autre choix : ils doivent devenir, grâce à la puissance de la marque qu'ils incarnent, les promoteurs de leurs contenus. Les programmes de France Télévisions sont rois, le support de réception est neutre.

Les chaînes, y compris france.tv, sont aujourd'hui l'actif essentiel du groupe, et elles doivent rester puissantes. Mais la logique de complémentarité linéaire-digital, nécessaire aujourd'hui pour servir tous les publics, le sera moins demain. La faible dépendance aux ressources publicitaires de France Télévisions par rapport à ses concurrents privés doit lui permettre d'aller plus vite qu'eux dans l'anticipation technologique : j'engagerai dès à présent un plan de transformation à quinze ans pour faire de France Télévisions le premier groupe audiovisuel numérique français, et non seulement un groupe audiovisuel diversifié sur le numérique.

obtenu par contexte

Les évolutions seront progressives, mais déterminées : elles portent en germe celle de l'économie créative qui, après l'entrée des plateformes de vidéo à la demande dans le cadre du système de l'exception culturelle française, demeure menacée par le déplacement des contenus vers des réseaux qui en tirent des revenus mais ne les financent pas. Mon projet repose sur un équilibre : France Télévisions n'a pas d'autre choix, pour accroître sa force de frappe, que d'occuper l'espace qui est aujourd'hui celui où les opinions et les cultures se forment ; mais sa responsabilité dans la défense et la promotion de la création française n'a jamais non plus été aussi importante. Les acteurs historiques que sont France Télévisions et les producteurs audiovisuels doivent trouver ensemble les voies pour s'enrichir mutuellement de cette nouvelle exploitation de leurs actifs en commun. Je proposerai aux producteurs audiovisuels un principe de partage des revenus générés par la distribution sur les réseaux.

Le troisième défi est budgétaire. Le cadre dans lequel s'inscrira l'action de France Télévisions ces prochaines années sera vraisemblablement celui de la rigueur budgétaire. Tous les moyens, dans ce contexte, devront être mis en œuvre pour préserver les ressources de l'information et des programmes.

Il est évident que, vu l'ampleur des enjeux financiers et de transformation, France Télévisions aura besoin d'un cadre clair, dans une logique de revue des missions, définissant le pacte productif qui la lie à l'Etat actionnaire et aux producteurs. J'appelle de mes voeux, en tant que citoyenne, la constitution d'un processus de concertation institutionnalisé, qui pourrait prendre la forme d'une commission indépendante réunissant sous l'égide de l'Arcom des représentants de l'économie de la création et des membres de la Cour des comptes. Elle rendrait un avis au Gouvernement et au Parlement sur la définition des moyens élaborée dans le cadre des conventions pluriannuelles au regard des missions assignées sur l'information et les programmes. Pour renforcer l'indépendance du financement de l'audiovisuel public, elle rendrait par ailleurs un avis public au cas où le gouvernement déciderait, dans le cadre du PLF, de s'écarter de la trajectoire en cours d'exécution.

J'en reprendrai quoi qu'il en soit les principes, en tant que dirigeante, pour amener les parties prenantes à mettre en cohérence l'évolution de la ressource publique, le budget dédié à l'information, l'investissement dans la création et le cadre de gestion du groupe. Toutes les propositions de mon projet ont été chiffrées, dans une perspective sans ambiguïté : celle du retour à l'équilibre, au plus tôt dans le mandat. Car un déficit non soutenable pour la trésorerie de l'entreprise est un cadeau fictif pour la création. Mais la réduction du déficit suppose une transformation, qui à court terme a un coût. L'enveloppe globale d'investissement dans la création audiovisuelle devra être pilotée de manière pluriannuelle, pour accompagner les premières années de transformation de l'entreprise.

A l'heure où ce projet stratégique est écrit, l'issue du processus législatif visant à créer la holding France Médias est inconnue. Quelle que soit cette issue, je serai uniquement candidate au poste de mandataire social de France Télévisions.

Quelle que soit cette issue, mon projet promouvra la création d'une grande marque France Médias, seule à même de répondre au défi de la protection de notre espace public. Dans un univers où l'audience se construit de moins en moins autour d'un programme unique attirant un vaste public et davantage par addition de niches, notre pays a besoin pour se rassembler d'une marque « France » de l'excellence journalistique et culturelle. Repensée sur fond tricolore, elle représentera, plus encore qu'un média, une forme d'esprit : l'esprit français.

Des inquiétudes se sont levées, parmi les salariés de France Télévisions, à propos des contours de la réforme. Il relèvera de notre responsabilité d'écrire ensemble la feuille de route des prochaines années, dans le cadre qui aura été défini par le législateur. J'ai pour ma part une conviction forte : dans un contexte de guerre de l'information, l'accélération numérique est plus efficace à plusieurs. La convergence éditoriale se fera par le numérique.

---

obtenu par contexte

J’ai passé huit ans à France Télévisions, au sein de la maison mère et dans sa filiale publicitaire. J’en ai retiré une certitude : c'est une maison de l'excellence. Mon projet n'a qu'une ambition : faire rayonner cette excellence, dont notre pays a plus besoin que jamais. Il part d'un principe, propre à tout projet de transformation : il est parfois nécessaire de perdre un peu aujourd’hui (y compris d’audience linéaire) pour gagner beaucoup plus demain (d'impact sur tous les écrans).

S'il prépare résolument l'avenir, il rend aussi hommage au passé : ce qu'on veut réformer aujourd'hui a été la solution hier.

Je crois profondément en la capacité de France Télévisions à se transformer, dans la mesure où les évolutions ne sont pas brutales. Je n'ignore pas les inquiétudes qui se font jour, sur les perspectives budgétaires, les changements possibles de gouvernance. Il me reviendra de les apaiser, en clarifiant le sens de ces évolutions. La question des objectifs vient avant celle des moyens.

Le projet que je vous présente ici est le fruit d'une expérience et de nombreuses rencontres. Je serai entourée pour le réaliser d'une direction forte, paritaire, concentrée sur ce désir de transformation, et qui l'incarnera.

Il s'articule autour de soixante propositions pour mobiliser France Télévisions, qui concernent l'information, les programmes, la transformation numérique et le cadre d'évolution de l'entreprise. C'est un plan stratégique, pas un plan d'affaires, même si toutes les orientations ont été budgétées.

J'espère avoir le plaisir de vous le présenter de vive voix dans le cadre des auditions.

obtenu par •contexte

SOMMAIRE

1. MOBILISER POUR DÉFENDRE L'ESPACE PUBLIC

1.1 Créer la marque de l'excellence journalistique dans l'espace public P 5

1.2 France Télévisions, étendard de la liberté d'expression P 7

2. CONVOQUER L'ESPRIT FRANÇAIS

2.1 Ne pas enfermer la culture dans une box P 11

2.2 La cohésion sociale par l'esprit français P 14

3. L'UNIVERSALITE PAR LA TECHNOLOGIE

3.1 Devenir le premier groupe audiovisuel numérique français P 17

3.2 France Télévisions, promoteur de contenus de la marque « France » P 20

4. SE TRANSFORMER : L'EXIGENCE DE LA COHERENCE

4.1 Le multicanal et multimodal pour défendre l'espace public français P 23

4.2 Emmener vers ce nouvel horizon P 25

BIOGRAPHIE P 28

obtenu par contexte

1. MOBILISER POUR DÉFENDRE L'ESPACE PUBLIC

Il est devenu urgent de faire de la télévision publique un bastion à élever contre la dégradation de l'espace public. France Télévisions a des talents qui doivent être entièrement tournés vers la réalisation de cet objectif.

Le rôle de l'information de service public dans la cohésion nationale n'a jamais été aussi central, mais il ne peut plus reposer sur la souveraineté des messages diffusés au travers de moyens hertziens. Il dépend désormais de la capacité qu'aura l'audiovisuel public d'asseoir la puissance de la marque « France » , pour contrecarrer l'influence des fausses informations. Mon projet vise à poser les fondements de la confiance dans une nouvelle marque globale France Médias, dont franceinfo sera, pour l'information, le fer de lance dans l'univers digital.

Tous les moyens seront déployés pour assurer la centralité de l'information, dont le budget sera sanctuarisé, et le succès de la nouvelle approche multicanal, qui est d'abord une lutte contre la désinformation. France Télévisions imposera, dans tous les réseaux, cette liberté d'expression à la française qui permet d'opposer l'information honnête, pluraliste et impartiale à une prétendue liberté de désinformer.

Le directeur de l'information aura pour mission de mobiliser les rédactions de France Télévisions autour de cette stratégie, dans le respect de la culture de chacune, et de repenser les formats et les canaux de l'information pour le nouvel espace public.

1.1 CREER LA MARQUE DE L'EXCELLENCE JOURNALISTIQUE DANS L'ESPACE PUBLIC

○ Asseoir l'autorité d'une marque France Médias pour occuper tout l'espace public

Façonner l'espace public informationnel suppose, dans un monde horizontal, d'asseoir l'autorité de sa marque. Le fait d'être connu ne suffit pas : dans l'étude de mars 2024 de l'Arcom sur les Français et l'information, ils ne sont que 17% à juger une information « fiable » si elle vient d'un média très connu (*vs* 53% si on peut en vérifier facilement la source). Une marque est un cristallisateur de confiance, au-delà de sa notoriété, dans un contexte où, selon l'étude précitée, seule la moitié des Français ont confiance dans les journalistes. A l'heure de l'éclatement de l'espace public informationnel, les énoncés qui circulent le plus sont ceux des grandes marques.

France Télévisions est aujourd'hui encore souvent confondue avec France 2. Quelle que soit l'évolution de la gouvernance de l'audiovisuel public, France Médias peut devenir une marque nationale plus puissante, comme l'est la BBC centenaire que les Britanniques, malgré les critiques qu'ils peuvent lui porter, affublent de surnoms (« *Beeb* » ou « *Auntie* »). Mon projet ambitionne de fédérer les Français autour d'une marque à l'identité forte, qui s'articule autour de l'esprit français et de l'excellence journalistique et culturelle. La mission de France Télévisions sera d'imposer cette marque France, la « *French Touch* » des contenus de qualité, en la promouvant sur tous les écrans.

> *Proposition n°1 : Installer dans tout l'espace public une nouvelle marque France Médias, quelle que soit l'évolution institutionnelle des sociétés nationales de programme ; elle chapeautera les marques communes de l'audiovisuel public.*

Pour autant, la confiance et partant la puissance d'une marque ne se décrètent pas. Dans le cas d'une marque d'information, le lien étroit avec les publics se construit de manière quotidienne, en fonction des remontées et des attentes de ses utilisateurs. Il ne s'agit pas de renverser le principe selon lequel le service public doit rester un média de l'offre : le récepteur ne génère pas le contenu comme dans les plateformes de partage de vidéo. Il faut en revanche, en continue, « prendre le pouls » du rapport des Français à l'information.

obtenu par contexte

Dans un contexte de guerre de l'information, un tel baromètre doit faire partie des missions de l'audiovisuel public. Un institut de sondage et d'opinion sera mobilisé pour créer une plateforme dédiée, animant une communauté permanente en ligne de plusieurs centaines de membres représentatifs de la société, qui sera la base de la connexion en continu de France Télévisions avec ses publics.

> *Proposition n°2 : Evaluer en continu le rapport des Français à l'information, à la désinformation et aux contenus d'information de France Télévisions et franceinfo par l'écoute d'une communauté en ligne mise en place à partir d'un panel représentatif de la société.*

○ L'exigence au coeur de la liberté d'information

L'information, au sens strict, « met en forme » notre vision du monde. Libre, pluraliste, indépendante, c'est l'enfant des Lumières, qui firent le pari que l'amélioration de la connaissance du monde développerait l'esprit critique. Cette mission émancipatrice est aujourd'hui bouleversée par l'éclatement de l'espace public informationnel, où le modèle *one to many* laisse la place à un modèle *one to one*. Alors que le premier implique de trouver le plus petit dénominateur commun entre les opinions pour parler à la plus grande audience, les nouveaux médias interactifs prospèrent sur la polarisation des opinions : le consensus ne fait pas recette sur les réseaux sociaux, qui vivent de polémiques et de conflits, savamment orchestrés par les plateformes extra-européennes.

L'émetteur public doit stopper les dialogues de sourds, où chaque récepteur pense imposer sa loi. Sur toutes les chaînes et sur tous les supports, dans tous les genres (JT, magazines), France Télévisions doit s'imposer comme repère de l'excellence journalistique. Sur tous les écrans (du poste TV au smartphone), c'est sur les chaînes publiques que l'actualité doit se passer, et se comprendre.

Cette ambition représente un enjeu financier : l'information de qualité a un coût, qui sera assumé.

> *Proposition n°3 : Sanctuariser à 300 millions d'euros le coût de grille de l'information nationale.*

Avec près de 2 700 journalistes au total, France Télévisions représente un des plus puissants services d'information au monde. L'excellence journalistique doit pouvoir s'appuyer sur une organisation qui optimise cette extraordinaire richesse et démultiplie le travail produit par chacun, dans le respect de la culture de chaque rédaction : ce sera l'ambition d'un grand projet « Excellence 2030 », corollaire d'un rapprochement des rédactions TV-radio-Web de franceinfo par ailleurs.

Des moyens exceptionnels seront mis dans le renforcement de la coordination, des mutualisations et de la valorisation de l'information produite.

Le directeur de l'information aura pour mission de coordonner l'installation de la marque sur tous les canaux, à partir d'une vision renforcée sur les moyens financiers, humains et techniques consacrés à l'information au global et d'une vue exhaustive des apports éditoriaux (circulation des images, interviews, reportages, plateaux), dans la même logique de renforcement de la transversalité qui prévaut désormais au sein des antennes. Une *task force* placée à ses côtés aura pour mission de traiter, grâce à l'IA, les 160 heures d'information produites par jour et de rediffuser et viraliser en temps réel, sur tous les réseaux hertziens et digitaux, les meilleurs sujets de chaque rédaction.

> *Proposition n°4 : Renforcer le pilotage global de l'offre d'information de France Télévisions, dans le respect de la culture de chacune des rédactions, pour faciliter la mobilisation du groupe autour de la logique de marque globale.*

> *Proposition n°5 : Utiliser une part des ressources supplémentaires octroyées à l'information nationale à l'accompagnement d'un projet « Excellence 2030 » (nouvelles synergies, nouveaux outils de partage et d'exploitation de l'information, task force chargée de rediffuser et viraliser en temps réel les meilleurs contenus de chaque rédaction).*

obtenu par contexte

Franceinfo sera la première déclinaison, sur l'information, de la marque globale France Médias, et le laboratoire d'une nouvelle approche multicanal (Web, réseaux, radio, TV) dans l'espace public.

La plateforme démultipliera son influence dans les réseaux. Les équipes Web seront renforcées, par redéploiement d'une partie des budgets alloués à l'information sur le linéaire, par une équipe dédiée à la production de contenus pour les réseaux sociaux. Elles seront le pivot de l'intégration progressive du travail des rédactions radio, Web et TV.

Quel que soit le schéma retenu pour la gouvernance de l'audiovisuel public, un pilotage unique (une direction unique, un budget unique) devra être mis en place pour proposer des allocations des moyens en fonction de la stratégie multimédia de la marque, sans fusionner les rédactions.

Il aura pour mission de mesurer l'importance du linéaire dans le cadre de cette stratégie. La récente décision de l'Arcom visant à déplacer franceinfo au sein d'un bloc de chaînes d'information permettra d'ouvrir une phase de test pour vérifier que l'effet de levier du digital sur la marque, la plus grande lisibilité de la grille et les améliorations de l'identité visuelle du plateau permettent, non seulement d'augmenter la part d'audience, mais aussi la durée d'écoute sur la chaîne.

> *Proposition n°6 : Renforcer les équipes Web de franceinfo, pivot du rapprochement des rédactions radio et TV, par redéploiement d'une partie des budgets alloués à l'information sur le linéaire.*

> *Proposition n°7 : Mettre en place un pilotage unifié (direction unique, budget unique) pour franceinfo, sans fusionner les rédactions.*

> *Proposition n°8 : Dans les deux ans, mesurer la place du linéaire dans la stratégie d'hyperdistribution de franceinfo et dresser le bilan de la nouvelle numérotation de la chaîne franceinfo sur le canal 16.*

Je demanderai enfin au directeur de l'information de France Télévisions de repenser chaque format de l'information dans le nouvel espace public.

Le journal télévisé est un moment de cohésion nationale et intergénérationnelle. A l'heure de l'accélération anxiogène de la consommation de l'actualité, la mise en perspective de l'actualité chaude est ce dont les Français ont besoin pour se rassembler. A l'heure où la production de vidéos est à la portée de tous, le travail des reporters et des correspondants partout en Europe et dans le monde est l'atout des grands médias pour transformer le simple événement en vrai contenu d'information. Le directeur de l'information devra trouver le meilleur équilibre entre le témoignage des Français, le décryptage et le reportage.

> *Proposition n°9 : Demander au directeur de l'information de repenser chaque format de l'information, y compris le journal télévisé, dans le nouvel espace public.*

1.2. FRANCE TELEVISIONS, ETENDARD DE LA LIBERTE D'EXPRESSION

Les débats récents sur la liberté d'expression brouillent parfois la frontière entre le respect de ce droit fondamental et une certaine forme de liberté de désinformer. Ce brouillage intellectuel pose un défi vertigineux pour les grands médias, rapidement taxés de censeurs lorsqu'ils qualifient comme désinformation des idées mettant en cause des courants de pensée dominants.

Alors que le travail des rédactions n'a jamais été aussi complexe, il faut multiplier les procédures et les preuves du traitement pluraliste et impartial de l'information. Contre la désinformation, France Télévisions imposera, dans tous les réseaux, cette liberté d'expression à la française qui s'oppose à toute liberté de désinformer.

Obtenu par contexte

○ Multiplier les preuves de pluralisme et de l'impartialité

Pour protéger le travail des rédactions, j'aurai de la capacité de France Télévisions à multiplier les preuves concrètes du traitement pluraliste et impartial de l'information, un souci constant.

L'obligation juridique de pluralisme a un fondement démocratique : le pluralisme est la manifestation, dans les programmes, de la diversité des opinions telles qu'elles s'expriment dans un pays. La difficulté est toutefois fondamentale dans les sociétés polarisées : les grands médias courent perpétuellement le risque d'être perçus comme le miroir d'un conformisme citadin ou le reflet d'un cercle de la raison parisianiste et *mainstream*, dans lequel l'exigence d'impartialité serait dévoyée en pensée unique, au détriment du pluralisme.

