



Bilan quadriennal des résultats de la société France Télévisions

Décembre 2014

www.csa.fr

Conseil supérieur de l'audiovisuel
Direction des programmes

Décembre 2014

**Bilan quadriennal
des résultats de la société France Télévisions**



Sommaire

Introduction	7
--------------------	---

I – Les programmes audiovisuels	11
---------------------------------------	----

A. LE SOUTIEN A LA CREATION ET A L'INNOVATION	11
1. Le maintien du financement des œuvres.....	11
2. Les relations avec le secteur de la création	16
B. L'OFFRE DE PROGRAMMES.....	20
1. L'information.....	20
2. La fiction audiovisuelle et l'animation	29
3. Le documentaire	37
4. L'offre culturelle	40
5. Le sport.....	44

II – Le bouquet France Télévisions	53
--	----

A. LES CHAINES GENERALISTES.....	53
1. France 2	53
2. France 3 national.....	57
3. La complémentarité des deux chaînes généralistes du groupe.....	60
B. L'OFFRE THEMATIQUE.....	63
1. France 5	63
2. France 4	65
3. France Ô	68
C. L'OFFRE REGIONALE	72
1. France 3 Régions	72
2. Le réseau Outre-mer 1ère.....	78
D. LES AUDIENCES DU GROUPE FRANCE TELEVISIONS	81
1. La part d'audience du groupe France Télévisions et des chaînes.....	81
2. Structure d'auditoire des chaînes	83
3. Les audiences des chaînes.....	85
E. UNE GRILLE D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROGRAMMES.....	93

III – L'entreprise.....	97
-------------------------	----

A. LA GESTION DE L'ENTREPRISE.....	97
1. L'entreprise unique, des bénéfices encore incomplets	97
2. Des chantiers qui restent en suspens	103
B. LES ENGAGEMENTS SOCIETAUX.....	112
1. Les engagements et réalisation en matière de diversité	112
2. La promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes	115
3. Des efforts à poursuivre et à intensifier	116
C. LA REUSSITE DES DEVELOPPEMENTS NUMERIQUES.....	118



1.	L'important rattrapage de France Télévisions	118
2.	Une rationalisation des initiatives à accroître	123
Conclusion	125	





Introduction

La loi du 15 novembre 2013 relative à l'indépendance de l'audiovisuel public a confié au Conseil supérieur de l'audiovisuel la mission de nommer, pour cinq ans, les présidents des sociétés nationales de programme. Suite logique de ce pouvoir de nomination, le législateur a confié au Conseil le soin de rendre, quatre ans après le début du mandat des présidents, un avis motivé sur les résultats des sociétés nationales de programme, au regard de leur projet stratégique. Cet avis est transmis aux commissions permanentes compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Dans la perspective de la décision de nomination du président de France Télévisions qu'il aura à prendre au cours de l'année 2015, le Conseil supérieur de l'audiovisuel a établi le bilan de la société France Télévisions pour la période 2010-2014. Ce travail lui est apparu indispensable afin de lui permettre d'exercer son pouvoir de nomination en toute connaissance de cause, en étant pleinement informé des enjeux actuels de l'entreprise publique. L'intérêt de ce travail a été souligné notamment par Martine Martinel, rapporteure de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de loi de finances pour l'année 2015, qui a estimé que « *le CSA, qui doit procéder l'année prochaine à la nomination du président de France Télévisions, a annoncé la publication d'un bilan détaillé de l'entreprise sous la présidence de Rémy Pflimlin (...) ce rapport est un élément important de la nouvelle procédure de nomination. Il a vocation à éclairer les membres du collège, les parlementaires et les candidats sur le choix d'un projet stratégique, lequel doit s'appuyer sur un diagnostic de la situation et des besoins de la société* ».

La rédaction de l'avis du Conseil s'est établie sur trois séries d'éléments.

- En premier lieu, celui-ci est fondé sur l'ensemble des éléments d'information de nature à constituer le projet stratégique que France Télévisions a construit et suivi au cours des quatre années écoulées.

Le Conseil a ainsi porté une attention toute particulière au respect des dispositions inscrites dans le cahier des charges du 23 juin 2009 et le contrat d'objectifs et de moyens de novembre 2011, modifié en novembre 2013, et qui couvre maintenant la période 2013-2015.

Le Conseil a pris le soin, dans ce contexte général, d'apprécier les réalisations de France Télévisions à l'aune des objectifs fixés par son actuel président lors de son audition devant lui le 8 juillet 2010. A cette occasion, M. Rémy PFLIMLIN avait affirmé son ambition de maintenir France Télévisions en tant que premier groupe audiovisuel français, notamment en réaffirmant « *la mission centrale* » de l'information, et en renforçant « *les valeurs liées à l'innovation, à la création, à la prise de risque, au mouvement* », en particulier dans le domaine de la fiction. Concernant les chaînes du groupe, différentes ambitions étaient développées : l'affirmation de France 2 en tant que chaîne devant « *fédérer (...), rassembler, qui doit avoir de grands événements, marquer des rendez-vous importants pour nos concitoyens, avec des programmes de référence* » et France 3 devant « *retrouver la*



préférence d'une large partie du public de plus de 50 ans ce qui suppose aujourd'hui que la chaîne retrouve le chemin de l'innovation et réinstalle des programmes phares, en matière de culture, de découverte, de décryptage, de vie pratique ». Le président du groupe public avait également évoqué France 5 (qui a « une mission très claire : aide à comprendre, décrypter »), France 4 (une chaîne axée selon lui « sur l'innovation dans les talents, les formats, en mettant en avant la diversité, en valorisant les références musicales, sociales et culturelles différentes et en cherchant (...) à faire émerger de nouvelles formes »), France Ô (qui a une mission « qui va s'affirmer avec une diffusion des productions ultramarines dans l'hexagone ») et France 3 Régions (qu'il convenait de « repositionner en tant que centre de gravité de France 3 », grâce à l'information locale).

Les objectifs du président de France Télévisions avaient également porté sur l'offre numérique, vue comme « une chance extraordinaire de renouer le contact avec les publics », sur la promotion des valeurs républicaines dont le groupe devait assurer la promotion sur ses antennes, et en dehors et, évidemment sur l'enjeu que constitue la réalisation de l'entreprise publique unifiée. Ce dernier objectif avait été présenté comme prioritaire car permettant de « simplifier », « de faire des économies et des synergies sur tous les services supports » et devant conduire à « une réflexion sur l'organisation et les métiers ».

L'ensemble de ces éléments ont été synthétisés dans un document public, produit par France Télévisions, intitulé « *Conquête et reconquêtes* » et fixant les objectifs du groupe pour les années 2011-2015.

- En deuxième lieu, le présent avis du Conseil est l'aboutissement de son observation – et de la réflexion qui en découle - continue et vigilante de l'activité de France Télévisions au cours de ces quatre dernières années, effectuées dans le cadre des missions que la loi lui a confiées. Les précédentes prises de position du Conseil ont été formulées dans le cadre des bilans annuels de l'entreprise publique, dans ses études (pour l'année 2013, l'étude relative à « *L'exposition des programmes culturels sur les antennes de France Télévisions – Etat des lieux et perspectives* ») ou encore dans ses avis sur le contrat d'objectifs et de moyens de l'entreprise publique, son avenant et sur son exécution.
- En troisième lieu, le Conseil a estimé indispensable de renforcer, voire de confronter, son analyse avec des opinions extérieures.

Ainsi, d'une part, plusieurs syndicats professionnels des acteurs de l'audiovisuel ont été auditionnés afin qu'ils puissent faire part de leur perception de l'action de France Télévisions sur ces quatre dernières années.

D'autre part, et surtout, le Conseil a multiplié les échanges avec les principaux responsables de France Télévisions. Il a ainsi entendu depuis 2013 les principaux responsables de France Télévisions, notamment sur les questions relatives aux programmes culturels, à la gestion des ressources et des effectifs ainsi que sur les enjeux propres à chaque chaîne.

Il a auditionné M. Rémy PFLIMLIN le 24 septembre 2014 afin de lui permettre de mettre en avant les actions entreprises lors de son mandat. Le Conseil a également souhaité renforcer



son analyse en prenant en compte les prises de position des différents acteurs intéressés par l'évolution du groupe public. A ce titre, peuvent être mentionnés les récents travaux ou déclarations de parlementaires – notamment le récent rapport de Mme Martine MARTINEL – et des syndicats de France Télévisions.

Il convient également de souligner que l'appréciation du Conseil a tenu compte du contexte actuel et passé du secteur de l'audiovisuel. En effet, l'action du groupe public a été influencée par la concurrence accrue des médias, issue en particulier de l'arrivée de six nouvelles chaînes gratuites en 2012. Le Conseil est également pleinement conscient de la situation dégradée des investissements publicitaires et ne peut que constater l'instabilité et la réduction des ressources publiques affectées à France Télévisions.

Ces derniers éléments ont pesé négativement sur l'activité de la société France Télévisions.

Enfin, le Conseil n'a pas procédé à l'analyse d'une situation figée, qu'il considérerait comme définitive, mais s'est inscrit dans l'évaluation de la trajectoire du groupe public. L'actuel président de France Télévisions a pris en charge un groupe soumis à de nombreux impératifs et marqué par une histoire forte et riche, mais empreinte de difficultés constantes et récurrentes. Les actions entreprises depuis quatre ans se sont donc inscrites dans une perspective de long terme et, pour certaines d'entre elles, ne porteront pleinement leurs fruits que dans quelques années.

Le Conseil est pleinement conscient de ces contraintes, et les a intégrées dans son analyse.

L'ensemble des éléments rappelés ont permis au Conseil d'élaborer le présent avis sur les réalisations de l'entreprise publique au cours des quatre dernières années.





I – Les programmes audiovisuels

A. LE SOUTIEN A LA CREATION ET A L'INNOVATION

Le groupe France Télévisions tient évidemment une place très importante dans le paysage audiovisuel français, compte tenu de son poids tant en matière de financement de la création que dans la diffusion des contenus et des œuvres. La télévision publique, par sa mission et sa place centrale pour le développement de la création, est un partenaire incontournable pour l'ensemble des professionnels du secteur dans les domaines de la fiction, du documentaire, du spectacle vivant, de l'animation et du cinéma.

Ainsi que l'a exprimé le Président de la République lors de sa venue au Conseil supérieur de l'audiovisuel, l'audiovisuel public constitue « *à la fois un repère et une force d'entraînement notamment dans le financement des œuvres* »¹.

1. Le maintien du financement des œuvres

Le groupe France Télévisions a préservé ses engagements financiers en matière de soutien à la création, fixés par le cahier des charges à 20% du chiffre d'affaires consacrés aux œuvres patrimoniales. Le contrat d'objectifs et de moyens, dont l'avenant a été signé le 22 novembre 2013, les a toutefois adaptés à un contexte économique difficile. En montants financiers, il les a établis à 457 millions d'euros (cumul des engagements en faveur du cinéma et de l'audiovisuel) par an (au lieu de 480 M€).

- **Le maintien du financement des œuvres audiovisuelles**
 - ~ Les investissements en volume financier

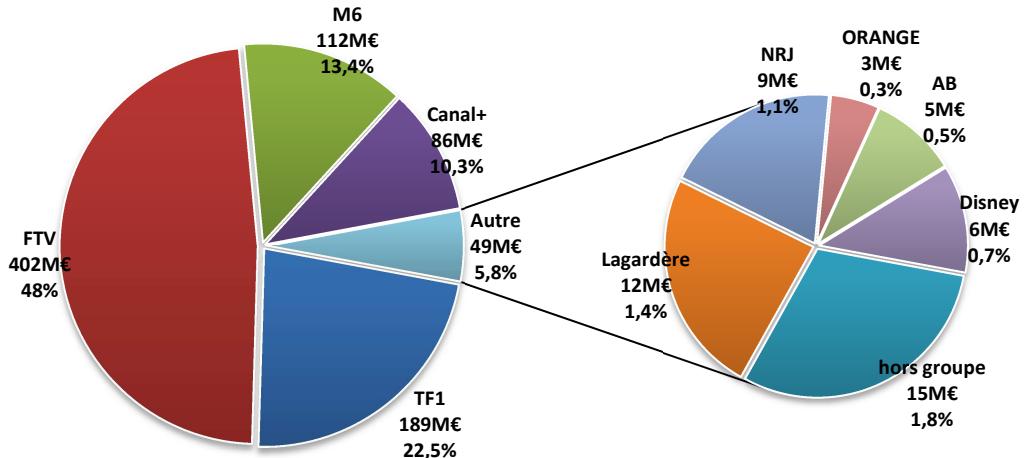
En 2013, France Télévisions a déclaré un montant de 402,16M€ au titre de l'obligation réglementaire de contribution au développement de la production audiovisuelle patrimoniale, montant supérieur au niveau d'investissement figurant dans l'avenant au contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015, qui s'élève à 400 millions d'euros.

Ce volume financier alloué à la création audiovisuelle place le groupe France Télévisions dans une position centrale pour la constitution du patrimoine audiovisuel français et européen.

¹ François Hollande lors de son discours de clôture du séminaire du Conseil supérieur de l'audiovisuel du 2 octobre 2014 intitulé « *L'audiovisuel, enjeu économique* ».



CONTRIBUTION GLOBALE DECLAREE PAR LES EDITEURS DE SERVICE DE TELEVISION EN 2013 AU TITRE DE L'OBLIGATION REGLEMENTAIRE DE CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT DE LA PRODUCTION AUDIOVISUELLE

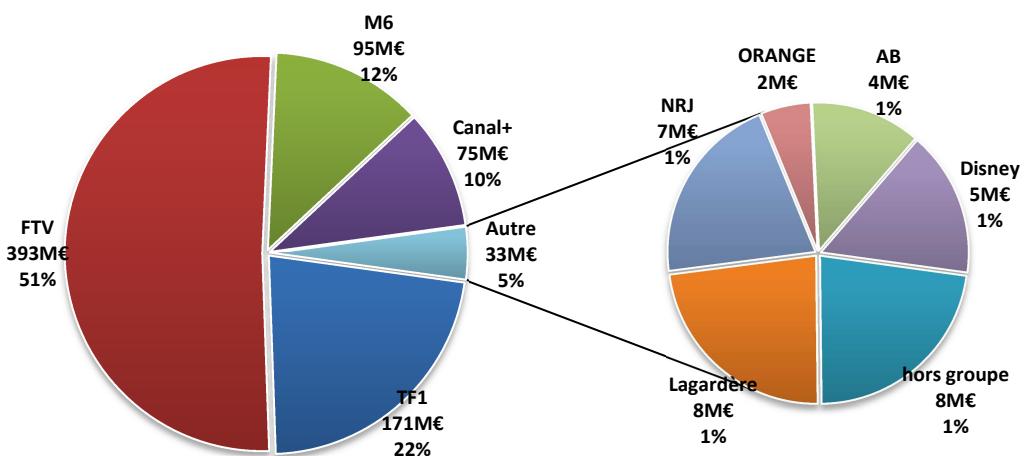


Source : Direction des programmes / CSA

Au sein de sa contribution, le groupe audiovisuel public a réalisé en 2013 les dépenses suivantes :

- ~ 260,623M€ en faveur d'œuvres audiovisuelles de fiction ;
- ~ 28,838M€ en faveur d'œuvres audiovisuelles d'animation ;
- ~ 91,601M€ en faveur de documentaires européens et d'expression originale française (hors documentaires régionaux) ;
- ~ 18,795M€ en faveur du spectacle vivant ;
- ~ 0,648M€ de dépenses de conventions d'écriture et de développement.

DEPENSES DE PRODUCTION INEDITE DECLAREES EN 2013



Source : Direction des programmes / CSA



~ Les investissements en volume horaire

Au titre de ses obligations d'investissement dans la production d'œuvres audiovisuelles, France Télévisions avait déclaré en 2010 avoir financé 1 384h45 d'œuvres audiovisuelles patrimoniales inédites dont 361h41 de fictions, 687h55 de documentaires, 166h46 d'animations et 168h23 de captations et recréations de spectacles vivants.

En 2013, France Télévisions a déclaré avoir financé 1 685h43 d'œuvres audiovisuelles patrimoniales inédites dont 379h08 de fictions, 797h32 de documentaires, 157h25 d'animations et 351h38 de captation et recréation de spectacles vivants.

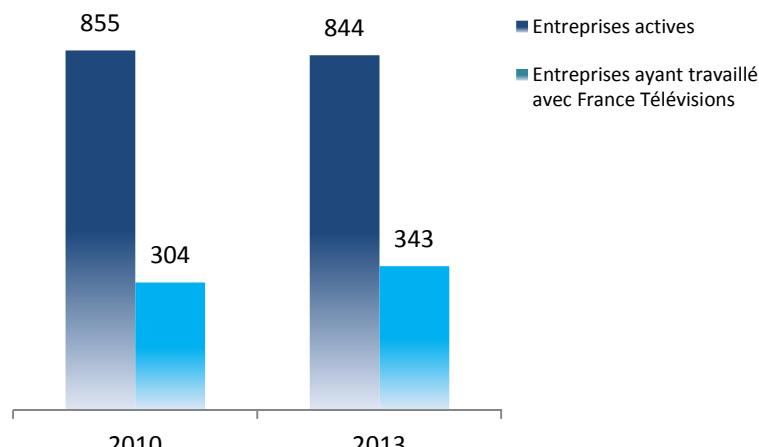
Sur le total des heures financées, on constate une augmentation de 21,7% par rapport à 2010.

Le genre documentaire représente le volume horaire financé le plus important. Sur la période étudiée, on constate une forte augmentation des heures de captations et recréations de spectacles vivants financées. Cette augmentation est sans doute liée à la création de la plateforme Culture box en 2013.

~ Plus de 300 entreprises de production audiovisuelle par an travaillent avec France Télévisions

Au titre de ses obligations d'investissement dans la production d'œuvres audiovisuelles, France Télévisions a déclaré, en 2010, avoir financé les projets de 304 producteurs. En 2013, ce nombre s'établit à 343 et augmente ainsi de 12,8%. Sur les mêmes années, le nombre d'entreprises actives² enregistre quant à lui une baisse de 1,3%.

France Télévisions a travaillé avec plus d'un tiers des entreprises actives dans le secteur de la production audiovisuelle (36% en 2010 et 41% en 2013). On peut toutefois noter un émettement de l'investissement des commandes de France Télévisions qui en découle et ce depuis plusieurs années, bien avant la mandature actuelle.



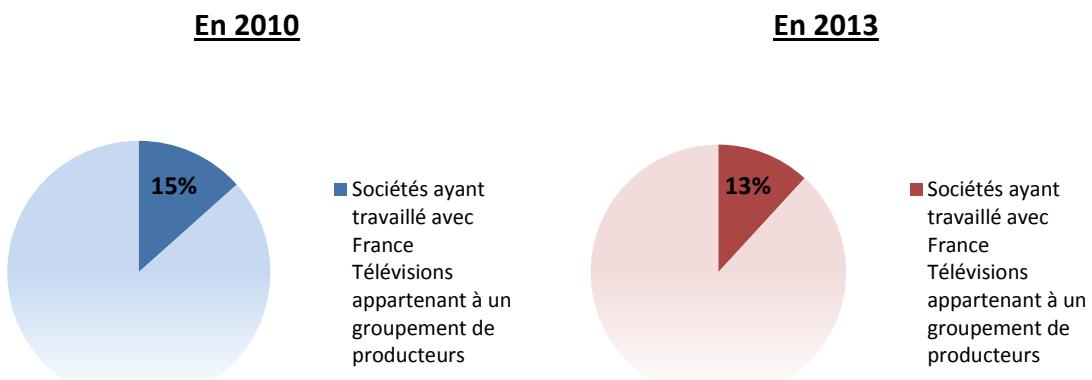
Source : Direction des programmes / CSA

² Source : donnée CNC.



Cet émettement a eu pour conséquence que la moitié des producteurs dépende exclusivement du groupe public pour vivre. Ainsi, en 2012, 48,6% des producteurs (soit 160 sociétés) avaient travaillé uniquement avec France Télévisions et n'avaient bénéficié d'aucune commande d'un diffuseur privé.

Sur la période étudiée, France Télévisions a travaillé majoritairement avec des entreprises de production indépendantes de tout groupement de producteurs ou groupe audiovisuel. En 2010, 257 entreprises ayant travaillé avec France Télévisions n'appartiennent à aucun groupement de producteurs. En 2013, ce nombre est de 297. On constate que la part de ces entreprises reste constante en 2010 et 2013.



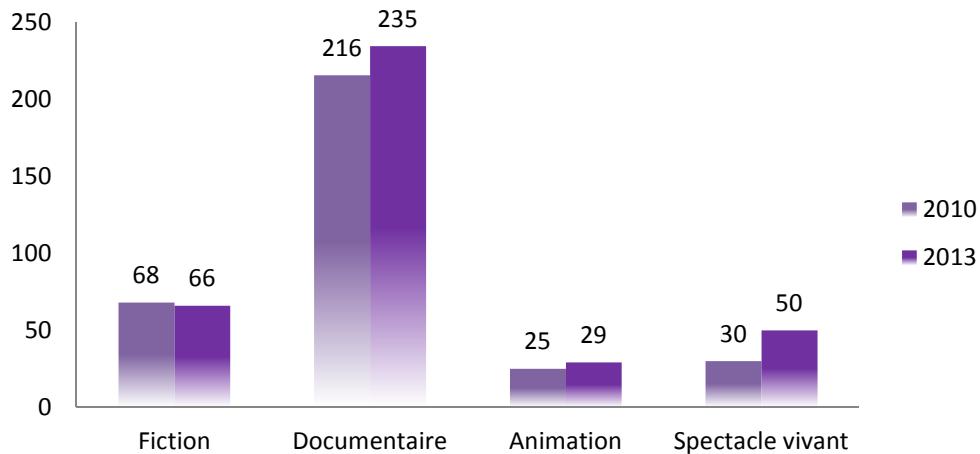
Source : Direction des programmes / CSA

Le documentaire est le genre pour lequel France Télévisions a travaillé avec le plus d'entreprises différentes. C'est également le genre qui concentre le nombre le plus important de sociétés existantes, les entreprises actives dans le genre étant au nombre de 616 en 2010 et 649 en 2013³.

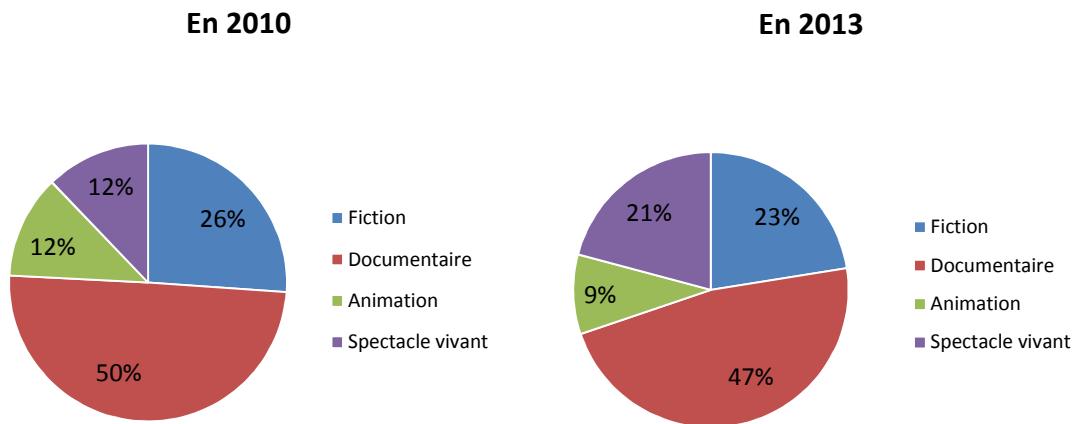
³ Source : Le marché du documentaire, publication CNC.



NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT EU DES COMMANDES DE FRANCE TÉLÉVISIONS DECLAREES EN 2010 ET 2013



Source : Direction des programmes / CSA



Source : Direction des programmes / CSA

▫ Le financement des œuvres cinématographiques

La contribution de France Télévisions à la production d'œuvres cinématographiques, correspondant au cumul des contributions de France 2, France 3 et France 4, s'est établie en 2013 à 60,410M€. En 2011, *The Artist* de Michel Hazanavicius, coproduit par France 3 Cinéma, a connu une brillante carrière internationale grâce à ses nombreuses récompenses. En 2012, sur les 62 films coproduits par France Télévisions, trois d'entre eux ont été récompensés lors du 66^{ème} Festival de Cannes : *Amour* de Michael Haneke a reçu la Palme d'Or ; *La Part des anges* de Ken Loach, le prix du jury et *Beyond the hills* de Christian Mungiu, les Prix du scénario et Prix d'interprétation féminine. En 2013, la Palme d'Or a été attribuée à un film coproduit par France 2 Cinéma, *La vie d'Adèle* d'Abdellatif Kechiche, et le Prix SACD



et ART Cinéma Award à la Quinzaine des réalisateurs pour le film de Guillaume Gallienne, *Les Garçons et Guillaume à table* !

Le Conseil a reçu le 10 octobre 2014 les représentants du secteur de la création cinématographique. Ceux-ci ont mis en avant le maintien du niveau des investissements de FTV dans la production d'œuvres cinématographiques. Dans un contexte budgétaire difficile, les investissements de France Télévisions ont été certes quelque peu diminués dans le COM (passant de 60 M€ par an à 57 M€) mais les représentants de la profession se sont montrés satisfaits du nombre de films produits et de la politique d'investissement du groupe public dans des films d'auteur ou des films dits de la « diversité », c'est-à-dire à budgets peu élevés.

Les représentants du secteur ont pu qualifier « d'excellence » le rôle joué par les filiales : dès leur création dans les années 90, elles ont fait preuve d'indépendance dans le choix de projets audacieux, souvent récompensés dans les différents festivals. Leur rôle majeur et original dans le financement du cinéma a été confirmé.

2. Les relations avec le secteur de la création

▫ La qualité du dialogue saluée par les créateurs

Auditionnés au Conseil le 26 septembre 2014, les représentants des principaux producteurs audiovisuels ont reconnu la qualité du dialogue qui s'est tenu ces dernières années avec la présidence de France Télévisions. Celle-ci a notamment conduit à la mise en œuvre d'une charte relative au développement de la fiction dès le mois de juillet 2011 (Cf. infra) qui a permis d'envisager un cadre précis et formalisé pour l'accueil des projets et leur développement ainsi que la généralisation de bonnes pratiques contractuelles avec les auteurs.

France Télévisions a signé, entre 2012 et 2014, trois accords⁴ portant sur la création patrimoniale :

- ~ 22 novembre 2012 : Signature d'un avenant aux accords pluriannuels de 2008 relatifs au financement et à la diffusion de la production audiovisuelle patrimoniale et un nouvel accord relatif aux œuvres patrimoniales de spectacle vivant ;
- ~ 12 mai 2014 : Signature d'un accord relatif aux œuvres de documentaires ;
- ~ 28 mai 2014 : Signature d'un accord relatif aux œuvres patrimoniales d'animation.

⁴ A l'occasion de la signature de l'avenant aux accords pluriannuels de 2008⁴, le Président Rémy Pflimlin prenait soin de préciser que « *France Télévisions doit plus que jamais fédérer la filière de la production audiovisuelle d'œuvres de création pour, d'une part, adapter ses engagements dans un contexte budgétaire d'économies dans lequel le groupe public se trouve, et d'autre part et surtout faire rayonner les contenus qu'il finance sur les réseaux et rencontrer ainsi les nouvelles pratiques des citoyens* »⁴



Le groupe audiovisuel public a pris des engagements en montants d'investissements garantis annuellement (29 M€ pour le spectacle vivant, 87 M€ pour le documentaire de création ; 29 M€ pour les œuvres d'animation) ainsi que des engagements de diffusion, notamment pour les œuvres d'animation. En contrepartie, les représentants des producteurs audiovisuels se sont engagés, pour leur part, à accompagner la transformation numérique de France Télévisions en permettant notamment la disponibilité de leurs œuvres sur les plateformes éditées par le groupe audiovisuel public (Pluzz, PluzzVàD) ou le développement de nouvelles écritures portant sur les web-documentaires par exemple.

Les relations avec le monde de la création se sont améliorées ces dernières années. L'ensemble des créateurs soulignent la mise en place d'un dialogue constructif avec la présidence actuelle. A titre d'exemple, les responsables des programmes des chaînes se sont montrés disponibles pour échanger avec les créateurs en exposant leurs attentes et en répondant aux interrogations des auteurs, favorisant de ce fait la qualité des échanges.

- **Les regrets exprimés par les professionnels du secteur**

- ~ Des problématiques budgétaires qui ont parfois pu prendre le pas sur le caractère novateur des productions

Pour les professionnels de la création, les négociations relatives à la pérennité du budget de l'entreprise publique ont sans doute contribué à brider les volontés créatives et ont pu freiner la volonté initiale des responsables de France Télévisions de renouveler l'offre et d'instaurer un esprit novateur dans la création de programmes.

A ce titre, tous les professionnels du secteur ont souligné, pour les regretter, les revirements financiers incessants subis par France Télévisions, qui ont pénalisé la mise en place d'une vision stratégique ambitieuse portée sur les contenus.