Le second fondement du pluralisme est philosophique : il tient à la nécessité de la dialectique, pour faire émerger une « vérité », et à la vertu du débat, pour permettre aux téléspectateurs de se forger une opinion. Alors que les réseaux sociaux brutalisent autant qu'ils fragilisent le débat en enfermant les internautes dans des bulles cognitives, il n'a jamais été aussi difficile au média de service public, dont la contradiction est la marque de fabrique, de faire éclater ces bulles.

La réponse à ces difficultés ne peut être trouvée que dans les preuves, et la délibération de l'Arcom de juillet 2024 y invite. Ce sont tous les faisceaux d'indices (variété des sujets et thématiques, diversité des intervenants dans les programmes, expression d'une pluralité de points de vue) qui doivent être objectivés.

> *Proposition n°10 : Poser la centralité du suivi du pluralisme interne selon les critères de la décision de l'Arcom de juillet 2024 en le confiant à l'INA, grâce à l'IA sémantique sur les données de transcription des contenus d'information de France Télévisions et franceinfo.*

> *Proposition n°11 : Placer au cœur de la mission du directeur de l'information, l'illustration du principe de pluralisme dans chaque format d'information, en variant par exemple la couleur politique des éditorialistes et de la satire.*

Les difficultés ne sont pas moins importantes concernant le principe de neutralité, qui pour des programmes d'information renvoie à un principe d'impartialité.

Dans un contexte de guerre de l'attention, les flux les plus addictifs et les plus susceptibles de viralité sont les flux plus engagés. C'est l'un des enseignements de l'utilisation de X dans le débat politique américain : engagement et prises de position subversives font meilleure recette que l'éclairage impartial de l'actualité chaude.

La logique de révélation court elle-même perpétuellement le risque d'être taxée de partiale, si elle se place du côté de la morale et non des faits. Le journalisme d'investigation, propre d'un service public indépendant à toutes les influences politiques et économiques, doit être protégé dans ce sens. Il rapporte des faits pour éclairer, pas pour juger.

Enfin, le respect de l'exigence d'impartialité est particulièrement ardu à démontrer dans des sociétés clivées en blocs irréconciliables, dans lesquelles des visions du monde s'affrontent sans pouvoir, pour des raisons opposées, trouver leur compte dans une information « neutre ».

Comme en matière de pluralisme, les réponses ne peuvent être données qu'en objectivant les dimensions de l'impartialité : il faut donner des preuves, instituer des procédures, se voir apporter la contradiction.

obtenu par contexte

Proposition n°12 : Renforcer le rôle du comité relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes (CHIPIP) en instituant un mécanisme de saisine en ligne et en lui donnant des moyens.

◯ Contre la liberté de désinformer, France Télévisions sera l'étendard de la liberté d'expression

L'information journalistique ne s'assimile pas à la vérité : elle peut être abusée par ses sources, biaisée dans sa présentation. Surtout, elle résulte d'un processus de production, fondé sur le travail d'enquête, qui ne recherche pas à dévoiler une vérité ultime mais plutôt à permettre au citoyen d'exercer son esprit critique. Pour autant, elle se situe dans un référentiel de vérité : celui de la factualité, du traitement rigoureux des sources d'information et de la vérification. Elle est honnête.

La désinformation en ligne casse ce rapport à la vérité. Elle peut émaner d'attaques intentionnelles (ingérences étrangères) ou bien simplement de l'engagement émotionnel suscité par des contre-vérités (désinformation climatique, scientifique, historique) dans un espace public informationnel qui fonctionne sur le double phénomène du silo et de la viralité. Dans tous les cas, c'est notre capacité à créer un référentiel commun qui vole en éclat, au profit de réalités alternatives entre lesquelles il n'y a pas de dialogue possible.

Traiter la désinformation est doublement urgent. Sur le plan technologique, d'abord, les possibilités offertes par l'IA générative de production d'images, de vidéos et de contenus audio démocratisent la capacité à désinformer : avec la multiplication des *deepfakes*, les éléments falsifiés, noyés dans des contenus vérifiables, seront de plus en plus indiscernables. Sur le plan démocratique, ensuite, les débats actuels sur la portée de la liberté d'expression conduisent à brouiller la frontière entre le respect de ce droit fondamental et l'interdiction de censurer les *fake news*.

L'audiovisuel public est un des outils dont dispose notre pays pour donner un contenu positif à la conception française et européenne de la liberté d'expression, qui n'inclut pas la liberté de désinformer[1]. La tradition républicaine, fondement de l'ensemble de notre corpus législatif, repose sur une conception large : seul l'abus peut être sanctionné, et à condition que la loi l'ait prévu[2]. Le droit à l'insubordination et le droit de rire en font partie. Pour autant elle ne repose pas sur une totale décentralisation de l'information. Elle reste accrochée à un certain nombre de principes plus élevés et surtout elle n'a pas été calibrée pour revendiquer la liberté de dire n'importe quoi.

C'est un combat de titans qui s'ouvre, dans lequel le « label France de qualité de l'information » doit être en mesure de l'emporter sur les *fake news*. Il nécessite l'agrégation des forces de l'audiovisuel public, pour démultiplier la force de frappe et l'identification de l'information de service public autour des marques France Médias et franceinfo dans l'univers de l'hyper-offre virtuelle.

Franceinfo doit devenir une référence dans la consommation d'information des adolescents. Non qu'il faille caricaturer le rapport des jeunes à l'information, dont les études montrent qu'ils ne sont pas moins informés que leurs aînés, et plutôt moins perméables aux théories complotistes[3]. Il faut en revanche tenir compte du fait que l'information sur les réseaux sociaux, dédale informationnel sans hiérarchie, représente la première source d'information de près de la moitié des 18-24 ans[4].

obtenu par « contexte

[1] Notre conception est historiquement et philosophiquement distincte de la conception anglo-saxonne, selon laquelle il existe une vertu à ce que toutes les opinions s'expriment, même les opinions fausses et qui peut conduire, au nom de la liberté d'expression, à supprimer les *fact checking* comme l'a annoncé Meta pour les Etats-Unis.

[2] Article 11 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 : *« La libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de l'Homme : tout Citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté dans les cas déterminés par la Loi ».*

[3] Le rapport précité de l'Arcom montre ainsi que si les adolescents s'informent principalement sur les réseaux sociaux, ce sont les grands médias qui contribuent le plus à la formation de leur opinion.

[4] Cf. Institut Reuters 2023 : 43 % des 18-24 ans utilisent les réseaux sociaux comme première source d'information.

Il est impératif de tenir compte de cette rupture d'usage massive. Dans la continuité de la création d'un compte TikTok commun aux trois rédactions radio, Web et TV, le service public doit être en mesure de proposer une offre d'information nativement conçue pour être consommée sur smartphone (reportages, enquêtes et directs). La spontanéité et l'instantanéité propre au média radio doit pouvoir se conjuguer avec les formats courts adaptés aux réseaux sociaux. Le succès des *streameurs* qui interagissent avec leur communauté, en vidéo ou en podcast filmé, doit être celui des vidéastes de l'audiovisuel public, ou tout au moins être alimenté par les contenus du service public. Globalement, c'est par la créativité des formats courts et des « mèmes » qu'elle sera en capacité de viraliser, y compris par l'humour, que la plateforme pourra contribuer à réconcilier toutes les jeunesses, parisiennes ou en régions, fans de sport ou de faits divers, autour d'une information fiable, accessible et utile, y compris pour leur vie quotidienne.

> *Proposition n°13 : Constituer au sein du média franceinfo, dans son rôle de laboratoire du nouvel espace public, un centre de ressources (images, matériel, moyens humains) à la disposition des créateurs sur les réseaux sociaux, compatibles avec les valeurs journalistiques que porte la marque « France ».*

> *Proposition n°14 : Se rapprocher des créateurs d'information dans les réseaux sociaux par la mise en place de Prix France Médias sur l'investigation, la satire etc.*

L'éducation aux médias et à l'information (EMI) sera prioritaire. L'éducation citoyenne à la nouvelle grammaire des médias et des réseaux sociaux doit être assumée par France Médias via des émissions pédagogiques. Et parce que rien n'est plus efficace, pour se rendre compte des questions posées par les nouvelles technologies, que de se les approprier, des modules d'apprentissage pour « faire sa vidéo » à partir de l'IA générative pourront être conçus, en partenariat avec l'INA.

> *Proposition n°15 : Place l'EMI et le fact-checking au coeur de la construction de la marque France Médias, en collaboration avec les autres composantes de l'audiovisuel public, et l'utiliser pour installer la marque auprès de publics jeunes qui ne regardent plus la télévision.*

Enfin, comme les livres, les contenus audiovisuels peuvent former la raison critique, et par là-même contribuer à traiter le sujet de la désinformation à la racine. La richesse des contenus éducatifs de Lumni est immense, mais ils ne trouvent pas toujours leur audience. La plateforme deviendra une nouvelle marque forte, résolument ancrée dans son identité de marque « France ».

Le partenariat avec le monde académique[5] sera systématisé : dans sa mission de vulgarisation scientifique, France Télévisions apportera son savoir-faire de production et la notoriété de ses marques pour faire rayonner l'excellence académique française des établissements volontaires. L'espace est laissé aujourd'hui vacant par les grandes plateformes de cours en ligne, essentiellement tournées vers les universités américaines.

> *Proposition n°16 : Transformer la marque Lumni en une marque globale France Médias Education.*

> *Proposition n°17 : Faire de France Médias Education la plus grande plateforme française de cours en ligne gratuits.*

obtenu par contexte

[5] Universités, établissements de recherche et d'enseignement comme le Collège de France par exemple.

2. CONVOQUER L'ESPRIT FRANÇAIS

La télévision publique est un des instruments de la culture populaire. D'un côté, elle doit faire venir le public à la rencontre des grandes œuvres et des savoirs, dans sa mission de rendre accessibles à un maximum de Français les grandes créations patrimoniales et contemporaines de l'humanité. De l'autre, elle doit aller chercher chaque Français pour le relier à cette communauté culturelle qu'est la France, dans son histoire, sa géographie, ses régions, son patrimoine.

Cette singularité fait d'elle la dernière arme pour rassembler les Français. En partageant avec chaque « communauté », chaque Français, un patrimoine culturel et de savoir commun, elle a les moyens de participer à la fierté d'être français.

Une telle ambition culturelle s'ancre dans la diversité. Diversité des genres de programmes, des genres de fictions, de sports, de divertissements, de documentaires, de cinéma et d'animation : la diversité de la création sera sur chaque chaîne, résolument généraliste, pour surprendre les publics et les faire venir en terre inconnue.

Diversité de la représentation à l'antenne, parce que, pour faire résonner en chacun l'esprit français, France Télévisions doit plus que jamais donner à tous les Français la capacité de se voir dans ses écrans, et plus que jamais se rapprocher de ses publics.

« ICI France Médias » sera la déclinaison régionale de la marque France Médias de l'excellence journalistique et culturelle. En duplication des contenus exposés sur france.tv et franceinfo ou avec ses contenus exclusifs, l'application sera le pivot de la coopération avec France Bleu, d'autant plus pertinente que le travail du réseau France 3 sera énergiquement valorisé au sein de France Télévisions.

2.1. NE PAS ENFERMER LA CULTURE DANS UNE BOX

○ La culture à toutes les heures, dans tous les genres, sur toutes les chaînes et tous les supports

Une chaîne généraliste expose tous les genres, tous les thèmes. Ne serait-ce que parce que le mot de culture peut faire frontière en renvoyant à une culture élitiste voire intimidante, une logique de spécialisation de chaînes de la culture ou du savoir prend le risque de ne cibler que le public intéressé. Culturebox est une belle offre complémentaire pour apporter de la diversité culturelle, mais la force du bouquet de chaînes de France Télévisions est qu'elle permet de multiplier les propositions culturelles sur tous les tons et dans tous les genres, et de faire de la spectacularisation de la culture par la variété ou la captation événementielle un appel d'air pour orienter le public vers des programmes plus exigeants qu'il ne cherchait pas forcément.

Le documentaire verra son exposition renforcée aux heures de grande écoute. Le cinéma sera rééditorialisé en linéaire, y compris en soirée.

> *Proposition n°18 : Accroître la part de la diffusion des programmes culturels[6], du documentaire et du cinéma aux heures de grande écoute sur toutes les chaînes du bouquet.*

[6] Emissions culturelles, retransmissions de spectacles vivants, émissions musicales, magazines et documentaires de culture et de connaissance, événements culturels exceptionnels et oeuvres de fiction axées sur la découverte et la connaissance.

obtenu par contexte

La logique du bouquet s'articule aujourd'hui autour de chaînes à la personnalité identifiée. Sans diluer la ligne éditoriale de chaque chaîne, une plus grande diversité de genres par chaîne sera instaurée sur ce fondement. Thématiser offre un avantage de simplicité éditoriale dans un contexte d'hyper-offre, mais ne doit pas empêcher de surprendre. La différenciation se fondera d'abord sur le projet et le ton de chaque chaîne, plus que sur les thèmes ou les genres représentés.

France 2 doit demeurer la grande chaîne fédératrice, qui s'adresse à toutes les communautés, toutes les catégories et tous les âges : c'est la chaîne par excellence de l'écoute conjointe et du direct et, parce qu'il ne reste que les grands événements pour fédérer la France, la chaîne « France » par excellence. Plus la consommation de la TV se délinéarise, plus France 2 doit instituer des grands rendez-vous identifiés et intangibles avec les Français. « Télématin » devra rester la première matinale de France. Des coproductions seront testées avec l'INA pour compléter la grille des jeux et des émissions de plateaux de l'après-midi, davantage produits en interne et qui resteront au rendez-vous de l'*access*. La fiction, le cinéma, le spectacle vivant et le débat s'inscriront dans des *primes* hebdomadaires identifiés par les Français, et les secondes et troisièmes parties de soirées seront celles des grandes émissions hebdomadaires emblématiques.

France 3 sera la déclinaison régionale de la marque « France » portée par l'audiovisuel public. C'est la chaîne des décrochages régionaux, mais aussi la chaîne publique nationale des territoires, qui fait la place belle à l'actualité économique, à l'histoire, à la géographie, au patrimoine, aux créateurs et aux entrepreneurs de tout le territoire, à tout ce qui illustre la France dans sa diversité. Elle deviendra une grande chaîne de l'exposition du documentaire en soirée.

France 4 sera la chaîne de la jeunesse, et exclusivement de la jeunesse, des enfants aux jeunes adultes. Alors que la durée d'écoute individuelle des 4-14 ans est passée de 2 heures en 2014 à 1 heure en 2022, le nouveau positionnement sur le canal 4 visera à faire de la chaîne le territoire de conquête des audiences qui se tournent dès le plus jeune âge vers le non-linéaire. Okoo continuera de porter l'offre d'animation, qui représente l'un des trésors de la télévision publique à l'heure où ce secteur subit le désengagement des plateformes. Les rediffusions des contenus de Slash pour les jeunes adultes seront testées. France 4 sera la fenêtre de découverte de la culture cinématographique pour les plus jeunes.

France 5, d'une coloration plus audacieuse, doit permettre la prise de risque et l'innovation dans tous les genres, y compris la fiction (dont le cinéma d'auteur et les courts métrages), l'animation (dont les nouveaux horizons ciblent les publics adultes) et le sport (sur des disciplines émergentes), et non uniquement sur le documentaire ou les magazines. Elle demeurera la grande chaîne de la vulgarisation scientifique et de l'écologie, en lien avec la nouvelle marque France Médias Education, mais la présence de programmes environnementaux sera suivie sur l'ensemble des chaînes.

> *Proposition n°19 : Renforcer la diversité de genres au sein de chaque chaîne, en fondant leur différenciation sur le projet et le ton, dans une logique plus généraliste.*

> *Proposition n°20 : Penser la totalité de la grille de France 4 comme celle d'une chaîne destinée à la jeunesse, des enfants aux jeunes adultes, et faire de la chaîne la fenêtre de découverte du cinéma pour les plus jeunes.*

> *Proposition n°21 : Tirer, sur chaque chaîne, les enseignements de la mesure du temps d'antenne consacré à l'environnement par l'Observatoire des médias sur l'écologie.*

○ Faire autrement que le privé

France Télévisions a une obligation de diffuser chaque jour au moins un programme culturel en première partie de soirée : c'est une obligation « quantitative ». Le service public ne peut toutefois se contenter de faire ce que délaisserait le secteur privé, non tenu par les mêmes obligations. Il doit plutôt faire autrement : c'est sa singularité. L'ambition culturelle s'applique à l'ensemble de ses programmes, et non seulement à ceux qui sont étiquetés comme tels.

obtenu par courrier

La possibilité de jouer entre les canaux permet de prendre des risques sur la programmation, d'autant que l'audience n'est pas le critère absolu. L'après-20 heures du linéaire, sans publicité, ne sera pas sacralisé : lancer un programme risqué (dans le genre de la comédie, de la science-fiction par exemple) se fera dans des pilotes numériques, qui seront réorientés en *prime* en cas de succès.

> *Proposition n°22 : Faire du numérique le terrain de jeu de la prise de risque, en multipliant les pilotes qui inverseront la logique de priorité du linéaire et feront du prime le débouché des plus grands succès du délinéaire.*

L'esprit français, qu'il est difficile de définir *a priori*, mais que tout le monde s'entend à reconnaître lorsqu'on le voit, sera le critère pour juger de l'audace des programmes, et faire de France Télévisions ce laboratoire de créativité qui renoue avec les ambitions des Shadoks, dont Pierre Schaeffer attendait qu'ils aient « *un rôle de réanimation à petites doses qui, à la longue, entraîne un renouvellement de ton et de style dans les émissions* ». Un prix est là encore un moyen d'installer une marque et ses valeurs.

> *Proposition n°23 : Faire décerner par un jury indépendant composé d'auteurs, d'artistes et de personnalités du monde académique un Prix France Média du programme de chaque genre (fiction, animation, documentaire, divertissement) qui incarne le mieux l'esprit français parmi les 20 programmes qui ont connu les meilleures audiences de l'année.*

L'esprit français est fédérateur, apolitique, intergénérationnel. Des thèmes seront choisis pour être traités dans une logique multicanal (numérique, télévision, radio) et multidisciplinaire (rédactions d'information et magazines, chefs de programmes fiction et documentaire, experts académiques), et orchestrés par des chefs éditeurs désignés parmi les équipes en place des sociétés de l'audiovisuel public. Travaillés sur longue période, ils donneront lieu à des productions de tous les genres, sur des thématiques comme l'école, le climat, la guerre en Ukraine, l'immigration, l'hôpital, les religions, le handicap, la justice, l'individu et la famille, la ville et la campagne ou encore l'esprit de la Libération.

> *Proposition n°24 : Choisir des thèmes qui seront travaillés sur longue période et pilotés en groupes projets multicanaux et multigenres (fiction, documentaire, animation, divertissement et information) par un chef éditeur désigné dans l'une des sociétés de l'audiovisuel public.*

L'innovation peut avoir un coût, sous l'effet de la concurrence des plateformes de streaming notamment : la télévision publique ne peut être laissée sur le bord de la route des gros budgets pour des contraintes de financement. Les perspectives ouvertes dans le cadre de l'Alliance européenne avec la RAI et ZDF sont importantes : la co-production européenne devra devenir un principe de financement des grandes séries et fictions innovantes. Cet horizon ne doit pas interdire d'aller chercher dès à présent l'argent là où il est, en faisant équipe avec les plateformes SVOD pour compléter des financements.

> *Proposition n°25 : Multiplier les co-productions avec les plateformes SVOD en matière de fiction à gros budget voire de documentaires.*

obtenu par contexte

2.2 LA COHESION SOCIALE PAR L'ESPRIT FRANÇAIS

○ La télévision publique, dernière arme pour rassembler les Français

La télévision en direct représente encore les deux tiers du temps de vidéo des Français : cette durée est en baisse mais reste importante, même au-delà de l'information. En média de masse qu'elle demeure, la télévision relie : quand plusieurs millions de téléspectateurs regardent le même programme, la consommation individuelle devient une activité collective.

La télévision publique doit surexploiter cette capacité qu'elle a encore de rassembler au-delà des différences. Elle doit demeurer le principal point de rendez-vous des Français : grands rendez-vous sportifs, politiques, internationaux (Eurovision). Elle doit rester le lieu des grandes émotions nationales : ce fut le cas pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, lors de l'inauguration de la rénovation de Notre-Dame ; c'est le cas chaque année lors du défilé militaire du 14 Juillet.

La nouvelle séquence olympique de l'hiver 2030 ouvre la prochaine étape pour France Télévisions, dans un contexte marqué par ailleurs par l'envolée continue des droits sportifs. France Télévisions doit prendre position sur des disciplines insuffisamment représentées à la télévision, dans la logique du décret révisé sur les compétitions sportives d'importance majeure. Toutes les façons de faire vivre le sport hors droits seront recherchées par la direction des sports (promotion de l'e-sport dont les principaux éditeurs sont français, interviews de champions dans de nouveaux formats), en complément de la valorisation des sports locaux par les rédactions régionales.

> *Proposition n°26 : Dans le contexte des renouvellements de droits dans les 5 prochaines années, établir une doctrine fondée sur un principe de subsidiarité pour établir les périmètres sur lesquels le service public est nécessaire (sport féminin, handisport) ; rechercher toutes les façons de faire vivre le sport hors droits.*

○ Impliquer chaque Français

La proximité est une demande forte des téléspectateurs. Elle est une possibilité pour le privé, mais une exigence pour le service public, qui doit être à l'image de tous les publics et tous les territoires. C'est le sens du Pacte de visibilité des Outre-mer, dont les engagements devront être poursuivis pour assurer la présence de l'ensemble des territoires français dans les programmes.

Se rapprocher des Français suppose d'abord de connaître ses audiences. France Télévisions a moins besoin que ses concurrents privés de toucher des cibles publicitaires ; elle ne doit pas non plus parler de « l'audience », mesurée par la part d'audience globale du groupe, mais « des audiences », qu'elle a vocation à connaître dans leurs moindres détails pour adapter ses services à chacun et trouver des sujets, un ton ou un traitement qui parleront aux publics les moins servis.

> *Proposition n°27 : Suivre et publier une couverture mensuelle par publics (tranches d'âges, CSP, zones géographiques).*

Se rapprocher des Français suppose ensuite que les écrans de France Télévisions soient le miroir du pays. La crise des Gilets jaunes, les émeutes des banlieues, ont chacune à leur manière tiré la sonnette d'alarme, pas uniquement sur le plan politique : certains Français s'estiment éloignés de la vision de la société diffusée par les médias, alors que chacun doit se voir dans France Télévisions.

Le rapport de l'Arcom de novembre 2024 sur la représentation de la diversité de la société dans les médias montre l'ampleur du chemin qui reste à parcourir pour l'ensemble du secteur, qui a ces dix dernières années un peu progressé en matière de représentation des femmes mais stagné en matière de représentation des personnes issues de la diversité, de plus de 65 ans et de personnes handicapées, et a fortement baissé en matière de représentation des CSP-.

obtenu par • contexte

> *Proposition n°28 : Poursuivre une stratégie active de représentation de la diversité à l'antenne de France Télévisions (jeunes, femmes, milieux populaires, accents régionaux…), sans assignation dans des rôles stéréotypés et en privilégiant une vision de mixité.*

> *Proposition n°29 : Mettre en place un programme orchestré par la Fondation Groupe France Télévisions et l'INA visant à accompagner une promotion sélectionnée parmi des jeunes en situation de fragilité, qui sera formée dans la classe alpha de l'INA avec la visée d'une intégration dans les rédactions de France Télévisions.*

Se rapprocher des Français suppose enfin de produire au plus près d'eux. La proximité géographique n'est pas une fin en soi, mais un moyen de s'adresser à des publics qui s'éloignent parfois d'une télévision publique jugée trop parisienne. A l'heure où les centres d'intérêts des Français se tournent de plus en plus vers le local et l'ultra-local, y compris sur Internet, et où la spécialisation des contenus fait du territoire un facteur d'identification et de confiance, la télévision produite en région est une réponse à la fragmentation de l'espace public.

L'atout que représentent les réseaux ultramarins et régionaux de France Télévisions, aujourd'hui à la croisée des chemins, doit être replacé dans une visée stratégique claire : celle d'amplifier drastiquement le rayonnement de la déclinaison régionale de la marque « France ».

Le débat est ancien sur l'optimisation de l'exposition des contenus régionaux de France 3 : la richesse du réseau régional ne sert qu'à alimenter quelques heures de décrochages régionaux par jour, même s'ils peuvent être repris au niveau national. Une première réponse a été apportée par la régionalisation des contenus de la chaîne France 3. Avec plus de 37 000 heures de volume global de programmes de décrochages régionaux, l'équilibre semble atteint : les fenêtres régionales représentent une part minoritaire, mais bien identifiée, au sein de l'offre globale de France 3. Un accroissement plus important du volume de diffusion semble délicat dans un contexte de moyens budgétaires limités.

Il n'en reste pas moins que la question de l'optimisation de l'exposition des contenus régionaux se pose encore. L'application et le site Internet ICI seront un tremplin pour faire rayonner ces contenus.

Dans un univers d'offres infini, la démultiplication de la distribution, *a fortiori* sur des supports propriétaires (ICI, francetvinfo.fr et france.tv), est une force. ICI sera la première destination de l'intégralité des contenus régionaux, avec une clé d'entrée aux contenus TV non structurée autour de l'accès au direct France 3 mais autour du catalogue de programmes de la région sélectionnée, comme c'est le cas aujourd'hui sur la plateforme france.tv.

Plus encore, dans la mesure où les usages de la tablette et du mobile sont en croissance forte, ICI deviendra une véritable plateforme de diffusion des contenus régionaux, avec la même logique de contenus exclusifs et d'éditorialisation des catalogues. Il s'agira non seulement d'amplifier l'exposition des contenus régionaux, mais aussi de construire une vraie marque média de proximité, d'autant plus puissante que son territoire de marque sera rattaché à l'étiquette France Médias. Elle donnera de la substance à tout projet éditorial intégré radio-TV-Web avec France Bleu.

L'offre régionale de magazines, de documentaires, de fiction ou de jeux autour de la thématique sportive, de la culture ou de l'art de vivre pourra bénéficier de toutes les potentialités offertes par l'interface de l'application, si elle s'articule autour d'une offre servicielle enrichie au-delà des informations pratiques (personnalisation du trajet, information météo) : l'interfaçage de l'application avec celle du Pass Culture sera investiguée, de même que la proposition de modules d'apprentissage des langues régionales.

> *Proposition n°30 : En duplication de la distribution sur france.tv, faire d'ICI la première destination de l'intégralité des contenus régionaux, avec une clé d'entrée par régions déclinée par thématique (découverte, culture, sport, information).*

Obtenu par contexte

Proposition n°31 : Consolider une marque « ICI France Médias » dans une logique de plateformisation autour de la distribution prioritaire de contenus régionaux, y compris en exclusivité.

Proposition n°32 : Enrichir l'offre servicielle de l'application ICI en cohérence avec l'offre de programmes culturels régionaux : géolocalisation de toute l'offre culturelle près de chez soi en interface avec l'application du Pass Culture, modules d'apprentissage des langues régionales.

Enfin, tous les moyens seront mobilisés pour renforcer l'influence du travail des rédactions régionales, comme levier pour attirer l'attention citoyenne vers les contenus de la marque France.

L'allongement de la tranche d'information régionale du soir et la diffusion des 48 éditions régionales quotidiennes, pensées et produites dans chacune des 24 régions, sont des acquis.

A partir de ce socle, l'information régionale doit être conçue comme un accès à l'excellence journalistique de toutes les rédactions de France Télévisions. Dans un sens, les synergies avec le national (au sein notamment de l'ancienne rédaction nationale de France 3) pour concevoir les sujets nationaux et internationaux à destination des rédactions régionales devront être renforcées. Dans l'autre sens, toutes les antennes devront bénéficier de la force de réactivité des équipes en région, afin qu'elles jouent le rôle de premier relais pour suivre en direct un événement exceptionnel. Les ressources techniques locales sont disponibles[7]. Si la rigidité de la grille nationale ne permet pas facilement de caler des décrochages dans l'urgence[8], le renforcement des partages dans le cadre du plan « Excellence 2030 » permettra de mettre à disposition de l'ensemble des rédactions les sujets et les reportages des rédactions régionales.

Proposition n°33 : Dans le cadre du plan « Excellence 2030 », renforcer les synergies et les partages entre les rédactions nationales et régionales.

Les coopérations avec France Bleu représentent le nouvel horizon. La retransmission des 37 matinales communes doit être considérée comme une rampe de lancement, mais elle pointe aussi l'insuffisance d'un projet sans visée éditoriale commune.

Le choix de la gouvernance qui sera fait pour l'audiovisuel public donnera le tempo d'une intégration plus poussée entre la radio et la TV, dans un maillage qui joue du meilleur des deux réseaux[9]. Quel que soit ce choix, c'est le numérique qui jouera le rôle du catalyseur du rapprochement éditorial.

ICI France Médias deviendra la plateforme de référence de l'information de service public de proximité. Toutes les parties prenantes, y compris les Régions volontaires, seront sollicitées pour la création d'équipes numériques dédiées.

Proposition n°34 : Faire d'ICI la plateforme de référence de l'information en régions (y compris contenus dédiés et intégralité des articles d'information de France 3 Régions en duplication de l'édition sur franceinfo).

Proposition n°35 : Elaborer avec les parties prenantes un plan de montée en puissance des équipes digitales d'ICI, par redéploiement du linéaire.

Proposition n°36 : Inviter les Régions volontaires au tour de table du GIE pour créer de l'emploi numérique.

[7] Les rédactions régionales de France 3 sont équipées de moyens mobiles et légers qui leur permettent de réagir vite, à la manière des chaînes d'information en continu.
[8] Hors prises d'antennes événementielles, qui ne concernent pas la même temporalité.
[9] Les zones périurbaines, rurales et les banlieues, notamment, sont plus représentées dans la géographie actuelle des 44 antennes locales de France Bleu.

obtenu par contexte

3. L'UNIVERSALITE PAR LA TECHNOLOGIE

La télévision linéaire est un média de masse fait pour le grand public, même si ce sont des publics différents qui la regardent. Le passage du « *broadcasting* » au « *narrowcasting* » (diffusion à un groupe cible) renverse la perspective : désormais ce sont les contenus qui doivent trouver le public[10]. L'univers numérique change fondamentalement le rôle du diffuseur : sans se contenter d'éditer des programmes audiovisuels, il devient « promoteur de contenus », dans un contexte d'hyper-offre qui fait de la visibilité une problématique de régulation[11].

France Télévisions doit assumer le basculement de son rôle. Aller chercher les publics dans leurs usages est devenu la nouvelle exigence d'universalité, et une ardente obligation : le projet de promouvoir l'esprit français perd son sens s'il ne sert que les audiences vieillissantes de la télévision linéaire ou celles de son *replay*[12].

J'engagerai le tournant qui doit faire de France Télévisions le premier groupe audiovisuel numérique français, installé dans tout l'espace public, et non seulement un groupe diversifié sur le numérique. L'objectif des contenus du service public est d'être vus par le maximum de personnes, et non seulement de maximiser la recette publicitaire. La priorité stratégique va aux programmes, plutôt qu'aux interfaces.

L'horizon est celui d'un plan à quinze ans, qui doit conduire à inverser la proportion entre les consommateurs linéaires et non linéaires de France Télévisions. Les conséquences en seront progressivement tirées dans le développement de l'entreprise et son organisation. La défense des intérêts de la création française reposera sur une règle de partage de revenus qui lui fera bénéficier de cette nouvelle exploitation des programmes.

3.1 DEVENIR LE PREMIER GROUPE AUDIOVISUEL NUMERIQUE FRANÇAIS

L'usage des quatre écrans pour la consommation de programmes audiovisuels suit une distribution par génération, qui fait croître la taille de l'écran avec l'âge : sexagénaires et septuagénaires restent attachés au linéaire sur écran TV ; les générations d'actifs consomment en délinéaire sur écran connecté, tablette ou ordinateur ; les lycéens se retrouvent majoritairement sur YouTube et TikTok, le plus souvent via leur smartphone.

Il est dangereux de se couper des 8 millions de Français âgés de 15 à 24 ans : il faut anticiper cette évolution des usages, qui se poursuivra au rythme des ruptures technologiques. TikTok ne serait pas le réseau qu'il est aujourd'hui si les adolescents n'avaient pas à leur disposition une caméra vidéo de la qualité aujourd'hui offerte par les smartphones.

La télévision de demain doit se préparer aujourd'hui, mais les évolutions ne seront pas brutales. Il ne s'agit pas de déstabiliser les chaînes, qui sont aujourd'hui l'actif essentiel du groupe et devront rester puissantes au moins dans la décennie à venir ; il s'agit toutefois de prendre acte que le modèle aura totalement basculé d'ici une génération. Il ne s'agit pas de renoncer à rajeunir les audiences à l'antenne[13] ; il s'agit toutefois d'assumer que la logique de complémentarité linéaire - digital, impérative aujourd'hui pour servir tous les publics, le sera moins demain.

[10] Cela sera de plus en plus vrai demain, lorsque l'IA générative permettra de ne générer une vidéo que pour l'internaute qui la regarde.
[11] Cf. les 2 délibérations de l'Arcom du 25 septembre 2024.
[12] L'âge moyen des audiences de la plateforme france.tv est de 52 ans (42 ans TF1+ et 39 ans M6+), à comparer avec l'âge moyen des plateformes SVOD (37 ans) et celle des autres plateformes, dont réseaux sociaux (33 ans).
[13] En 2023 l'âge moyen des téléspectateurs de France Télévisions est de 64,1 ans en prenant en compte la DEI, 56,1 ans sans la prendre en compte.

obtenu par contexte

○ Une cible à 15 ans

Aujourd'hui, 70% des Français en contact avec France Télévisions chaque semaine le sont exclusivement par la télévision linéaire, les « exclusifs non-linéaires » ne représentant que 5%, et les consommateurs mixtes, 25%. L'objectif stratégique consiste à faire croître le nombre moyen d'individus qui regardent France Télévisions via le numérique et à adapter la stratégie de moyens à la poursuite de cet objectif.

L'horizon de 2040, au terme duquel on peut partir d'une hypothèse théorique que la proportion entre les consommateurs linéaires et non linéaires devra être inversée par rapport à celle d'aujourd'hui (70% de consommateurs numériques, 30% de consommateurs linéaires), est la cible envisagée. Mon projet pour France Télévisions repose sur un plan à quinze ans qui doit mener à cette cible.

> *Proposition n°37 : Faire de l'accroissement du nombre d'individus qui regardent France Télévisions en non-linéaire un indicateur de pilotage stratégique du groupe.*

Cet horizon stratégique suppose de renoncer à la logique de part d'audience sur cible, qui conduit aujourd'hui France Télévisions à se comparer aux autres groupes audiovisuels en agrégeant le résultat de chacune de ses chaînes. La logique de part de marché, qui implique une course sur le linéaire pour maintenir la première place, s'avère paralysante pour opérer une transformation numérique. Elle a pourtant moins de sens, pour un groupe moins dépendant de la ressource publicitaire que ses concurrents privés, que celle de suivre le nombre de téléspectateurs regardant France Télévisions (en baisse, du fait de la baisse continue de la durée d'écoute individuelle pour l'ensemble du média TV) et leur âge moyen (en hausse).

L'attention sera principalement portée sur la couverture quatre écrans, qui permet d'appréhender le nombre d'individus en contact avec les programmes de France Télévisions quel que soit le support. La mesure sera encore plus pertinente lorsqu'elle intègrera l'audience sur les plateformes externes[14].

> *Proposition n°38 : Renoncer à la référence sur la part d'audience du groupe.*

○ Un choix stratégique : priorité aux contenus plutôt qu'aux interfaces

Cette orientation stratégique suppose d'abord, à dépenses constantes voire en baisse, d'assumer de donner la priorité aux contenus qui fonctionnent dans un univers à la demande.

A cet égard, la faible part de ressources publicitaires de France Télévisions par rapport à ses concurrents privés doit être vue comme une opportunité. La très grande majorité des revenus publicitaires du média TV provient en effet toujours du linéaire, même s'ils ne progressent plus. Cela implique que la transformation numérique des grands médias TV privés mise sur un modèle de diffusion mixte à partir d'une seule ligne de programmes, exploitée sur le linéaire et le non-linéaire sur une plateforme propriétaire. Après l'échec de Salto, les acteurs historiques s'orientent ainsi majoritairement aujourd'hui vers le modèle BVOD[15], qui conduit à investir massivement dans le développement de plateformes de streaming dont la puissance dérive de la profondeur de catalogue (permise par une longue durée de droits d'exploitation et une part marginale de contenus exclusifs) et les développements technologiques reposant sur l'amélioration de l'expérience utilisateur et la data (pour la sophistication des algorithmes de recommandation)[16].