L'Etat a en effet demandé des efforts budgétaires significatifs à l'entreprise publique (cf. infra). Les dotations ont ainsi été revues successivement à la baisse et la subvention versée par l'Etat en compensation de la suppression de la publicité en soirée a également été ponctionnée. La progression de l'assiette de la contribution à l'audiovisuel public n'a pas permis de compenser le manque à gagner auquel s'ajoute le recul du chiffre d'affaires publicitaire. Le contexte économique ne saurait toutefois à lui seul justifier le manque d'audace dans la programmation du bouquet France Télévisions.

Ces tergiversations financières et les négociations qui inévitablement les accompagnent ont focalisé, pour une large part, l'attention de l'équipe dirigeante sur les lignes comptables de l'entreprise. Pour les professionnels du secteur de la création, il est ainsi absolument nécessaire de pérenniser le budget de l'entreprise publique audiovisuelle. Le périmètre et la stabilité de l'assiette budgétaire devront être clairement définis dans le cadre de la prochaine mandature afin de conforter une télévision publique innovante et renouvelée.



~ Une éditorialisation à améliorer des œuvres diffusées

Les représentants du secteur de la création ont regretté une politique de programmation sur les antennes du secteur public en repli, souvent timide, qui n'a pas cherché à éditorialiser certains contenus tels que les documentaires ou les œuvres cinématographiques.

Les tranches horaires de documentaires ont fait l'objet d'une forte mobilité ne leur assurant pas une bonne visibilité. Si plusieurs grands rendez-vous ont été aménagés avec succès en première partie de soirée sur France 2, l'offre de France 3, par la mise à l'antenne du *Grand Soir 3*, a connu de nombreux revirements horaires qui ont nui à la bonne exposition de ce genre.

Un constat similaire peut être effectué concernant l'offre de cinéma. Les professionnels du secteur estiment que les tranches horaires qui lui sont consacrées ne sont plus suffisamment identifiées par les téléspectateurs et regrettent que celles-ci aient par ailleurs eu tendance à se cantonner à des horaires souvent tardifs. Le souhait des professionnels de mieux éditorialiser le cinéma a pour objectif d'en renforcer le caractère événementiel, en proposant par exemple des soirées thématiques.

S'agissant du court métrage, les représentants du secteur ont regretté leur diffusion tardive sur France 2 et France 3 et ont estimé que France 4 étant la chaîne des nouvelles écritures, elle aurait pu davantage les promouvoir.

~ La problématique de l'innovation

Lors de la présentation, en juillet 2010, devant le Conseil, des perspectives qu'il entendait donner à son mandat, l'actuel Président de France Télévisions soulignait la nécessité de renforcer les « *valeurs liées à l'innovation, à la création, à la prise de risque, au mouvement* » ; il souhaitait que « *l'innovation existe sur toutes les antennes et que cette innovation se traduise par du courage, de la prise de risque et de la ténacité* ».

Cette orientation – forte - apparaissait comme la conséquence de la liberté devant naître de l'allègement de la contrainte publicitaire. Il s'agissait d'en tirer le plus grand avantage pour développer, au cours de la période qui s'ouvrait, une offre renouvelée et audacieuse de programmes.

Il semble que la revendication initiale en faveur de l'audace et du courage devait permettre à France Télévisions de mieux remplir son objectif premier consistant à s'adresser à « *tous les citoyens* »⁵. Des efforts d'innovation dans la programmation étaient attendus pour adapter les contenus aux attentes des jeunes adultes qui s'écartent progressivement de l'offre linéaire.

⁵ Préambule du cahier des charges de France Télévisions.



La prise de risque promise devait également inciter France Télévisions à bâtir une offre audacieuse de programmes en lien avec ses missions de service public. A la recherche de ses marqueurs propres, et dans la mesure où il avait été affirmé que désormais il convenait de s'attacher davantage au citoyen qu'au consommateur, la télévision de service public était appelée à se différencier en proposant une offre adaptée de programmes culturels. Beaucoup de projets ambitieux ont été en quatre ans mis à l'antenne et salués par la critique.

Pour autant, les représentants du secteur de la création affirment que la suppression de la publicité n'a pas eu pour effet de libérer suffisamment la programmation de la pression de l'audience. Selon eux, la « *culture de l'audience* » persiste à France Télévisions ce qui aurait deux conséquences : une contrainte permanente sur la création et une insuffisante prise de risque.

Les professionnels du genre documentaire regrettent ainsi la mise en place de règles supposées prescriptrices d'audience imposées aux œuvres et à leurs auteurs (emploi systématique de la voix hors-champ, introduction de mini-résumés en fin de l'œuvre) qui appellent un formatage de l'œuvre, la rendant plus standardisée.

Beaucoup estiment que la prise de risque, conséquence de la suppression de la publicité après 20 heures, doit être inhérente à l'audiovisuel public voire inscrite dans les textes applicables à France Télévisions. Pour les professionnels du secteur, ce risque et l'acceptation d'éventuels échecs doivent être assumés et défendus par les pouvoirs publics.

Le Conseil constate que qualité et audiences peuvent souvent aller de pair, que France Télévisions a su les concilier et qu'elle doit poursuivre dans cette voie.

~ La gestion de projets marquée par une insuffisante stabilité de l'équipe dirigeante

A son arrivée à la tête de France Télévisions, M. Rémy Pflimlin a mis fin au système dit du « guichet unique » qui centralisait, sous la responsabilité d'une seule personne, la gestion des projets de création pour l'ensemble des antennes. Ce choix a été salué par de nombreux professionnels.

Conformément à ses engagements, le président a redonné du pouvoir aux antennes en nommant des directeurs généraux. Cette décision ne s'est toutefois pas faite dans la simplicité des circuits de décision puisqu'à côté d'un fonctionnement vertical ont été juxtaposées des missions transversales confiées à chaque directeur général de chaîne.

Plus largement, c'est l'insuffisante stabilité du management, notamment à France 2, que dénoncent les représentants de la création comme particulièrement préjudiciable à la clarté des lignes éditoriales et aux processus de décision. On notera en effet qu'au cours de cette mandature, France 2 a connu quatre départs successifs à la tête de la Direction des programmes de la chaîne (MM. Claude-Yves Robin, Bertrand Mosca, Jean Reveillon et enfin Philippe Vilamitjana). Ces différents changements n'auraient pas permis de stabiliser les visions stratégiques de l'antenne, d'acter des choix éditoriaux décisifs et de lancer dans la durée des grands projets novateurs.



B. L'OFFRE DE PROGRAMMES

1. L'information

L'offre d'information proposée par le groupe France Télévisions répond à la stratégie ambitieuse défendue par l'entreprise et soutenue par la tutelle. Il s'agit là d'une mission essentielle du service public.

Dans un contexte fortement concurrentiel, France Télévisions propose une offre d'information sans équivalent parmi les chaînes hertziennes gratuites et conforte ainsi son rôle d'acteur majeur de l'information en France, en termes de volume horaire et de variété des formats proposés.

Pour l'accomplissement de cette mission fondamentale, le groupe France Télévisions s'appuie sur une solide expérience et sur d'importants moyens humains. Fort de cet acquis, le groupe public délivre une information de qualité, qui vise à permettre le décryptage du monde contemporain.

- **Une offre d'information en hausse et marquée par un renouvellement des formats**

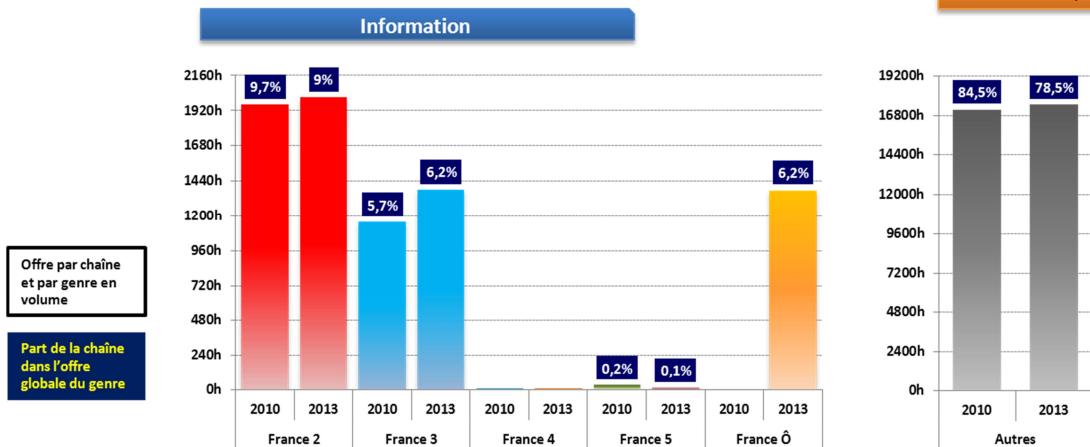
En termes d'offre d'information, le groupe France Télévisions tient une place importante dans le paysage audiovisuel français. France 2 et France 3, d'une part, et France Ô, d'autre part, proposent de nombreux rendez-vous d'information avec des journaux télévisés ou des magazines d'information.

En 2013, le groupe France Télévisions a proposé plus de 20% de l'offre globale d'information.

Cette offre a progressé sur France 2 dont le volume horaire d'information a augmenté de 2,4% entre 2010 et 2013, et sur France 3 où elle a enregistré une hausse de 19%. Celle-ci est notamment due au développement des éditions du week-end de France 2 et au lancement du *Grand Soir 3* sur France 3 en mars 2013. A elles seules, ces deux chaînes ont proposé près de 15% de l'offre d'information en France.



Avec iTélé et BFM, hors chaînes lancées en 2012



Source : Direction des programmes / CSA

Il convient de relever que France Télévisions a maintenu son offre d'information dans un contexte d'accroissement de l'audience des chaînes privées gratuites (20 heures de TF1, *Le 19.45* de M6 et *Le JT* de Canal +) et de l'offre supplémentaire des deux chaînes d'information continue en clair, i>Télé et BFM TV.

~ Les éditions nationales :

Les éditions de 13h des samedis et dimanches ont été enrichies par des magazines ou de grands entretiens diffusés à la suite des journaux.

Les récents changements portés au 20 heures de France 2 à la rentrée 2014-2015 corrigent partiellement une tendance à allonger cette édition en proposant des sujets de société. Certes, ces derniers permettent un gain en termes d'audience mais parfois au détriment de la densité de l'information. La chaîne a maintenu ses fondamentaux en accordant une large place à l'information politique et en continuant d'offrir une exposition importante à la parole des élus de la nation. Il est à noter également la mise en place d'une nouvelle rubrique *L'Œil du 20 heures* qui se spécialise dans la vérification par les faits (« fact-checking ») et le droit de suite, donnant au journal de 20 heures une dimension d'investigation en conférant ainsi davantage de profondeur au traitement de l'information.

France 3, conformément à son engagement spécifique, a de son côté souhaité renforcer en 2013 l'identité de ses trois éditions nationales. Selon ses responsables, le 12/13 est ainsi davantage tourné vers l'actualité française en bénéficiant notamment du réseau des rédactions régionales. Les ajustements portés au 19/20 viseraient à synthétiser davantage l'actualité tout en poursuivant un effort de décryptage et de mise en perspective. Le Grand soir 3 a intégré une rubrique sur l'actualité européenne et internationale.

S'agissant des éditions nationales de France 2 et France 3, il est indiscutable que celles-ci ont pris soin de mettre en lumière l'actualité européenne et internationale. Le groupe public peut notamment s'appuyer sur ses onze bureaux permanents à l'étranger. Pour autant,



France Télévisions pourrait être amenée à affirmer encore davantage son ambition européenne, ainsi qu'elle a su le faire dans le traitement des élections européennes.

Renforcer cette dimension européenne et internationale ne peut qu'ajouter encore à la qualité de l'information, rejoignant ainsi une préoccupation exprimée par la Cour des comptes dans son rapport 2012. Celui-ci préconisait un « *référentiel de qualité sur la base de critères objectifs (durée des reportages, angle international, point de vue d'experts, débats contradictoires)* »⁶. La mise en place d'un tel outil permettrait à France Télévisions de se singulariser encore davantage et de distinguer la proposition de l'audiovisuel public par rapport à l'offre des télévisions privées, notamment celle des chaînes d'information en continu.

~ Les éditions régionales :

De même que les éditions nationales se sont renouvelées tout au long de ces quatre ans, l'offre d'information régionale, pour rester appréciée par les téléspectateurs, devrait bénéficier d'un tel mouvement.

Les journaux régionaux de France 3 sont une des composantes essentielles de la chaîne et les marqueurs de sa double identité. Ces programmes emblématiques et fédérateurs réalisent des audiences très supérieures à la moyenne de la chaîne.

Sur France Ô, l'offre d'information composée de quatre journaux télévisés représente environ 16% de la grille et répond à l'une des missions du groupe France Télévisions qui est de proposer une offre d'information venue des Outre-mers. La chaîne peut s'appuyer à ce titre sur les chaînes du réseau Outre-mer 1^{ère} qui produisent chaque année près de 12 000 heures d'information. Toutefois, le souci de diversification des programmes de la chaîne l'a conduite à diminuer les heures consacrées à la rediffusion des éditions d'information des différentes Outre Mers 1ères. Ceci a entraîné une baisse significative de l'offre d'information de France Ô qui représentait 29% de la grille en 2010, soit une baisse de 13 points par rapport à 2013.

~ Le projet « Info 2015 »

Depuis plusieurs années, la direction de France Télévisions cherche à mutualiser les moyens des rédactions de France 2, France 3 et FranceTVinfo avec le projet dénommé « Info 2015 ».

La réforme vise notamment à mieux valoriser la distribution des reportages au sein des différentes éditions et veiller à ce que la marque France Télévisions rayonne davantage par la mise en ligne et la diffusion de contenus exclusifs.

Ce projet vise également à supprimer les doublons sur le terrain entre les équipes de France 2 et France 3 et à mutualiser certains services et certains moyens.

⁶ Cour des comptes, Rapport annuel 2012, p.292.



France Télévisions devait présenter le projet lors du comité central d'entreprise du 17 décembre 2014. Le Conseil sera attentif au contenu de ce plan lorsqu'il en aura connaissance.

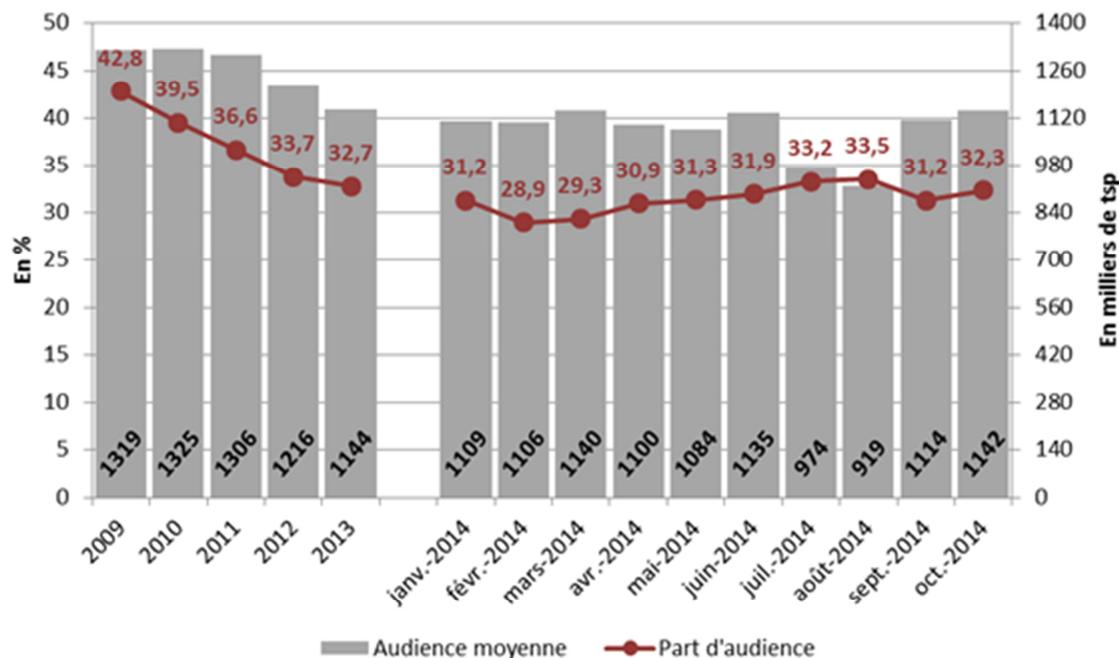
- **Une offre reconnue par le public**

- ~ Les journaux de France 2

L'édition matinale

Le programme phare des matins de France 2, *Télématin*, présent sur son antenne depuis 1985, comporte des journaux d'information. Malgré la montée en puissance des matinales d'information proposées par BFMTV et ITélé, ce programme fédère de nombreux téléspectateurs et reste un pilier de la programmation de France 2. Ce programme reste en tête des éditions d'information du matin et fait jeu égal avec les audiences matinales de la radio.

Audience et part d'audience de Télématin (en % et en milliers de téléspectateurs)



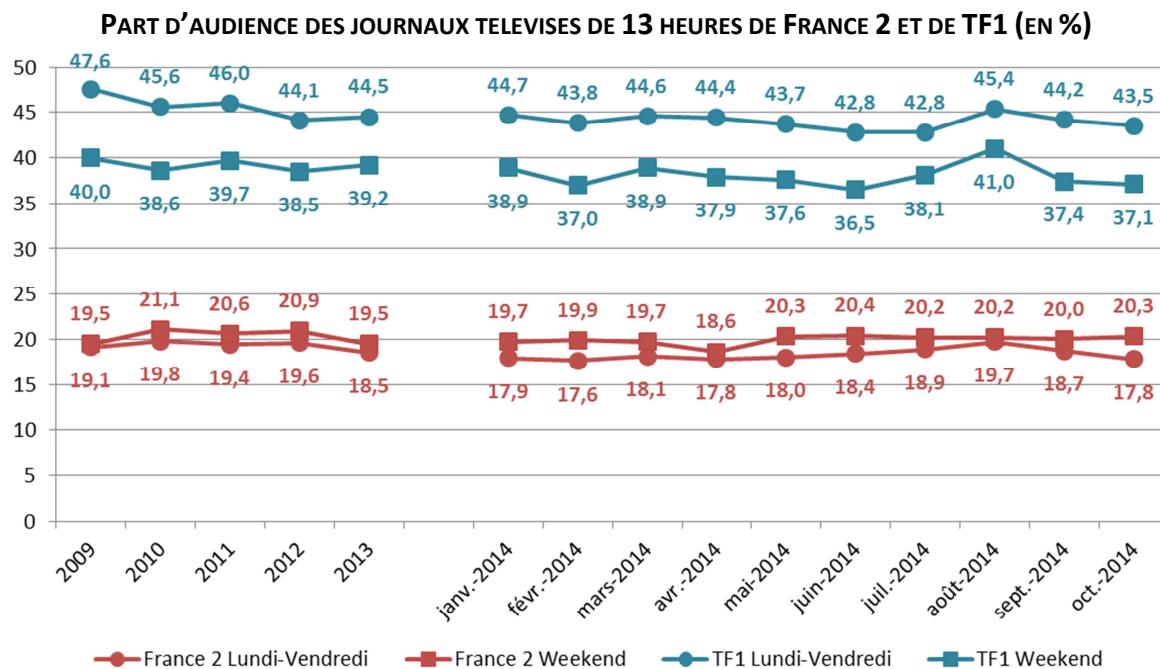
Le 13 heures

Historiquement, le journal de 13 heures de France 2 a toujours été concurrencé par le journal proposé par TF1. Le journal de 13 heures de France 2 demeure en effet fortement distancé par celui de TF1, en semaine comme le week-end (écart d'environ 25 points de parts d'audience du lundi au vendredi et de 15 à 20 points le week-end entre TF1 et France 2).



Le contenu du journal de France 2 s'est distingué en semaine par des rubriques telles que *L'invité des 5 dernières minutes* qui met en avant des personnalités du monde culturel et par *Le feuilleton de la semaine* qui s'intéresse également à la culture et aux enjeux de société.

A la différence de TF1, c'est sur les éditions du week-end que France 2 réalise ses meilleures audiences. Elle a développé avec succès une nouvelle forme dans le décryptage de l'actualité en scindant la session d'information avec la mise en place de « *13h15 le samedi* » et « *13h15 le dimanche* » qui permet de traiter de l'actualité de manière originale en laissant davantage de place à l'investigation. Cette nouvelle formule a d'ailleurs inspiré la concurrence.



Le 20 heures

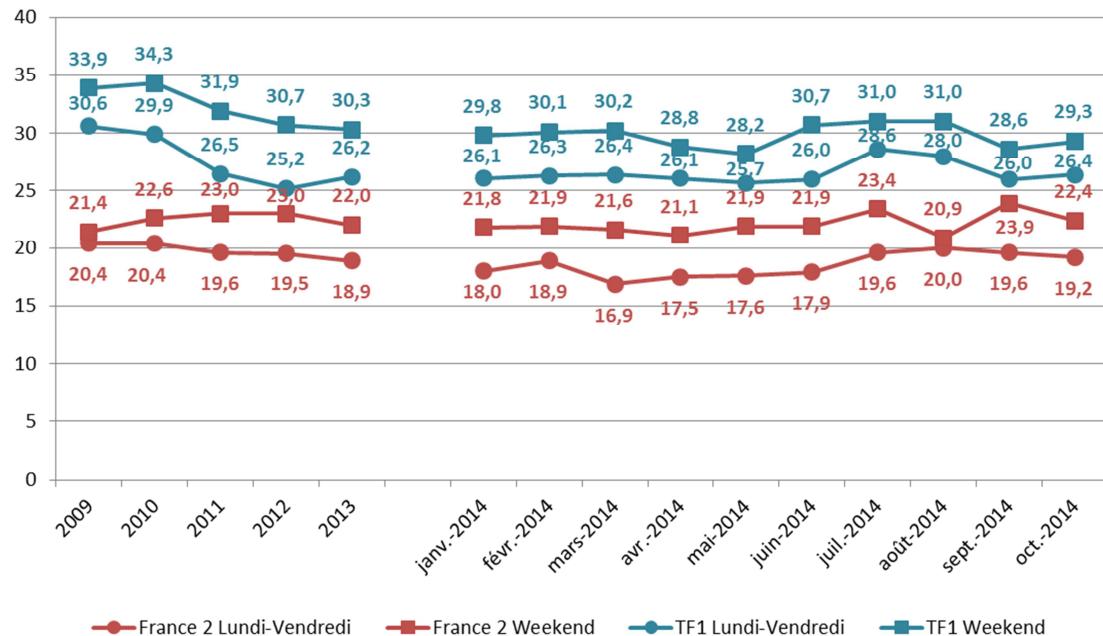
Dans un contexte de forte concurrence, le journal de 20 heures de France 2 demeure un marqueur de la chaîne et un contributeur important à son audience globale. Celui-ci rassemble en moyenne entre 4 et 5 millions de téléspectateurs.

Sur la période étudiée, il est à noter la quasi-stabilité des journaux de France 2 du lundi au vendredi (20,4% en 2009 à 19,2% en octobre 2014) là où ceux de TF1 ont enregistré une baisse de plus de quatre points (30,6% à 26,4% en octobre 2014,).

La nouvelle formule du 20 heures de France 2 semble emporter l'adhésion du public, laissant entrevoir une saison 2014-2015 plus prometteuse pour France 2.



PART D'AUDIENCE DES JOURNAUX TELEVISÉS DE 20 HEURES DE FRANCE 2 ET DE TF1 (EN %)



~ Les journaux de France 3

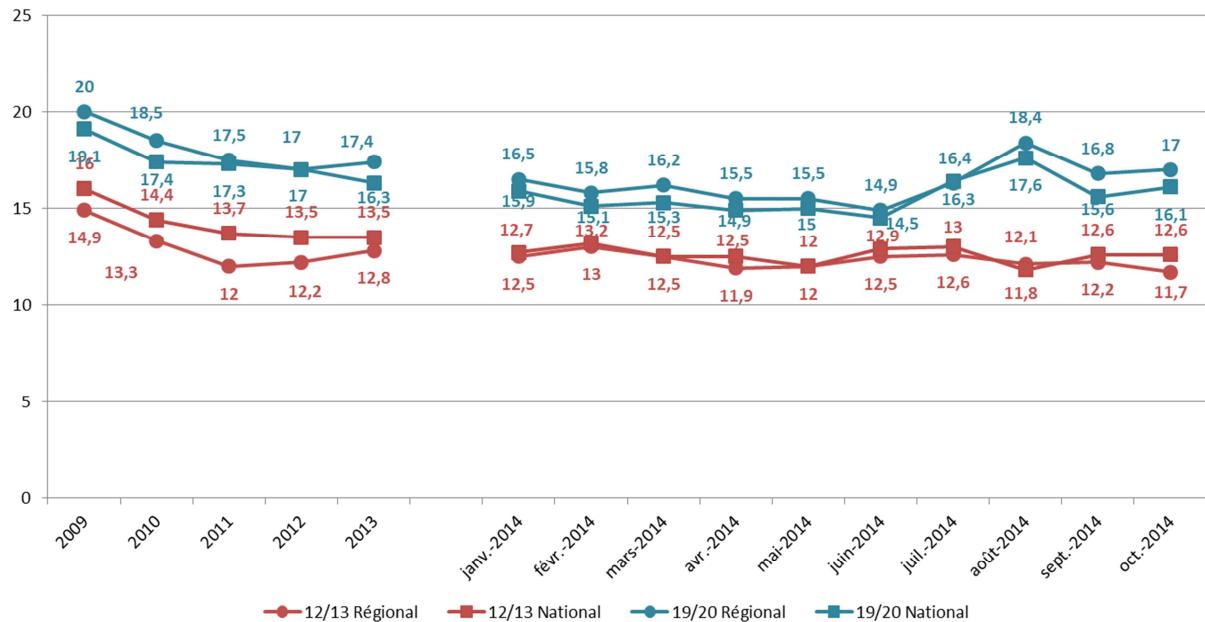
Les journaux télévisés de France 3, tant régionaux que nationaux, sont un vecteur essentiel d'audience de la chaîne puisqu'ils enregistrent une part d'audience nettement supérieure à celle enregistrée globalement par la chaîne.

Si les différentes éditions de France 3 ont connu une baisse notable de leurs audiences entre 2009 et 2012, l'année 2013 a été marquée par de bons résultats pour les éditions régionales et une stabilisation de l'offre nationale.

Les 10 premiers mois de 2014 semblent cependant montrer un retour à la baisse sur l'ensemble des journaux.

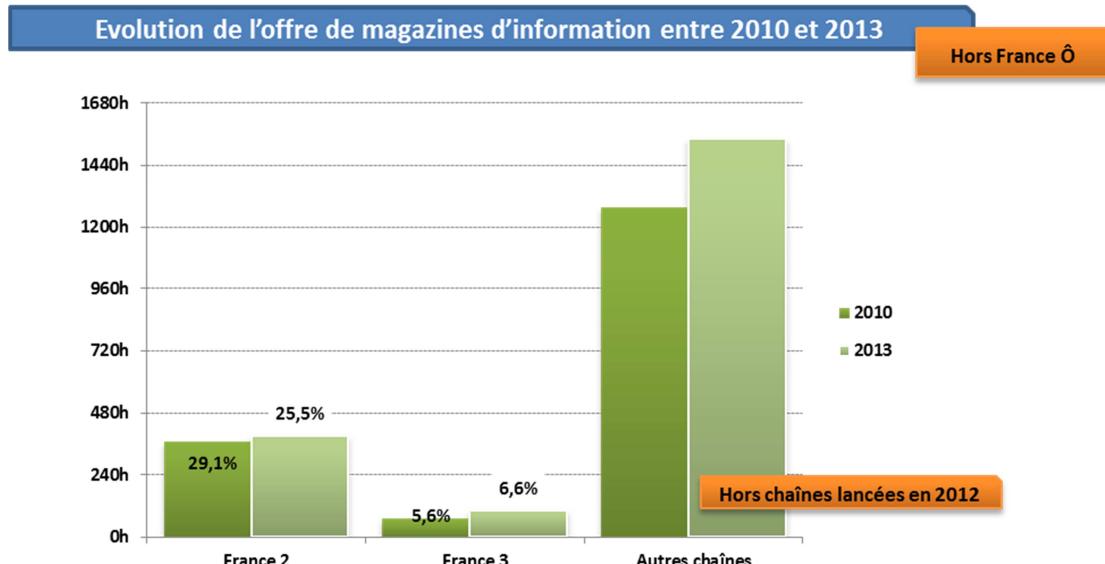


Part d'audience des principaux journaux télévisés de France 3 (en %)



□ Une bonne visibilité des magazines d'information en première partie de soirée

Le service audiovisuel public français se caractérise par de nombreux magazines d'information traitant tout autant de l'actualité nationale que des problématiques internationales. France Télévisions propose ainsi une offre diversifiée et réactive aux grands événements : magazines de plateau pour le débat et la réflexion, magazines d'investigation et de reportage. Cette offre, unique sur la télévision hertzienne, est nettement portée par France 2.



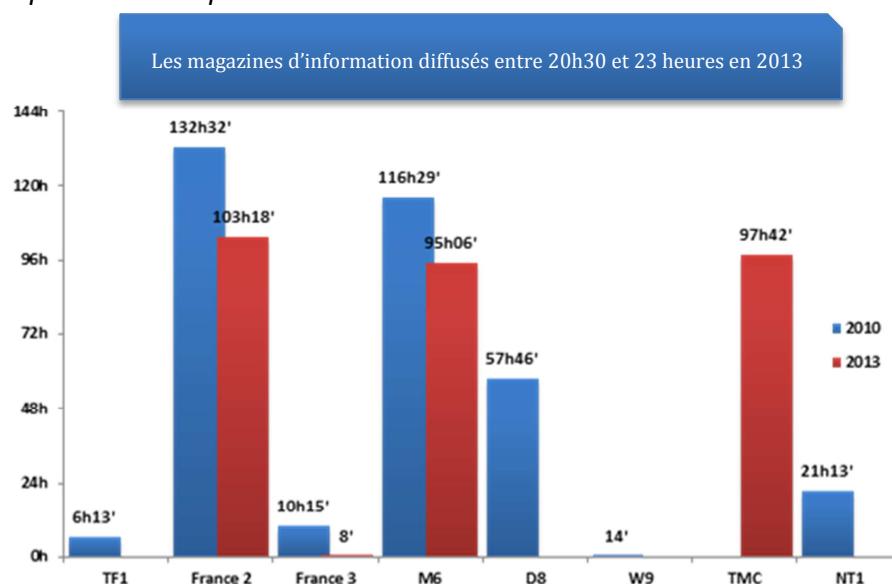
En volume horaire et en proportion de l'offre globale de magazines d'information sur les chaînes hertziennes gratuites

Source : Direction des programmes / CSA



Un quart de l'offre de magazines d'information et de débats de France Télévisions était assuré en 2013 par France 2. Dans un contexte concurrentiel tendu, la chaîne a œuvré au développement de l'expertise et de l'analyse critique pour un volume horaire annuel de près de 400 heures.

Dès avant la mandature de Rémy Pflimlin, la rédaction de France 2 avait mis à l'antenne des magazines d'information performants tels que *Mots croisés*, *Complément d'enquête*, *Envoyé Spécial*. Depuis 2010, le groupe public a cependant cherché à les renouveler, tout en confirmant leur rôle structurant dans les grilles et leur bonne identification par le public. Ainsi, sur le jeudi soir, France 2 a construit à 20h50 une soirée consacrée à l'investigation en diffusant successivement ses deux grands magazines emblématiques que sont *Envoyé Spécial* et *Complément d'Enquête*.



Source : Direction des programmes / CSA

Depuis avril 2012, le magazine *Cash Investigation*, désormais diffusé en première partie de soirée, propose des enquêtes poussées sur des sujets sensibles tels que les paradis fiscaux, les industries pharmaceutiques ou encore sur le neuromarketing. Cette émission, qui a rencontré un soutien critique de la part de la presse, fédère de nombreux téléspectateurs et se trouve bien notée dans la mesure d'audience mise en place par le groupe France Télévisions (Qualimat TV) recueillant un très bon indice de satisfaction (8,7 sur 10).

Enfin et surtout, seul le service public programme une émission politique régulière dans le paysage audiovisuel français. L'émission *Des paroles et des actes*, dont France Télévisions a su renouveler avec succès la forme, a ainsi couvert les primaires du Parti socialiste et, bien évidemment, la campagne pour l'élection présidentielle de 2012. Ce type d'émission a rassemblé entre 2,5 et 3 millions de téléspectateurs et enregistré ainsi des parts d'audience très satisfaisantes pouvant avoisiner 14% de part de marché. Si lors des dernières élections européennes, France Télévisions n'a pas retransmis le débat entre les candidats à la présidence européenne, France 2 a consacré un temps important au débat européen.



- **Le lancement de la plateforme Francetvinfo, marquant l'entrée de France Télévisions dans l'ère numérique**

L'ensemble des émissions décrites ci-dessus, ainsi que les différentes sessions d'informations, nationales ou régionales, devaient, selon le souhait de l'actuel Président de France Télévisions, se retrouver en version numérique afin de répondre à son engagement d'*« une offre de programmes et d'information de qualité pour tous et sur tous les écrans »*.

En réponse à cet engagement, la plateforme Francetvinfo était lancée en novembre 2011.

Celle-ci, disponible sur internet et également proposée sur l'ensemble des applications mobiles, permet à ses utilisateurs de bénéficier du savoir-faire de la télévision publique en matière d'information.

Elle propose un fil d'information actualisé en permanence et offre différentes portes d'entrée permettant d'accéder aux faits majeurs de l'actualité et de retrouver les grandes émissions d'information du service public. De nombreux sujets sont également déclinés sous des thématiques particulières (politique, faits divers, société, économie) permettant au public de France Télévisions d'accéder à des contenus audiovisuels éditorialisés.

Le réseau France 3 Régions fournit des contenus à cette plateforme : chaque station régionale dispose d'un onglet spécifique permettant à l'utilisateur de prendre connaissance de l'actualité de sa région.

En 2014, la plateforme d'information de France Télévisions réunissait près de 6,3 millions de visiteurs uniques mensuels en France, confortant ainsi la stratégie mise en place par le groupe audiovisuel public.

Le développement de l'offre d'information sur l'ensemble des supports a également été marqué par le lancement, en mars 2014, d'une chaîne d'information à la demande disponible sur les téléviseurs connectés. Cette nouvelle « chaîne » porte le même nom que la plateforme et propose une navigation spécifique avec du direct et surtout la possibilité de visionner un journal permanent d'une durée de 12 minutes, réactualisé en temps réel par la rédaction de France Télévisions.

Près de 50% des foyers français⁷ disposant d'une télévision connectée à internet, le groupe cherche à toucher à très brève échéance plus d'un million de téléviseurs et profiter du renouvellement du parc pour viser bien davantage courant 2017. Le lancement de cette chaîne d'information à la demande préfigure les prochains développements du groupe audiovisuel public qui sera amené à développer des chaînes similaires pour les programmes jeunesse ou les programmes culturels.

⁷ Fin 2013, selon les chiffres issus de l'observatoire de l'équipement des Français, 48,7% des foyers disposaient d'au moins un téléviseur connecté à internet soit directement soit par le biais du décodeur TV d'un fournisseur d'accès à internet ou d'une console de jeux ou d'un boîtier tiers (Apple par exemple).



Le groupe France Télévisions annonce le lancement prochain d'un projet ambitieux visant à la transformation de Francetvinfo en une véritable chaîne numérique d'information continue disponible sur le numérique.

2. La fiction audiovisuelle et l'animation

Ainsi qu'il a été exposé dans le chapitre sur les contenus audiovisuels (I.A), le groupe France Télévisions est le principal contributeur à la production d'œuvres de fictions française. Représentant près de 60% du financement total de la fiction par les chaînes française, la télévision publique joue ainsi un rôle moteur pour la création avec le partenariat des scénaristes, des réalisateurs et des producteurs.

Fort de cette mission, France Télévisions avait conclu en juillet 2011 avec l'ensemble des professionnels du secteur, une charte relative au développement de la fiction œuvrant au « *renouvellement de la fiction par la mise en place d'une politique de développement dynamique et transparente* »⁸.

Si le service public a maintenu son engagement en la matière, en étant notamment le premier diffuseur de la fiction d'expression française, « *l'essor d'une fiction innovante, créative et talentueuse* »⁹ doit être encore amplifié.

▫ Le service public, premier soutien à la fiction nationale

La fiction audiovisuelle demeure un élément structurant de l'offre de programmes du service public. En 2013, le volume de diffusion de la fiction sur France Télévisions s'est ainsi élevé à plus de 9 000 heures¹⁰ dont plus de 5 000 heures de fictions d'expression originale française et européenne.

Au sein de cette offre, la part consacrée à l'exposition de la fiction nationale est importante et ne trouve pas d'équivalent sur les autres chaînes de la télévision gratuite. Depuis 2010, l'offre de fiction française s'est maintenue voire même accentuée sur les antennes du groupe. Ainsi France 3 consacre plus 60% de son offre de fiction à la fiction française.

Cette offre s'articule autour de rendez-vous réguliers et diversifiés sur l'ensemble des antennes en première partie de soirée :

- France 2 : le mercredi et le vendredi, le mardi en soirée exceptionnelle ;
- France 3 : le samedi et le mardi ;
- France 5 : le lundi ;
- France Ô : le dimanche et le jeudi.

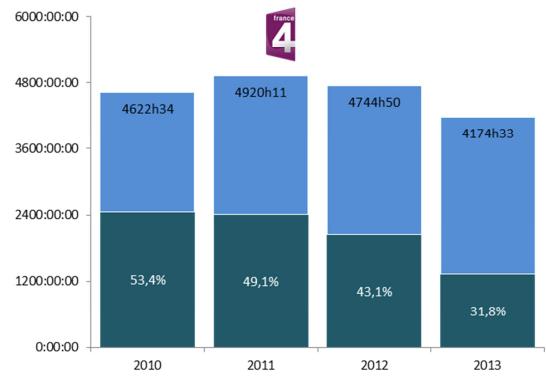
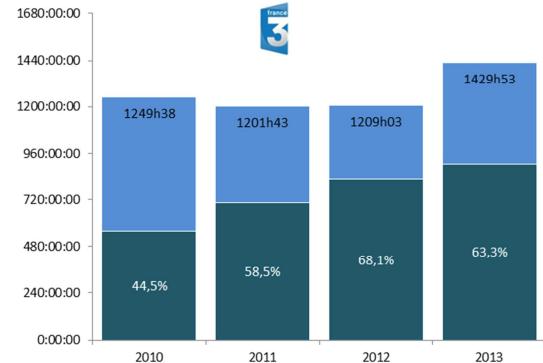
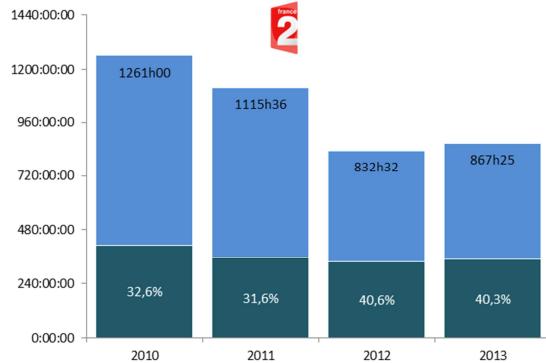
⁸ Extrait de la Charte relative au développement de la fiction entre France Télévisions, le groupe 25 images, la SACD, le SPI et l'USPA, signée le 4 juillet 2011.

⁹ Ibidem.

¹⁰ France Ô comprise.



Part de la fiction d'expression originale française en 2013 (hors animation)

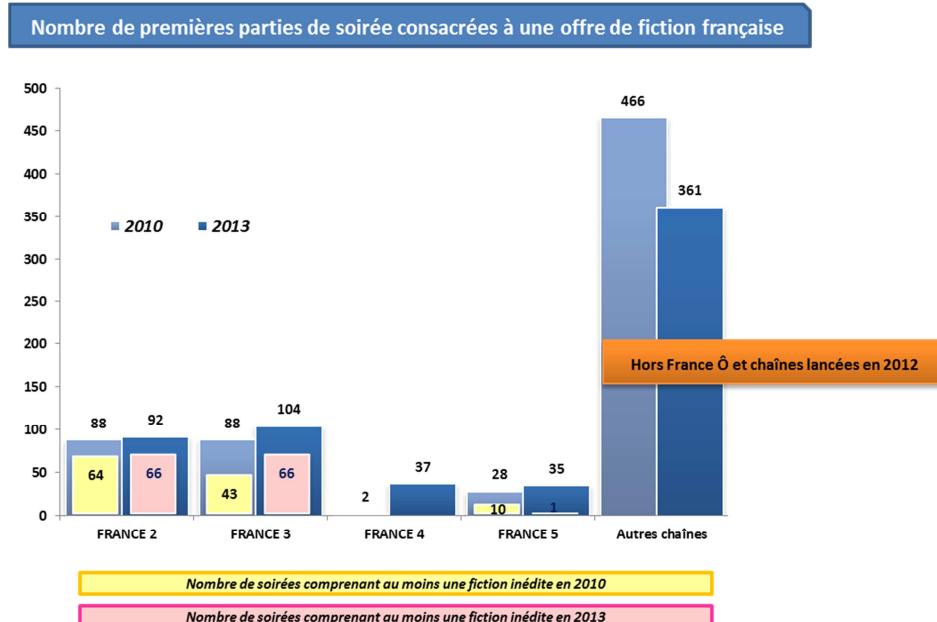


Source : Direction des programmes / CSA

Le groupe France Télévisions (à l'exception de France 4) se démarque assez nettement des chaînes privées dont la programmation donne beaucoup plus de place aux séries étrangères. Ainsi en 2013, TF1 et M6 ont respectivement proposé 118 et 140 de leurs premières parties de soirée à la diffusion de séries étrangères quand France 2 et France 3 en proposaient, quant à elles, 46 et 17.



Le nombre de soirées inédites consacrées à la fiction française constitue ainsi une spécificité du service public.



Source : Direction des programmes / CSA

Cette offre inédite semble en outre trouver écho auprès du public. En 2013, l'audience de la fiction française s'est globalement renforcée. La fiction proposée par le service public peut ainsi s'enorgueillir d'avoir pu s'imposer face aux séries américaines. Le téléfilm unitaire français *Meurtres à Saint-Malo*, diffusé le 23 avril 2013 sur France 3, a réalisé une meilleure audience que la série américaine *Les Experts*, diffusés à la même heure sur TF1. La mise à l'antenne de la série *Candice Renoir* sur France 2 a enregistré, en mai 2013, une performance d'audience, supérieure aux séries américaines proposées par TF1 (*Les Experts à Miami*) et M6 (*NCIS : Los Angeles*).

Ces bons résultats se retrouvent également dans le qualimat des programmes, outil de mesure de France Télévisions pour prendre en compte la satisfaction du public. En 2013, les fictions et les séries françaises enregistraient une note de satisfaction moyenne de 7,9/10. Au sein de ce genre, cinq fictions proposées par France Télévisions se démarquaient nettement dans la notation du public¹¹ : *Un village français* sur France 3 [épisode 11 – saison 5] (8,8/10) ; *Le Silence des églises* sur France 2 (8,7/10) ; *Alias Caracalla, au cœur de la résistance* sur France 3 (8,6/10) ; *Famille d'accueil* sur France 3 [épisode 11-saison 11] (8,5) et enfin *Enquêtes réservées* sur France 3 [épisode 6 – saison 6] (8,4/10).

Si l'exposition de la création française en général demeure plus que satisfaisante et semble plébiscitée par les téléspectateurs, l'offre de fiction sur chaque antenne doit néanmoins

¹¹ Source Quali TV/Harris interactive pour France Télévisions.



contribuer à mieux caractériser la ligne éditoriale de chaque chaîne en diversifiant plus nettement les formats et les genres proposés.

▫ **La question des formats**

France Télévisions semble manquer de séries longues construites autour d'une dizaine d'épisodes au moins pour s'inscrire dans la durée. Cette condition apparaît nécessaire pour fidéliser les téléspectateurs.

Une saison de série française ne compte en général que six à huit épisodes, quand les grands réseaux américains commandent souvent une vingtaine d'épisodes. La série à succès « *Fais pas ci, fais pas ça* » diffusée sur France 2 ne propose par exemple que huit épisodes par saison. Ce format rend très difficile son exportation dans la mesure où il ne correspond pas aux habitudes d'un public international.

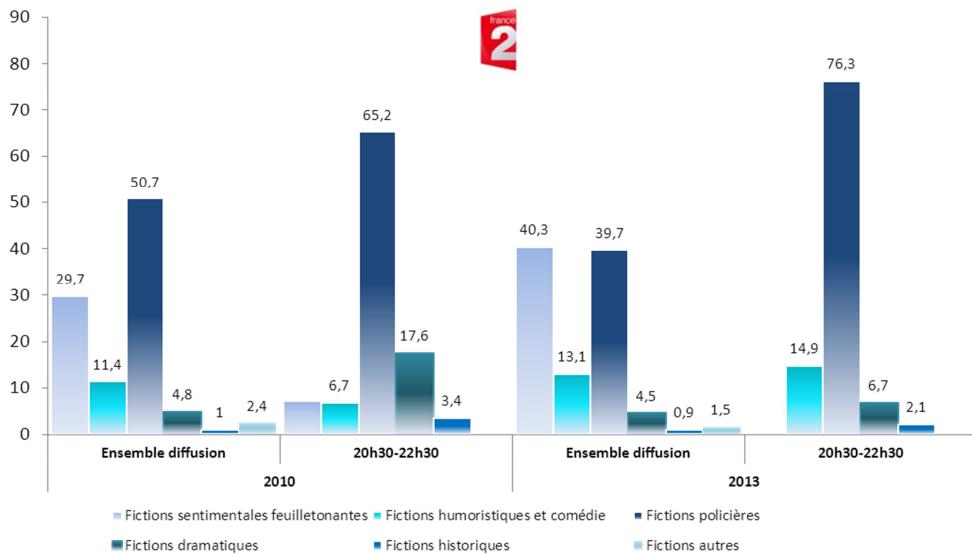
Ainsi, au cours des quatre années écoulées, aucune série longue n'a été portée à l'antenne alors qu'il était prévu de les multiplier. La seule réalisation dans ce domaine a consisté à porter à 12 épisodes par an la série « *Un village français* » à compter de sa troisième saison.

En journée, on pouvait attendre, sur le modèle de « *Plus belle la vie* », la mise à l'antenne d'un nouveau feuilleton quotidien d'une durée de 26 minutes. A ce jour, cette fiction n'a pas encore vu le jour mais il semblerait que le groupe audiovisuel public ait réengagé une réflexion sur ce sujet.

Appelé le 29 septembre 2014 à présenter devant le Conseil les réalisations effectuées depuis 2010, M. Rémy Pflimlin a convenu qu'il manquait toujours à France Télévisions des fictions longues, au-delà de 12 épisodes, et que le feuilleton quotidien, qu'il avait appelé de ses vœux au début de son mandat, n'avait pas pu être développé.

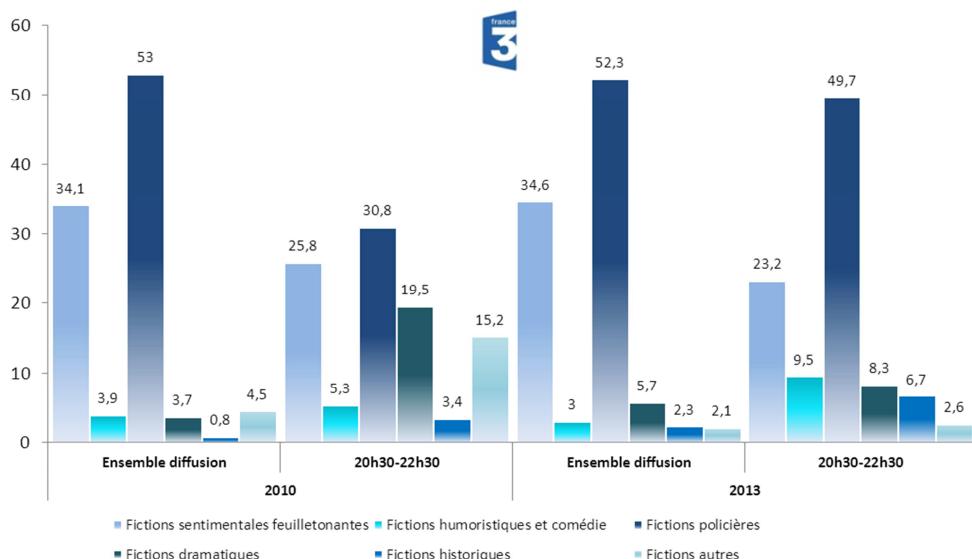
▫ **Une diversité des genres et des thèmes à davantage favoriser**

L'audace et l'innovation dans les choix de programmation auraient pu inciter France Télévisions à diversifier ses propositions de fiction. Les schémas qui suivent montrent au contraire que le groupe public s'est concentré sur la déclinaison des deux thèmes de l'enquête policière et de la comédie sentimentale alors que, dans le même temps, le marché international de la fiction cherchait à proposer un regard sur l'univers politique, le monde médical ou l'affrontement judiciaire.



Source : Direction des programmes / CSA

En première partie de soirée, la part des séries policières parmi les fictions proposées au public sur France 2 est passée de près des deux tiers de la programmation en 2010 à plus des trois quarts en 2013. Sur l'ensemble de la diffusion, la proportion a cependant diminué sensiblement en 2013 en raison de la modification de la grille du début d'après-midi qui a conduit à programmer davantage de magazines (notamment « *Toute une histoire* ») dans les tranches horaires jusque-là réservées aux fictions étrangères (par exemple la série « *Derrick* »).



Source : Direction des programmes / CSA

La situation est encore plus nette sur France 3 dans la mesure où, quelle que soit la tranche horaire examinée, les fictions policières composent la part majoritaire de l'offre de fiction. Cette tendance s'est dernièrement renforcée en début de soirée puisqu'à 20h 30, le genre, qui représentait 30,8% de l'offre totale de fiction, est passé en 3 ans à près de 50%. Cette



hausse s'explique notamment par la programmation des épisodes de la fiction italienne « *Commissaire Montalbano* » ou la diffusion des téléfilms de la série « *Meurtres à...* » qui se déroulent chaque fois dans une ville ou une région française différente.

Il faut néanmoins souligner que de nouveaux univers ont aussi commencé à être abordés par France Télévisions, tels que les ressorts de la communication politique avec le succès des *Hommes de l'ombre*. D'autres réussites sont attendues grâce à la série *Chefs* présentée à la rentrée 2014 au festival de la fiction de La Rochelle.

De nombreuses pistes restent encore ouvertes autour, par exemple, des enjeux sociaux que doit affronter le milieu scolaire ou des questions individuelles et collectives posées par la résurgence des interrogations relatives aux crises internationales et à l'engagement militaire.

Dans ce cas, l'enjeu consiste aussi à examiner la société contemporaine et à poser un regard français sur le monde.

Les données publiées par l'INA en septembre 2014 relatives à l'exportation des séries françaises insistent sur le fait qu'elles « *devront être encore plus audacieuses et diversifiées pour s'imposer à l'étranger* »¹². La critique porte en réalité sur les choix opérés par France Télévisions qui ont abouti à privilégier les fictions de gamme intermédiaire sans investir suffisamment dans le haut de gamme. Certains professionnels ont, à cet égard, regretté l'absence de dimension internationale des fictions.

Les exemples étrangers montrent que le public attend au contraire des séries plus incisives dont le concept est extrêmement abouti et qui n'hésitent pas à présenter, dans la langue des pays d'origine, une histoire très singulière pour tendre à l'universel.

Aujourd'hui, ces choix et les succès qui en ont résulté sont surtout portés par les pays scandinaves, Israël et le Royaume-Uni, qui s'imposent ainsi comme des « *fournisseurs incontournables de séries locales au succès international* »¹³.

Les professionnels de la création entendus par le Conseil ont encouragé la direction de France Télévisions à insuffler un état d'esprit apte à favoriser davantage de prise de risques en matière de création.

□ **Un effort supplémentaire dans l'écriture et la réalisation des fictions**

Pour la période 2011-2015 le Contrat d'objectifs et de moyens (COM), négocié entre France Télévisions et l'Etat, cherchait à traduire cette exigence en mentionnant la nécessité du « *renouvellement des modes narratifs* », le choix d'« *écritures plus contemporaines* »,

¹² INA Global – *L'exportation des séries françaises : peut mieux faire*, septembre 2014.
<http://www.inaglobal.fr/television/article/exportation-des-series-francaises-peut-mieux-faire-7831>

¹³ *Ibidem*



incitant même France Télévisions à se projeter dans « *l'exploration résolue de rapports au réel plus variés* »¹⁴.

Il en a résulté la signature en juillet 2011 d'une Charte du développement de la fiction, valable jusqu'en 2015, dont les buts principaux portaient sur l'organisation avec les représentants des producteurs d'un processus dynamique et efficace de développement des projets de fiction permettant de procéder, le cas échéant, aux arrêts nécessaires avant le stade de la mise en production.

Sur ce dernier point, l'avenant signé en décembre 2012 précisait les modalités de l'engagement financier de France Télévisions en ce qui concerne les conséquences liées à la décision de mettre un terme aux conventions de développement. En 2011, France Télévisions avait valorisé dans sa contribution à la production 123 conventions d'écriture avec des producteurs et des scénaristes. Ce chiffre est passé à 143 en 2012 puis est retombé à 31 en 2013.

L'effort porté sur l'écriture semble trop incertain pour créer des conditions favorables à la dynamisation de la création. Les conventions d'écriture pourraient en effet être plus nombreuses – on en compte par exemple plus de 500 pour chaque grand diffuseur national aux Etats-Unis.

Par ailleurs, de nombreux professionnels ont regretté que les auteurs ne soient pas plus impliqués dans le moment clé que constitue la promotion d'une œuvre, avant sa diffusion.

S'agissant de la réalisation de fictions, il semble légitime que les chaînes publiques fassent preuve d'audace et renouvellent les codes narratifs. La dramaturgie audiovisuelle construit son déroulement dans les œuvres actuelles de fiction en s'appuyant de plus en plus sur des choix techniques qui renforcent les développements du scénario pour contribuer à surprendre les téléspectateurs ou pour créer autour des choix de la photographie une ambiance générale qui donne un ton à la série (*Bron* par exemple).

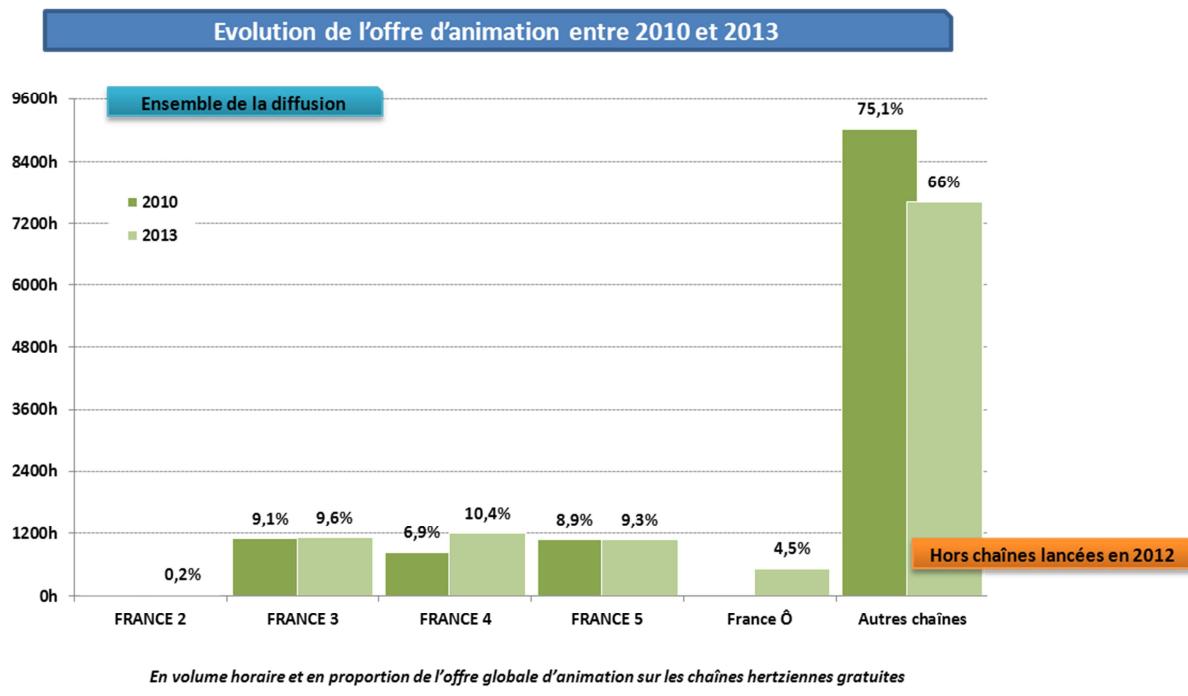
A côté de la photographie, on pense au traitement de la lumière, au son, à la qualité du montage et au choix des plans. L'objectif ne doit pas être de figer la trame audiovisuelle dans un cadre esthétique convenu mais de tenir compte de l'originalité des procédés qui auront été retenus.

¹⁴ Ces objectifs ont été maintenus dans l'avenant du 22 novembre 2013 au Contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2013-2015, p. 31.

▫ L'animation

Le financement et l'exposition des séries d'animation est très dépendant du groupe France Télévisions puisqu'il s'agit du premier financeur de l'animation audiovisuelle française et qu'il assure, en termes d'exposition, à lui seul 34% de l'offre d'animation sur la télévision hertzienne.