Tout en permettant de ne pas désinvestir sur les contenus linéaires, puisque les programmes sont conçus pour une double diffusion, cette priorité de développement participe aussi d'une stratégie de captation de la valeur publicitaire sur le numérique (aux coûts pour mille potentiellement plus élevés qu'en TV grâce aux capacités de ciblage), dans un contexte de baisse des audiences de la TV linéaire[17].

---

[14] Une nouvelle mesure cross-media vidéo est en cours de discussion et d'élaboration au sein de Médiamétrie.
[15] *Broadcast video on demand* : france.tv, TF1+, M6+, Arte.tv, à la demande gratuit avec parfois un accès premium payant.
[16] Les moyens importants dans la transformation numérique par TF1 et M6, à travers TF1+ et M6+, sont essentiellement consacrés au produit et très minoritairement à l'achat de programmes pour le digital puisque les programmes sont pensés à la fois pour le linéaire et le numérique.
[17] Et ce même si la valeur publicitaire numérique ne représente en 2022 que 11% des recettes publicitaires totales des éditeurs et ne devrait atteindre que 20% en 2030, sans compenser la baisse du linéaire par le numérique au global.

obtenu par contexte

C'est cette logique, reposant sur une plateforme propriétaire suffisamment puissante, qui est retenue lorsque france.tv est assimilée à la première chaîne du groupe. Il s'agit alors de compléter et d'amplifier l'audience linéaire, pour capter la dynamique de consommation non-linéaire des programmes de télévision diffusés sur la TNT. De ce point de vue, la préparation de l'avenir implique d'abord de systématiser la priorité donnée à l'exploitation numérique. Puisque les accords producteurs permettent à France Télévisions de disposer de « droits 360° » pendant des durées pouvant aller jusqu'à 42 mois, l'inversion de la chronologie des contenus, par laquelle le linéaire devient la caisse de résonance de ce qui fonctionne en ligne, peut être progressivement généralisée.

> *Proposition n°39 : Faire progressivement de la plateforme le canal de référence pour la primo-diffusion des programmes.*

Pour autant, ce modèle de diffusion mixte linéaire-plateforme ne suffit plus. La transformation de l'industrie audiovisuelle est engagée : la visée des éditeurs historiques ne pourra bientôt plus être celle de constituer la principale porte d'entrée du téléspectateur, mais plutôt celle de représenter un repère dans un univers d'offre infinie. Les plateformes numériques propriétaires ne seront alors pas les premières chaînes du groupe, ni même les plateformes de référence, mais seulement les principaux supports des marques programmes, à côté des plateformes externes.

Partiellement libéré de la contrainte de financement publicitaire, le service public peut aller plus loin dans l'anticipation stratégique : à terme, tous les programmes devront être pensés d'abord et s'il le faut exclusivement pour le numérique, dans la diversité de ses interfaces et de ses formats. Dès à présent, la part de l'investissement dans les contenus non-linéaires sera augmentée, en priorité par rapport à l'investissement dans le développement produit de la plateforme.

> *Proposition n°40 : Transformer l'ambition de faire de france.tv la première plateforme gratuite de streaming par celle de devenir le premier groupe audiovisuel numérique français.*

> *Proposition n°41 : Augmenter progressivement la part des contenus non linéaires pour atteindre 20% du coût de grille en 2030 (vs 5% aujourd'hui).*

○ Avoir un temps d'avance sur l'industrie audiovisuelle dans la transformation numérique

L'objectif stratégique de faire de France Télévisions un groupe audiovisuel numérique amène à des choix d'organisation, pour un groupe qui n'est pas un « *pure player* ».

Dans le prolongement de la suppression de la direction des chaînes, l'organisation doit tendre à ce que les directions « contenus » alimentent l'ensemble des « contenants » antennes et plateformes. L'expertise produit, données et distribution de l'actuelle direction numérique sera regroupée dans l'actuelle direction des technologies, chargée de la production, la diffusion et la distribution des programmes sur tous les supports. En revanche, la compétence numérique éditoriale et marketing sera intégrée au coeur des unités de programmes (information, sports, fiction, documentaire…).

> *Proposition n°42 : Placer la compétence numérique éditoriale et marketing au coeur des programmes.*

La transformation en un groupe numérique pose par ailleurs la question de la ligne de partage entre production et diffusion, dans un contexte où l'univers numérique tend à concentrer autour des mêmes personnes l'action de penser un contenu, de le tourner, le monter et le poster. Plusieurs réponses peuvent être apportées à ce défi, central pour l'organisation à venir du groupe.

obtenu par contexte

La première tient au recentrage de la compétence digitale au sein de chaque unité de programme, pour intégrer la dimension numérique d'un contenu dès la phase d'instruction : la capacité d'innovation permanente doit accompagner la standardisation des processus propre au flux TV. Les contenus produits à partir des programmes antennes seront éditorialisés (remontage[18], adaptation des contenus intégraux[19]) ; les productions exclusivement dédiées à une plateforme seront animées par des équipes de « *community managers* » des comptes de France Télévisions. Un plan de formation sera déployé pour adapter les métiers à l'accélération numérique.

L'autre réponse est structurelle : jamais la capacité de production autonome de nouveaux formats n'a été aussi stratégique dans le contexte de la révolution numérique. Pour optimiser l'utilisation de son couloir dépendant sur la fiction et le documentaire, et plus globalement pour devenir ce laboratoire français de créativité et d'innovation dans tous les genres (y compris les jeux), France Télévisions organisera la montée en puissance des moyens internes sur les nouveaux formats multicanaux. France.TV Studio et la Fabrique seront les laboratoires de créativité de la « *French Touch* » à l'ère de l'IA. En tant que pourvoyeurs de formats qui s'exporteront à l'international, ils devront se penser comme un outil puissant de *soft power*. Ils généreront des revenus additionnels via France Télévisions Distribution.

Cette transformation justifie enfin que les sociétés de l'audiovisuel public constituent, en leur sein, une agence interne de facilitation. En amont, elle renforcerait le lien avec l'écosystème des producteurs et créateurs de contenus pour dénicher les talents. Elle répondrait, par échange de bonnes pratiques, aux besoins des programmes pour organiser la visibilité dans les communautés ciblées. Enfin, elle favoriserait la coopération entre les sociétés de l'audiovisuel public en matière de nouveaux formats multimodaux (image, texte, audio, vidéo), qui représentent un potentiel de développement majeur à l'ère de l'IA.

Ce centre de ressources et d'expertise pour la production numérique pourrait être basé à l'INA, dans le prolongement des ambitions historiques du Service de la recherche de la RTF : inventer les formats de demain.

> *Proposition n°43 : Faire de FranceTV. Studio et de la Fabrique le laboratoire de la marque « France » de l'innovation créative en matière de nouveaux formats multicanaux.*

> *Proposition n°44 : Constituer au sein de l'INA un centre de ressources et d'expertise pour la production numérique à l'ère de l'IA.*

3.2 FRANCE TELEVISIONS, PROMOTEUR DE CONTENUS DE LA MARQUE « FRANCE »

Les Français consomment aujourd'hui 4h40 de vidéo par jour, dont plus d'un tiers de vidéo à la demande, sur des plateformes de streaming vidéo. Celles-ci reposent sur plusieurs modèles, eux-mêmes en pleine évolution : le modèle social (Facebook, Instagram, TikTok) et AVOD (YouTube, Twitch), qui tend à se plateformiser (YouTube est désormais la première destination de streaming à la TV, devant Netflix et Prime Video[20]), et le modèle SVOD (Netflix, Amazon Prime, Disney, Max), qui diversifie son offre au profit de formats historiquement réservés à la TV.

En termes d'usage, d'un côté la consommation vidéo tend à se faire en-dehors de l'écran de télévision, sous le double effet d'une présence toujours plus forte de la vidéo sur les plateformes sociales et de l'explosion de la consommation de contenus de vidéos à la demande « tout *device* »[21] ; de l'autre l'écran de télévision devient l'enjeu d'une concurrence accrue entre distributeurs de contenus, avec la généralisation de la télévision connectée et l'essor concomitant de la consommation sur l'écran de télévision des chaînes TV 100 % numériques et de YouTube.

[18] Par exemple : sélection de passages pertinents d'un documentaire ou d'un magazine pour en faire un nouveau produit qui se suffit à lui-même, réalisation de formats d'information adaptés à la taille du smartphone, recréation de spectacles vivants.
[19] Dans le cas des contenus intégraux, les premières doivent être percutantes et peuvent amener à une adaptation.
[20] La moitié de ceux qui regardent YouTube sur petit écran sont âgés de moins de 34 ans (soit une part plus importante que Netflix) et 50% de la consommation YouTube se fait sur des formats de plus de 20 minutes.
[21] 38% des utilisateurs de vidéos à la demande consomment leurs contenus via le smartphone, et 47% via l'ordinateur.

obtenu par contexte

Ce contexte ne laisse plus le choix. France Télévisions doit assumer sa nouvelle responsabilité d'éditeur : attirer vers les programmes de France Télévisions, où qu'ils soient.

○ Penser une stratégie d'hyperdistribution

L'amplification de l'exposition des programmes de France Télévisions se fonde sur l'idée que le contenu est roi, quelle que soit l'interface où il se trouve. Il ne s'agit plus de considérer les plateformes de partage de vidéo comme un simple outil pour rapatrier du trafic sur france.tv, dans une logique « *drive to* » : l'objectif est de multiplier les points de contacts avec les contenus de l'audiovisuel public.

Dans les programmes de flux, l'addition d'un volet d'exploitation de la marque programme sur les réseaux sera systématiquement étudiée, pour la faire vivre auprès de toutes les audiences en multi-écrans, y compris de manière asynchrone. Des chaînes YouTube seront structurées, soit à partir des marques programmes, soit par thématiques (France Médias Environnement…) en embarquant des intégrales et des formats longs.

La stratégie sera pensée dans le cadre d'un nouveau partenariat avec les producteurs, qui seront les bénéficiaires de ce levier de monétisation additionnel. A l'heure où les hébergeurs ne financent pas les programmes, cette monétisation doit bénéficier à l'ensemble de l'économie créative. Le partage de la recette publicitaire imposé par ces plateformes extra-européennes est, à ce jour, le prix à payer pour utiliser leur puissance d'audience, mais il ne peut être un frein pour l'enrichissement mutuel des acteurs historiques que sont France Télévisions et les producteurs. Ceux-ci devront s'allier pour inventer une exploitation nouvelle des nouveaux actifs créés en commun et s'en répartir la marge. Dans sa stratégie contractuelle, France Télévisions proposera un principe de partage à 50-50 des revenus générés sur les réseaux, dès sa fenêtre d'exploitation.

> *Proposition n°45 : Amorcer le virage de l'hyperdistribution sur tout type de contenus pertinent, y compris les formats longs.*

> *Proposition n°46 : Poser avec les producteurs un principe de partage des revenus générés par la distribution sur les réseaux.*

Le risque principal des réseaux sociaux est d'enfermer les utilisateurs dans des bulles cognitives avec les algorithmes. Ce risque est d'autant plus fort avec l'accélération de la création d'oeuvres par l'IA, conçues avec des données recueillies sur le comportement des utilisateurs, qui créeront bientôt des « bulles parfaites » composées de contenus *ad hoc* par utilisateur. Dans le domaine du ciblage comme dans celui de l'audience, la performance des plateformes devra être exploitée. Il est légitime pour un groupe à la puissance d'offres de France Télévisions d'investir dans le référencement.

> *Proposition n°47 : Faire de l'achat de visibilité la priorité dans la négociation des contrats de distribution et monétisation avec Google, TikTok et Twitch ; porter au niveau de l'UER la question de la négociation du référencement des offres de service public sur les plateformes sociales et AVOD.*

L'hyperdistribution ne concerne pas seulement les plateformes de partages de vidéos, qui représentent toutefois la cible principale dans le contexte de la plateformisation de YouTube. Elle doit également viser tous les distributeurs[22] et, dans le cadre de la digitalisation de la TV, tous les canaux (au-delà des fournisseurs d'accès à Internet, la totalité des « smart TV » installées). De la même manière qu'il est pertinent d'utiliser la puissance d'audience et de ciblage des plates-formes de partage de vidéos, il est rationnel de profiter de la qualité et de l'excellence technologique des plateformes tierces pour amplifier la distribution des programmes de France Télévisions. La distribution sur les grandes plateformes de streaming des éditeurs français privés ne doit pas être un tabou.

[22] Dans le cadre d'un « *must carry* » élargi l'ensemble de l'offre france.tv sans limitation au seul signal linéaire pour les acteurs concernés.

obtenu par contexte

Proposition n°48 : Négocier la distribution de l'offre france.tv avec tous les distributeurs (Prime Vidéo notamment) ; ouvrir une discussion avec les éditeurs ayant une activité de distribution.

Une telle stratégie découle de la nouvelle mission donnée à l'audiovisuel public : promouvoir l'esprit français par le biais d'une nouvelle marque France Médias puissante. A côté du travail sur la substance de la marque, la question de l'attribution passera par un travail sur la signature et l'identité sonore et visuelle de ses programmes (cf. le « *tudum* » de Netflix ou encore la présence du logo lorsque l'image du profil du compte n'est pas visible).

Proposition n°49 : Mettre en place une identité sonore et visuelle commune aux programmes des marques de France Médias.

○ L'ambition pour la plateforme france.tv : puissance de la marque et profondeur de catalogue

Les investissements importants dans la plateforme france.tv depuis 2020 sont un acquis, à partir duquel peut se déployer désormais une politique volontariste de diffusion numérique sur l'ensemble des canaux, à la fois pour capter les audiences jeunes qui échappent à la plateforme et pour préparer le basculement de France Télévisions comme groupe audiovisuel numérique.

Les développements de la plateforme france.tv (et il en va de même pour francetv.info) doivent être pensés dans la logique de l'hyperdistribution. Dans cette logique, la plateforme reste essentielle comme pilier pour asseoir la puissance de la marque, à l'heure où l'on estime à dix minutes le temps de recherche moyenne d'un contenu vidéo. Dans la télévision de demain, elle sera un produit d'appel pour drainer l'audience vers les programmes de France Télévisions, où qu'ils soient.

Les questions des données personnelles et du ciblage seront repensées dans ce contexte. Plus restreintes que chez les concurrents privés, les données « loguées » sur france.tv sont importantes pour approfondir la connaissance des publics et construire les outils de recommandation propres au service public. La démarche d'identification demeure néanmoins un obstacle, plus qu'elle ne l'est pour le privé. Surtout, elles ne permettront jamais de concurrencer les capacités de ciblage des plateformes, et il ressort moins de la mission du service public de capitaliser sur ces données que d'amplifier au maximum le rayonnement de ses programmes par l'utilisation des plateformes, et il ressort moins de la mission du service public de capitaliser sur ces données que d'amplifier au maximum le rayonnement de ses programmes par l'utilisation des plateformes tierces.

Plus que la data, plus encore que le développement du produit même (expérience utilisateur, algorithmes de recommandation), c'est la profondeur de catalogue qui constitue la priorité stratégique, dans un contexte où il faut nécessairement faire des choix. L'enrichissement continu de la plateforme avec l'offre vidéo de l'audiovisuel public devra faire d'elle la vitrine d'exposition de nouveaux contenus multimodaux innovants co-produits par Radio France, France Télévisions et l'INA (information, documentaire, fiction).

Proposition n°50 : En préfiguration de la création d'une plateforme intégrée France Médias+, faire de la plateforme france.tv la vitrine d'exposition de nouveaux formats multimodaux co-produits avec Radio France et l'INA.

obtenu par contexte

4. SE TRANSFORMER : L'EXIGENCE DE LA COHERENCE

Le contexte géopolitique actuel ne fait que mettre en lumière les attaques à répétition dont fait l'objet notre espace public. Conquérir toutes les audiences, notamment les plus jeunes, pour défendre l'espace public en proposant une alternative à des réseaux sociaux orientés : voici l'enjeu de la constitution d'une marque France Médias de l'audiovisuel public.

A l'heure où ce projet est écrit, l'évolution de la gouvernance des sociétés nationales de programme n'est pas stabilisée. Que les coopérations soient organisées par une holding de tête ou interviennent par le bas, elles sont une nécessité pour donner sa force de frappe à cette nouvelle marque. En ce sens, les synergies, résolument axées sur la montée en puissance dans l'espace public des déclinaisons de France Médias sur l'information (franceinfo) et sur le local (ICI France Médias), permettront l'expansion de l'audiovisuel public, non sa réduction.

Pour autant, ces coopérations n'exonèrent pas de mener la transformation numérique du groupe France Télévisions, tout en tenant compte d'un contexte nouveau et susceptible de durer : celui d'une réduction significative de la ressource publique. Les transformations internes devront s'inscrire dans un cadre cohérent, qui n'existe pas aujourd'hui : celui d'un pacte productif reliant l'Etat actionnaire, les producteurs et les collaborateurs de France Télévisions. L'entreprise ne peut être acculée ni au déficit, ni au non-respect de ses engagements.

Il reviendra à la direction de France Télévisions, qui sera forte, paritaire, concentrée sur ce désir de transformation, d'organiser cette mise en cohérence, autour d'une trajectoire commune de retour à l'équilibre budgétaire, et d'emmener le corps social vers ce nouvel horizon, autour d'une vision partagée de l'avenir de France Médias.

4.1. LE MULTICANAL ET MULTIMODAL POUR DEFENDRE L'ESPACE PUBLIC FRANÇAIS

○ Une vision cible : l'expansion de l'audiovisuel public

L'innovation technologique est en passe de transformer radicalement l'industrie audiovisuelle. Les contenus tendent à être imaginés pour être multi-distribués et exister partout, y compris internationalement : en linéaire, sur le Web dans les plateformes propriétaires ou tierces, dans les réseaux. Le multicanal (où un même contenu se décline sur différents canaux) et le multimodal (où un même contenu peut être consommé en vidéo ou en audio) sont la nouvelle donne.

C'est une vision cible, qui bouleverse les équilibres et ne peut se déployer que progressivement dans la télévision et la radio publiques. Mais alors que le marché des podcasts commence à migrer en masse vers la vidéo, elle doit constituer un axe stratégique porteur de sens.