Le poids de l'animation audiovisuelle est équitablement réparti sur trois antennes, à savoir France 3 (Ludo), France 5 (Les Zouzous) et France 4, qui reprend, notamment depuis 2014, la même appellation que celle ses consœurs.



Source : Direction des programmes / CSA

Au sein de l'offre des chaînes, la part de l'animation d'expression originale française a représenté en 2013, 40,5% de l'offre d'animation de France 3, 48,3% de celle de France 4 et enfin 43,5% de l'offre de France 3.

Conformément aux engagements pris devant le Conseil, la mandature a été marquée par les travaux menés pour le déploiement de la stratégie numérique jeunesse et notamment sur le développement de la plateforme consacrée aux vidéos de ratrappage. En avril 2014, France Télévisions a recensé plus de 17,6 millions de vidéos jeunesse vues sur tous les supports numériques.

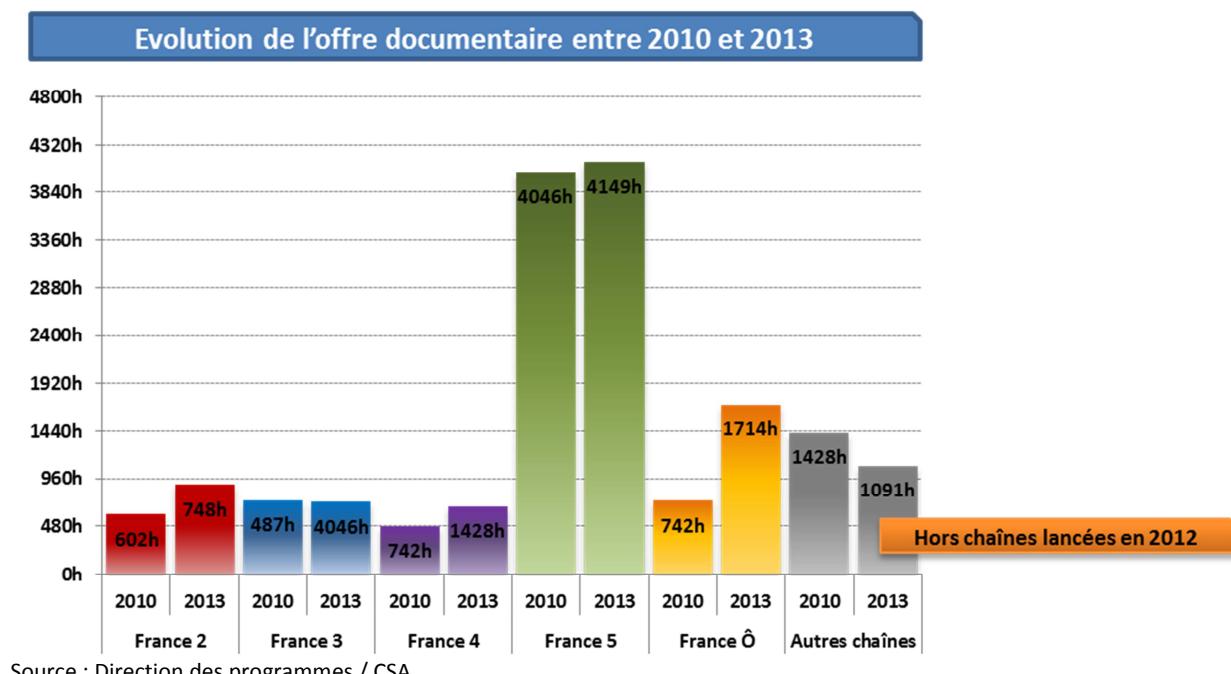
Les représentants du secteur regrettent néanmoins qu'une forte proportion des séries d'animation se concentre sur des adaptations de grands classiques de la bande-dessinée ou de livres « jeunesse ». Selon eux, le service public devrait être à l'initiative de projets plus novateurs. France Télévisions ne souscrit pas à ce constat.

3. Le documentaire

A l'instar de son soutien à la fiction nationale, France Télévisions est le principal garant du développement de l'offre documentaire, au cœur des missions essentielles du service public. Ainsi et comme le mentionnait France Télévisions dans son Manifeste pour le documentaire, « *il incarne le genre de programme le plus indépendant et le plus libre de la télévision* ». Sur ce point précis, France Télévisions se doit d'être le promoteur d'une offre documentaire marquée par sa diversité et sa singularité.

- **Un genre central pour France Télévisions**

France Télévisions, financeur majeur du documentaire d'expression originale française, est le premier diffuseur du genre dans le paysage audiovisuel français. Le service public diffuse annuellement plus de 8000 heures de documentaires sur ses différentes antennes, représentant plus de 88% de l'offre globale de documentaires proposés sur l'ensemble des chaînes gratuites (hors chaînes lancées en 2012).



Source : Direction des programmes / CSA

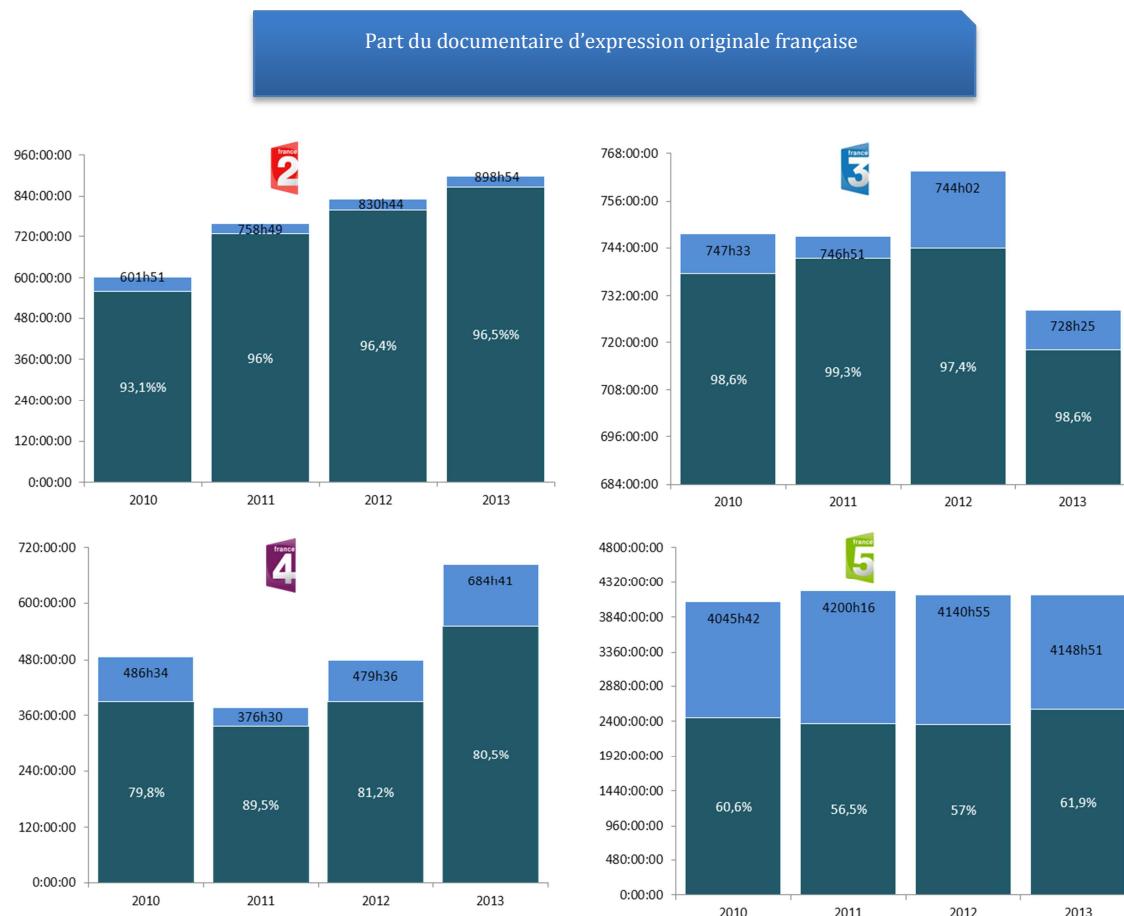
L'offre est naturellement portée par France 5 qui a représenté 44,8% de l'offre globale de documentaires diffusés par les chaînes du groupe en 2013. Il est à noter également la forte présence de France Ô au sein de cette offre (18,5% de l'offre globale)

Le documentaire est également une composante forte de l'offre de France 2 et de France 3. En 2013, ces deux chaînes comptaient six tranches horaires identitaires consacrées aux documentaires : *Infrarouge* (France 2), *Grandeur nature* (France 2), *Histoire immédiate* (France 3), *Docs interdits* (France 3), *La Case de l'oncle Doc* (France 3) et les premières parties de soirée consacrées aux documentaires tels qu'*Apocalypse*.



France Télévisions a enregistré de belles performances d'audience en 2013 en programmant des documentaires français. Le documentaire *Le Plus Beau Pays du monde*, diffusé en décembre 2013, a réalisé la meilleure audience des documentaires proposés à la télévision avec près de 7 millions de téléspectateurs.

L'offre de documentaires d'expression française est très largement représentée sur l'ensemble des antennes. Les professionnels du secteur ont salué la démarche du service public en la matière, notamment sur les choix portés et soutenus. En 2013, Le documentaire français représente ainsi 96,5% de l'offre de France 2, 98,6% de celle de France 3, 80,5% de l'offre de France 4 et enfin 61,9% de l'offre de France 5.



Source : Direction des programmes / CSA

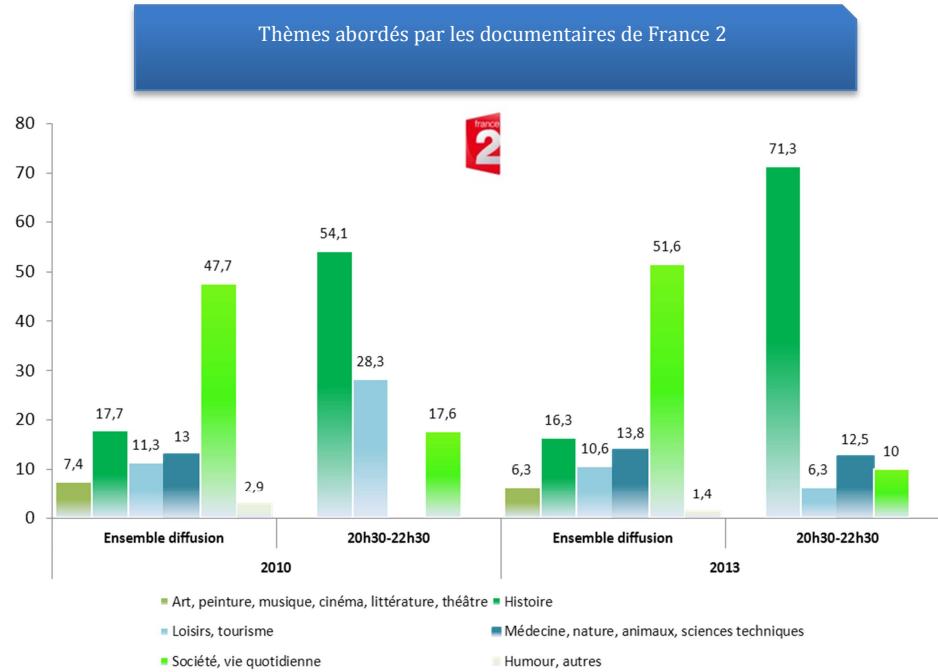
▫ Une singularité à développer pour chaque antenne

Auditionnés en septembre 2014, les créateurs de documentaires ont regretté que les thématiques traitées dans les documentaires diffusés sur France 2 et France 3 soient trop proches voire identiques.

En comparant la proposition « documentaire » de France 2 entre 2010 et 2014, on constate en effet que l'offre de la chaîne est essentiellement focalisée sur deux grands sujets : les

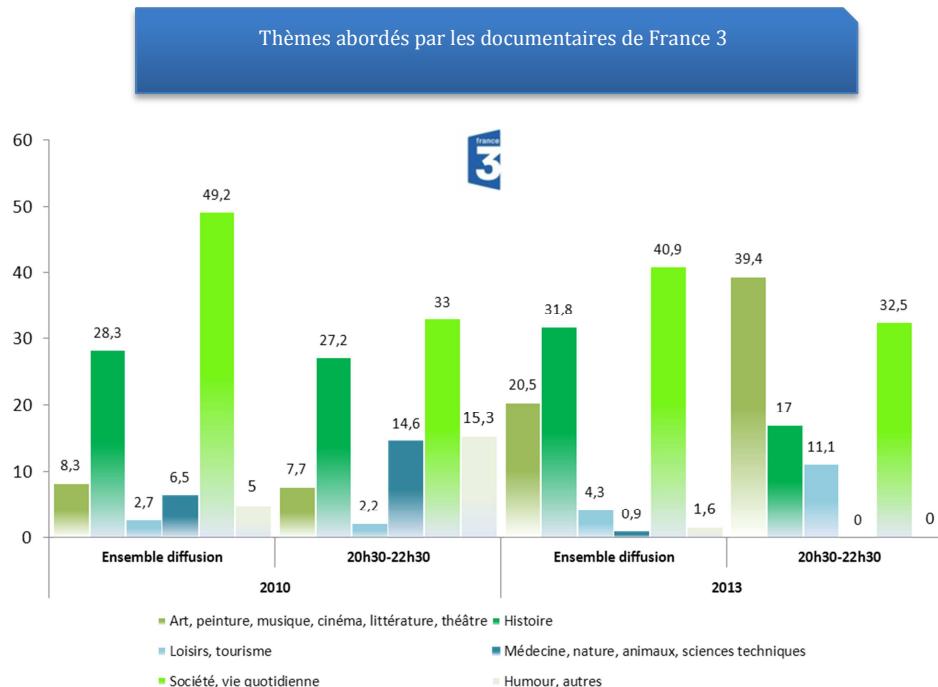


documentaires sociaux et historiques (respectivement 51,6% et 16,3% de l'offre globale sur l'ensemble de la diffusion). En première partie de soirée, l'offre de la chaîne se concentre à plus 70% sur les documentaires historiques.



Source : Direction des programmes / CSA

Bien qu'elle soit également portée par les thématiques sociales et historiques, l'offre de France 3 est, quant à elle, plus diversifiée, notamment en première partie de soirée, où elle propose des documentaires culturels, démarche qui est à saluer.



Source : Direction des programmes / CSA



Au sujet de l'offre de France 5, les créateurs semblent également regretter que la chaîne de la connaissance ait dernièrement trop privilégié le documentaire de société. Le CNC, dans son étude portant sur le marché documentaire en 2013 démontre que le volume horaire consacré aux documentaires de société, pourtant prééminent sur l'ensemble des antennes, tend à augmenter sur France 5 alors que les films documentaires sur les arts, la science, l'archéologie, tiennent une place moindre.

4. L'offre culturelle

Dans ses articles 4 (principe de programmation en première partie de soirée et mention des genres principaux), 5 (émissions musicales) et 6 (spectacles vivants), le cahier des charges de France Télévisions impose au service public la programmation d'émissions culturelles et tout particulièrement aux heures de grande écoute.

▫ La proposition du service public

Selon les déclarations du groupe, chaque soir de l'année, au moins l'une des cinq chaînes (France 2, France 3, France 4, France 5 et France Ô) a proposé une première partie de soirée culturelle. Le tableau ci-dessous récapitule pour l'année 2013 le nombre d'émissions culturelles proposées en première partie de soirée par les chaînes du groupe France Télévisions.

Nombre d'émissions culturelles							Nombre de premières parties de soirée
Documentaire	Événement culturel	Fiction/ Long métrage	Magazine	Spectacle vivant	Musique	Total	
2	33	3	41	1	6	7	91
3	50	1	42	56	4	6	159
4	18	-	26	-	7	-	51
5	139	-	41	137	-	-	317
Ô	107	-	31	5	3	19	165
francetélévisions							632
347	4	181	199	20	32	783	

Source : CSA – Direction des programmes

Méthodologie : Le nombre de premières parties de soirée indique la diffusion dans la tranche 20h35-22 heures d'au moins une émission culturelle d'une durée supérieure à 20 minutes. En cas de diffusion par la même chaîne de deux émissions répondant à ces deux critères, elle n'est décomptée qu'une seule fois.



En 2013, l'offre culturelle de France Télévisions s'est répartie sur l'ensemble des antennes. France 5 a représenté 36,2% de l'offre et elle est donc la chaîne qui a principalement porté la diffusion d'émissions culturelles en première partie de soirée.

L'offre est également bien présente sur les antennes de France 3 et France Ô.

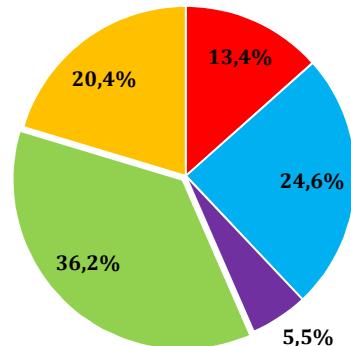
France 2 et France 4 ont, dans une moindre mesure, participé à la diffusion de ces émissions : 13,4% pour France 2 et 5,5% pour France 4.

Parmi les programmes diffusés, on peut noter la programmation de films : *La Princesse de Montpensier* et *la Reine Margot* sur France 2, de magazines et de documentaires : *Le Journal d'Anne Franck* sur France 2, *Le Grand Tour* et *Les Carnets de Julie* sur France 3, la collection *Empreintes*, *Les Carnets de route*, *On n'est pas que des cobayes*, *La Grande Librairie* sur France 5, *Toutes les France* sur France Ô ; de spectacles : *Les Victoires de la musique* sur France 2, *Musiques en fête* en direct des Chorégraphe d'Orange sur France 3.

Cette offre singulière ne trouve pas d'équivalence dans le paysage audiovisuel français, à l'exception de la chaîne Arte. Pour autant, la proposition du service public, libérée de la pression publicitaire, aurait pu conduire davantage à la promotion de programmations exigeantes, véritables marqueurs des missions de service public confiées à France Télévisions.

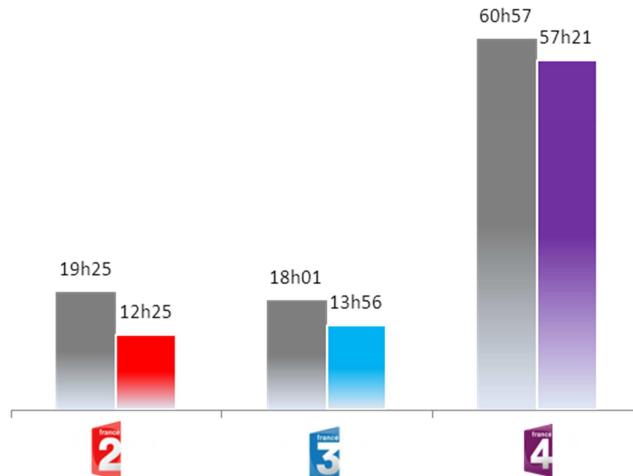
- **La nécessité de mieux exposer les contenus culturels, notamment les spectacles vivants et la musique**

Le graphique qui suit montre que le volume – au demeurant assez réduit – est inférieur en 2013 par rapport au niveau relevé en 2010. Ainsi, les 19h 25 de programmation totale sur France 2 sont-elles ramenées à 12h 25 en 2013. La diminution représente environ quatre heures sur les antennes de France 3 et de France 4 et au cours de la même période.





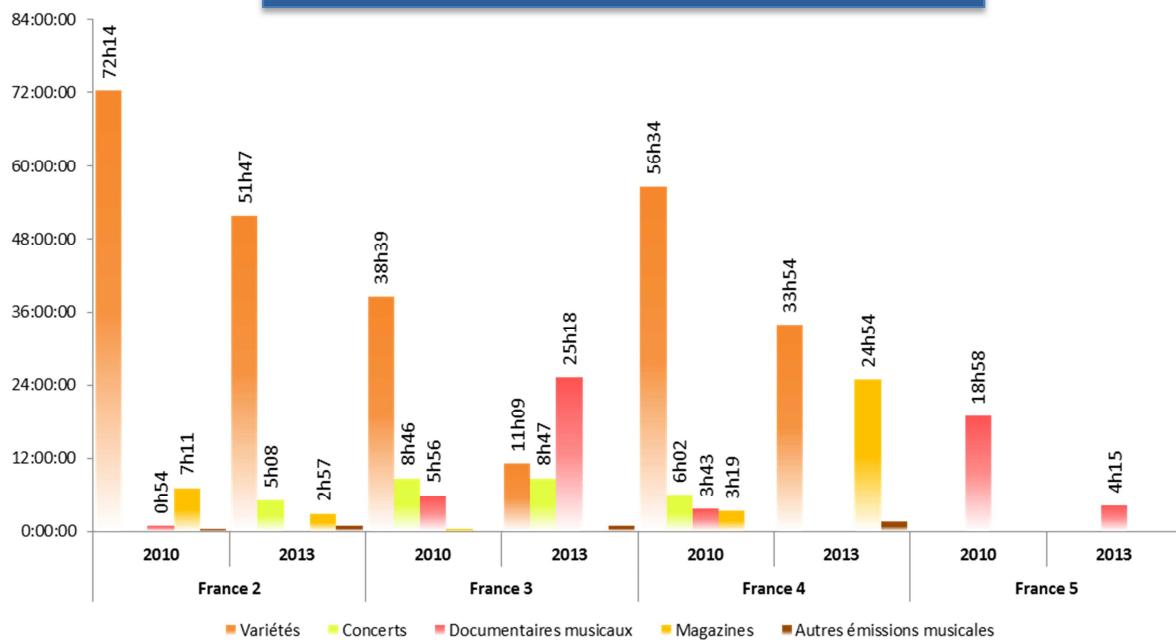
VOLUME HORAIRE DES SPECTACLES VIVANTS DIFFUSES EN PREMIERE PARTIE DE SOIREE ENTRE 2010-2013



Source : Direction des programmes / CSA

A l'instar de la programmation de spectacles vivants, le volume horaire des émissions musicales a lui aussi diminué en première partie de soirée entre 2010 et 2013. Il est à noter toutefois que le magazine *Alcaline* et les concerts associés sont diffusés après 22h30.

Les émissions musicales proposées entre 20h35 et 22h30 en 2010 et 2013



Source : Direction des programmes / CSA

Le cahier des charges de France Télévisions rappelle dans une formule illustrative la nécessité d'« inviter chaque foyer à découvrir concerts, pièces de théâtre, opéras. Prendre



des risques »¹⁵. Loin de segmenter les publics, les programmes culturels devraient au contraire les réunir, ce qui implique d'innover dans les formes et les thèmes.

On pourra objecter que France Télévisions n'ignore pas ses missions de service public dans le domaine de la programmation culturelle, le groupe développant depuis 2013 les services de sa plateforme en ligne *Culture box*.

Toutefois, l'exigence de la télévision publique doit être de continuer à proposer, en mode linéaire, des rendez-vous dont l'ambition consiste à donner accès au plus grand nombre aux différentes formes de la culture.

Une étude récente du Conseil, publiée en juillet 2014, révèle que 9 024 heures de programmes à vocation culturelle ont été proposées en 2013 sur les antennes de France 2, France 3, France 4 et France 5.

Pour autant, près des trois quarts de ce volume se rattache à la catégorie « *connaissance et découverte* » essentiellement composée de magazines et de documentaires¹⁶. Une large palette de sujets y est certes abordée. Cependant, aux yeux des spécialistes de certains domaines, des disciplines exigeantes sont moins bien traitées. Ainsi, l'Académie des sciences regrette régulièrement que les sujets concernant l'avenir technologique du pays ne soient pas assez exposés. Toutes antennes de France Télévisions confondues, seules 160 heures de programmes scientifiques ont été diffusées en première partie de soirée.

La culture « classique » (arts et lettres)¹⁷ qui, à l'évidence, mérite aussi d'être exposée sur les antennes de France Télévisions, n'a représenté, au cours de l'année 2013, que 8% de l'offre culturelle sur les quatre chaînes précitées. En outre, 75% de cette offre se trouve reléguée entre minuit et 6 heures. Ces programmes sont enfin très mal répartis entre les chaînes et se concentrent essentiellement sur France 5.

¹⁵ Préambule du cahier des charges de France télévisions.

¹⁶ CSA – L'exposition des programmes culturels sur les antennes de France Télévisions, état des lieux et perspectives, juillet 2014, p. 27

¹⁷ Dans son rapport de juillet 2014, le Conseil a déterminé une répartition des émissions culturelles de France Télévisions selon quatre grandes catégories :

. 1^{ère} catégorie : *arts et lettres*. Généralement représentées par les grandes institutions académiques, ses disciplines principales sont la peinture, la sculpture, le théâtre, les arts lyriques et chorégraphiques, la littérature et la musique classique.

. 2^{ème} catégorie : *les émissions mixtes*. Elles comportent, en majorité, des rubriques consacrées à la culture. Au sein de ces programmes mixtes, on trouve essentiellement des émissions de débat comme *Ce soir (ou jamais !)* qui permettent à des opinions contradictoires de s'exprimer et refléter ainsi des points de vue sur « *l'actualité par la culture* ».

Cette catégorie regroupe les programmes de découverte comme *Thalassa* ou les émissions dédiées aux connaissances économiques (*Docteur Cac*), l'histoire (*Secrets d'histoire*) ou les sciences (*C'est pas sorcier*).

. 3^{ème} catégorie : *la culture contemporaine*. La culture contemporaine couvre par exemple la programmation musicale retenue dans les émissions Monte le son ou Alcaline.

. 4^{ème} catégorie : *la connaissance et la découverte*. Cette catégorie regroupe les programmes de découverte comme *Thalassa* ou les émissions dédiées aux connaissances économiques (*Docteur Cac*), l'histoire (*Secrets d'histoire*) ou les sciences (*C'est pas sorcier*).



Dans ces conditions, la programmation culturelle manque son objectif ; le public n'étant pas présent à ces horaires, il n'y a aucune incitation pour France Télévisions à adapter le spectacle ou la retransmission en recourant aux techniques propres à l'écriture télévisuelle.

Sous réserve d'adapter les formes de la transmission, la culture devient ludique et attractive. Elle appelle une programmation, non plus après minuit, mais dès le carrefour de 22h 30. A défaut d'audace et d'innovation dans ces domaines, la programmation nocturne de la culture continuerait de renvoyer à une forme d'alibi déjà dénoncée par Catherine Clément¹⁸.

5. Le sport

- **Dans un contexte délicat, France Télévisions a poursuivi une stratégie volontariste d'exposition du sport tout en maîtrisant les coûts d'acquisition**

Pour l'ensemble des éditeurs de services de télévision français, la période 2010-2014 a été marquée par un contexte économique difficile, caractérisée par une hausse limitée des recettes du média et une augmentation plus significative de la valorisation du marché des droits d'exploitation audiovisuelle des compétitions sportives. Tandis que les ressources nettes du média télévisuel (financement public, publicité et parrainage, redevances des distributeurs) s'établissaient en 2013 à 8,27 Mds€, contre 8,05 Mds€ en 2010, soit une hausse de 2,6%, dans le même temps la valorisation du marché des droits sportifs est passée d'1,125 Md€ à 1,2 Md€, soit une croissance de 6,7%.

Cette croissance du marché des droits s'explique notamment par l'entrée, à l'été 2012, de la société beIN SPORTS France, filiale du groupe qatari Al-Jazeera, dans le paysage de la diffusion audiovisuelle de programmes sportifs. Le niveau des investissements de ce nouvel acteur a contribué à renforcer l'intensité concurrentielle sur le marché de l'acquisition de droits sportifs, se traduisant par une forte compétition avec le groupe Canal+ pour l'obtention des compétitions les plus prestigieuses. Cette concurrence entre chaînes payantes a eu un effet sur l'offre de sport des éditeurs de chaînes gratuites historiques, TF1, France Télévisions et M6. Les chaînes payantes ont acquis des droits jusqu'alors exploités par les acteurs historiques de la télévision gratuite, notamment les droits de la Ligue des Champions de football et du Championnat du monde de Formule 1. La part du marché des droits sportifs détenue par les chaînes gratuites est ainsi passée de 28% à fin 2009 à 17% à fin septembre 2014.

Dans ce contexte, France Télévisions s'est attaché à maintenir son statut de premier offreur de sport à destination du plus large public (hors L'Equipe 21, chaîne thématique intégralement consacrée au sport). Sur la période 2011-2013, France Télévisions a ainsi

¹⁸ Selon le titre même du rapport remis par C. Clément au ministre de la Culture et de la Communication en décembre 2002, la culture était programmée sur France Télévisions, « *la nuit et l'Eté* ».



proposé, hors L'Equipe 21, plus de 70% du volume horaire de diffusion de sport sur les chaînes gratuites. Sur les neuf premiers mois de 2014, ce taux est monté à 82%.

Ce positionnement ambitieux répond également au cadre d'obligations réglementaires détaillé qui s'impose à lui en matière d'exposition des manifestations sportives sur ses antennes et de couverture de l'actualité dans ce domaine.

L'actuel cahier des charges de France Télévisions prévoit que « *Répondre présent lors des grands rendez-vous du sport en permettant à tout un peuple de vibrer à l'unisson* » constitue une des « *missions particulières, une exigence, une ambition pour tout le pays* », de la télévision de service public (préambule). Par ailleurs, l'article 8 relatif aux « *programmes sportifs* » dispose que « *France Télévisions s'efforce de conserver la diffusion en direct [...] des événements sportifs d'importance majeure ou qui font partie du patrimoine national (Tour de France, Jeux olympiques, Roland Garros, Tournoi des six nations, football, etc.) sans pour autant oublier de proposer un très large éventail de disciplines sportives.* ».

Ces éléments se retrouvaient déjà dans le deuxième contrat d'objectifs et de moyens (COM) passé entre la société publique et l'Etat et couvrant la période 2007-2010. L'actuel avenant au COM portant sur la période 2013-2015 a confirmé ces axes stratégiques, puisqu'il fixe au groupe public un objectif d'« *offrir une programmation sportive diversifiée et préserver l'accès gratuit du grand public aux événements sportifs* ».

Selon ce document, France Télévisions « *a notamment pour mission, dans un paysage audiovisuel marqué par le développement de l'offre sportive payante, de préserver l'accès du plus large public aux différentes disciplines sportives et tout particulièrement aux sports populaires et aux grands événements sportifs* » (objectif 2.4).

S'agissant de l'offre de retransmissions, France Télévisions est parvenue à maintenir dans son portefeuille, sur la période 2011-2014, les principaux événements sportifs dont elle détenait les droits au début de la période.



PRINCIPALES COMPETITIONS SPORTIVES DIFFUSEES PAR FRANCE TELEVISIONS
PERIODE 2011-2014

Disciplines	2011	2012	2013	2014
		JO d'été Jeux paralympiques		JO d'hiver Jeux paralympiques
Football	Coupe de France (dont la finale) Coupe de la Ligue Championnat de France F			
Rugby	Coupe du monde M VI Nations matchs de l'Equipe de France Coupe d'Europe Finale du Top 14	VI Nations M et F matchs de l'Equipe de France Coupe d'Europe Finale du Top 14	VI Nations M et F matchs de l'Equipe de France Coupe d'Europe (dont la finale) Finale du Top 14	Coupe du monde F VI Nations M et F matchs de l'Equipe de France Coupe d'Europe (dont la finale) Finale du Top 14
Tennis	Coupe Davis (dont la 1/2 finale France-Espagne) Fed Cup Roland-Garros (dont les finales M et F)	Coupe Davis Fed Cup Roland-Garros (dont les finales M et F)	Coupe Davis Fed Cup Roland-Garros (dont les finales M et F)	Coupe Davis (dont la finale) Fed Cup Roland-Garros (dont les finales M et F)
Athlétisme	Championnats du monde Marathon de Paris	Championnats d'Europe Marathon de Paris	Championnats du monde Marathon de Paris	Championnats d'Europe Championnats du monde handisports Marathon de Paris
Cyclisme	Championnats du monde Tour de France Paris-Roubaix Tour des Flandres Liège-Bastogne-Liège Championnats de France			
Auto-moto	Dakar 24 heures du Mans			
Basket-ball	Finale du Championnat d'Europe M		Finales des Championnats d'Europe M et F	Championnats du monde M
Handball	Finales des Championnats du monde M et F			Finale du Championnat d'Europe H
Natation	Championnats du monde	Championnats d'Europe	Championnats du monde	Championnats d'Europe
Voile		Vendée Globe Transat AG2R	Vendée Globe	Route du Rhum
Ski	Championnats du monde		Championnats du monde	

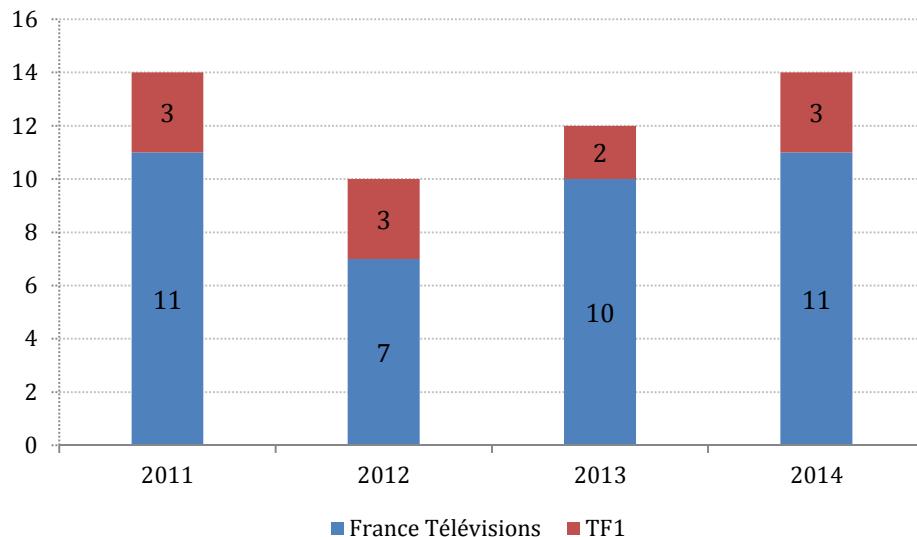
En gras figurent les événements d'importance majeure au titre de l'article 3 du décret n° 2004-1392 du 22 décembre 2004.

France Télévisions a ainsi proposé sur ses antennes la plupart des événements d'importance majeure qui doivent être diffusés sur une chaîne à accès libre pour être accessibles au plus large public, conformément aux dispositions de l'article 20-2 de la loi du 30 septembre 1986.



DIFFUSION DES EVENEMENTS D'IMPORTANCE MAJEURE

PERIODE 2011-2014



Source : CSA.

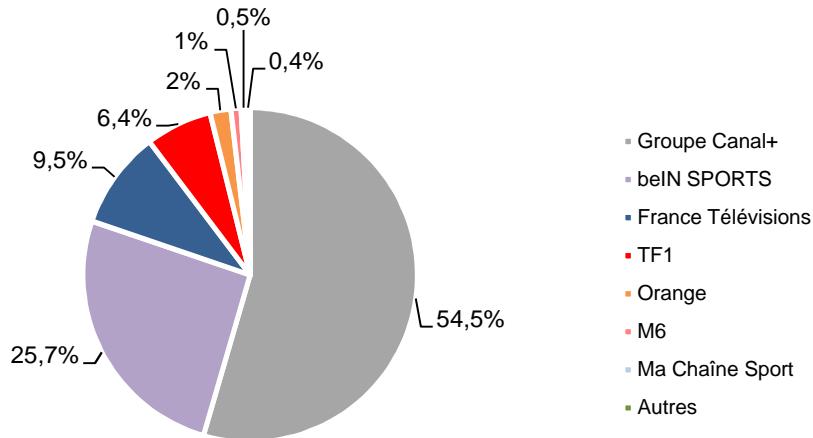
Le maintien de ce positionnement de France Télévisions est d'autant plus significatif que le chiffre d'affaires total du groupe public a connu un repli de 83 M€ sur la période 2010-2013 (du fait d'une double baisse de 80 M€ du chiffre d'affaires généré par la publicité et le parrainage et de 174 M€ de la ressource publique compensatoire que l'augmentation du produit de la contribution à l'audiovisuel public n'a pas permis d'atténuer), pendant que les attentes des organisateurs de compétitions sportives demeurent élevées (comme l'a attesté le déroulement de l'appel à candidatures pour l'acquisition des droits des Internationaux de France de Roland-Garros pour la période 2014-2018¹⁹) et que le montant investi dans l'acquisition de droits sportifs est resté globalement stable sur la période autour de 120 M€ par an.

De fait, le niveau de ces investissements fait désormais du groupe France Télévisions le troisième investisseur, et le premier de l'univers gratuit, en volume financier sur le marché de l'acquisition de droits sportifs.

¹⁹ Cet appel à candidatures, lancé le 12 septembre 2013, fut déclaré infructueux le 10 octobre 2013, du fait d'offres financières de France Télévisions et d'Eurosport, détenteurs des droits de Roland-Garros pour la période 2010-2014 (moyennant 16,5 M€/an), nettement inférieures au prix de réserve cumulé des lots mis en vente, fixé à 27 M€/an. France Télévisions a finalement conservé les droits des Internationaux de France pour un montant annuel de 16,5 M€/an (Eurosport conserve pour sa part les droits payants).



REPARTITION PAR ACTEURS DU MARCHE DE L'ACQUISITION DE DROITS SPORTIFS
DONNEES A FIN SEPTEMBRE 2014



Source : estimation CSA.

Par ailleurs, aux coûts d'acquisition des droits, doivent être ajoutées les dépenses généralement consenties par les principaux diffuseurs de compétitions sportives en matière de qualité de la production des images. Ces coûts de production ont significativement progressé avec la généralisation de la haute définition et les nécessités de la reprise et de la prolongation des contenus sur les nouveaux médias, d'autant plus fortement qu'ils sont étroitement fonction du prestige de la compétition couverte. Ainsi, l'exploitation des droits des Jeux Olympiques d'été 2012 a été l'occasion pour le groupe public de couvrir l'intégralité de la manifestation sur le site FranceTV Sport (également accessible sur mobiles et tablettes), le passionné de sport pouvant alors regarder le programme diffusé sur les antennes de France Télévisions ou, sur un autre flux, toute autre compétition se déroulant au même moment. De la même manière, une offre multicanaux est proposée chaque année pour élargir l'accès aux rencontres du tournoi de Roland-Garros, permettant d'accéder à une diversité de courts du stade pour suivre la rencontre de son choix.

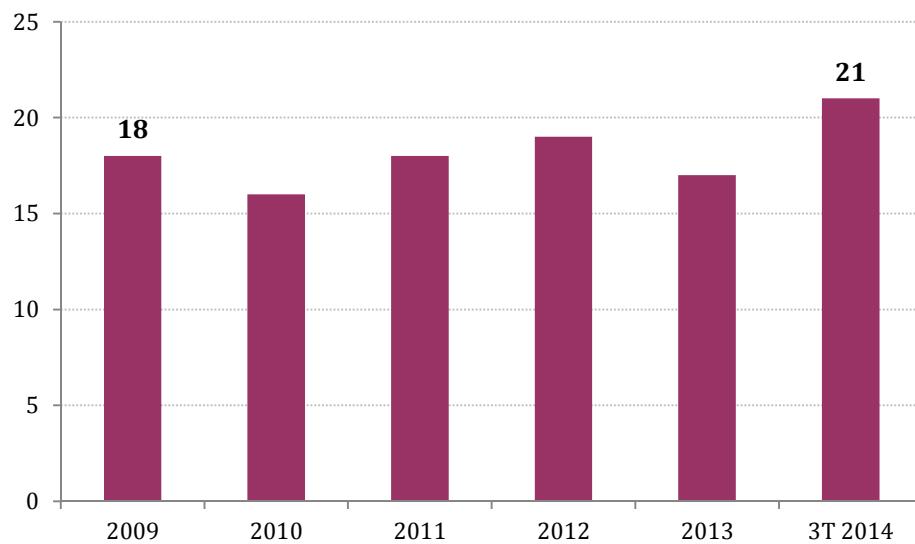
Si le statut de France Télévisions conduit ce dernier à s'efforcer d'assurer l'accès du plus large public au meilleur du sport en télévision d'un point de vue qualitatif, la dimension de richesse et de diversité de l'offre ne doit pas non plus être ignorée. Le contrat d'objectif et de moyens de France Télévisions enjoint ainsi au groupe public de s'attacher « *à couvrir l'actualité d'un large éventail de disciplines sportives (en particulier les disciplines inscrites au programme des Jeux Olympiques), à faire découvrir les disciplines les moins exposées et à décrypter et mettre en perspective le sport à travers son offre de magazines sportifs* ».

Sur ce point, France Télévisions a, en premier lieu, mis au service de cet objectif son bouquet de chaînes, lui permettant d'exposer, sous forme de retransmissions, une offre variée de



disciplines, selon la puissance des antennes (France 2, France 3, France 4 et France Ô dont la couverture hertzienne a été étendue à l'ensemble du territoire métropolitain en 2010).

**DISCIPLINES EXPOSÉES SOUS FORME DE RETRANSMISSIONS
SUR LES ANTENNES DE FRANCE TÉLÉVISIONS
(HORS RETRANSMISSION DES JEUX OLYMPIQUES)**



Source : CSA.

Si l'année 2014 se trouve d'ores et déjà marquée par un élargissement de l'éventail de disciplines exposées par le groupe public, le nombre moyen de sports couverts sous forme de retransmissions enregistré sur la période 2010-2013, qui s'établit à 17,5 sur la période, n'a néanmoins pas constitué un réel progrès par rapport aux quatre années précédentes et demeure en recul par rapport à ce qu'il était en 2005 (25 disciplines exposées) alors même que le groupe public ne disposait alors que de France 2 et de France 3.

L'exposition de la diversité des disciplines sportives passe également pour France Télévisions, conformément à son contrat d'objectifs et de moyens, par l'offre de magazines d'actualité du sport que sont les programmes pluridisciplinaires *Stade 2* (France 2), *Tout le sport* (France 3) et *Couleurs sport* (France Ô) ainsi que le magazine unidisciplinaire consacré au rugby *Rencontres à XV*. Les images de sport diffusées dans les journaux télévisés, qui permettent de fédérer au-delà du public traditionnel des retransmissions et des magazines spécialisés, participent également à une meilleure représentation des sports les moins exposés.

Le rapport d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens pour l'exercice 2013 permet de mesurer l'effort significatif accompli par le groupe public, au-delà de l'objectif fixé par la tutelle.



DISCIPLINES SPORTIVES EXPOSEES EN 2013

SOUS FORME DE RETRANSMISSIONS, DANS LES MAGAZINES ET LES JOURNAUX TELEVISÉS

SUR LES ANTENNES DE FRANCE TÉLÉVISIONS

2011	2012	Objectif 2013	Réalisé 2013
109	131	80	115

Source : France Télévisions, rapport d'exécution de l'avenant au contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015.

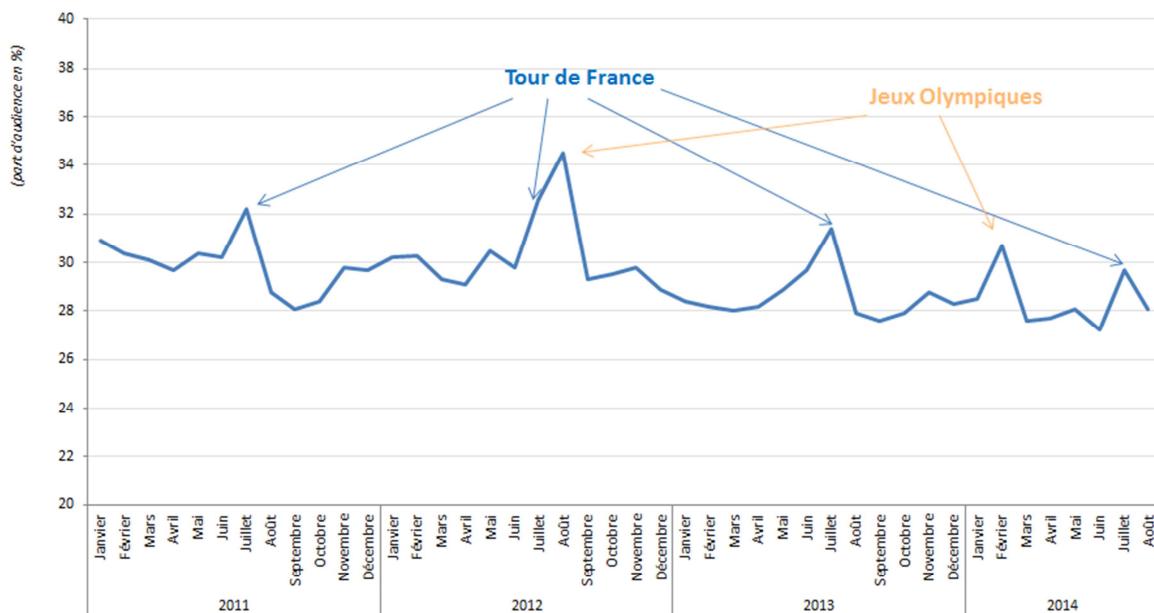
Au-delà des disciplines, France Télévisions a également, sur la période, apporté un soin croissant à offrir une vitrine à la pratique féminine et au handisport, au sein d'une offre gratuite très limitée sur ces plans. Le groupe public propose ainsi sur ses antennes des rencontres du Championnat de France de football féminin depuis 2011, des matchs du tournoi des VI Nations de rugby féminin depuis 2012, ainsi que de la Coupe du monde de rugby féminin qui s'est déroulé en France à l'été 2014. Cette offre est venue compléter la diffusion de rencontres de la Fed Cup de tennis, des finales de compétitions internationales de basket-ball et de handball disputées par l'Equipe de France et des épreuves féminines des championnats européens et mondiaux de disciplines olympiques telles que l'athlétisme, la natation, le patinage artistique ou le ski. S'agissant du handisport, les antennes de France Télévisions ont accordé 20 heures de programmes aux Jeux Paralympiques d'été 2012 (contre 3 heures en 2008) et 58 heures aux Jeux Paralympiques d'hiver 2014 (contre 10 heures en 2010). Le groupe public a en outre exposé pour la première fois à la télévision les Championnats du monde d'athlétisme handisport qui se sont déroulés en 2013 à Lyon (pour un volume horaire de 15 heures).

L'ensemble de cette stratégie semble trouver sa consécration dans les résultats d'audience fédérés par les chaînes du groupe. L'examen de la part d'audience mensuelle de France Télévisions sur la période 2011-2014 permet ainsi de distinguer quelques moments particulièrement bénéfiques, qui correspondent étroitement à la couverture d'une grande compétition sportive.



PART D'AUDIENCE DES CHAINES DU GROUPE FRANCE TELEVISIONS

PERIODE 2011-2014



Données Médiamétrie ; Traitement CSA.

Ainsi, des compétitions se déroulant quotidiennement sur plusieurs semaines (Tour de France, Roland-Garros, championnats internationaux d'athlétisme ou de natation, Jeux Olympiques) ou donnant lieu à des rendez-vous ponctuels (VI Nations, Coupe de France de football) permettent au groupe public de fédérer des audiences bien au-delà de ses standards habituels.

PALMARES DES MEILLEURES AUDIENCES MOYENNES DE RETRANSMISSIONS SPORTIVES SUR FRANCE TELEVISIONS

PERIODE 2010-2014

Date	Discipline	Compétition	Audience moyenne (en milliers d'individus)
20/3/2010	Rugby	VI Nations : France-Angleterre	8 116
28/4/2012	Football	Finale de la Coupe de France Lyon-Quevilly	6 472
11/3/2012	Rugby	VI Nations : France-Angleterre	6 462
4/3/2012	Rugby	VI Nations : France-Angleterre	6 436
11/2/2012	Rugby	VI Nations : France-Angleterre	6 363
14/7/2013	Cyclisme	Tour de France : Givors – Mont Ventoux	6 229
26/2/2011	Rugby	VI Nations : France-Angleterre	6 173
1/2/2014	Rugby	VI Nations : France-Angleterre	6 114
13/2/2010	Rugby	VI Nations : France-Angleterre	6 107
14/7/2011	Cyclisme	Tour de France : Cugnaux – Luz Ardiden	6 101
22/7/2011	Cyclisme	Tour de France : Modane – Alpe d'Huez	6 031

Source : Médiamétrie.

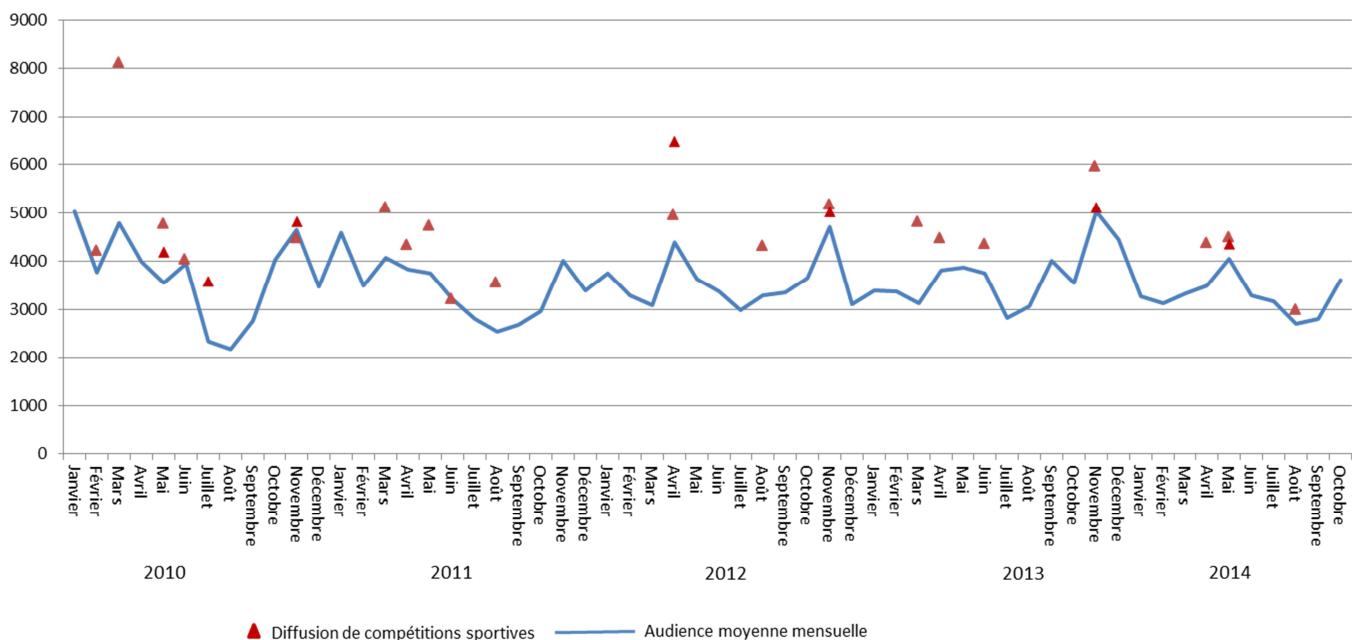
L'analyse de l'audience moyenne, mois par mois entre janvier 2010 et septembre 2014, des premières parties de soirée du samedi de France 2, tranche horaire forte pour le groupe public, notamment grâce aux divertissements fédérateurs proposés sur cette tranche



horaire, permet de montrer que les événements sportifs prestigieux diffusés ponctuellement sur cet horaire réalisent des audiences supérieures à la moyenne.

AUDIENCE MOYENNE MENSUELLE DE LA PREMIERE PARTIE DE SOIREE DU SAMEDI SUR FRANCE 2 ET AUDIENCE MOYENNE DES RETRANSMISSIONS DE COMPETITIONS SPORTIVES

PERIODE 2010-2014



Données Médiamétrie ; Traitement CSA



II – Le bouquet France Télévisions

A. LES CHAINES GENERALISTES

1. France 2

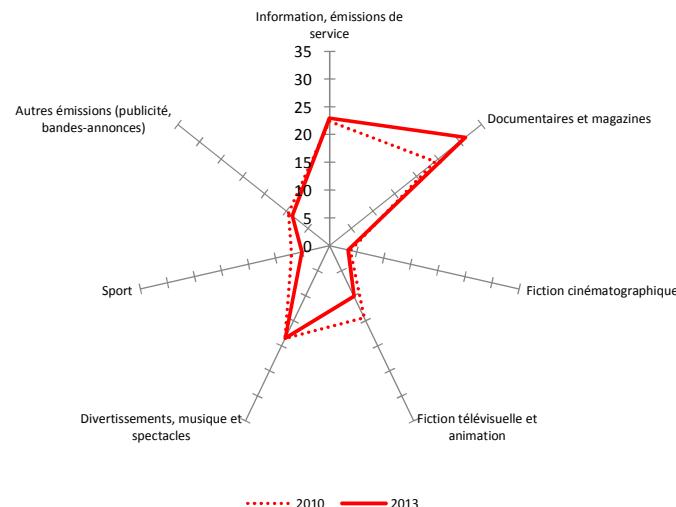
Cahier des charges de France Télévisions : *Chaîne généraliste de la communauté nationale dont l’ambition est de réunir tous les publics autour d’une offre large et variée, se nourrissant de toutes les formes de programmes dans leur dimension la plus fédératrice.*



La programmation de France 2 est placée sous le double signe de l’événement et de la création cinématographique et audiovisuelle française et européenne, et joue un rôle majeur en matière d’information et de sport²⁰.

Avenant au COM 2013-2015 : *Elle assure un rôle fédérateur et de lien social, tout d’abord à travers le grand spectacle télévisuel, familial et populaire, avec une exigence de qualité toujours plus ambitieuse. Elle est à ce titre la chaîne de l’information, du sport, de l’événement et des grands rendez-vous, de la culture et du divertissement. Elle accueille sur ses antennes les grandes personnalités et donne la parole à toute la société française. Elle rythme également la journée des Français grâce à des rendez-vous d’accompagnement, composés de magazines et divertissements. Son information fait référence²¹.*

Entre 2010 et 2013, même si la fiction reste un genre important, l’offre globale de la chaîne s’est recentrée sur trois genres particuliers que sont l’information, la catégorie « documentaire et magazines » ainsi que les divertissements. La chaîne a en effet renforcé sa programmation sur les émissions d’information favorisant le débat et la connaissance alors que son offre étant auparavant axée sur la fiction audiovisuelle et les programmes culturels.

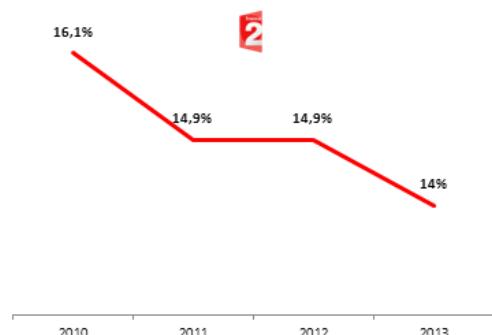


²⁰ Extrait du cahier des charges de France Télévisions

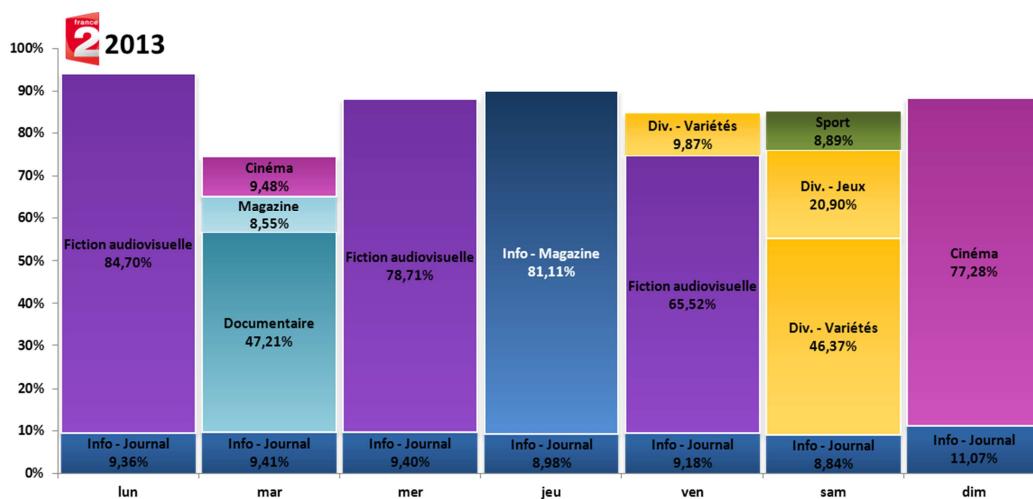
²¹ Extrait de l’avenant au Contrat d’objectifs et de moyens de France Télévisions pour la période 2013-2015.



Evolution de la part d'audience de France 2



En première partie de soirée, la chaîne a proposé une offre de programme diversifiée où les grands genres propres à une chaîne généraliste historique ont été programmés de manière assez équitable.



□ Les faits marquants de la programmation

France 2 est présente pour les grandes manifestations nationales telles que l'anniversaire du débarquement sur les plages de Normandie, les allocutions présidentielles ou encore la fête nationale du 14 juillet. La chaîne participe aux débats démocratiques en proposant régulièrement en première partie de soirée une émission portée sur le débat politique avec la diffusion régulière de l'émission *Des paroles et des actes*. Elle facilite également la compréhension du monde contemporain au travers de magazines d'investigation tels que *Un œil sur la planète*, *Complément d'enquête*, *Cash Investigation* ou par la mise à l'antenne d'un magazine économique, *L'Angle éco*, diffusé en seconde partie de soirée.

La chaîne a développé des programmes fédérateurs par la diffusion de documentaires événementiels tels que la poursuite de la collection *Apocalypse* ou le développement d'unitaires comme *L'Afrique sauvage* ou *Le Plus Beau Pays du monde* et a abordé la science et l'histoire par des émissions de vulgarisation de qualité telles que *Les Secrets du corps humain* ou *Secrets d'histoire*.