> *Proposition n°51 : Construire avec les autres sociétés de l'audiovisuel public une vision cible de l'approche multicanale et multimodale pour défendre l'espace public français.*

Dans cette vision cible, l'audience se construit par l'addition de niches, et non uniquement par des programmes uniques attirant un vaste public : c'est d'abord la marque qui émerge et fait l'audience. Radio France a su faire de la délinéarisation une force, en faisant de ses émissions et de ses chaînes des marques pour ses podcasts. Avec sa déclinaison, chaque marque doit être identifiée sur le plan visuel, sonore, et dans son territoire de marque.

obtenu par contexte

France Médias, autour d'un visuel pensé sur fond tricolore, chapeautera les marques de l'audiovisuel public. France Info (marque très installée qui propulse aujourd'hui les audiences de la plateforme) et ICI France Médias seront les laboratoires de cette approche. Les marques communes pourraient être mieux identifiées avec le nom de France ou France Médias (France Médias Education). A terme les marques les plus fortes pourraient être déclinées en TV (France Culture[23]), et de nouveaux champs de convergence pourraient être explorés (France Médias Outre-mer, France Médias Sport).

> *Proposition n°52 : A partir de la marque ombrelle France Médias, mettre en place de manière collaborative une architecture des marques de l'audiovisuel public.*

○ La transformation numérique comme levier de la convergence

Les champs concrets de coopération découleront de cette vision stratégique, dans un contexte de transformation numérique de France Télévisions et de centralité de l'information, nationale comme de proximité.

Sur France Info et ICI, la conception de contenus propres sera un accélérateur de la convergence éditoriale. L'hyperconception, c'est-à-dire la conception d'un contenu pour tous les canaux et tous les usages, préfigure *de facto* l'intégration radio-TV-numérique, même sans chef rédacteur unique.

Ces deux marques communes devront être pensées dans le contexte de l'hyperdistribution, dans le respect des ayants droits. Sur YouTube, la recherche par mots-clés incite à une granularité qui corresponde à l'intérêt des Français pour le local ou l'ultralocal : elle doit conduire, même sur un catalogue restreint, à multiplier les chaînes virtuelles ICI France Médias par ville ou par territoire.

> *Proposition n°53 : Faire de france.info et ICI France Médias le laboratoire de la nouvelle approche multicanale et multimodale ; élaborer leur bouquet de chaînes virtuelles dans le contexte de l'hyperdistribution.*

Tous les domaines de la transformation numérique auront vocation à faire l'objet d'échanges de bonnes pratiques et de mutualisations, sous l'égide d'un chef de file désigné dans l'une des sociétés. Les formats, l'IA, la stratégie data, l'archivage et la formation pourraient être pilotés par l'INA. Les autres champs prioritaires de la transformation numérique devront être partagés : EMI, *fact-checking* et lutte contre la désinformation en ligne ; banque commune de sons et d'images, dans le respect des droits associés à la production des contenus ; impact environnemental des plateformes.

> *Proposition n°54 : Mettre en place des pôles d'expertise pluridisciplinaires avec un chef de file désigné dans l'une des sociétés pour échanger les bonnes pratiques et mutualiser les champs prioritaires de la transformation numérique.*

obtenu par contexte

[23] Comme la plateforme Lumni, le réseau Culture Prime bénéficierait de la notoriété d'une marque installée ou identifiante.

4.2 EMMENER VERS CE NOUVEL HORIZON

Le contexte de rigueur budgétaire sera vraisemblablement le cadre dans lequel se déploiera l'action de France Télévisions pour les prochaines années. Ce tournant ne peut être subi : ni par les collaborateurs de France Télévisions, ni par l'écosystème de la création. Il appelle à une mise en cohérence des engagements de la télévision publique.

◯ L'investissement dans la création ne peut être la variable d'ajustement mais le déficit n'est pas tenable

La première dimension d'un pacte productif cohérent concerne l'Etat actionnaire, France Télévisions et les producteurs, directement intéressés par la trajectoire du financeur de la création audiovisuelle et cinématographique. Le décalage de calendrier, non seulement entre les COM et le vote des crédits, mais aussi entre les accords avec les producteurs cinéma et audiovisuels et l'adoption définitive des COM, ne permet aujourd'hui aucune cohérence.

Un processus de concertation institutionnalisé semble plus que jamais nécessaire. Qu'il puisse ou non voir le jour, j'en reprendrai les principes pour amener le corps social à partager une trajectoire commune. Les orientations possibles seront clairement définies. La première, qui consisterait à présenter un résultat d'exploitation durablement déficitaire, n'est de toute évidence pas tenable pour la trésorerie de France Télévisions. Elle n'est pas non plus porteuse d'avenir : l'ensemble des collaborateurs doivent être intéressés à l'atteinte d'un résultat soutenable de l'entreprise, le seul à même de préserver le financement des programmes.

La seconde voie, qui consisterait à faire du niveau d'investissement dans la création cinématographique[24] et audiovisuelle[25] la variable d'ajustement, reviendrait non seulement à mettre en cause les accords passés, mais aussi à revenir sur une mission économique fondamentale de la télévision publique, amenée à devenir plus importante à mesure que la part de la publicité des médias qui investissent dans le contenu continuera de faiblir. A l'heure où YouTube s'installe comme une nouvelle télévision sans contribuer au financement des programmes, France Télévisions doit prendre acte de la nouvelle donne, mais il lui revient plus que jamais de stabiliser le financement de l'économie créative.

Dans un contexte de dynamisme limité de la ressource commerciale, seule la voie de la transformation de l'entreprise peut accompagner durablement une trajectoire baissière de la ressource publique. Mais elle devra passer par la définition d'une trajectoire tenant compte du fait que, si elle est nécessaire pour préserver les engagements du groupe, une transformation est coûteuse à court terme.

Je m'engage à privilégier le retour à l'équilibre du résultat d'exploitation au plus tôt dans le mandat. L'investissement dans la création audiovisuelle, principalement la fiction, devra être piloté de manière pluriannuelle pour permettre d'accompagner les premières années de transformation de l'entreprise.

Proposition n°55 : Ramener l'équilibre du résultat d'exploitation au plus tôt dans le mandat.

Proposition n°56 : Engager dès le début du mandat une discussion avec les producteurs audiovisuels visant à piloter de manière pluriannuelle les investissements dans la création pour en préserver les montants.

[24] 80M€/ an en vertu de l'accord 2024-2028.
[25] 440M€/ an en vertu de l'accord 2024-2027.

obtenu par contexte

La transformation de la société doit découler de ce pacte. Dans un contexte de ressource contrainte, une logique de budget base zéro sera nécessaire pour atteindre les objectifs opérationnels et financiers du plan stratégique, que sont : au sein des programmes, la sanctuarisation en valeur absolue des dépenses d'information et de l'enveloppe d'investissement dans la création en base pluriannuelle ; pour l'accélération digitale, la priorité donnée aux dépenses de contenus par rapport aux développements de la plateforme. Cette logique permettra de piloter la masse salariale, qui représente aujourd'hui 1/3 des charges d'exploitation, en fonction des besoins identifiés par le plan stratégique.

Proposition n°57 : Construire la budgétisation 2026 à base zéro.

Les instruments de pilotage du groupe seront mis à jour. Le coût de grille, qui fait aujourd'hui l'objet d'un indicateur en bloc dans les COM (part du coût de grille sur les charges d'exploitation totales), sera piloté de manière analytique par genre (information nationale, programme national, sport, programme régional, Outre-mer), pour suivre dans chacun d'entre eux le déploiement de l'accélération digitale (part des dépenses de programmes non linéaires, intensité en masse salariale par genre). Les dépenses de la direction numérique (innovation technologique, améliorations ergonomiques des plateformes), qui sont intégrées comme une ligne à part entière du coût de grille comme « numérique centralisé » dans le compte de résultat métier, feront partie des « coûts supports » au même titre que les coûts de distribution de la TV linéaire[26].

Proposition n°58 : Adapter le pilotage financier de France Télévisions à la transformation numérique du groupe.

La stratégie globale de coopération avec Radio France et l'INA en matière de fonctions supports dépendra de la configuration institutionnelle. Pour renforcer les mutualisations aujourd'hui prévues dans les COM (immobilier, achats, formation professionnelle, informatique), une structure de gouvernance unifiée permettrait de massifier les commandes groupées. La création de filiales communes gardera tout son sens, non seulement pour optimiser les coûts d'achats externes, mais aussi dans un contexte de transformation numérique qui va requérir des prestations importantes, dont les budgets doivent rester au sein de l'audiovisuel public (en matière de formation notamment).

Proposition n°59 : Mettre sur la table le sujet de la création de filiales communes de l'audiovisuel public : formation initiale et continue pilotée par l'INA, régies publicitaires de France Télévisions et Radio France.

○ Le dialogue et la cohérence

L'autre dimension du pacte productif concerne les principaux acteurs du changement, qui doivent être bénéficiaires de la transformation : les collaborateurs de France Télévisions. De la même manière que France Télévisions doit participer, à sa mesure, à la fierté d'être français, je m'efforcerai, à ma mesure mais de manière acharnée, de nourrir notre fierté d'appartenir à France Télévisions.

Le pari fait par mon projet est ambitieux. Il considère que le cap clair et cohérent de la transformation de l'entreprise en groupe audiovisuel numérique, à partir d'une marque globale mais respectueuse de la pluralité des métiers et des rédactions, mettra la question du sens au cœur du dialogue.

Les craintes existent : sur les impacts de l'IA, l'effet des synergies au sein de l'audiovisuel public, le cadre social de l'entreprise. Je les connais et ne les négligerai pas.

Il nous faudra, sous l'impulsion des managers de proximité et avec l'ensemble des collaborateurs, inventer le futur de chaque métier dans un groupe qui se transforme parce qu'il en va de son avenir. Chacun, de manière individuelle, devra être impliqué dans cette réinvention collective.

[26] Les « coûts supports » recouvrent aujourd'hui la direction des antennes et des programmes, le support technique et informatique partagé, et les coûts de diffusion de la TV linéaire (contrats de diffusion, multiplexe de diffusion métropolitain).

obtenu par contexte

La réussite d'un projet de transformation repose sur la cohérence. Si, grâce à l'écoute et au dialogue, le sentiment de cohérence du projet d'entreprise est partagé par tous, il débouche, pour chacun, sur un sentiment de cohérence entre son talent propre et la tâche qu'il a à accomplir. La recherche de cet alignement sera ma boussole pour diriger l'entreprise et favoriser la fierté d'appartenance à l'organisation France Télévisions. Elle sera matérialisée par un organigramme simple et clair.

Il nous faudra aussi, plus que jamais à l'heure où les valeurs de la RSE sont attaquées, réaffirmer nos engagements sociaux et environnementaux de grande entreprise publique française. Ces engagements seront portés et suivis sans relâche, dans la durée et au plus haut niveau de l'entreprise.

Il nous faudra écrire une nouvelle feuille de route. Tous les salariés seront écoutés.

Proposition n°60 : Ecouter tous les salariés pour la construction du prochain projet d'entreprise.

obtenu par •contexte

BIOGRAPHIE

Depuis 2022 : Agence de gestion de l'immobilier de l'Etat (préfiguratrice puis vice-présidente exécutive de l'Agile)

2014-2022 : France Télévisions (direction générale déléguée à la gestion et aux moyens ; directrice administrative et financière puis directrice générale adjointe de France Télévisions Publicité)

2012-2014 : Conseillère auprès du ministre de l'économie et des finances (fiscalité, financement des entreprises)

2011-2012 : Association des régions de France (responsable du pôle finances)

2008-2011 : Direction de la législation fiscale

Ecole nationale d'administration (promotion 2006-2008)

Ecole normale supérieure (Ulm promotion 1999)

Je suis une femme du service public. C'est à lui que j'ai dédié toute ma carrière, que s'y sont forgés mon exigence, un goût certain de l'excellence et de l'exemplarité positive et sereine, et avant tout un leadership ouvert et partagé.

Ma candidature à la présidence de France Télévisions est une suite logique, à un moment toutefois singulier. Elle s'inscrit dans un parcours qui m'a amenée à connaître en profondeur l'audiovisuel public, ses rouages subtils et ses personnalités attachantes, mais aussi à aguerrir mes capacités de direction dans d'autres environnements.

1. J'ai eu la chance de passer huit ans à France Télévisions. J'ai, toutes ces années, construit des liens durables avec les autres sociétés nationales de programme : rares sont les chantiers qui mobilisent France Télévisions sans concerner Radio France, France Médias Monde ou l'INA.

De mon expérience de directrice générale adjointe de la régie publicitaire, en charge notamment d'élaborer la stratégie études et marketing à partir des programmes de France Télévisions, j'ai tiré une réflexion parue dans un livre, publié en 2022. Je crois au rôle des industries créatives pour fédérer.

J'ai opéré au coeur des enjeux de la digitalisation de la télévision : lancement de la TV segmentée et des offres data et géolocalisées avec les FAI, les constructeurs et TDF, contractualisation avec les plateformes externes. J'en ai accompagné le mouvement dans le suivi des relations avec le reste de l'industrie audiovisuelle (rapport sur la fusion TF1-M6 pour l'Autorité de la concurrence par exemple). Toutes les conséquences de cette révolution numérique dans la transformation du groupe et dans ses relations avec l'écosystème devront être tirées.

2. J'ai exercé des fonctions exécutives, en particulier financières, dans différents contextes : au ministère des finances, auprès des Régions de France, dans des fonctions opérationnelles au sein de la DGD gestion et moyens de France Télévisions et comme DAF de sa régie, enfin en tant que dirigeante d'une société publique en déploiement. Le cadre a toujours été celui de finances publiques tendues, nécessitant de rechercher toutes les solutions pour optimiser le chiffre d'affaires, mais aussi de faire des choix d'investissement, d'adapter la stratégie de moyens et de garder les équipes mobilisées.

obtenu par contexte

Je sais ce que représente de s'engager auprès de son actionnaire à travers un contrat d'objectifs et un plan d'affaires : j'ai activement participé à la déclinaison financière du projet stratégique 2016-2020 de France Télévisions ; j'ai élaboré le plan d'affaires de la société anonyme Agile, détenue à 100% par l'Etat et créée pour accompagner les administrations publiques, y compris sur le dialogue social, dans leurs opérations immobilières et de rénovation énergétique.

Je sais surtout ce qu'est exécuter un plan d'affaires et maintenir une stratégie sous forte contrainte budgétaire : des ajustements continuels qui ne doivent pas faire dévier la cible, un dialogue constant avec les parties prenantes, gouvernance et collaborateurs. Aujourd'hui la nouvelle société Agile est une entreprise en croissance, qui a su diversifier son offre en acquérant des actifs et en devenant, en peu de temps, un acteur de la valorisation du patrimoine immobilier public.

3. J'évolue depuis plus de dix ans dans des fonctions dirigeantes au sein d'entreprises publiques, de taille et de vocations différentes. Ces expériences m'ont appris à maîtriser leurs particularités : les modes de fonctionnement fructueux avec les tutelles, le maintien d'un cap stratégique, les exigences de transparence et d'exemplarité. C'est devant les Français qu'elles sont redevables : le contrôle du Parlement et celui de la Cour des comptes, dont j'avais coordonné la réponse pour France Télévisions lors de l'audit de 2015, nous rappellent, plus que jamais à l'heure des crises, ce droit fondamental des citoyens de constater l'emploi de la contribution publique.

Ces expériences m'ont aussi fait appréhender la spécificité des sociétés de l'audiovisuel public : leur nécessaire indépendance. En 2014 j'ai conduit une mission sur la redevance audiovisuelle pour le compte des cinq présidents de France Télévisions, Radio France, l'INA, France Médias Monde et Arte. Alors que le mode de financement de l'audiovisuel public est désormais stabilisé, je considère que la question du respect de la trajectoire pluriannuelle de financement reste ouverte.

Enfin ces expériences, et notamment ces trois années consacrées à bâtir la future foncière immobilière de l'Etat, ont forgé mes convictions sur les voies de la transformation. Rien ne peut se faire sans le soutien indéfectible mais avisé de l'Etat actionnaire, à travers un pacte de solidarité entre la gouvernance et la direction pour mener à bien la réforme ; mais rien ne peut se faire sans l'écoute de l'ensemble des individus concernés par cette réinvention. Le tempo de la transformation doit être rapide, sans quoi les énergies faiblissent et se dispersent ; en revanche ce tempo rapide doit s'inscrire dans le temps long, sans quoi on perd le sens global et on brutalise les métiers.

Je crois beaucoup à la vertu de se concentrer sur les objectifs avant de parler des moyens.

Après un parcours à la croisée des univers audiovisuel et numérique, financier et public, j'en maîtrise les différents codes et je saurai leur donner une cohérence. Le projet stratégique que je vous présente est celui d'une femme d'expérience et de conviction, très attachée à l'entreprise France Télévisions.

C'est un projet exigeant. Il porte une vision que je pense être la seule à même, non seulement de répondre à l'urgence dictée par la crise, mais aussi de valoriser l'excellence des rédactions et des programmes que j'ai connue dans cette maison. C'est un projet concret, qui commencera à être mis en oeuvre le premier jour de mon mandat, et se déploiera dans le cadre institutionnel défini par le législateur. Chaque proposition a été formulée en conscience, testée, chiffrée et approuvée par des personnalités du secteur : je serai comptable de leur réalisation, si leur orientation est confirmée.

C'est enfin le projet, malgré cette expérience, d'une femme neuve. Je crois au partage du leadership, que j'ai toujours recherché. Mon comité de direction, que je dévoilerai dès la période de tuilage, formera une équipe soudée, constituée pour incarner la transformation et travailler dans la durée. Il comprendra des professionnels chevronnés mais aussi des femmes et des hommes nouveaux, que je considère être les meilleurs. Nous piloterons ensemble les chantiers relatifs à l'information, aux programmes, à la transformation numérique, aux ressources humaines, à la finance. Nous construirons France Médias.

obtenu par contexte

JEAN-PHILIPPE LEFEVRE

FRANCE TÉLÉVISIONS,
UN OUTIL POUR LA DÉMOCRATIE
POUR TOUS LES PUBLICS ET TOUS LES TERRITOIRES

[redacted]

[redacted]PROJET 2025 - 2030

Extrait obtenu par OPALINE

france•tv

SOMMAIRE

Pages		
1		**Introduction**
2-4	2.	**Budget**
5-6	3.	**Identité du groupe**
7-9	4.	**Fake news et éducation**
10-11	5.	**Programmes : YouTube et Podcasts**
12-13	6.	**France 4 devient France play**
14-16	7.	**France Info Tv**
17-19	8.	**Outre-mer**
20-22	9.	**Un plan Marshall pour le handicap et l'inclusion**
23-25	10.	**Une nouvelle ère pour le service public**

.contexte
obtenu par

I. INTRODUCTION

FRANCE TÉLÉVISIONS : UN SERVICE PUBLIC EN TRANSFORMATION, UN OUTIL POUR LA DÉMOCRATIE

France Télévisions est à un moment décisif de son histoire.