En ce qui concerne la fiction, l'offre de France 2 a été davantage marquée par la poursuite de séries déjà présentes sur son antenne comme *Fais pas ci, fais pas ça* ou *Les Petits Meurtres d'Agatha Christie*, que par le traitement de nouvelles thématiques, à l'exception de séries télévisuelles telles que *Les Hommes de l'ombre* qui, dans le même registre que *House of*



cards, traite des coulisses du pouvoir. On peut toutefois noter quelques programmations thématisées sous forme de « téléfilm-débat » avec, par exemple, la programmation du téléfilm *Le Silence des églises* ou très récemment *La Loi*, qui a abordé avec succès, à l'occasion des 40 ans de la loi Veil, la question de l'avortement.

France 2 a développé de nouvelles séries courtes humoristiques diffusées avant et après le journal de 20 heures comme *Y'a pas d'âge* ou *Parents mode d'emploi*.

Dans un contexte extrêmement concurrentiel en termes d'achats de droits sportifs, la chaîne a maintenu son engagement en la matière en proposant des rendez-vous majeurs tels que les Jeux Olympiques, les Championnats du monde d'athlétisme, le Tour de France, Roland Garros et le Tournoi des six nations.

Enfin, cette mandature, confrontée à la nécessité de réaliser des économies budgétaires, aura été marquée par la suppression de plusieurs émissions culturelles et musicales emblématiques de la chaîne telles que *Taratata*, *Des mots de minuit* ou *CD'aujourd'hui*. S'agissant des émissions musicales, la chaîne a cependant proposé de nouveaux formats comme *Alcaline*, dans une approche très constructive avec la filière musicale.

▫ **Une grille efficace en journée mais plus instable à compter de la mi-journée**

Le fond de la grille de la chaîne s'avère efficace en s'appuyant sur des programmes fédérateurs comme *Télématin* qui réalisent de bonnes audiences (32.7% de PDA), par le maintien à l'antenne de jeux télévisés, présents sur son antenne depuis plus de 20 ans (*Motus* en 1990, *Les Z'amours* en 1995) et de rendez-vous d'accompagnement en début d'après-midi (*Toute une histoire*, *Comment ça va bien !*).

Si la proposition diurne de France 2 trouve un écho auprès du public, ce succès persistant n'empêche pas un vieillissement de son public, qui peut en partie s'expliquer par la longévité des émissions mises à l'antenne. La chaîne pourrait trouver avantage à renouveler son offre en développant de nouvelles émissions de flux, programmes essentiels à l'identification d'une chaîne, lui permettant ainsi de gagner de nouveaux publics.

Les parlementaires ont évoqué cette situation à l'occasion de la présentation du projet d'avenant au contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions devant la Commission des affaires culturelles et de l'éducation. A été évoqué le « manque de « marques-programmes » fortes, indispensables pour être visible et pour fidéliser les téléspectateurs dans un monde numérique de plus en plus concurrentiel, ce qui explique en partie la dégradation de ses audiences »²².

Depuis 2013, France 2 est confrontée à la forte instabilité de son avant-première partie de soirée, préoccupante sur une tranche horaire stratégique et indispensable pour le

²² Assemblée nationale, Rapport n°1393 enregistré le 25 septembre 2013, Commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet d'avenant au contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions, p.34.



financement de la politique éditoriale ambitieuse de la chaîne. Au cours de l'année 2013-2014, plusieurs tentatives de programmation ont échoué : *Jusqu'ici tout va bien* (de septembre à décembre 2013), *L'Emission pour tous* (de janvier à mars 2014), une nouvelle formule de *On n'demande qu'à en rire* (avril à juin 2014) et enfin *Face à la bande*, depuis la rentrée de septembre 2014, qui ne semble pas davantage emporter l'adhésion des téléspectateurs. A compter de la rentrée 2014-2015, France 2 a revu sa proposition en diffusant aux alentours de 19 heures l'émission musicale de Nagui, *N'oubliez pas les paroles*, permettant à la chaîne de renouer avec des scores d'audience plus élevés. Pour autant, la chaîne reste confrontée à des difficultés puisqu'elle a récemment annoncé la déprogrammation de son divertissement *Face à la bande* à compter de janvier 2015.

▫ **Le rajeunissement de son public**

Pour tenter de rajeunir quelque peu son audience, France 2 a tenté d'ouvrir son antenne à de nouveaux genres de programmes. La chaîne aura ainsi été à l'initiative de l'apparition de programmes issus de l'univers de la télé-réalité. La chaîne, dans ce souhait de rajeunissement des audiences, a développé des formats tels que *Une semaine sans les femmes* ou *Une semaine sans électricité*, qui n'ont que partiellement convaincu les téléspectateurs et qui ont été abandonnés.

Plus encore, France 2 a semblé dupliquer les formats de ses principales concurrentes du privé. Si la chaîne ne peut se priver d'aborder de nouvelles thématiques, il convient tout de même se s'interroger sur la pertinence de programmer des concours culinaires (*Qui sera le prochain grand pâtissier ?*) d'ores et déjà très présents sur TF1 (*Master Chef*) et M6 (*Top Chef, Le meilleur pâtissier*).

Concernant le renouvellement de la fiction télévisuelle, outre la polarisation sur les deux genres du policier et de la comédie familiale, la chaîne a participé au développement en France de la fiction de journée à faible coût, dite de «scripted reality» ou «réalité scénarisée» ; celle-ci s'est par la suite développée sur les autres antennes de la télévision gratuite. Toutefois, France Télévisions n'a pas inclus cette forme de fiction dans ses investissements en œuvres patrimoniales.



2. France 3 national

Cahier des charges de France Télévisions : *Chaîne nationale à vocation régionale et locale, chaîne de la proximité, du lien social et du débat citoyen. La programmation de France 3 contribue à la connaissance et au rayonnement des territoires et, le cas échéant, à l'expression des langues régionales. Dans un monde globalisé, elle offre à chacun la possibilité de réfléchir sur ses racines tout en suivant l'évolution de la société contemporaine en ouvrant une fenêtre sur le monde. La chaîne accentue sa couverture du territoire et amplifie ses efforts sur l'information régionale, le magazine, le documentaire et la fiction originale.*



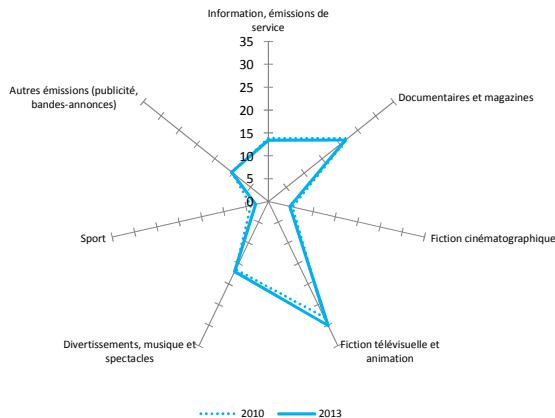
France 3 reflète la diversité de la vie économique, sociale et culturelle en région grâce aux décrochages régionaux, y compris aux heures de grande écoute, dont les programmes peuvent être repris au niveau national.

La programmation de France 3 assure une information nationale, régionale et locale. Elle s'attache à développer en particulier une information de proximité et rend compte des événements régionaux et locaux. Un bulletin d'information sur l'outre-mer est programmé en semaine sur l'antenne de France 3, à une heure d'écoute appropriée²³.

Avenant au COM 2013-2015 : *Chaîne fondée sur la proximité et l'authenticité, France 3 est la télévision des racines, qui met à ce titre en valeur le patrimoine et l'histoire, notamment à travers ses magazines, ses fictions et ses documentaires (...).*

Les programmes nationaux de France 3 reflètent le quotidien des Français, à travers une approche résolument ancrée dans ses régions. La chaîne conforte la place de ses programmes phares, en matière de culture, d'information, de découverte, de vie pratique²⁴.

Entre 2010 et 2013, l'offre globale de la chaîne France 3 a peu évolué. Sa ligne éditoriale, marquée par des valeurs de proximité reflétant la vie des citoyens, est restée essentiellement concentrée sur la fiction télévisuelle, les documentaires et magazines et les divertissements. L'information, autre pilier identitaire de la chaîne, a constitué le quatrième genre proposé.

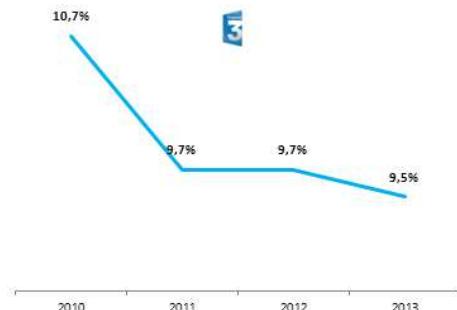


²³ Extrait du cahier des charges de France Télévisions

²⁴ Extrait de l'avenant au Contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions pour la période 2013-2015.

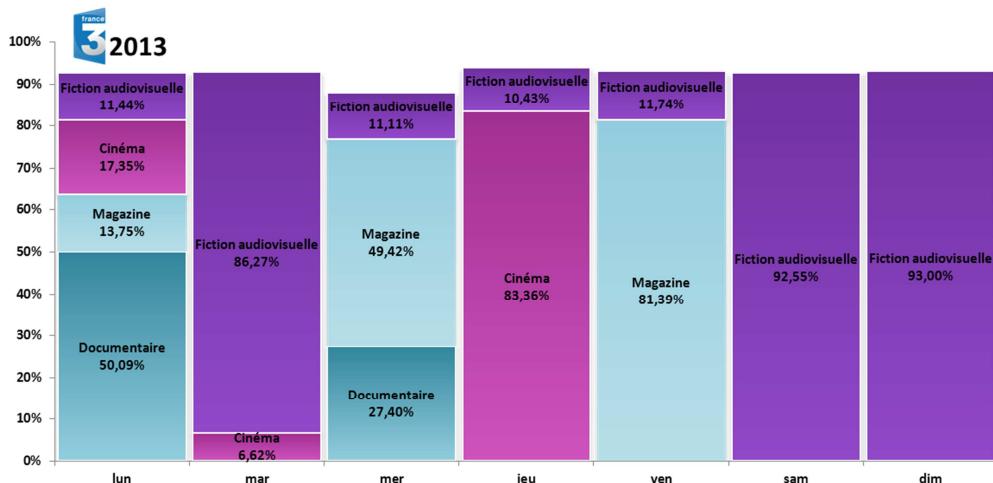


Evolution de la part d'audience de France 3



A l'instar de sa programmation globale, l'offre de la chaîne en première partie de soirée est naturellement tournée vers la fiction audiovisuelle patrimoniale, suivie des magazines et de documentaires. Cette offre est globalement stable par rapport à la programmation de France 3 en 2010.

En première partie de soirée, la chaîne a proposé une offre de programmes diversifiée où les grands genres propres à une chaîne généraliste historique ont été programmés de manière assez équitable.



□ Les faits marquants

Lancé en 2011, le magazine *Midi en France*, reprenant les codes du précédent *Midi première*, répond à la stratégie mise en place par le groupe visant à porter une touche « régionale » à la programmation nationale de France 3. Cette émission, partiellement diffusée en direct, s'installe durant une semaine dans une ville de France et invite les téléspectateurs à découvrir les particularités de la cité d'accueil et de la région environnante.

Après des débuts difficiles, le programme s'est bien installé dans la grille de la chaîne et a été amené à se développer durant les mois estivaux avec la diffusion d'*Un été en France* (2014) mais également au travers d'émissions événementielles (*Un dimanche en France*) consacrées par exemple au Salon de l'agriculture ou au marché de Noël de Strasbourg.



Ce souci de refléter les territoires a également été repris lors de la programmation en 2012 du magazine météorologique, *Météo à la carte*, qui, outre sa thématique spécifique, s'attache à diffuser des reportages à la rencontre des habitants, des régions et des curiosités locales.

Des programmes fédérateurs et identitaires de la chaîne ont davantage été ancrés dans les territoires comme par exemple *Thalassa*. Ce même principe a d'ailleurs été également appliqué à la fiction en développant notamment la série *Meurtres à ...* où chaque épisode se déroule dans une ville ou une région différente.

En matière d'information, la chaîne a mis à l'antenne *Le Grand Soir 3* en mars 2013, ce qui a permis à France 3 de renouveler sa plus ancienne marque d'information. Il faut néanmoins noter que ce journal, diffusé en deuxième partie de soirée, a modifié l'articulation de la grille de la chaîne en décalant en troisième partie de soirée son offre documentaire et ses programmes culturels, sans pour autant remporter davantage l'adhésion des téléspectateurs sur cette tranche horaire.

Enfin, une refonte partielle des programmes diffusés en fin d'après-midi a également été mise en œuvre. Il s'agit de jeux télévisés (*Harry* et *Slam*) proposés dans la grille entre le plus ancien des jeux télévisés français, *Des chiffres et des lettres*, et *Questions pour un champion*, présent sur l'antenne depuis 1988, assurant par ailleurs à la chaîne de bonnes audiences.

▫ L'attente d'un renouvellement de l'offre

Hors information, la programmation nationale de la chaîne n'a été que partiellement renouvelée. La composante régionale de France 3 n'a toujours pas été clairement définie et la question du découpage régional est restée en suspens (cf. supra).

L'affaiblissement de l'audience de France 3 est une des conséquences de l'ambivalence du modèle de la chaîne. En 2011, la chaîne a ainsi perdu sa place de troisième chaîne de France au profit de M6. Par ailleurs, le faible renouvellement de l'offre et le manque d'innovation dans la proposition de la chaîne ont alimenté le vieillissement de son audience.

A l'exception de programmes novateurs et de qualité tels que sa fiction historique *Un village français*, ses soirées de documentaires et de magazines performantes, son magazine culturel *Ce soir (ou jamais !)* (proposé depuis par France 2), la chaîne offre peu de renouvellement. Elle peut toutefois s'appuyer sur le succès de son feuilleton, *Plus belle la vie*, qui lui assure quotidiennement un regain d'audience.

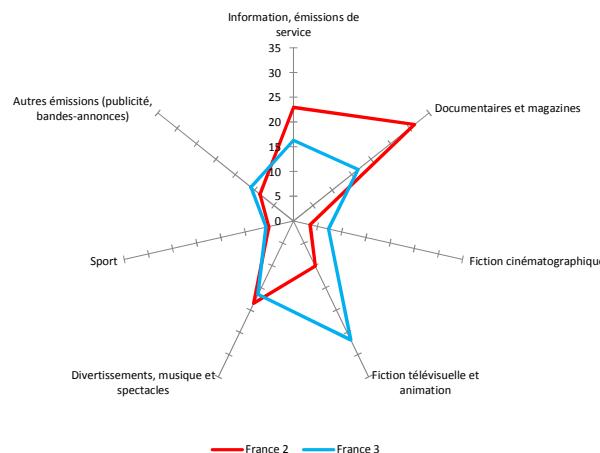
Pour garantir le maintien de son public, elle propose, tant en termes de fictions que de divertissements, des programmes très classiques capables de fédérer et de pérenniser l'assise de ses téléspectateurs actuels. La chaîne pourrait néanmoins rester être attentive à l'objectif d'attirer de nouveaux téléspectateurs.



3. La complémentarité des deux chaînes généralistes du groupe

France 2 et France 3 affichent un profil généraliste. Elles proposent toutes deux les grands genres de programmes nécessaires aux chaînes historiques.

Cette proximité de programmation mais aussi de structure d'auditoire peut paraître problématique.



Les parlementaires se sont d'ailleurs fait l'écho de la similitude de programmation de ces deux chaînes. A l'occasion de la présentation du projet d'avenant au contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions devant la Commission des affaires culturelles et de l'éducation, la rapporteure, Martine Martinel déplorait qu'il y ait « *encore de trop grandes similitudes dans la ligne des deux chaînes généralistes, France 3 étant malheureusement dans l'ombre du navire amiral qu'est France 2* »²⁵.

Le caractère généraliste de France 2 et France 3 que le Conseil ne remet pas en cause peut poser deux sortes de problèmes :

- *La perception par le public de leur spécificité éditoriale respective :*

Les décisions parfois récentes en termes de programmation n'ont pas permis de clarifier cette situation.

On notera ainsi que des programmes initialement proposés par France 2 ont ensuite été diffusés sur France 3 comme, en 2006, avec la mise à l'antenne des plus vieilles émissions du paysage audiovisuel français, *30 millions d'amis* et *Des chiffres et des lettres*. Inversement, en mars 2013, le magazine culturel emblématique de France 3, *Ce soir (ou jamais !)* a migré sur France 2 au détriment de la troisième chaîne.

Le fait que France 3 porte une forte proportion des obligations de production et de diffusion du groupe France Télévisions ne lui permet pas de se recentrer davantage sur sa mission essentielle dévolue aux territoires.

Enfin, la question du périmètre des journaux télévisés diffusés sur les deux chaînes suscite des tensions entre les deux rédactions nationales. Pour certains, France 3 doit se recentrer davantage sur les journaux régionaux au détriment de l'actualité nationale et internationale, celle-ci étant consacrée à France 2.

²⁵ Rapport précité, p.34.



- *La question de l'articulation de leurs programmes :*

Ce constat avait été posé dès 2010 par les sénateurs Claude Belot et Catherine Morin-Dessailly qui notaient un « *brouillage des identités entre les deux chaînes premium liées à une convergence inattendue entre les deux grilles* » et estimaient donc « *nécessaire une clarification du positionnement de France 2 et France 3* »²⁶.

Secrets d'Histoire, émission historique liée souvent par sa thématique aux territoires des régions de France pourrait à ce titre trouver aussi légitimement sa place sur France 3 que sur France 2. A titre d'illustration, des épisodes de ce programme ont été consacrés à Anne de Bretagne, à Catherine de Médicis et sur les châteaux de la Loire ou encore à Claude Monet et les jardins de Giverny. La perte de visibilité éditoriale de France 3 est par ailleurs accentuée par le fait qu'elle-même est appelée à aborder des thématiques similaires par la programmation de l'émission *Des racines et des ailes* ou encore *Le Grand Tour*.

En raison de son ancrage dans les territoires, la chaîne des régions aurait pu naturellement accueillir sur son antenne les divertissements à succès de France 2 comme *La Région préférée des Français* ou *Le Jardin préféré des Français* qui sont par essence liés à la vocation régionale de France 3.

Enfin, le programme récemment mis à l'antenne par France 2, *Vos objets ont une histoire*, amenant sa présentatrice à silloner les routes de France en compagnie de commissaires-priseurs et d'experts afin retracer l'histoire des objets présents dans les maisons des Français, n'aurait-il pas eu une place plus justifiée sur l'antenne de France 3 ?

Ces exemples montrent la nécessité que les propositions éditoriales de France 2 et de France 3 se démarquent plus clairement l'une de l'autre. Ce point a été souligné par certaines des organisations professionnelles entendues par le Conseil dans le cadre de la rédaction de ce bilan.

Comme le relève le Contrôle général économique et financier « *les différentes chaînes de France Télévisions sont en effet parfois en concurrence les unes avec les autres (France 2 avec France 3, France 4 avec France Ô), ce qui n'est pas optimal en termes d'utilisation de l'argent public* »²⁷ ; il convient donc de trouver un équilibre entre les missions dévolues à France 2 et celles confiées à France 3.

En résumé, France 2 ayant pour vocation d'être clairement le « navire amiral » du service public, pour reprendre les termes de la députée Martine Martinel, il semble donc tout à fait légitime qu'elle aborde l'ensemble des thématiques, y compris historiques, en leur donnant une dimension événementielle (exemple *Apocalypse*). Elle doit cependant veiller à ne pas

²⁶ Sénat, Rapport d'information n°597 enregistré le 30 juin 2010, Commission des finances et de la Commission de la culture, de l'éducation et de la communication sur les comptes de France Télévisions, p.90.

²⁷ Contrôle général économique et financier, Rapport annuel France Télévisions, Septembre 2014



fragiliser, dans le traitement de ces sujets, la spécificité éditoriale des autres chaînes du groupe.

Dans les genres offerts, elle doit par ailleurs éviter toute concurrence frontale avec des programmes similaires des chaînes du groupe aux mêmes heures.



B. L'OFFRE THEMATIQUE

1. France 5



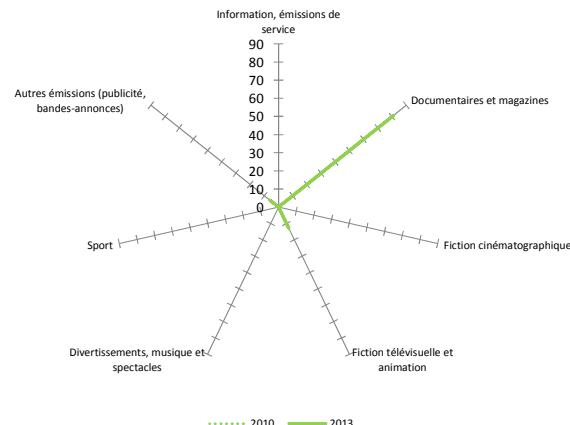
Cahier des charges de France Télévisions *Chaîne du décryptage, du partage des savoirs et de la transmission des connaissances. Ses programmes contribuent à la découverte et à la compréhension du monde, en s'attachant tout particulièrement aux registres des sciences et techniques, des sciences humaines, de l'environnement et du développement durable.*

France 5 valorise l'accessibilité de ses contenus pédagogiques et de connaissances par tout moyen de communication électronique et développe la coopération avec les milieux éducatifs²⁸.

Avenant au COM 2013-2015 : *France 5 demeure la chaîne de la connaissance et se développe en fidélité avec cette identité. Sa tonalité est ouverte, conviviale, animée par la passion d'aider à comprendre et à découvrir le monde, la société et l'homme²⁹.*

Le cahier des charges de la société France Télévisions définit donc très clairement la ligne éditoriale de France 5. Sa thématique, fortement ancrée depuis l'origine de la chaîne, se traduit par la mise en place d'une grille de programmes efficace qui se transpose autour de deux grands genres de programmes que sont les magazines, dont ceux portés sur l'information, et les documentaires qui ont représenté près de 48% de son offre en 2013. Elle s'est également traduite dans sa signature institutionnelle : « France 5, d'intérêt public ».

La proposition de France 5 en termes de programmes offre une bonne complémentarité au sein du bouquet de France Télévisions. La chaîne se différencie en effet de ses consœurs par une offre éditoriale très claire, reconnue en ce sens par les téléspectateurs et par le monde de la création en général. La chaîne bénéficie à ce titre d'un statut unique sur la télévision gratuite.

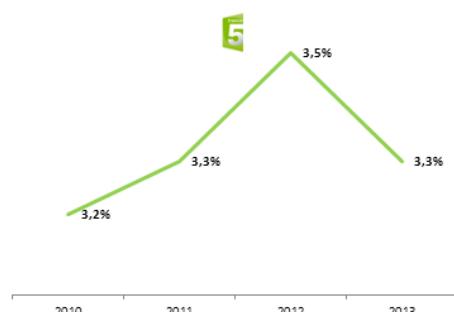


²⁸ Extrait du cahier des charges de France Télévisions

²⁹ Extrait de l'avenant au Contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions pour la période 2013-2015.



Evolution de la part d'audience de France 5



De grandes « marques » de programmes installés depuis de nombreuses années (*Les Maternelles*, *Les Zouzous*, *Le Magazine de la Santé*, *C dans l'air*, *C à vous*, *La Grande librairie*) sont fortement identifiées par le public. Celui-ci connaît la proposition de la chaîne qui oscille entre des magazines d'actualité ou de débats en direct, des séries documentaires ou des unitaires aux thématiques variées. Le contrat de lecture liant le téléspectateur et la chaîne est clair.

□ Les faits marquants

La Direction de France Télévisions a œuvré ces dernières années à incarner davantage la grille de la chaîne en proposant un nouveau magazine diffusé aux alentours de midi, *La Quotidienne*, lancé en 2013. Ce programme, en direct, est consacré à la consommation sous ses différentes variantes. Présenté par Maya Lauqué et Thomas Isle, il s'ajoute aux nombreuses émissions identitaires de la chaîne et permet de personnaliser cet horaire autrefois dévolu à l'offre jeunesse *Les Zouzous*.

L'offre de la chaîne a été renouvelée tout en évitant de porter préjudice à la bonne articulation des programmes, très lisible pour les téléspectateurs (soirées documentaires les samedis et dimanches, soirées fictions les lundis, soirées thématiques portées par des magazines en semaine).

Au sein d'une programmation marquée par une très grande stabilité, la chaîne a mis à l'antenne deux nouveaux magazines dits de « niche » portant, l'un, sur l'actualité culturelle, *La Galerie France 5*, seule émission consacrée aux arts plastiques, diffusée depuis 2012 et, l'autre, sur les sciences avec la mise à l'antenne de l'émission de vulgarisation *On n'est pas que des cobayes*.

S'agissant de la culture, France 5 a poursuivi la diffusion de *La Grande Librairie*, seule émission consacrée à l'actualité littéraire en première partie de soirée, et le développement en septembre 2011 du magazine *Entrée libre*, qui offre quotidiennement un concentré de l'actualité culturelle.

Sur l'offre de documentaires, outre une politique de coproduction et d'achat reconnue et éclectique, il est à mettre au crédit de la chaîne sa volonté d'exposer ce genre d'œuvres audiovisuelles en première partie de soirée. On relèvera ainsi la mise à l'antenne de la collection *Duels* en janvier 2014, le renouvellement de la collection *Echappées belles* ou de documentaires tels que *Nus et culottés* ou *J'irai dormir chez vous*, qui distinguent pleinement France 5 dans le paysage audiovisuel français.



La chaîne pourrait éventuellement gagner encore en potentiel en s'« ouvrant » davantage à des genres de programmes peu présents sur son antenne tels que les fictions télévisuelles ou cinématographiques historiques ou des spectacles vivants d'ores et déjà captés pour une exploitation délinéarisée sur la plateforme Culturebox. Plus globalement, la prochaine mandature pourra porter sa réflexion sur un éventuel renouvellement de l'offre de la chaîne en œuvrant à anticiper le vieillissement de certains formats.

2. France 4



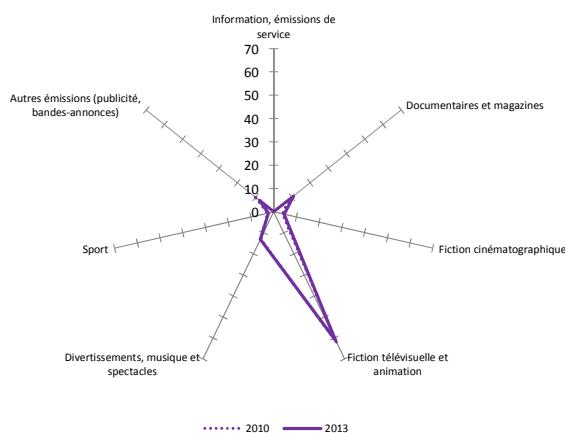
Cahier des charges de France Télévisions : *Chaîne de la jeunesse et des nouvelles générations, dont la vocation est d'attirer et de fidéliser les jeunes et les jeunes adultes en exposant les nouveaux talents des scènes actuelles (musique et spectacle). Ses programmes proposent aux nouvelles générations un espace de partage et de reconnaissance.*

France 4 renforce son engagement en faveur de l'innovation et de la création par la mise à l'antenne de nouveaux formats. France 4 a également vocation à prendre les risques nécessaires aux avancées éditoriales de la société³⁰.

Avenant au COM 2013-2015 : A compter du premier trimestre 2014, France 4 se redéfinit profondément. Elle s'adresse aux nouvelles générations des enfants, petits et grands, aux jeunes adultes, à travers des offres adaptées à ces différents publics et identifiables comme telles, dont la cohérence d'ensemble est portée par un esprit d'innovation, d'audace et d'impertinence, valorisant leur vivacité et leur intelligence³¹.

Historiquement, France 4 a succédé le 31 mars 2005 à la chaîne *Festival* qui avait été préalablement sélectionnée par le Conseil en 2002.

Faute de soutien et de moyens, le groupe France Télévisions avait en effet proposé, pour une diffusion TNT, sa chaîne *Festival*, diffusée sur le câble et le satellite. Cette chaîne permettait notamment aux chaînes du service public d'accroître la visibilité des œuvres produites sur leurs antennes via la rediffusion de longs métrages, de téléfilms de prestige ou des captations de spectacle.



³⁰ Extrait du cahier des charges de France Télévisions.

³¹ Extrait de l'avenant au Contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions pour la période 2013-2015.



En 2005, cet héritage semblait obsolète, France 4 ayant pour mission de contribuer à renforcer l'offre culturelle de France Télévisions en proposant notamment des spectacles vivants. Elle devait également soutenir la création.

□ Une ligne éditoriale évoluant au fil des ans

A l'origine, ce positionnement s'est traduit par la rediffusion d'émissions emblématiques du groupe comme par exemple *Taratata* déclinée sous divers formats, *Planète Rap* ou par des retransmissions de concerts en direct des plus grands festivals français. Pour autant, France 4, notamment dans son offre de journée, se démarquait peu de ses consœurs et tout particulièrement de France 2, ce qui s'est vite révélé dommageable pour une chaîne qui devait s'adresser aux jeunes adultes.