Les mutations technologiques, les nouvelles pratiques des publics, l'émergence des plateformes mondiales et la fragmentation des audiences imposent au service public une transformation profonde et rapide.

Cette transformation est indispensable. Elle ne doit pas être subie. Elle doit être choisie, pilotée, assumée.

Le rôle de France Télévisions reste celui qui fonde tous les médias de service public : g**arantir à chacun un accès libre et équitable à l'information, à la culture, à l'éducation, au débat démocratique.**

Mais les conditions de ce rôle ont changé. Il faut désormais penser et construire un modèle d'après.

Le projet présenté ici repose sur une conviction simple : France Télévisions doit devenir un outil stratégique au service de la démocratie, des territoires et de la cohésion sociale. Un outil moderne, innovant, accessible à tous, présent partout où les citoyens s'informent, se forment et se divertissent.

<u>Les priorités sont claires.</u>

- Faire de France Télévisions un média pleinement numérique, capable de rivaliser avec les grandes plateformes privées en matière d'audience et de production de contenus natifs (YouTube, podcasts, réseaux sociaux).

- Développer une stratégie forte d'éducation aux médias, de lutte contre les fake news et de valorisation du débat public. Lancer un tour de France de l'éducation aux médias.

- Construire un modèle économique hybride et pérenne, pour garantir l'indépendance éditoriale du service public.

- Renforcer la présence de France Télévisions dans tous les territoires, en métropole et en Outre-mer, en créant notamment FranceTv.territoires, un dispositif inédit de diffusion des contenus publics auprès des médias locaux.

- Mettre en œuvre un Plan Marshall de l'accessibilité, pour que 100 % des contenus de France Télévisions soient accessibles à l'ensemble des publics d'ici 2030.

Cette ambition est à la fois **éditoriale, technologique et humaine.**

France Télévisions doit être un **acteur central de la démocratie française**, un espace commun dans un paysage médiatique éclaté, un media au service de tous.

C'est le sens de ce projet : **un service public utile, agile, ouvert, capable** de répondre aux attentes des citoyens d'aujourd'hui — et prêt à accompagner ceux de demain.

Obtenu par le contexte

France Télévisions 2025-2030

Aucun projet pour France Télévisions ne peut être crédible s'il n'assume pas une réalité : l'avenir du service public audiovisuel passe par un modèle économique profondément réinventé. Mais cette transformation ne repose pas sur des paris hasardeux ou des rêves hors sol.

Tous les chiffres présentés ici pour des revenus supplémentaires sont des potentiels. Des hypothèses solides, appuyées sur les meilleures pratiques internationales, sur les dynamiques déjà à l'œuvre, et sur les marges de progression réelles de France Télévisions.

Ce n'est pas une promesse magique. C'est une feuille de route : rigoureuse, offensive et responsable. Oui, France Télévisions peut générer demain des revenus significatifs sur YouTube, sur la publicité segmentée, sur la diversification de ses formats. Oui, cela demandera un travail industriel, un investissement éditorial massif, une organisation adaptée, et un pilotage très fin.

Mais l'alternative serait bien plus risquée : subir la baisse mécanique des recettes traditionnelles, dépendre toujours plus des arbitrages budgétaires publics, et perdre du terrain face aux plateformes privées.

Ce budget propose donc un équilibre nouveau : un socle public pérennisé, un développement numérique accéléré, et une ambition claire de diversification des ressources. La crédibilité de ce modèle repose sur une exigence absolue : piloter chaque euro investi au service des publics, de l'innovation, et de l'indépendance.

I - Le modèle économique hybride de France Télévisions

À l'horizon 2026, France Télévisions devra faire face à une révision profonde de son modèle économique, dictée par trois mutations majeures :

- ***Financement public sous contrainte :***

La dotation de l'État s'élève à 2,567 Mds€ en 2025, dont 53,8 M€ pour compenser la suppression de la redevance et 18,2 M€ pour financer la transformation du groupe. Les prévisions pour 2026 évoquent une baisse potentielle supplémentaire de 35 M€, dans un contexte d'effort budgétaire de l'État.

- ***Transformation des usages :***

Les recettes linéaires exceptionnelles en 2024 grâce aux JO de Paris doivent être consolidées, avec un potentiel d'accélération grâce aux grandes compétitions sportives à venir.

- ***Concurrence accrue :***

Les plateformes internationales (Netflix, Prime Video, Disney+) et les réseaux sociaux imposent un rythme d'innovation constant.

Mon projet est de combiner un financement public modernisé et diversifié, avec des revenus numériques robustes. Les leviers de financement doivent se diversifier tout en garantissant l'accessibilité, la qualité et l'indépendance éditoriale de France Télévisions.

Contexte
Obtenu par

II - Structure en quatre piliers : diversification et responsabilité

Le modèle économique hybride de France Télévisions se structure autour de quatre grands piliers, qui permettront de renforcer la pérennité du groupe et d'adapter ses revenus aux défis contemporains.

- ***Publicité segmentée :***

L'expérimentation de la publicité segmentée connaît un réel succès avec plus de 350 campagnes diffusées en 2023. Le potentiel de revenus annuels générés par la publicité segmentée est estimé entre 50 et 80 millions d'euros d'ici 2027, grâce à l'extension des foyers adressables et à l'augmentation des pratiques locales.

- ***Maximisation des revenus du linéaire :***

Le linéaire reste stratégique pour les événements fédérateurs, notamment grâce à la diffusion des grands événements sportifs à venir, et les packs premium (Jeux Olympiques d'hiver, grandes compétitions sportives, élections) constitueront des leviers importants.

- ***Diversification des financements et innovation :***

La VOD premium, le mécénat participatif, et les solutions innovantes comme les formats immersifs (VR, 360°) et la monétisation de contenus culturels, permettent de renforcer la rentabilité de France Télévisions.

- ***Ancrage de la stratégie dans la responsabilité sociale et environnementale :***

France Télévisions s'engage à atteindre les objectifs suivants :

- Réduction de l'empreinte carbone de 30 % d'ici 2030 par rapport à 2019 (année de référence)
- Réduction de 50 % des émissions liées aux déplacements (tournages, transport, logistique)
- Réduction de 40 % des consommations énergétiques des bâtiments et infrastructures
- Développement massif des productions bas carbone et éco-conçues dans toutes les antennes et formats.

Ces initiatives sont essentielles pour faire de France Télévisions un acteur de transformation à la fois numérique, responsable et ancré dans les territoires.

III - Potentiel de YouTube et des plateformes numériques

Les plateformes numériques représentent un levier stratégique crucial pour l'avenir de France Télévisions. En particulier, YouTube offre des opportunités de monétisation et de développement de l'audience qui n'ont jamais été aussi vastes. Avec plus de 2 milliards d'utilisateurs actifs mensuels dans le monde, YouTube est une plateforme incontournable pour toucher de nouvelles générations et diversifier les revenus.

3.1 Le potentiel de monétisation sur YouTube : des chiffres en forte croissance

En 2023, les revenus générés par la publicité sur YouTube ont dépassé les 30 milliards de dollars au niveau mondial, avec une **croissance annuelle de 30 %**. France Télévisions, en s'appuyant sur son expertise de contenu et son ancrage local, peut aspirer à un revenu additionnel de 50 millions d'euros par an d'ici 2027 grâce à une stratégie ciblée de production de contenus natifs et à l'exploitation de ses grandes marques sur la plateforme.

Cette stratégie pourra inclure des formats courts, des séries documentaires, ainsi que des partenariats exclusifs avec des créateurs de contenu locaux, générant ainsi des revenus publicitaires et des retombées sponsorisées.

Obtenu par le contexte

3.2 Accroissement des revenus grâce à la diversification des contenus

YouTube devient également un pilier central dans la transformation des chaînes traditionnelles. Chaque programme linéaire de France Télévisions doit désormais être conçu dès le départ pour avoir une déclinaison sur YouTube et d'autres plateformes numériques. La mise en place de contenus spécifiques pour ces plateformes permet non seulement de capter une audience plus large mais aussi de générer des revenus plus flexibles via le modèle de publicité programmatique.

Le modèle hybride de YouTube s'additionne parfaitement aux autres sources de financement. En générant des revenus directement liés aux vues et à l'engagement des utilisateurs, YouTube peut contribuer de manière significative à l'objectif global de 150 à 200 millions d'euros de recettes complémentaires d'ici 2027.

3.3 Objectifs de développement numérique :

France Télévisions doit viser une audience de plus de 50 millions de vues mensuelles sur ses chaînes YouTube d'ici 2027, en maximisant l'usage des plateformes comme YouTube Premium, YouTube Shorts et en diversifiant ses offres de contenus avec des formats immersifs et interactifs.

IV - Renforcer les leviers numériques et écologiques

En parallèle des revenus numériques, France Télévisions doit renforcer ses engagements en matière de développement durable, notamment dans le cadre de la transition énergétique.

4.1 Les enjeux environnementaux et la réduction de l'empreinte carbone

Les enjeux climatiques sont aujourd'hui incontournables pour tout groupe audiovisuel. En tant qu'acteur public, France Télévisions doit porter des objectifs ambitieux dans la réduction de son empreinte carbone. L'objectif de réduction de 30 % de l'empreinte carbone d'ici 2030 est une priorité, avec des actions concrètes à mettre en œuvre, comme la transition vers des énergies renouvelables pour les bâtiments, la rationalisation des déplacements et une meilleure gestion des déchets de production.

Nous visons également un engagement très fort dans la production de contenus éco-conçus. L'objectif est de faire en sorte que 50 % des productions soient réalisées avec des critères environnementaux stricts d'ici 2027.

4.2 Le modèle hybride des financements

Les nouvelles sources de financement, y compris la publicité segmentée et la diversification numérique via YouTube, représentent un potentiel de revenus considérable pour France Télévisions. Les objectifs sont clairs : maximiser les recettes publicitaires numériques, tout en ayant un modèle responsable, transparent et respectueux des engagements environnementaux.

Obtenu par le contexte

III. IDENTITÉ

L'Identité du Groupe France Télévisions : Un Nouveau Regard sur le Futur

- **L*e Renouvellement de l'Identité Visuelle et la Cohérence des Marques***

La première étape vers un avenir solide pour France Télévisions passe par une réflexion approfondie sur l'identité de ses chaînes. Le groupe doit conserver des marques fortes et cohérentes qui permettent aux téléspectateurs de s'y retrouver facilement, quelle que soit la plateforme de diffusion (TNT, box, plateforme numérique ou réseaux sociaux). Toutefois, cette identité doit aussi évoluer pour répondre aux attentes des nouvelles générations tout en respectant les repères historiques des téléspectateurs plus âgés.

La marque France Télévisions doit être claire, identifiable, et comprise par tous les publics. Il est essentiel de conserver les repères historiques qui ont forgé son image tout en injectant une dose d'innovation pour capter les jeunes générations qui évoluent dans un environnement numérique et multisupport.

Proposition : France Télévisions doit revenir à ses marques historiques, qui ont fait leur preuve dans le paysage audiovisuel. Les noms de chaînes doivent être conservés, sauf pour France 4, qui pourrait être transformée en France Play, une chaîne dynamique et moderne, axée sur la culture jeune. Pour les autres chaînes, il est essentiel de conserver les noms existants pour les téléspectateurs âgés qui apprécient la stabilité et la tradition. Cependant, il conviendrait d'apporter des ajustements visuels et une identité plus marquée pour attirer les plus jeunes sans sacrifier les bases solides du groupe.

- **L'*Impact de la Marque pour les Publics de Demain***

Aujourd'hui, la marque de la chaîne n'est plus le seul repère pour le téléspectateur, surtout pour les jeunes générations qui se tournent davantage vers les noms des programmes. C'est un défi majeur pour France Télévisions : comment continuer à utiliser les chaînes comme repères tout en répondant aux besoins de nouveaux modes de consommation (sur les plateformes, réseaux sociaux, en streaming) ? La réponse réside dans une stratégie de marques multi-supports.

Pour y répondre, France Télévisions doit bâtir une identité qui parle aux deux générations :

- Les jeunes générations : qui cherchent à consommer rapidement, souvent via des formats courts et dynamiques. Ils ont tendance à se désintéresser de la marque de la chaîne, mais plutôt de l'offre qui leur est proposée. Ce public attend des contenus pertinents, de l'innovation, et une proximité avec leurs codes.
- Les publics âgés : qui sont habitués aux repères traditionnels. Ils restent attachés à des chaînes qui leur sont familières, avec une grille stable et des marques fortes qui sont ancrées dans leur quotidien.

Proposition : France Télévisions doit rendre ses identités visuelles facilement reconnaissables, avec des éléments clés (logo, génériques, formats) qui soient visibles et constants, que ce soit en ligne ou sur la télévision traditionnelle. Il est aussi nécessaire de déployer des formats natifs adaptés aux plateformes numériques et aux jeunes, tout en renforçant les moments de télévision traditionnelle pour les publics plus âgés.

Obtenu par le contexte

- **U*ne Présence Cohérente pour Tous les Publics sur Tous les Supports***

Là où la transition se fait encore plus subtile, c'est dans la diversité des supports de diffusion. La marque France Télévisions doit être visible et cohérente sur tous les supports : que ce soit la TNT, les box, les applications mobiles, les plateformes de streaming ou les réseaux sociaux. L'idée est d'améliorer l'accessibilité, de garantir la visibilité de France Télévisions dans l'ensemble des espaces de consommation audiovisuelle.

<u>Proposition :</u> Il faut que chaque contenu soit optimisé pour chaque support, mais que la marque France Télévisions soit toujours visible, avec des codes de diffusion homogènes, quelle que soit la plateforme.

Par exemple, France Télévisions pourrait développer une interface unique sur toutes les plateformes permettant aux téléspectateurs de naviguer facilement entre les différents contenus, que ce soit sur TV, mobile ou en ligne. Une application France TV centrale pourrait devenir le portail principal vers tous les contenus, offrant une expérience fluide.

- ***La Place de l'Identité de France Télévisions dans le Paysage Audiovisuel***

La question de l'identité va bien au-delà des noms de chaînes. France Télévisions doit aussi se positionner comme un acteur de confiance, garantissant l'accès à des contenus de qualité, équilibrés, diversifiés, et en phase avec les enjeux sociétaux actuels. Une telle identité renforce son rôle de service public et lui permet de se différencier des chaînes privées, souvent axées sur l'audience immédiate.

Cela inclut des engagements forts sur des thématiques essentielles comme la lutte contre les discriminations, le respect de la diversité, et la protection de l'environnement. France Télévisions doit être perçu comme un moteur de changement, en offrant des programmes qui éveillent les consciences et participent activement au débat public, tout en répondant aux attentes de tous les publics.

- **Conclusion : L'Identité de Demain pour France Télévisions**

L'identité de France Télévisions doit être forte, claire, et cohérente, en intégrant les besoins d'un public diversifié. Le groupe doit rester fidèle à ses valeurs historiques tout en adoptant de nouveaux codes pour toucher les jeunes générations. Les chaînes doivent conserver une identité visuelle et un nom solide pour rassurer les téléspectateurs vieillissants tout en se réinventant pour capter l'attention des plus jeunes.

Si je devenais président du groupe France Télévisions, je reviendrais aux marques existantes, car elles incarnent un patrimoine audiovisuel important. La seule exception serait pour France 4, qui deviendrait France Vibe, afin d'attirer les jeunes générations et de lui offrir une identité plus moderne et dynamique. Cette évolution de marque répond à une volonté de rester ancré dans le patrimoine tout en regardant vers l'avenir, en alliant tradition et modernité, stabilité et innovation.

Ainsi, France Télévisions deviendra une marque plus accessible, cohérente, et en phase avec son temps, pour être présente et reconnue dans toutes les maisons, à travers tous les supports de diffusion, et pour tous les publics, quelle que soit leur génération.

Obtenu par le contexte

IV. FAKE NEWS ET ÉDUCATION

<u>Un enjeu démocratique central, un engagement pour écrire l'avenir</u>

Dans une époque marquée par la montée des réseaux sociaux et la prolifération des fausses informations, le rôle du service public n'a jamais été aussi crucial.
France Télévisions doit être un rempart contre la désinformation, en développant des outils pour renforcer l'esprit critique des citoyens, notamment des plus jeunes.

Le groupe doit affirmer son leadership dans l'éducation aux médias, en s'appuyant à la fois sur des contenus pédagogiques exigeants, des outils de vérification innovants, et une nouvelle approche participative.

- ***S'appuyer sur Lumni, pilier de la transmission du savoir***

France Télévisions continuera de développer Lumni avec l'ensemble de ses partenaires, plateforme de référence de l'éducation publique audiovisuelle.
Accessible à tous, gratuite, riche en contenus validés, elle permet aux élèves, enseignants et familles d'accéder à des ressources pédagogiques fiables, couvrant toutes les disciplines.

Durant la crise sanitaire, Lumni a su incarner le rôle citoyen de France Télévisions, en assurant la continuité éducative via France 4 et l'École à la maison.

<u>Objectif pour les prochaines années :</u>

- Enrichir l'offre avec des formats courts, adaptés aux usages numériques.
- Multiplier les formats hybrides (émission + quiz + réseau social).
- <u>R</u>enforcer la collaboration avec le ministère de l'Éducation nationale.
- Développer des partenariats avec les autres services publics européens

- ***Créer un grand programme d'éducation aux médias***

Au-delà des savoirs scolaires, le défi est désormais de former des citoyens éclairés, capables de décrypter les images, les discours, les sources.

France Télévisions proposera un programme d'éducation aux médias ambitieux, diffusé à la télévision et sur les plateformes numériques.

- Modules pédagogiques intégrés à Lumni, dédiés à l'analyse critique de l'information.
- Formats courts sur les réseaux sociaux (TikTok, Insta, YouTube).
- Capsules interactives avec des journalistes qui expliquent leur travail.
- Débats filmés entre lycéens, autour de l'actualité, pour développer le dialogue.

- ***Un tour de France de l'éducation aux médias***

Éducation à la citoyenneté, Partenariat privilégié avec l'association « Lumières sur l'info » présidée par le Journaliste **Damien Fleurot.**

Dans un contexte où la désinformation se propage rapidement et où les jeunes sont exposés à une avalanche D'informations parfois contradictoires, il est essentiel de donner les outils nécessaires pour décrypter le monde qui les entoure.