Cette première ligne éditoriale a été par la suite aménagée, notamment en 2010, et est devenue de plus en plus dépendante des programmes issus des autres chaînes. France 4 a ainsi principalement rediffusé les séries de France 2 et France 3 comme *Urgences*, *FBI Portés disparus*, *Cold Case* ou encore *Plus belle la vie*. Au sujet de ce repositionnement, le Contrôle général économique et financier notait « que la ligne éditoriale de France 4 (« un robinet de rediffusion de séries ») n'a jamais été très convaincante et sa mission de service public n'apparaissait pas très évidente ».

Afin de renforcer l'image de la chaîne, des programmes de flux ont été par la suite développés visant à renforcer l'écho de la chaîne auprès des jeunes adultes notamment. On notera la mise à l'antenne du divertissement *Touche pas à mon poste !* dès 2010, du magazine musical *Monte le son* (2011) et des magazines portés sur l'investigation et le décryptage avec la programmation en 2013 et 2014 de *OFF*, *secrets et coulisses* et *On n'est pas des pigeons*. Par ailleurs, des fictions étrangères inédites ont été quasi exclusivement diffusées par France 4 comme *Sherlock* ou *Doctor Who*.

L'avenant au Contrat d'objectifs et de moyens signé le 22 novembre 2013 entre France Télévisions et sa tutelle a entendu repositionner la chaîne avec une proposition « transjeunesse », à savoir le jeune public en journée et les jeunes adultes en soirée.

Cette nouvelle mission a conduit la chaîne à modifier sa grille de programmes à compter du 31 mars 2014. France 4 propose désormais de donner de la visibilité à la production d'animation financée par le groupe France Télévisions et de jouer un rôle de laboratoire de nouvelles formes télévisuelles.

La mise en place de cette nouvelle grille de programmes a notamment permis à la chaîne de limiter les rediffusions de séries américaines qui alimentaient jusque-là une part importante de ses programmes.



En journée, France 4 s'appuie sur une offre diverse et variée issue du catalogue du groupe public laissant une large place aux œuvres originales françaises et européennes. En avant-première partie de soirée, la chaîne propose une série documentaire *Une saison au zoo* lui permettant d'assurer la transition entre son offre de journée et de soirée.

En soirée, si France 4 diffuse des émissions de flux souhaitant répondre aux préoccupations des jeunes adultes (*Permis de conduire*, *On n'est pas des pigeons*, *OFF secrets et coulisses*), certaines réalisations sont pour le moins controversées (*Cam Clash*, *Alcootest*). par exemple *Tokyo Reverse* ou la récente mise à l'antenne de la fiction participative *Anarchy*, produite en collaboration avec la direction de France Télévisions consacrée aux nouvelles écritures, permettant au public sur le site de la chaîne de contribuer à l'écriture et à la création de l'intrigue et des personnages. Cette fiction n'a, semble-t-il, pas encore trouvé son public.

▫ **Le hiatus dans le rôle et les missions dévolus à France 4**

Depuis plusieurs années, la chaîne peine à se positionner au sein du bouquet France Télévisions. Si l'une des vocations de la chaîne est d'attirer sur son antenne des téléspectateurs plus jeunes, et par là même de renouveler l'audience du groupe, il n'est pas certain que la composition de la grille actuelle y parvienne véritablement. Si la chaîne respecte en effet les objectifs mentionnés dans l'avenant au contrat d'objectifs et de moyens, la programmation semble imparfairement répondre aux attentes du public.

Il existe en effet un hiatus en termes de public visé puisque la chaîne cible les 4-11 ans en journée et les 15-34 ans notamment en première partie de soirée. Le contrôle général économique et financier le relève d'ailleurs en indiquant que « ce nouveau positionnement a trouvé son public jeune » notant par ailleurs une part d'audience globale tendant à diminuer.

Le Conseil, lors de la publication en juillet 2014 du rapport sur les chaînes nationales éditées par le groupe France Télévisions pour l'année 2014, s'interrogeait d'ores et déjà sur la nouvelle mission confiée à France 4. Il précisait ainsi que la nouvelle grille des programmes de France 4 « *ne sembl[ait] pas participer à la bonne identification de la chaîne et à l'articulation de son offre avec celles des autres chaînes du service public* » et ajoutait par ailleurs qu'« *il conv[enait] (...) de s'interroger sur le dessein dichotomique de cette chaîne qui est amenée à proposer une offre jeunesse en journée tout en étant appelée à être un « incubateur » de programmes innovants difficilement délimitables* ».

Les observations du Conseil faisaient également écho aux remarques de parlementaires lors de la présentation de l'avenant au COM qui, s'ils se félicitaient de l'élargissement de l'offre jeunesse de France 4, s'interrogeaient toutefois « *sur la dimension « laboratoire » de la chaîne* ». Madame Martinel précisait sur ce dernier point que la ligne éditoriale de la chaîne « *demeur[ait] insuffisamment précise et ne d[evait] pas conduire à « ghettoiser » la nouvelle création qui doit également avoir sa place sur les antennes historiques* », en affirmant en



outre que « *l'objectif de rajeunissement des audiences doit aussi s'imposer aux antennes du groupe* »³².

La ligne éditoriale est, de fait, ambivalente et le contrat de lecture pour les téléspectateurs peu lisible. L'imbrication complexe de ces missions ne donne pas de véritable statut à la chaîne.

Dans la perspective de sa pérennité, France 4 gagnerait en lisibilité si le mandat qui lui est affecté était amené à se concentrer sur une mission mieux définie. Si les pouvoirs publics décidaient de recentrer la chaîne sur la jeunesse, la promesse éditoriale de France 4 serait ainsi plus intelligible pour l'ensemble des téléspectateurs et notamment des plus jeunes.

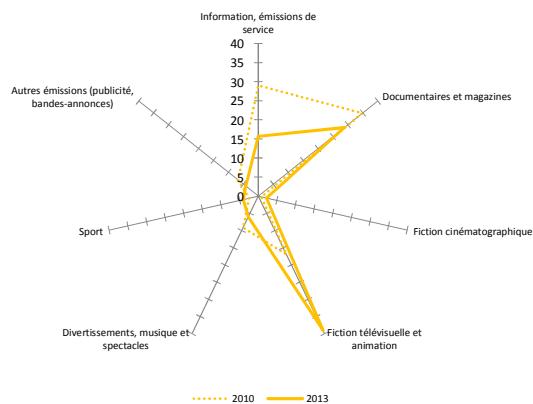
3. France Ô



Cahier des charges de France Télévisions : *Chaîne de la mixité et de la diversité culturelle, accessible sur tout ou partie du territoire métropolitain, France Ô offre une vitrine de choix à toutes les composantes qui participent de l'identité de la communauté nationale, en particulier aux populations ultra-marines. L'accent est notamment porté sur les magazines, le débat citoyen et les spectacles vivants*³³.

Avenant au COM 2013-2015 : *Chaîne issue des trois océans, France Ô tire sa légitimité sur l'ensemble du territoire national d'une grille de programmes qui décline notamment l'identité et la richesse des apports des outre-mer et des cultures du monde en matière sociale, culturelle, sportive, environnementale ou économique dans tous les genres de programmes audiovisuels ; information et magazines de société, sports, cinéma et fictions, documentaires, musique et spectacles vivants*³⁴.

RFO Sat à l'origine, France Ô est depuis le 14 juillet 2010 la cinquième chaîne nationale gratuite éditée par France Télévisions. Une de ses missions historiques est de mettre en avant les territoires de l'outre-mer et leurs cultures notamment par les rediffusions des journaux régionaux d'information du réseau Outre-mer 1^{ère} (anciennement RFO). La chaîne repose désormais sur le métissage des cultures et l'ouverture sur le monde.



³² Rapport précité, p.30.

³³ Extrait du cahier des charges de France Télévisions.

³⁴ Extrait de l'avenant au Contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions pour la période 2013-2015.



▫ L'offre de programmes

L'offre de France Ô a subi de nombreuses évolutions éditoriales. Les changements apportés ont notamment touché deux genres de programmes : l'information et les documentaires et magazines. La lecture de ce nouveau positionnement éditorial est à mesurer à lumière de la spécificité de France Ô en 2010.

L'offre de la chaîne s'articule autour de grands genres de programmes propres aux chaînes généralistes. L'information demeure un pilier de la chaîne et représente près de 16% de sa proposition globale. Elle s'articule autour de quatre grandes tranches horaires disséminées en matinée et en soirée.

Si des opérations propres à France Ô peuvent être relevées comme la mise à l'antenne en 2013 de la série *CUT!* (entièvement tournée à La Réunion et bénéficiant d'un format d'écriture original s'appuyant sur les réseaux sociaux) et les récents développements portant sur le documentaire et les programmes musicaux (*Nova sessions*), il est à noter que sa grille de programmes repose essentiellement sur la multidiffusion. En journée, France Ô s'appuie sur la mise en l'antenne de fictions précédemment diffusées par les autres antennes du groupe : *Cœur Océan*, *Terre Indigo*, *Famille d'accueil* ou de séries comme *H* (Canal+) et propose en matinée des télé-novelas et des épisodes anciens de *Plus belle la vie*. Cette stratégie de multidiffusions s'étend également à certains magazines comme par exemple *Rendez-vous en terre inconnue*.

Avec un paysage audiovisuel constitué de 25 chaînes gratuites, les droits d'achats et de préachats des fictions télévisuelles et des films cinématographiques ont augmenté considérablement, obligeant France Ô à diffuser trois à quatre fois le même programme pour rentabiliser son acquisition.

A l'exception des programmes produits par le réseau Outre-mer 1^{ère} et de quelques magazines propres, France Ô reste essentiellement alimenté par un fonds de catalogue peu attractif.

▫ Les racines ultramarines de la chaîne

Lors des dernières renégociations menées par l'Etat et France Télévisions conduisant à la signature de l'avenant au Contrat d'objectifs et de moyens en novembre 2013, la tutelle de France Télévisions avait expressément souhaité renforcer le positionnement de la chaîne dans le bouquet du service public.

Lors de l'examen de l'avenant au COM de France Télévisions, la députée Martine Martinel indiquait que « *l'effort de clarification de la ligne éditoriale de France Ô ne convainc pas la rapporteure qui prend acte de l'orientation retenue par le projet d'avenant mais s'interroge encore sur la présence de cette chaîne au sein du bouquet France Télévisions* »³⁵. Selon elle

³⁵ Rapport précité, p.31.



« l'outre-mer et la 'diversité' ne doivent pas être reléguées au sein d'une chaîne spécifique à faible budget et petite audience »³⁶.

Le Conseil quant à lui estimait au sujet de la mission confiée par l'avenant au COM qu'elle « devrait conduire à mettre davantage en valeur les départements, les régions et les territoires d'outremer à travers l'information, la fiction et le cinéma, les documentaires, les programmes culturels, les sports et les divertissements »³⁷

A ce titre, les volumes horaires mensuels des programmes ultramarins diffusés sur France Ô ont été pérennisés et revus à la hausse, s'établissant en 2015 à 66 heures d'information locale produite ou coproduite par le réseau Outre-mer 1^{ère} et 39 heures de programmes consacrés à l'outre-mer (magazines et documentaires).

Toutefois, cet effort portant à renforcer la spécificité ultra-marine de la chaîne semble minime au regard de la traduction actuelle en termes de programmation. Un nécessaire travail est à effectuer pour optimiser l'articulation de la grille et donner une vraie identité à cette chaîne qui oscille entre une offre ultra-marine et à destination du jeune public urbain, qui sur ce dernier point peut d'ailleurs concurrencer France 4.

Jusqu'à une date récente, l'audience de France Ô n'était pas mesurée par Médiamétrie. Le Conseil avait souvent insisté sur la nécessité de pallier cette lacune. C'est chose faite depuis septembre 2014 où les premiers résultats de Médiamétrie ont établi l'audience de France Ô à 0,6% de part d'audience. Chaîne nationale depuis 2010, elle n'arrive pas aujourd'hui à attirer davantage de public que les chaînes de la TNT lancées en 2012.

Sa programmation qui repose sur de nombreuses multidiffusions de programmes sans lien avec ses missions propres et le caractère confidentiel de son audience peuvent conduire à s'interroger sur la proposition de la chaîne et sur son positionnement. Le Contrôle général économique et financier indique à ce titre que « l'utilité d'une chaîne ultra-marine diffusée sur la TNT n'a pas été questionnée alors que les sites internet des Outre-mer premières ont été récemment refondus et sont très complets et que par ailleurs, l'Outre-mer comme la diversité doivent être présents sur toutes les antennes du service public et principalement sur celles qui sont regardées par un nombre important de téléspectateurs ».

Le Président de la République François Hollande, lors de son discours tenu à l'occasion du dîner annuel de Conseil représentatif des Français d'Outre-mer le 26 novembre 2014, a regretté, à l'appui des constats du Conseil, la faible part accordée aux programmes ultramarins sur l'antenne de France Ô et a indiqué que « sans coût supplémentaire, nous devons faire en sorte que France Ô redevienne véritablement une chaîne ultramarine avec son identité ».

³⁶ Rapport précité, p.31

³⁷ CSA, avis n°2013-14 du 11 septembre 2013 relatif au projet d'avenant au Contrat d'objectifs et de moyens de la société nationale de programmes France Télévisions pour la période 2013-2015.



La spécificité de France Ô suscite de nombreuses prises de position. Dans la perspective de la pérennité de cette chaîne, deux options semblent envisageables :

- Soit considérer que la viabilité de cette chaîne peut passer par la préservation et l'accentuation de son identité ultramarine. Pour ce faire, le financement de la chaîne doit être garanti car il est difficilement envisageable d'accomplir une telle mission sans les ressources financières appelées à en découler.
- Soit lui donner une nouvelle légitimité en lui fixant des orientations tournées sur la création contemporaine, la musique, les cultures urbaines, dans des formes privilégiant l'audace et l'impertinence. L'offre d'information des territoires d'Outre-mer pourrait alors être prise en charge par France 3, qui au titre de la continuité territoriale de l'Etat, assurerait sa vocation pleine et entière de chaîne consacrée aux territoires. Ce schéma impliquerait que France 4 soit entièrement consacrée à la programmation jeunesse.

L'avenir de cette chaîne sera quoi qu'il en soit à déterminer à l'occasion de la future rédaction du prochain contrat d'objectifs et de moyens liant l'Etat et France Télévisions.



C. L'OFFRE REGIONALE

1. France 3 Régions

Cahier des charges de France Télévisions : *Chaîne nationale à vocation régionale et locale, chaîne de la proximité, du lien social et du débat citoyen. La programmation de France 3 contribue à la connaissance et au rayonnement des territoires et, le cas échéant, à l'expression des langues régionales. Dans un monde globalisé, elle offre à chacun la possibilité de réfléchir sur ses racines tout en suivant l'évolution de la société contemporaine en ouvrant une fenêtre sur le monde. La chaîne accentue sa couverture du territoire et amplifie ses efforts sur l'information régionale, le magazine, le documentaire et la fiction originale.*



France 3 reflète la diversité de la vie économique, sociale et culturelle en région grâce aux décrochages régionaux, y compris aux heures de grande écoute, dont les programmes peuvent être repris au niveau national.

La programmation de France 3 assure une information nationale, régionale et locale. Elle s'attache à développer en particulier une information de proximité et rend compte des événements régionaux et locaux. Un bulletin d'information sur l'outre-mer est programmé en semaine sur l'antenne de France 3, à une heure d'écoute appropriée³⁸.

Avenant au COM 2013-2015 : *En s'appuyant sur un maillage territorial qui fait sa force et sa pertinence, France 3 propose une information de proximité riche et réactive et ouvre ses antennes au débat, à l'accompagnement des initiatives et à la couverture des événements locaux.³⁹.*

L'offre régionale d'information et de programmes de France 3 constitue une obligation réglementaire pour France Télévisions. S'agissant de cette programmation régionale, le député Stéphane Travert voit un « élément fondamental de différenciation pour le service public, par définition ignoré des chaînes commerciales faute de rentabilité, l'exercice de la mission de proximité et de présence territoriale constitue un objectif incontestable du service public⁴⁰ ».

³⁸ Extrait du cahier des charges de France Télévisions

³⁹ Extrait de l'avenant au Contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions pour la période 2013-2015.

⁴⁰ Assemblée nationale, Rapport n°1429 enregistré le 10 octobre 2013, Commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de loi de finances pour 2014, p.17.



▫ L'information régionale mieux appréciée que les programmes régionaux

La grille qui en résulte appelle la mobilisation de moyens financiers importants et une organisation particulière de la chaîne dans les régions. Ainsi en 2013, le coût de grille de France 3 a atteint 842 millions d'euros⁴¹, dont 361 millions d'euros consacrés au programme national. Le coût de grille des programmes régionaux de France 3 a représenté 378,6 millions d'euros.⁴²

Les antennes régionales de France 3 emploient plus de 3 400 personnes. A hauteur de 90%, les effectifs en régions sont affectés à la production de l'offre d'information. Le réseau régional de la chaîne se compose de 5 directions régionales (Nord-Est, Nord-Ouest, Sud-Ouest, Sud-Est et Corse) regroupant les 24 antennes régionales qui correspondent globalement aux régions administratives françaises. La chaîne s'appuie également sur 113 implantations locales.

La diffusion régionale repose sur un maillage territorial qui peut parfois occasionner, pour mieux remplir sa mission de couverture géographique, une gestion peu rationnelle de la ressource hertzienne.

Elle a représenté en 2013 près de 17 941 heures de programmes (informations et programmes régionaux)⁴³. Si l'on adjoint le volume horaire du programme national, 8 064 heures en 2013, l'offre produite et diffusée par le réseau France 3 (national et régional) a représenté en volume horaire de plus de 26 000 heures, soit l'équivalent de trois chaînes émettant 365 jours par an.

Pour autant, les décrochages régionaux et locaux ont seulement représenté 695 heures de programmes sur l'antenne nationale de France 3, soit 8% de l'ensemble de la grille.

Les résultats d'audience semblent démontrer que le public est attentif à l'offre d'information régionale mais délaisse la programmation locale constituée de magazines et de documentaires.

⁴¹ Pour information, le coût de grille de France 2 était sensiblement inférieur en 2013 et représentait environ 805 M€.

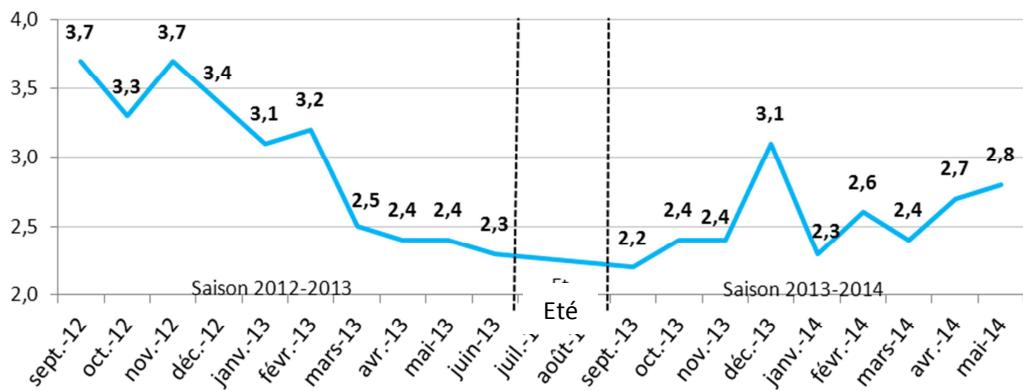
⁴² Le différentiel (environ 104 millions d'euros) correspond au coût de la filière production en 2013.

⁴³ L'objectif initial de 20 000 heures de programmes régionaux a été ramené par l'avenant au COM à 17 000 heures annuelles pour la période 2013-2015.



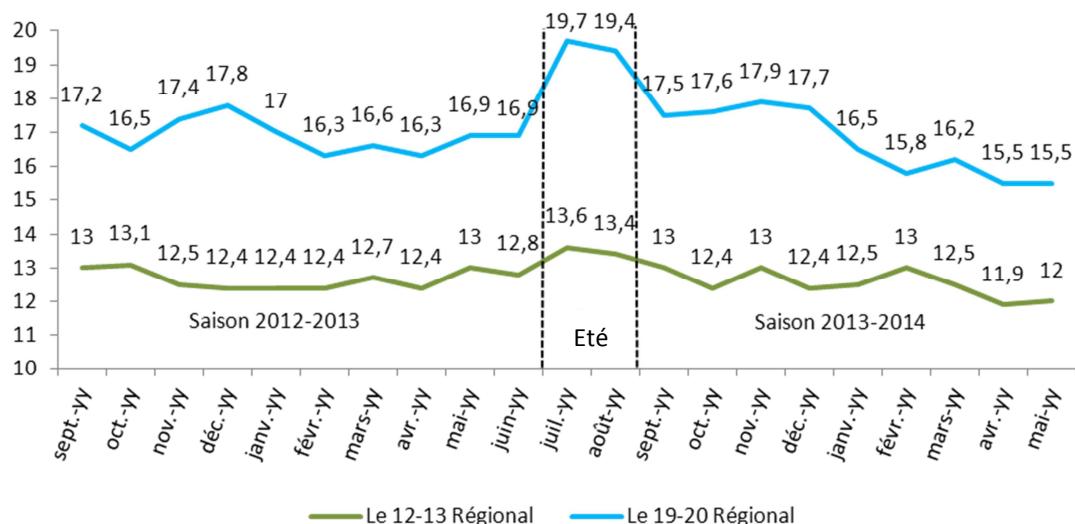
PART D'AUDIENCE DE DES HISTOIRES ET DES VIES DE SEPTEMBRE 2012 A MAI 2014 (EN %)

Source : Médiamétrie, Médiamat. Individus de 4 ans et + équipés TV. France métropolitaine.



PART D'AUDIENCE DES JOURNAUX REGIONAUX DE FRANCE 3 DE SEPTEMBRE 2012 A MAI 2014 (EN %)

Source : Médiamétrie, Médiamat. Individus de 4 ans et + équipés TV. France métropolitaine.



Au cours de l'année 2012, le projet de M. Rémy Pflimlin était de regrouper 8 à 9 plaques régionales, en y associant les conseils régionaux et généraux, pour créer de nouvelles chaînes de télévisions proposant en continu des programmes régionaux sur le modèle de Via Stella en Corse.

Ce projet n'a pas été mené à bien compte tenu des hésitations de la tutelle sur le futur périmètre de la chaîne et le contexte financier de plus en plus difficile (baisse de la ressource publique et des revenus publicitaires) en a scellé le sort.



Compte tenu de ces tergiversations, une mission a été confiée le 10 décembre 2013 par la ministre de la culture à Madame Anne Brucy afin d'identifier des pistes d'évolution en ce qui concerne la mission de proximité du service public audiovisuel.

Conformément à sa lettre de mission, Anne Brucy a consulté le Conseil pour la mise en œuvre de ses conclusions.

- **La refondation de France 3, nécessaire garantie de la spécificité de l'offre du service public**

Le 30 janvier 2014, le Conseil a adressé à Madame Anne Brucy ses préconisations et ses pistes de réflexion sur l'avenir de l'offre de France 3⁴³.

Compte tenu du coût déjà élevé consacré par France 3 aux programmes régionaux et aux contraintes économiques générales, les évolutions proposées par le Conseil cherchaient à garantir trois exigences sans créer de surcoûts budgétaires :

- ~ Confirmer l'importance de la dimension nationale et généraliste de France 3

La question de cette coexistence est souvent abordée, certains considérant parfois qu'un bouquet doit être organisé à partir d'une seule chaîne généraliste *premium* adossée à d'autres chaînes thématiques. En l'état actuel, cette question reste cependant assez théorique d'autant que ce modèle existe et semble fonctionner. La BBC propose ainsi deux services généralistes sur les antennes de BB 1 et de BBC 2.

Le maintien du programme national reste incontournable compte tenu des obligations réglementaires qui pèsent sur France Télévisions et qui ont été réparties, pour l'essentiel, entre France 2 et France 3. En 2013, les investissements de France 3 au soutien de la production audiovisuelle représentaient ainsi 193 millions d'euros, soit près de 50% de l'obligation (400 millions d'euros).

France 3 réalise également 66% des engagements financiers conclus avec le Syndicat des producteurs de films d'animation, 30% des engagements concernant la production audiovisuelle pour les œuvres documentaires et 40% du montant des investissements dans le spectacle vivant. La chaîne diffuse également 193 films cinématographiques sur les 420 mis à l'antenne par le groupe France Télévisions.

L'offre généraliste de la chaîne a permis en outre de dégager environ 70 millions d'euros de recettes publicitaires en 2013. Comparativement, la vente d'espaces publicitaires dans les écrans régionaux représente moins de 14 millions d'euros⁴⁴.

⁴⁴ Les investissements publicitaires sont réduits dans les régions étant donné que les principaux annonceurs relèvent du secteur de la grande distribution pour lequel les campagnes publicitaires sont interdites.



Il paraît ainsi très hasardeux de modifier substantiellement le programme national au risque de bouleverser les équilibres internes de France Télévisions.

Ces éléments concourent mécaniquement à limiter la diffusion des programmes régionaux à l'antenne sans pour autant remettre en cause la dimension régionale qui peut sans doute davantage être mise en avant à l'antenne.

Dans ces conditions, il semble que le renversement du modèle actuel de France 3 consistant à créer autant de chaînes régionales qu'il y a de stations en prévoyant des décrochages nationaux paraît inadapté⁴⁵.

Au contraire, il semble préférable de maintenir l'agencement actuel qui confère une place prépondérante au service national édité par France 3.

- ~ Maintenir et améliorer le succès, l'efficacité et la qualité du traitement de l'information régionale :

L'offre régionale veut mettre en avant la notion de proximité avec l'information régionale et locale dans les créneaux du 12/13, du 19/20 et du Grand Soir 3. Les informations sont présentes quotidiennement dans la grille de France 3, trois fois par jour :

- dans la tranche horaire du 12/13 avec un journal régional de 26 minutes ; en outre, selon les zones de diffusion, au sein même de ce journal, un décrochage local de 7 minutes peut être présenté⁴⁶ ;
- dans la tranche horaire du 19/20 avec, à 18h58, la présentation des titres dans les 24 éditions régionales simultanément puis à partir de 19h17, le développement des sujets d'actualité dans un journal de 26 minutes ;
- une dernière édition régionale, d'une durée de 5 minutes, intervient à la fin du Grand Soir 3 vers 22 h 50.

Ainsi qu'il a été analysé dans la partie précédente, les tranches d'information locale enregistrent de bons résultats d'audience et recueillent en général la satisfaction du public qui apprécie la présentation de l'actualité du territoire dans lequel il évolue :

- Le 12-13 régional réalise ainsi 12,8% du lundi au dimanche dont 14,5% de PDA en semaine et 8,9% de PDA le week-end ;
- Le 19-20 régional réalise 17,1% de PDA en moyenne dont 18,1% en semaine et 14,6% le week-end.

⁴⁵ Rapport n° 1429 Tome V sur le projet de loi de finances pour 2014 *Médias, livre et industries culturelles : audiovisuel ; avances à l'audiovisuel public* déposé le 10 octobre 2013.

⁴⁶ C'est le cas des 113 zones dans lesquelles un bureau de France 3 est implanté.



Au-delà des éditions régionales et locales d'information, la grille de France 3 propose plusieurs rendez-vous réguliers dévolus à des décrochages régionaux. Ces programmes sont produits et réalisés en régions. Ils s'organisent de la façon suivante :

- chaque jour en semaine de 8h50 à 10h50 (*Des histoires et des vies*) ;
- le samedi le matin : *La voix est libre* et l'après-midi : *Samedi avec vous* et le dimanche matin (*Dimanche avec vous*) ;
- une fois par mois, le vendredi en deuxième partie de soirée, un magazine d'enquêtes et de reportages (*Enquêtes de régions*) suivi, en troisième partie de soirée, du rendez-vous documentaire *Docs 24*. Ces deux programmes alimentent l'antenne nationale.

Au total, trois heures d'antenne sont ouvertes chaque jour à la programmation régionale (2 heures dans la tranche matinale et environ 1 heure pour l'information dans les éditions du 12/13, du 19/20 et du Grand Soir 3).

L'objectif initial de 20 000 heures de programmes régionaux a été ramené par le récent avenant au COM à 17 000 heures annuelles pour la période 2013-2015. Cette durée comprend une part substantielle de rediffusions.

En termes de volume, le programme national représente 92% de la grille et le programme régional 8%⁴⁷.

Environ 6 915 heures sont produites annuellement par les 24 antennes régionales⁴⁸. Chaque téléspectateur en région peut potentiellement suivre 320 heures de journaux d'information et environ 400 heures de programmes régionaux par an.

Les tranches d'informations régionales de la mi-journée et du soir emportent l'adhésion des téléspectateurs qui sont attachés aux éditions d'informations régionales et locales. En revanche, les émissions programmées le week-end et chaque matin de la semaine n'ont pas rencontré les faveurs du public. En effet, les audiences des tranches horaires régionales restent très faibles, souvent inférieures à 3%.