Favoriser une meilleure compréhension des institutions et du rôle citoyen.

Contexte
Obtenu par

Ce partenariat vise à sensibiliser les jeunes à l'importance de s'informer de manière critique et responsable partout en France.

Le NewsTruck StopMytho : Cet outil mobile, développé par Lumières sur l'info, sillonnera des villes et zones Rurales, offrant des ateliers interactifs de fact-checking, de débats et de jeux sur la désinformation.

France TÉLÉVISIONS pourrait soutenir et participer à cette initiative en y apportant ses compétences et son expertise.

EN 2027, l'objectif serait de lancer un « Tour de France » de l'apprentissage aux médias et à la citoyenneté en Prévision de l'élection Présidentielle.

- Ateliers en milieu scolaire : Ensemble, nous proposerons des ateliers d'éducation aux médias et à la citoyenneté Pour les jeunes, organisés dans les établissements scolaires et les collectivités locales, pour toucher une audience Diversifiée et souvent éloignée des centres urbains.

- Contenus multimédias dédiés : En complément des interventions sur le terrain, France Televisions diffusera des Contenus pédagogiques et informatifs, avec des formats adaptés aux jeunes, via des capsules vidéos, des Emissions spéciales et des podcasts, notamment des webinaires en partenariat avec la BNF.

- ***Mettre en place des outils de vérification en temps réel***

France Télévisions développera une plateforme interactive de fact-checking, intégrée à France.tv et aux réseaux sociaux du groupe.

- Les citoyens pourront y soumettre des contenus suspects (articles, vidéos, tweets…).
- Une équipe de journalistes spécialisés répondra en direct ou sous 24h.
- Des pastilles "On vous répond" seront diffusées dans les JT et sur TikTok.
- Des alertes visuelles seront mises en place lors des grandes soirées électorales ou en période de crise.

- ***Créer une application mobile citoyenne de vérification : Check !***

France Télévisions lancera l'application Check !, conçue pour permettre à chacun de vérifier rapidement une information :

- Scanner une image ou une citation = analyse immédiate de la source.
- IA + journalistes = réponse combinée et contextualisée.
- Fonction d'alerte collective : signalement d'une rumeur en propagation.
- Contenus ludiques pour apprendre à repérer les biais cognitifs.

- ***Le studio ouvert : de l'éducation à la co-création***

Apprendre à décrypter, c'est bien. Mais créer ensemble, c'est mieux.

En complément de Lumni et des outils pédagogiques, France Télévisions proposera une innovation inédite : Le studio ouvert.

Cette plateforme participative permettra aux citoyens — jeunes, adultes, enseignants, associations — de proposer, voter, cocréer des formats audiovisuels d'intérêt général.

Obtenu par contexte

Fonctionnement :

- Propositions de sujets ouvertes chaque mois (documentaire, reportage, format court).
- Vote du public pour sélectionner les projets à produire.
- Co-création avec les équipes de France Télévisions, dans un esprit de mentorat.
- Supervision par un comité indépendant et pluraliste.

- ***Émission associée :***

Citoyens Créateurs — un rendez-vous mensuel sur France.tv pour suivre les projets, leurs coulisses, leurs diffusions.

Objectifs :

- Donner une voix aux territoires invisibilisés.
- Valoriser l'expression démocratique dans la sphère médiatique.
- Proposer une éducation aux médias active, par la création.
- Renforcer le lien entre le service public et les citoyens.

Conclusion

En combinant Lumni, l'éducation aux médias, les outils de vérification et la Fabrique Citoyenne, France Télévisions propose une stratégie complète, unique en Europe :

- Informer,
- Former,
- Impliquer.

Parce qu'un média public du XXIe siècle ne doit pas seulement expliquer le monde, mais donner à chacun les moyens d'y participer.

Obtenu par le contexte

V. PROGRAMMES : YOUTUBE ET PODCASTS

La révolution YouTube et Podcast, une première mondiale — FranceTv.territoires
La nouvelle télévision, c'est YouTube.

Aujourd'hui, pour toute une génération, France Télévisions n'est plus d'abord sur les canaux traditionnels. Il est sur YouTube. Il est en podcast. Il est partout où les usages ont basculé.

YouTube est devenu la première télévision du monde :

- 2 milliards d'utilisateurs actifs mensuels
- 52 millions de visiteurs uniques chaque mois en France
- Plus d'un milliard d'heures de vidéos regardées chaque jour
- Premier média vidéo chez les 15-34 ans

Et c'est aussi un **marché économique majeur** : en 2024, YouTube a généré 35 milliards de dollars de revenus publicitaires.

France Télévisions doit non seulement y être présent : il doit y devenir un acteur de référence. Un leader.

- ***Objectif 2030 : créer 50 programmes originaux pour les plateformes***

Je propose de faire entrer France Télévisions dans une révolution éditoriale et industrielle sans précédent.

D'ici 2030, France Télévisions créera 50 programmes spécifiquement conçus pour YouTube et les podcasts :

- Séries documentaires
- Magazines
- Programmes courts
- Talk-shows
- Podcasts narratifs
- Contenus immersifs ou interactifs

C'est une stratégie offensive, qui repose sur :

- 50 nouvelles marques éditoriales fortes
- 100 nouveaux talents révélés
- 2 milliards de vues annuelles sur YouTube
- 100 millions d'écoutes de podcasts par an
- 20 millions d'euros de revenus issus de ces formats natifs

- ***Une nouvelle règle éditoriale : penser chaque programme linéaire pour le digital***

Désormais, chaque grand direct, chaque événement, chaque émission linéaire de France Télévisions devra avoir son prolongement natif sur YouTube et en podcasts.

AVANT le direct : coulisses, préparation, teasing
PENDANT : extraits, réactions, interactions
APRÈS : aftershows, décryptages, bonus

YouTube devient un diffuseur officiel de France Télévisions, à part entière.

Obtenu par le contexte

- ***France Play : la vitrine de cette révolution numérique***

France Play, héritier de France 4, sera la chaîne emblématique de cette stratégie.

- Un espace télé linéaire pensé pour diffuser les meilleurs formats natifs
- Un pont permanent entre les plateformes et la télévision
- Un incubateur de nouveaux talents repérés sur YouTube et les podcasts
- Une chaîne connectée, agile, et tournée vers les jeunes générations

- ***FranceTv.territoires : étendre la puissance de France Télévisions partout en France***

Cette révolution numérique s'accompagne d'une autre innovation majeure : FranceTv.territoires.

L'idée est simple : créer la première plateforme mondiale de service public permettant aux télévisions locales, aux chaînes associatives, aux sites de presse quotidienne régionale (PQR) ou aux médias ultramarins d'accéder gratuitement à certains programmes de France Télévisions.

- ***Une diffusion sous la marque France Télévisions***

Tous les programmes partagés via FranceTv.territoires seront systématiquement logotypés et habillés aux couleurs de France Télévisions.

C'est une stratégie de rayonnement assumée :

- Présence locale forte
- Notoriété amplifiée
- Marque France Télévisions visible partout

- ***Un partenariat gagnant-gagnant avec les médias locaux***

Pour certains médias partenaires — notamment les titres de la PQR — un échange pourra être proposé :

- Mise à disposition gratuite des contenus
- En contrepartie, une visibilité éditoriale ou marketing pour France Télévisions

Cela pourra prendre plusieurs formes :

- Mentions systématiques du partenariat
- Relais éditoriaux des initiatives France Télévisions
- Mise en avant des programmes sur leurs supports
- Visibilité dans leurs newsletters ou réseaux sociaux

FranceTv.territoires devient ainsi un levier inédit :

- Au service de l'information locale
- Au service de la marque France Télévisions
- Au service de tous les publics

Obtenu par contexte

VI. FRANCE 4 DEVIENT FRANCE PLAY

France Play : La Nouvelle Génération de la Télévision Publique

France Play n'est pas simplement une chaîne de télévision, c'est une révolution médiatique. À une époque où les jeunes générations consomment du contenu en streaming, sur les réseaux sociaux et via des plateformes interactives, France Play se positionne comme le premier média public 100% hybride. À la fois chaîne télévisée, plateforme digitale et espace de création, elle est conçue pour les 15-35 ans, une audience exigeante, connectée et avide d'expériences immersives.

Avec un lancement prévu en juin sur le canal 4 de la TNT, France Play ne sera pas une simple chaîne linéaire. Chaque programme sera pensé pour une diffusion multi-supports : télévision, YouTube, TikTok, Twitch et plateformes de streaming. Les téléspectateurs ne seront plus de simples spectateurs mais des participants actifs, pouvant interagir en direct avec les programmes, co-créer du contenu et prolonger l'expérience bien au-delà du petit écran.

- ***Une Grille de Programmes Réinventée***

Le Prime Quotidien : "Play Show" – L'Événement en Direct

Tous les soirs, de 19h à 21h, Play Show sera le rendez-vous incontournable, inspiré du Grand Journal et des late-shows interactifs américains. Ce programme en direct et en simultané sur les réseaux sociaux proposera :

- Des interviews sans filtre avec des invités issus du cinéma, de la musique, du gaming, du sport et des nouvelles tendances.
- Des performances exclusives, qu'il s'agisse de showcases, de démos d'artistes numériques ou de battles de talents émergents.
- Un débat interactif, où l'audience pourra poser ses questions en live et influencer la discussion.
- Des séquences innovantes comme le "Play Challenge" (des défis lancés aux invités par le public) ou encore le "Backstage Access" (où les caméras suivent les invités après l'émission).

- ***Des Formats Innovants & 100% Digitaux***

France Play n'est pas une chaîne classique. Chaque programme sera pensé pour une consommation à la carte et participative.

- Play React : les stars de la télé, du sport et du digital revivent leurs moments cultes et réagissent en live avec les spectateurs.
- Play Story : des mini-docs immersifs sur les nouvelles tendances culturelles et sociétales, narrés par des influenceurs et experts du terrain.
- Play Makers : des créateurs de contenu, artistes et entrepreneurs dévoilent leurs coulisses, leurs réussites et leurs échecs.
- Play Reality : la télé-réalité nouvelle génération, où l'on suit de jeunes talents en immersion dans leurs carrières artistiques, sportives ou entrepreneuriales.

Obtenu par le contexte

- ***Le Sport et l'Esport : Des Expériences en Immersion***

France Play sera la première chaîne publique à proposer une offre esport et sports urbains aussi complète.

L'Esport en Accès Libre

- Play Arena : diffusion en direct des grands tournois de League of Legends, Fortnite et Valorant, avec des commentateurs de renom.
- Inside Play : reportages et interviews exclusives sur les stars de l'esport et les nouvelles tendances gaming.

Le Sport Urbain et les Nouvelles Disciplines

- Play Street : du skate au parkour en passant par le freestyle football, immersion dans l'univers du sport urbain.
- Play Xtrem : mini-docs sur les nouvelles générations de riders, leurs compétitions et leurs défis quotidiens.

- ***Une Culture Jeune, Créative et Engagée***

Une Plongée dans la Pop Culture

France Play devient le carrefour des nouvelles tendances : gaming, manga, bandes dessinées, mode, musique urbaine et arts digitaux.

- Play Culture : émission hebdomadaire explorant la pop culture avec des experts et des artistes émergents.
- Play Art : du graffiti au street-art digital, des performances en direct et des interviews d'artistes influents.

Des Séries Originales et Internationales

- Play Originals : des séries produites pour France Play, racontant les histoires et préoccupations de la génération Z.
- Play World : un regard sur les meilleures séries internationales, souvent inédites en France.

- ***Une Expérience Interactive et Communautaire***

France Play n'est pas seulement une chaîne, c'est un écosystème vivant.

- Un engagement actif avec le public, via les réseaux sociaux et une plateforme dédiée où les téléspectateurs pourront voter, commenter et même co-produire du contenu.
- Des collaborations avec des créateurs indépendants, qui auront un espace pour tester et diffuser leurs projets en partenariat avec la chaîne.
- Des expériences en réalité augmentée et virtuelle, pour prolonger l'expérience des émissions.

- ***Une Télévision Engagée pour les Jeunes et la Société***

France Play ne se limite pas au divertissement. Elle veut être un média engagé, inclusif et accessible.

Accessibilité et Inclusion : Une Révolution

- Sous-titrage et audiodescription générés par intelligence artificielle, pour une accessibilité totale.
- Des programmes créés et portés par des talents issus de la diversité.
- Un partenariat avec des plateformes de streaming éducatif, pour offrir du contenu à la fois ludique et instructif.

Un Média Responsable et Éco-Conscient

- Play Green : une émission dédiée aux initiatives écologiques portées par la jeunesse.
- Une production responsable, avec des tournages écoresponsables et une politique zéro déchet.

Contexte
obtenu par

France Info Tv : Réinventer la chaîne d'information publique

- ***France Info Tv, une singularité à préserver***

Lancée en 2016, France Info est née d'un partenariat stratégique entre France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA. Elle incarne une ambition inédite dans le paysage médiatique français : une offre d'information publique continue, rigoureuse et accessible, sur tous les supports (TV, radio, numérique).

Cette singularité éditoriale, adossée à une chaîne sans publicité, financée par le service public, reste aujourd'hui une nécessité démocratique absolue, dans un contexte de défiance, de désinformation et de polarisation croissante du débat public.

- ***Un modèle à conforter face à de nombreuses fragilités***

Mais malgré ses fondations solides, France Info souffre aujourd'hui de plusieurs limites structurelles :

- Audiences linéaires modestes (0,8 % de part d'audience en 2023), loin derrière ses concurrentes privées.
- Manque de lisibilité de l'offre : formats trop éclatés, grille difficile à mémoriser.
- Faible incarnation : absence de visages forts, d'émissions repères, de rendez-vous réguliers.
- Organisation encore cloisonnée entre les rédactions partenaires, freinant l'agilité et la puissance de frappe numérique.
- Sous-exploitation de la marque France Info auprès des jeunes générations, peu exposées à son contenu.

L'Arcom appelle à renforcer l'identité éditoriale et l'impact de France Info, et à mieux structurer son offre au sein du service public.

- ***Réaffirmer la vocation unique de France Info Tv***

France Info Tv doit devenir la chaîne de l'information fiable, calme, utile et républicaine, dans un paysage saturé de flux émotionnels, de bruit médiatique et de formats anxiogènes.

Elle doit se distinguer par :

- Une ligne claire : vérifiée, contextualisée, posée, loin du clash ou du commentaire à chaud.
- Une expérience fluide sur tous les écrans.
- Des figures éditoriales incarnées.
- Une stratégie numérique forte, pensée pour les jeunes générations.

I - Réorganiser France Info Tv en média d'utilité citoyenne

Repenser la chaîne comme une plateforme de service public utile, pas uniquement comme une chaîne d'info :

- Journée structurée autour de rendez-vous identifiables : info, météo, économie du quotidien, santé, environnement, droits sociaux.

- Intégration de modules pratiques : alertes publiques, accès à des démarches, informations locales, traduction de textes institutionnels.

- Formats très courts, synthétiques, sous-titrés, pensés pour la TNT, les transports, les lieux publics.

Obtenu par contexte

II - Structurer de vrais rendez-vous éditoriaux forts

France Info Tv doit proposer des formats signature, récurrents, incarnés :

- L'Essentiel France Info : un JT de 10 minutes, quotidien, disponible dès 18h sur France.tv, YouTube, TikTok, en format carré mobile-first.

- Le Débat Républicain : une émission hebdomadaire longue, sur France Info TV + France.tv, où deux invités confrontent leurs idées sans invective.

- Les Questions qui Fâchent : format interactif mensuel avec questions du public à une personnalité.

- Chroniques de confiance : figures éditoriales fortes revenant chaque semaine sur leur domaine (économie, climat, société…).

III - Développer France Info Tv Jeunesse

Créer une offre spécifique 12–25 ans, 100 % numérique, sur les codes de leurs usages (TikTok, Twitch, Instagram) :

- Décryptages des grands enjeux de manière ludique.
- Réponses aux fake news virales.
- Co-création avec jeunes journalistes et créateurs numériques.
- Émissions live pédagogiques sur Twitch ou Insta.

IV - Renforcer l'incarnation et affirmer une ligne éditoriale différenciante

Dans un paysage dominé par des chaînes d'information fortement incarnées comme BFMTV, CNews ou LCI, France Info souffre d'un déficit de figures identifiables et de rendez-vous signature.

Pour exister dans un univers ultra-concurrentiel, la chaîne doit se doter de repères humains clairs, tout en gardant sa singularité éditoriale : la rigueur, la pédagogie, le calme face au bruit.

Je propose de :

- Créer des visages France Info, journalistes et experts porteurs d'un ton mesuré.
- Mettre en avant des signatures éditoriales fortes (éco, climat, société…).
- Adopter une ligne claire : là où certains médias amplifient les clivages, France Info cherche à apaiser et éclairer.

Ce n'est pas en imitant les logiques de confrontation que France Info s'imposera, mais en incarnant une alternative républicaine, intelligente et apaisée.

Obtenu par contexte

V - Fluidifier la production d’information entre les partenaires

France Info Tv doit mieux tirer parti de la richesse de son partenariat fondateur entre France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l’INA.

Sans remettre en cause l’indépendance éditoriale de chaque rédaction, il est possible de :

- Mettre en place un desk commun sur certaines thématiques (climat, vérification, économie du quotidien).
- Mutualiser certains outils et flux de production.
- Créer des formats hybrides (radio + vidéo + écrit).
- Élaborer une charte commune pour garantir la cohérence de l’offre globale.

VI - Intégrer l’innovation dans l’expérience utilisateur

France Info Tv peut devenir un laboratoire d’innovation publique :

- IA de résumé vocal des JT.
- Cartes interactives pour situer les événements.
- Timeline “pour comprendre” pour chaque sujet chaud.
- Recherche vocale adaptée aux publics en situation de handicap ou âgés.

Conclusion

France Info Tv doit assumer son rôle unique : un média de confiance dans un monde de défiance.
Cela suppose plus de clarté, plus de présence, plus de lien. C’est un espace à redéfinir, non pas comme une simple chaîne, mais comme une colonne vertébrale de l’information publique, connectée, rigoureuse, accueillante — et vivante.

Obtenu par contexte

Outre-mer : Un média public au service de tous les territoires

Représenter la diversité ultramarine : une mission républicaine

France Télévisions a la responsabilité d'incarner l'unité et la diversité de la République, dans toutes ses dimensions géographiques, culturelles et sociales.

Les territoires ultramarins, riches d'identités, de langues, d'histoires et de créations, doivent être pleinement représentés dans l'offre éditoriale du service public, non pas en marge, mais au cœur de la programmation nationale.

Le groupe s'appuie aujourd'hui sur le réseau La 1ère, composé de neuf stations de radio, de télévision et de plateformes numériques dans les territoires ultramarins.
La 1ère joue un rôle essentiel en matière d'information de proximité, de cohésion sociale, et de valorisation des cultures régionales.

Mais malgré sa richesse éditoriale, La 1ère reste sous-représentée dans les grilles nationales et dans l'offre numérique de France Télévisions.

L'Arcom a souligné que cette distanciation entre production locale et visibilité nationale devait être corrigée dans une logique de renforcement du lien républicain .

- ***Un nouveau pacte entre France Télévisions et les Outre-mer***

Je propose un plan concret pour faire des Outre-mer un pilier stratégique de la transformation 2025–2030, autour de trois ambitions :

- Visibilité
- Création
- Rayonnement

I - "France Outre-mer Studio" : incubateur de création locale

Création d'un label éditorial et d'un studio de production implanté dans trois territoires pilotes (La Réunion, Antilles, Pacifique).

Ce studio, en partenariat avec les antennes de La 1ère, les collectivités locales et les filières culturelles, aura pour mission de :

- Accompagner les talents ultramarins émergents (journalistes, réalisateurs, créateurs numériques)
- Produire des formats courts, documentaires, podcasts et séries tournés localement
- Être diffusé sur les antennes de France Télévisions (France 2, France 3, France.tv), et sur les réseaux sociaux

Le France Outre-mer Studio deviendra une pépinière de voix nouvelles, connectée à la jeunesse, à la réalité du terrain, et tournée vers l'innovation.

Obtenu par le contexte

II - “Une Minute d’Outre-mer” : visibilité quotidienne

Lancement d’un format court, quotidien, immersif et accessible, diffusé :

- en inter-programme,
- dans les JT,
- sur les réseaux sociaux et France.tv.

Chaque jour, une minute consacrée à une facette des Outre-mer :
portrait, mot créole, recette, geste traditionnel, innovation, culture urbaine, sport, écologie, fierté locale.

Format :

- Produit par des créateurs locaux
- Sous-titré et audio décrit
- Calibré pour TikTok, Instagram, France 2 et 3

Objectif : normaliser la présence des Outre-mer dans l’espace audiovisuel quotidien.

III - Plateforme “France Outre-mer” sur France.tv

Création d’un espace éditorial dédié au sein de France.tv, facilement identifiable, regroupant :

- Les productions de La 1ère
- Les créations du “Studio Outre-mer”
- Des documentaires, JT, fictions, podcasts, archives remasterisées
- Une interface en partie multilingue (créole, tahitien, wallisien…)

Cette plateforme offrira une porte d’entrée unique à la diversité ultramarine, conçue pour être attractive, mobile-first, éducative et émotionnelle.

IV - Lancement du “Prix France.tv Outre-mer”

Création d’un prix annuel pour récompenser un projet audiovisuel porté par un(e) créateur(trice) ultramarin(e) (documentaire, fiction, série web, podcast…).

- Jury composé de citoyens, artistes, journalistes et personnalités ultramarines
- Diffusion du projet lauréat en prime time et sur France.tv
- Mise en lumière dans les antennes locales de La 1ère

Ce prix aura une forte valeur symbolique et de reconnaissance, pour stimuler la création dans les territoires.

Obtenu par Outre-mer Contexte

V - Faire des Outre-mer un levier de rayonnement francophone

Grâce à leur implantation géographique et culturelle, les Outre-mer peuvent devenir des points d'ancrage d'un audiovisuel public ouvert sur le monde francophone.

- Développement de coproductions transocéaniques : Antilles–Québec–Haïti, Réunion–Madagascar, Guyane–Brésil
- Partenariats renforcés avec TV5Monde, Radio-Canada, RTS, RTBF, l'INA, l'AEFE
- Traduction et exportation des productions vers l'Afrique francophone et les diasporas

L'Outre-mer ne sera plus seulement regardé depuis Paris : il produira et rayonnera depuis ses territoires.

VI - Une émission emblématique : "Les France invisibles"

Un programme mensuel tourné en immersion dans un territoire ultramarin, sans commentaire, sans artifice, caméra au poing.

- Format de 30 à 45 minutes, entre documentaire et art visuel
- Narration minimaliste, portée par les habitants eux-mêmes
- Diffusion sur France.tv et les chaînes nationales

Objectif : capter la vie, les contradictions, les beautés et les combats de territoires souvent ignorés, avec respect et sensibilité.

Conclusion

France Télévisions doit devenir le média national qui parle à tous les Français, sur tous les territoires, avec la même intensité.

Les Outre-mer ne doivent plus être relégués à des formats exceptionnels, mais devenir un pilier éditorial, culturel et démocratique.

Grâce à La 1ère, au Studio Outre-mer, à une offre numérique ambitieuse et à des formats puissants, nous construirons un lien renouvelé, durable et équitable entre le service public et les citoyens ultramarins.

Obtenu par contexte

IX. UN PLAN MARSHALL POUR LE HANDICAP ET L'INCLUSION

Plan Marshall de l'Accessibilité et de l'Inclusion : Une Révolution pour Tous

Le Plan Marshall de l'Accessibilité et de l'Inclusion que propose France Télévisions s'inscrit dans une démarche ambitieuse et innovante pour garantir une accessibilité universelle aux personnes en situation de handicap. Ce dispositif doit permettre à chaque individu, quel que soit son handicap, d'accéder à tous les contenus audiovisuels du groupe, tout en prenant en compte la diversité des handicaps, qu'ils soient visibles ou invisibles, permanents ou temporaires. Il vise à offrir une véritable égalité des chances, à la fois dans la consommation des programmes et dans l'accès à l'information et à la culture.

- ***L'Accessibilité pour les Personnes Handicapées : Une Priorité Indéfectible***

L'un des éléments essentiels de ce Plan Marshall réside dans la garantie d'un accès complet aux programmes audiovisuels, notamment grâce à l'intégration de solutions accessibles pour les personnes en situation de handicap. Ces dispositifs innovants se déclinent de la manière suivante :

- Sous-titrage Universel et Multilingue : France Télévisions s'engage à sous-titrer 100 % de ses programmes en continu, pour les rendre accessibles aux personnes sourdes ou malentendantes. Ce sous-titrage sera aussi proposé en langue des signes pour les programmes clés. Des initiatives innovantes de sous-titrage automatique seront mises en place, à l'instar de celles déjà déployées sur franceinfo, première chaîne d'information française à proposer un sous-titrage synchronisé en continu.

- Audiodescription et Accessibilité Visuelle : Afin de permettre aux personnes malvoyantes ou aveugles de suivre les programmes, France Télévisions mettra en place des systèmes d'audiodescription enrichis, qui décrivent les éléments visuels clés des programmes. Lors des grands événements comme les Jeux Olympiques et Paralympiques, des heures d'audiodescription en direct seront proposées, offrant ainsi un accès complet à l'événement pour tous.

- Dispositifs de Navigabilité : L'interface des applications sera simplifiée pour faciliter la navigation des personnes en situation de handicap, en particulier celles ayant des difficultés motrices ou cognitives. Des modes de navigation vocale seront également disponibles, permettant de contrôler les contenus par la voix.

- Accessibilité pour les Personnes Handicapées Mentales : Le développement d'une offre de programmes adaptés sera renforcé, avec des formatages simplifiés des informations et un recours systématique à des illustrations explicatives. Des contenus adaptés à la compréhension cognitive (via des vidéos pédagogiques et simplifiées) seront également produits.

Document obtenu par demande d'accès à l'information

- ***Dispositifs Spécifiques pour les Troubles "Dys" et de l'Attention***

Les troubles "Dys" (dyslexie, dyspraxie, dyscalculie, dysphasie) touchent une part importante de la population et rendent souvent l'accès à certains contenus audiovisuels difficile. Pour répondre à ces défis, plusieurs mesures seront mises en place, notamment :

- Sous-titrage Adapté et Polices de Caractères Spécifiques : Le sous-titrage des programmes sera systématiquement proposé avec des polices adaptées (telles que "Open Dyslexic"), qui permettent de mieux suivre les textes, tout en intégrant des options de réglage de la vitesse des sous-titres.

- Programmes Visuels et Explicatifs : Des infographies et illustrations interactives seront mises en place pour faciliter la compréhension des informations complexes. Les émissions, documentaires et programmes éducatifs seront enrichis de visuels explicatifs clairs et compréhensibles pour le plus grand nombre.

- Accessibilité Cognitive et Simplification des Interfaces : Pour les personnes ayant des troubles de l'attention ou de la concentration, les interfaces des plateformes de France Télévisions seront simplifiées. Des options permettront de diminuer la complexité des menus et de faciliter l'accès aux contenus en modifiant la navigation, avec des icônes claires et une hiérarchisation des informations.

- Personnalisation de l'Expérience Utilisateur : À l'aide de l'intelligence artificielle, les utilisateurs pourront personnaliser leur expérience, en ajustant les paramètres des programmes selon leurs besoins (par exemple, en optant pour des résumés simplifiés, des traductions automatiques ou des ajustements dans la vitesse de lecture).

- Formation et Sensibilisation des Équipes : Des formations continues seront proposées aux équipes de production et aux responsables de la programmation pour les sensibiliser aux enjeux des troubles "Dys" et leur permettre d'intégrer ces considérations dans la création de contenus adaptés.

- ***L'Innovation Technologique au Service de l'Accessibilité***

France Télévisions mise également sur l'innovation technologique pour répondre aux besoins des personnes en situation de handicap et en particulier celles ayant des troubles "Dys". Des solutions innovantes sont mises en place, telles que :

- Sous-titrage Automatique Synchronisé : Le sous-titrage automatique est déjà une réalité sur franceinfo, qui offre une solution de sous-titrage en continu, synchrone et interactif, rendant l'information accessible en temps réel.

- Technologies de Reconnaissance Vocale : L'implémentation de la reconnaissance vocale dans les plateformes permettra de faciliter l'accès aux programmes, en offrant une navigation intuitive pour les personnes souffrant de troubles de l'attention.

- Solutions d'Accessibilité pour les Événements en Direct : Lors des grands événements, comme les Jeux Paralympiques 2024, France Télévisions mettra en place des diffusions spéciales, avec des sous-titres et des services d'audiodescription sur toutes les chaînes nationales, ainsi qu'une découverte interactive des parasports pour le grand public, avec des formats innovants permettant de mieux comprendre ces disciplines.

Contexte obtenu par

- ***Chiffres Clés sur l'Emploi des Personnes Handicapées***

La question de l'emploi des personnes handicapées est également essentielle dans la vision de France Télévisions. Actuellement, 7,72 % des collaborateurs du groupe sont en situation de handicap, un taux qui est en constante augmentation. Voici quelques chiffres clés sur l'emploi des personnes handicapées en France, pour illustrer l'enjeu :

- 938 000 personnes handicapées ont un emploi, sur 2,7 millions de personnes reconnues handicapées.
- Le taux de chômage des personnes handicapées est de 14,6 %, bien supérieur à celui de la population générale.
- 80 % des handicaps sont dits invisibles, et 85 % sont acquis au cours de la vie.
- 36 % des personnes en situation de handicap ont un niveau d'études équivalent ou supérieur au bac.
- 10 % des travailleurs handicapés ont un statut de cadre dans leur entreprise, contre 19 % pour le tout public.

Bien que des efforts aient été faits, des avancées significatives doivent encore être réalisées, notamment pour remplir l'obligation légale des 6 % d'employés handicapés dans les entreprises de plus de 20 salariés. France Télévisions se positionne ainsi en modèle d'inclusion dans le secteur public audiovisuel, avec l'objectif d'atteindre et de dépasser cet objectif.

- ***Une Vision à Long Terme : Une Transformation en Profondeur***

Le Plan Marshall de l'Accessibilité et de l'Inclusion ne se limite pas aux seules innovations technologiques. Il s'intègre dans une vision à long terme pour faire de France Télévisions le leader mondial de l'accessibilité audiovisuelle. Cela passe par :

- Une révolution culturelle au sein du groupe pour encourager la production de programmes inclusifs et représentatifs.

- Une coopération renforcée avec les associations et les organisations représentant les personnes en situation de handicap.

- Un modèle économique durable, où l'accessibilité est perçue non comme un coût, mais comme une opportunité pour toucher un public plus large et plus diversifié.

Grâce à cette approche, France Télévisions aura non seulement une influence sur l'ensemble du secteur audiovisuel, mais également un impact positif et durable sur la société, permettant à tous de trouver sa place dans le monde de l'audiovisuel.

Obtenu par le contexte

X. UNE NOUVELLE ÈRE POUR LE SERVICE PUBLIC

France Télévisions, moteur d'un service public plus fort et plus visible

- ***Un service public éclaté, mais en mutation***

L'audiovisuel public français repose sur plusieurs entités aux identités et missions distinctes :

- France Télévisions, principal diffuseur généraliste, tiraillé entre télévision linéaire et offre numérique.
- Radio France, leader de l'audio avec des antennes puissantes et une forte dynamique de podcasts.
- France Médias Monde, porte-voix de la France à l'international avec France 24 et RFI.
- L'INA, mémoire audiovisuelle, acteur clé de la formation et du numérique.

Si ces entités coopèrent sur certains projets, elles peinent à s'imposer comme une offre cohérente et différenciante face aux plateformes privées. Le défi est double : unifier et renforcer l'audiovisuel public tout en affirmant son rôle de service public exemplaire.

France Télévisions, en tant que principal acteur du secteur, doit porter une ambition claire : devenir une référence démocratique, culturelle et technologique, capable d'offrir une alternative crédible aux plateformes privées et de renforcer la place du service public dans la société.

Une transformation en trois axes majeurs

Axe 1 : Une plateforme unifiée et accessible à tous

France.tv doit devenir plus qu'un simple site de replay : une expérience audiovisuelle publique complète et personnalisée, intégrant l'ensemble des contenus du service public (vidéos, podcasts, archives, directs, événements interactifs).

Un accès unique à tous les contenus de l'audiovisuel public

- Centralisation des offres aujourd'hui dispersées (France.tv, franceinfo.fr, Radio France, INA).
- Une personnalisation avancée grâce à l'intelligence artificielle.

Une accessibilité exemplaire avec un "Plan Marshall de l'accessibilité"

- Sous-titrage enrichi et personnalisable pour tous les programmes.
- Audiodescription en temps réel, même pour le direct.
- Interprétation systématique en langue des signes française (LSF).
- Interface adaptée aux handicaps cognitifs et moteurs.
- Un "Pass Accessibilité" permettant aux utilisateurs de configurer une seule fois leurs préférences.

👉 **Impact** : France.tv devient l'alternative publique de référence aux plateformes privées et le leader mondial de l'accessibilité audiovisuelle.

Obtenu par contexte

Axe 2 : Un service public au cœur de la démocratie et de la culture

Un espace citoyen interactif

- Une plateforme participative intégrée à France.tv où les internautes peuvent poser leurs questions aux politiques et aux experts.
- Un fact-checking permanent et une transparence sur la fabrication de l'information.

Un rôle éducatif renforcé

- Accentuation du développement de Lumni avec l'ensemble des partenaires.
- Modules interactifs gratuits pour compléter les programmes scolaires.
- Un fonds d'incubation pour les jeunes talents, avec mentorat et financement de courts-métrages et contenus innovants.

Un accès simplifié au patrimoine audiovisuel français

- Numérisation massive et modernisation des archives de l'INA.
- Une chaîne du patrimoine diffusant en continu des archives remasterisées et contextualisées.

👉 **Impact** : L'audiovisuel public devient le premier espace médiatique de débat et d'éducation citoyenne.

Axe 3 : Une présence massive sur les plateformes et réseaux sociaux

Un service public adapté aux nouvelles consommations

- Formats natifs pour YouTube, TikTok, Twitch, Instagram.
- Des événements interactifs en direct, avec débats et échanges avec le public.

Des formats numériques innovants

- Réalité augmentée (AR) et réalité virtuelle (VR) pour enrichir les contenus culturels et éducatifs.
- News Gaming : expliquer l'actualité avec des mécaniques interactives issues du jeu vidéo.

Une accessibilité numérique renforcée

- Tous les contenus sociaux pensés dès leur conception pour être accessibles (sous-titres dynamiques, audiodescription instantanée).

👉 **Impact** : L'audiovisuel public devient un acteur central du numérique et du social media, touchant toutes les générations.

Contexte
obtenu par

- ***Une communication offensive et différenciante***

Un service public incarné et proche de son public

<u>Un renforcement des visages du service public</u>

- Mise en avant des incarnations fortes du service public sur toutes les plateformes.
- Développement d'une nouvelle génération d'animateurs et de journalistes, à l'image des usages des jeunes publics.

<u>Une stratégie de communication offensive</u>

- Campagnes régulières pour valoriser l'impact sociétal du service public (éducation, inclusion, diversité).
- Des prises de parole fortes sur les réseaux sociaux et en TV pour défendre les valeurs du service public.

Un récit cohérent et valorisant pour France Télévisions

<u>Un storytelling institutionnel modernisé</u>

- Un récit qui réaffirme le rôle essentiel du service public dans un écosystème médiatique en mutation.
- Une mise en avant des succès éditoriaux et numériques, avec une communication régulière sur les chiffres et les innovations.

<u>Une communication événementielle plus ambitieuse</u>

- Organisation de grands événements fédérateurs : débats citoyens en direct, festivals culturels audiovisuels, semaines thématiques autour des enjeux sociétaux.
- Partenariats médias et influenceurs pour amplifier la portée des initiatives du groupe.

👉 **Impact** : Une perception modernisée du service public, plus attractif, dynamique et en phase avec son époque.

Conclusion : un service public moderne, influent et indispensable

Loin d'une simple modernisation, cette transformation vise à positionner l'audiovisuel public comme un pilier démocratique et culturel du XXIe siècle.

- Un service public modernisé, accessible et incontournable
- Une plateforme unifiée pour simplifier l'accès aux contenus
- Des productions éditoriales fortes, incarnées et différenciantes
- Une présence massive sur le numérique et les réseaux sociaux
- Un modèle exemplaire d'accessibilité et d'inclusion
- Une communication ambitieuse et offensive pour défendre le rôle du service public

Obtenu par le contexte