L'ensemble de l'offre régionale réalise une audience moyenne de 11% (15,5% pour les programmes d'information et environ 4% pour les programmes régionaux). L'augmentation des programmes régionaux aurait donc pour conséquence prévisible une chute de l'audience de France 3.

En outre, il est apparu que le financement de ce projet pouvait être estimé à plus de 30 millions d'euros. Or France Télévisions doit faire face à une trajectoire financière de plus

⁴⁷ Compte tenu de l'existence de 24 antennes régionales, chaque heure de programme régional correspond en réalité pour la chaîne à 24 programmes différents proposés aux téléspectateurs des 24 zones. Cette offre est accessible en ratrappage sur francetvpluzz.fr.

⁴⁸ Il s'agit d'une moyenne sur l'ensemble des antennes. Certaines antennes régionales contribuent moins que d'autres et certaines émissions sont interrompues pendant les vacances scolaires (Source France Télévisions)



en plus contrainte et il paraît difficile de penser que les ressources attribuées aux programmes régionaux puissent augmenter.

- ~ Réorganiser de manière optimale l'offre de programmes régionaux.

Le Conseil avait formulé 9 propositions qu'il soumet à nouveau aux pouvoirs publics :

- maintenir la dominante nationale de France 3 ;
- privilégier le recours aux équipes de journalistes de France 3 ;
- développer les synergies entre les antennes pour mieux assurer la rentabilisation des moyens et le traitement de l'information locale de proximité ;
- développer une offre d'info/service ;
- renforcer l'offre numérique et les liens avec les téléspectateurs ;
- insuffler aux programmes nationaux une dimension régionale ;
- fidéliser le public autour de thématiques et de séries pour faciliter la circulation des œuvres ;
- initier des partenariats ;
- expérimenter l'ouverture d'un créneau supplémentaire dans la grille dédié aux programmes régionaux.

Une dixième proposition pourrait consister à articuler la réforme de France 3 lors du prochain COM avec la nouvelle réforme territoriale votée par le Parlement.

2. Le réseau Outre-mer 1ère



Cahier des charges de France Télévisions : Réseau France outre-mer désigne un ensemble de services de télévision et de radio, diffusés en outre-mer et sur le territoire métropolitain.

Réseau France outre-mer assure également la continuité territoriale des programmes des services de télévision et de radio édités par les sociétés nationales de programme ou leurs filiales répondant à des missions de service public, de la métropole vers l'outre-mer et de l'outre-mer vers la métropole.

Les « Télé Pays » et « Radio Pays » sont des services régionaux généralistes qui privilient la proximité dans leur offre de programmes. Ils font appel à tous les genres dans une ligne éditoriale proche des cultures et environnements des territoires ultra-marins français et contribuent à l'expression des langues régionales.

A travers la programmation de Réseau France outre-mer, France Télévisions diffuse quotidiennement sur les services destinés aux populations d'outre-mer des journaux d'information concernant l'actualité locale, régionale, nationale et internationale. Elle programme des émissions traitant de la vie des populations d'outre-mer à travers leur culture, leur histoire, leurs traditions et leurs caractéristiques économiques et sociales. Les sujets et émissions produits pour être diffusés sur ces services peuvent être diffusés sur les autres services qu'elle édite.



La société veille à ce que les autres services de télévision qu'elle édite intègrent des programmes de Réseau France outre-mer à des heures d'écoute favorable et rendent compte de la vie économique, sociale et culturelle en outre-mer. Dans le même but, elle peut conclure avec la société Radio France une convention⁴⁹.

□ **Un réseau essentiel à la continuité du service public**

Les programmes pour l'outre-mer représentent une des missions essentielles du service public et correspondent à des bassins de population fortement identitaires, renforcés par le phénomène d'insularité.

Depuis l'année 2010 et le développement de la TNT en outre-mer, les chaînes du réseau Outre-mer sont des chaînes de plein exercice, généralistes, de service public et de proximité. Comme indiqué précédemment, elles alimentent leurs grilles en information (locale, régionale, nationale et internationale), en programmes locaux de proximité, en contenus issus de France Télévisions et en acquisitions de programmes français ou étrangers. Depuis le déploiement de la TNT, la part des programmes repris de France Télévisions a diminué et celle des acquisitions extérieures a augmenté. Les télévisions locales privées souffrent de cette concurrence nouvelle et disent ne pouvoir proposer des prix comparables pour l'acquisition de certains programmes. Le Conseil se propose de trouver une solution à cette situation tendue.

La ligne éditoriale du réseau Outre-mer 1^{ère} repose sur quatre piliers fondamentaux : l'information régionale, la production locale, les sports et la fiction.

Après deux années de baisse d'audience liées à l'arrivée de la TNT et des chaînes publiques nationales, les audiences de l'ensemble des chaînes Outre-mer 1^{ère} mesurées à la fin 2013 ont enregistré des scores à la hausse. La bonne tenue des audiences s'explique par l'augmentation globale des performances des tranches d'information et le succès des premières parties de soirée. On notera ainsi les résultats satisfaisants des journaux du soir en Guadeloupe (72,6% de parts d'audience) ; en Nouvelle Calédonie (67,5%) ; à Mayotte (66% pour l'édition en française et 54,3% pour l'édition en mahorais) et enfin 59,9% de parts d'audience enregistré en Guyane. Toutefois, les offres de programmes de Réunion 1^{ère} et de Martinique 1^{ère} ne peuvent se prévaloir des mêmes succès.

A l'instar des chaînes Outre-mer 1^{ère}, les services radio du réseau sont largement bâties autour d'importantes plages d'informations nationales, internationales, locales et régionales, programmées tout au long de la journée. Les radios favorisent également une interaction avec les auditeurs par le moyen des réseaux sociaux ou par la participation de ces derniers à des jeux ou autres émissions interactives.

⁴⁹ Extrait du cahier des charges de France Télévisions.



Dans un paysage concurrentiel évoluant peu, les radios Outre-mer 1^{ère} demeurent des acteurs incontournables même si elles se voient confrontées à une relative baisse de puissance au profit des stations locales privées (RCI et Freedom à La Réunion notamment).

▫ **Une nécessaire participation au redressement des comptes de l'entreprise**

La mandature de Rémy Pflimlin aura été marquée par le développement de la TNT sur les territoires d'outre-mer et par la composition, en novembre 2010, du bouquet numérique regroupant toutes les chaînes du groupe France Télévisions. RFO et ses « radios et Télé Pays » ont alors changé de nom pour laisser place au réseau Outre-mer 1^{ère}.

A l'instar de l'effort de rationalisation des moyens qui pourra être demandé à France 3 et à son réseau, une attention particulière pourra également être demandée au réseau Outre-mer 1^{ère} dont le coût de grille a représenté 185 M€ en 2013, dont 88% de frais de personnels (1 620 personnes au 31 décembre 2013). On notera à ce titre que le réseau Outre-mer 1^{ère} emploie 92 personnes (78 permanents et 14 non-permanents) à Saint Pierre et Miquelon, notamment pour des raisons liées à l'aménagement du territoire, pour une population de 6 000 habitants.

Par ailleurs, le Conseil, conscient de l'importance de ce réseau pour le développement des territoires ultramarins, estime que la prochaine mandature doit être l'occasion d'évaluer la pertinence et la juste répartition de l'enveloppe budgétaire qui lui est allouée et s'est élevée en 2013 à plus de 258M€. Une expertise pourrait éventuellement être menée sur le coût non dévolu aux programmes.

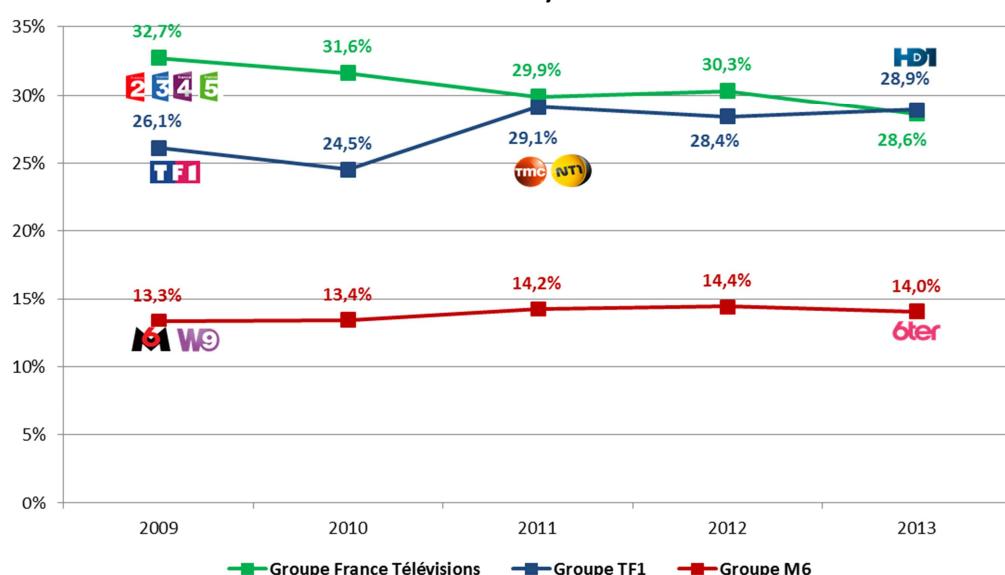


D. LES AUDIENCES DU GROUPE FRANCE TELEVISIONS

1. La part d'audience du groupe France Télévisions et des chaînes

L'audience du groupe France Télévisions a baissé de manière significative en 5 ans : en effet, de 2009 à 2013, la part d'audience de France 2, France 3, France 4 et France 5 est passée de 32,7% à 28,6%. Le groupe public a en 2013 été dépassé par le groupe TF1 qui, malgré le déclin de l'audience de sa chaîne mère, s'est consolidé en télévision gratuite grâce à l'acquisition de TMC et NT1 puis au lancement de HD1.

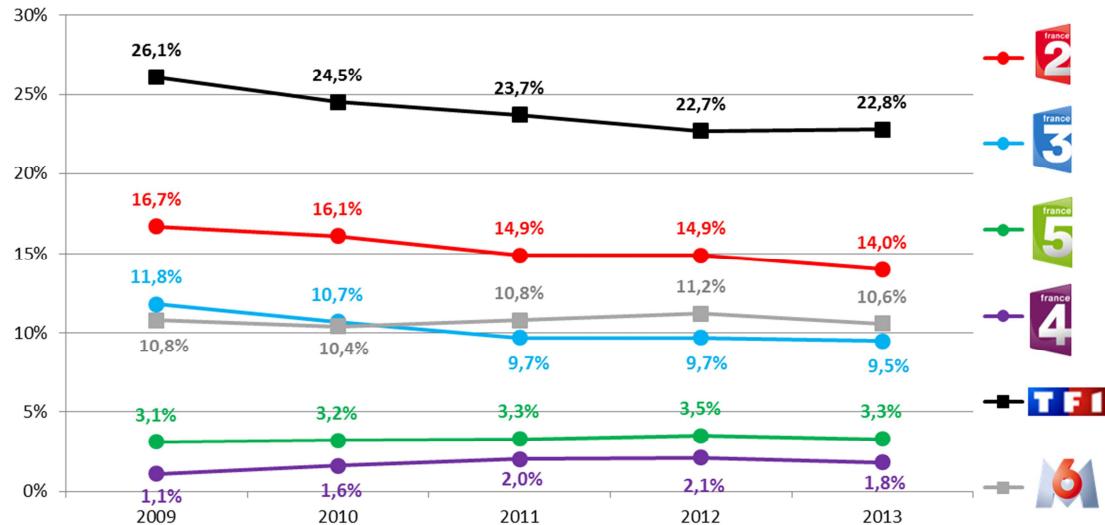
PART D'AUDIENCE DES TROIS PRINCIPAUX GROUPES AUDIOVISUELS FRANÇAIS EN TELEVISION GRATUITE (2009-2013)



Ce déclin de la part d'audience de France Télévisions est principalement dû à la baisse de celles de France 2 et France 3. France 2 est ainsi passée de 16,7% de parts d'audience à 14% tandis que France 3 a reculé de 11,8% à 9,5% de 2009 à 2013. Ni la hausse d'audience de France 4 de son lancement en 2005 jusqu'à 2012 (2,1%), ni celle connue par France 5 de 2009 à 2012 (de 3,1% à 3,5%) n'ont permis de compenser ce recul. Par ailleurs, ces deux chaînes ont également connu une baisse en 2013, perdant respectivement 0,2 et 0,3 points de part d'audience. Les baisses de France 2 (-2,7 pt) et France 3 (-2,3 pt) entre 2009 et 2013 sont néanmoins inférieures à celle de TF1 sur la même période (-3,3 pt) tandis que la part d'audience de M6 est restée relativement stable (-0,2 pt).

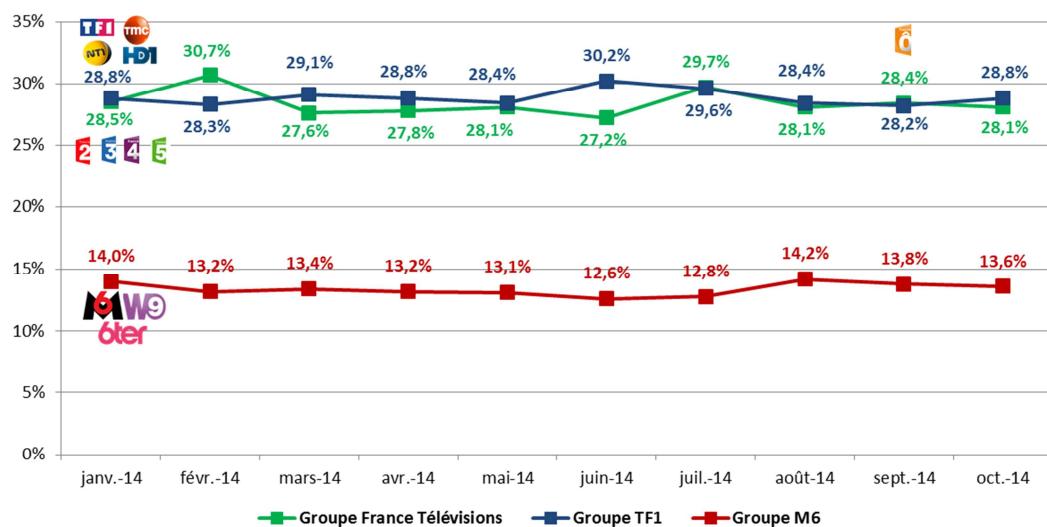


PART D'AUDIENCE ANNUELLE DES CHAINES DE FRANCE TELEVISIONS (HORS FRANCE Ô), DE TF1 ET DE M6



Sur les 10 premiers mois de 2014, la part d'audience de France Télévisions a globalement été plus faible que celle enregistrée en 2013, à l'exception des mois de février (diffusion des JO de Sotchi) et juillet (diffusion du Tour de France). Il faut néanmoins noter que le groupe TF1 ne semble pas progresser : sa part d'audience ne dépasse celle de 2013 qu'en mars, juin et juillet (diffusion de la Coupe du Monde de football sur la chaîne TF1), augurant une probable baisse sur l'année 2014.

PART D'AUDIENCE DES TROIS PRINCIPAUX GROUPES AUDIOVISUELS FRANÇAIS EN TELEVISION GRATUITE EN 2014 (JANVIER-OCTOBRE)



La variation de la part d'audience de France 2, qui a particulièrement profité de la diffusion des événements sportifs précités en février et juillet explique l'essentiel de ces évolutions. Si l'on se fonde sur les dix premiers mois de l'année, la part d'audience de la chaîne en 2014 pourrait ainsi être proche de celle enregistrée en 2013, 14%.

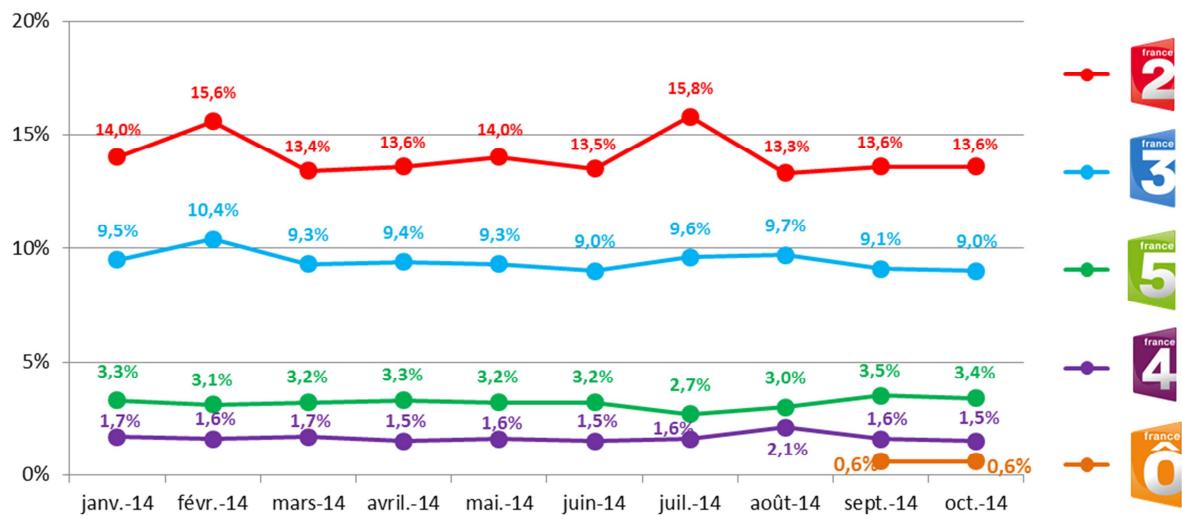
Ce constat est également valable pour France 3 (9,5% en 2013), dont les performances d'audience se sont stabilisées au cours de l'année, mais connaissent cependant une baisse à



la rentrée 2014. France 5 semble en 2014 légèrement en dessous des 3,3% de 2013, mais connaît un rebond depuis la rentrée 2014.

Enfin, France 4, qui a connu un changement de format en avril 2014 a vu sa part d'audience d'effriter et s'installer à 0,2 ou 0,3 point en dessous des 1,8% enregistrés en 2013.

PART D'AUDIENCE MENSUELLE DES CHAINES DE FRANCE TELEVISIONS EN 2014 (JANVIER-OCTOBRE)

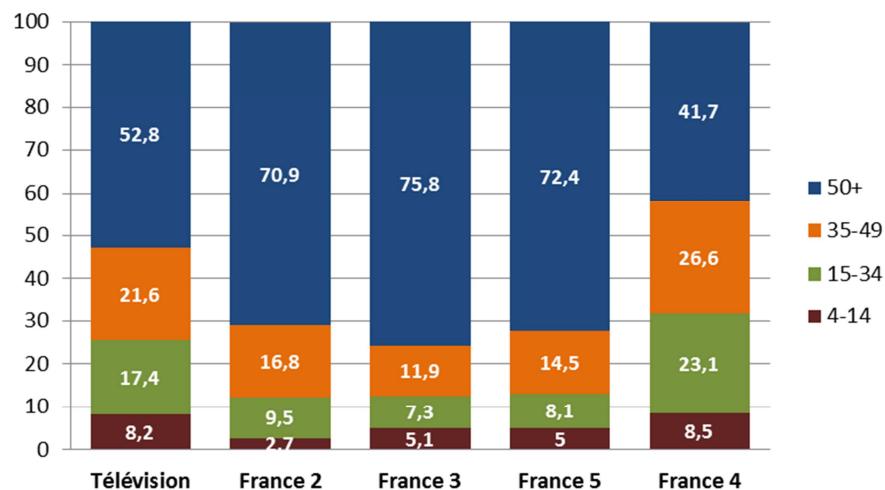


2. Structure d'auditoire des chaînes

L'auditoire de 3 des 5 chaînes de France Télévisions est relativement âgé. En effet, en 2013, alors que 52,8% de l'auditoire de la télévision est constitué d'individus de 50 ans ou plus, ce taux atteint 70,9% sur France 2, 72,4% sur France 5 et 75,8% sur France 3. Seule France 4 affichait un taux plus faible, à 41,7%. Inversement, chacune des tranches d'âge distinguées en dessous de 50 ans affichait un poids dans l'auditoire de France 2, France 3 et France 5 nettement plus faible que dans celui de la télévision prise dans son ensemble : les 35-49 ans sont de 5 à 10 points en dessous du public moyen de la télévision, les 15-34 ans de 8 à 10 points, et les 4-14 ans de 3 à 6 points. France 4 se distingue là encore en dépassant la moyenne du public de la télévision quant à la présence des tranches d'âge précitées.

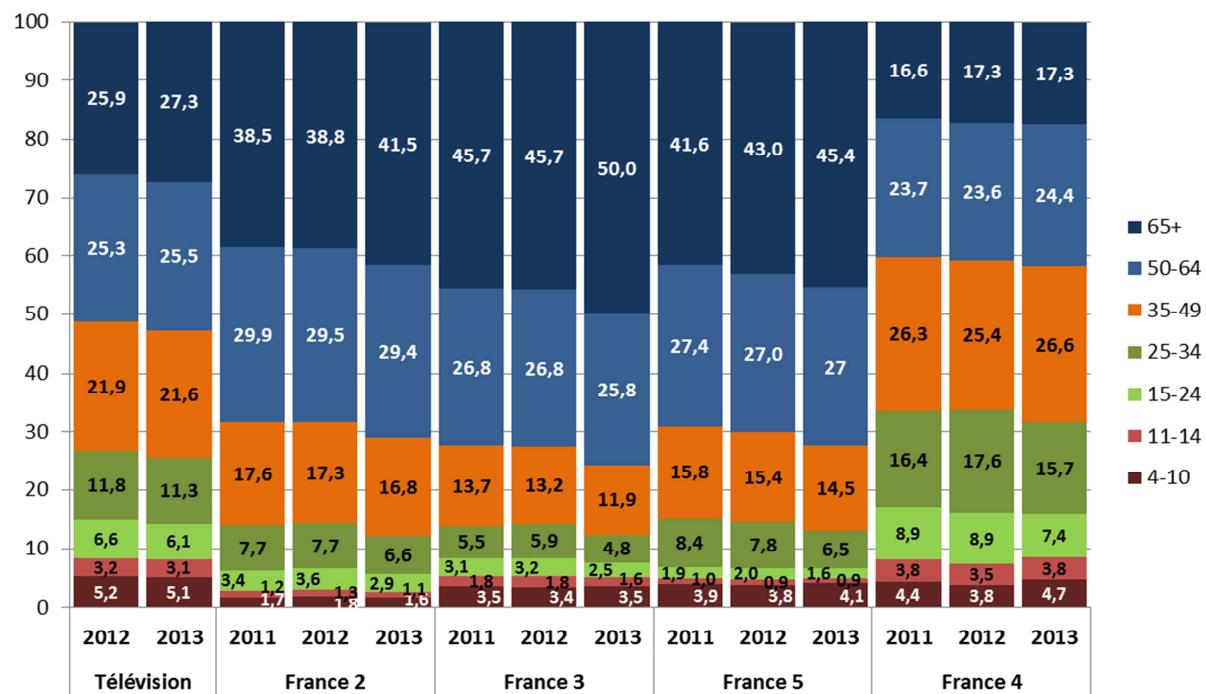


STRUCTURE PAR AGE DE L'AUDITOIRE DE LA TELEVISION ET DE FRANCE 2, FRANCE 3, FRANCE 5 ET FRANCE 4 EN 2013 (EN %)



Alors que l'auditoire de la télévision a tendance à vieillir, les chaînes du groupe France Télévisions suivent une tendance similaire. Cette tendance a, cependant, été plus rapide sur les chaînes de France Télévisions. Ainsi, France 2, France 3, et France 5 ont vu la part des 65 ans et plus augmenter significativement dans leurs auditoires entre 2012 et 2013, passant de 38,8% à 41,5% pour France 2, et 43% à 45,4% pour France 5 et surtout de 45,7% à 50% pour France 3.

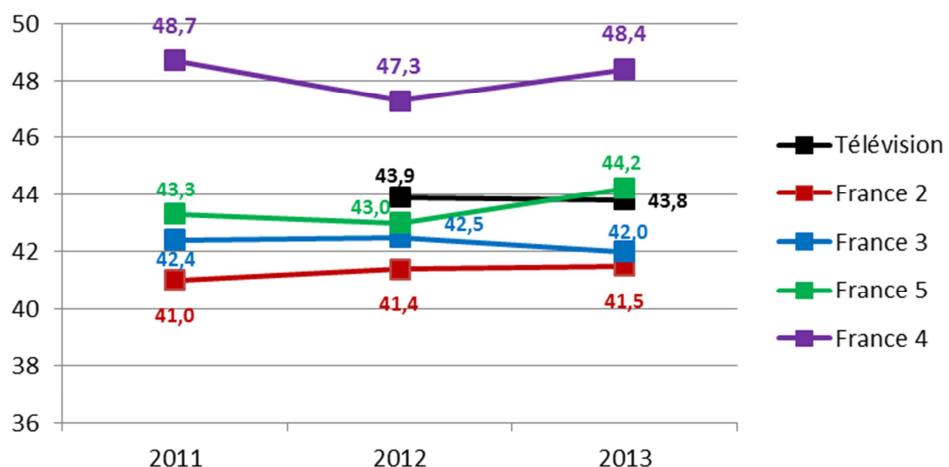
EVOLUTION DE LA STRUCTURE PAR AGE DE L'AUDITOIRE DE LA TELEVISION ET DE FRANCE 2, FRANCE 3, FRANCE 5 ET FRANCE 4 EN DE 2011 A 2013 (EN %)





Par ailleurs, alors que le public de la télévision est composé à 43,8% d'hommes en 2013, la part des hommes dans le public de France 2 et France 3 est plus faible : ce taux se situe à 41,5% pour la première et 42% pour la seconde. Il est cependant nettement plus élevé pour France 4 (48,4%) et, plus récemment, pour France 5 (44,2%).

EVOLUTION DE LA PART DES HOMMES DANS L'AUDITOIRE DE LA TELEVISION ET DE FRANCE 2, FRANCE 3, FRANCE 5 ET FRANCE 4 EN DE 2011 A 2013 (EN %, INDIVIDUS DE 15 ANS ET +)



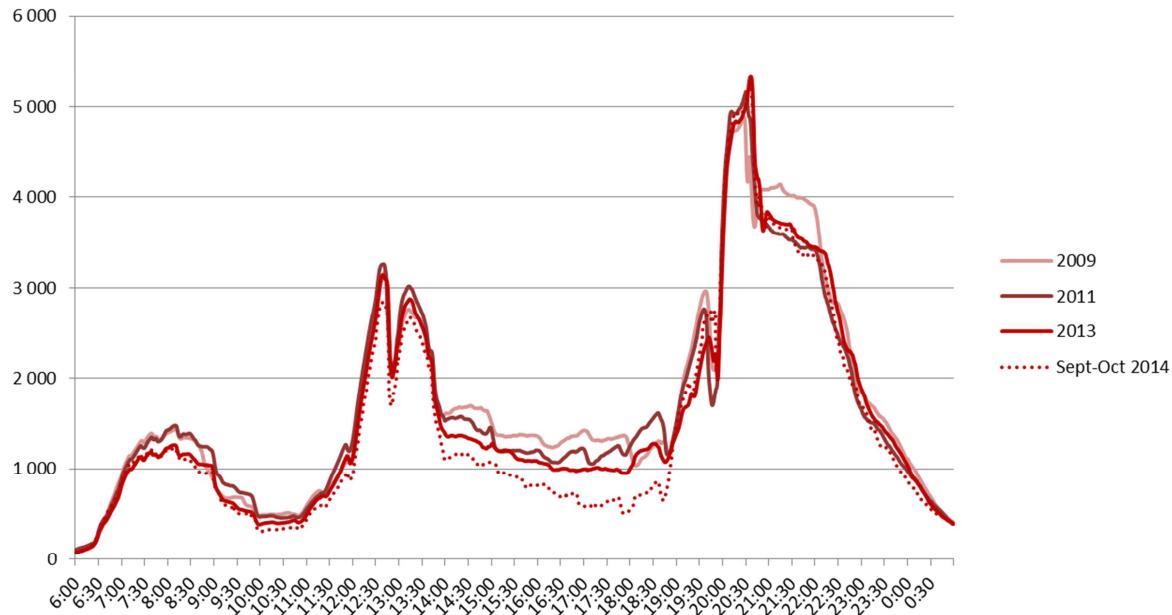
3. Les audiences des chaînes

▫ L'audience de France 2

L'audience de France 2 connaît un pic lors du journal de 13h (plus de 3 millions de téléspectateurs), un second lors du journal de 20h (plus de 5 millions de téléspectateurs) et demeure élevée tout au long de la première partie de soirée. L'audience de la chaîne a nettement baissé en première partie de soirée de 2009 à 2011, puis le matin de 2011 à 2013, et de 14h à 18h30 sur toute la période. Les résultats concernant septembre-octobre 2014 doivent être interprétés avec prudence : en effet, contrairement aux moyennes annuelles, cette moyenne bimensuelle ne bénéficie pas de l'effet de hausse d'audience que connaissent les après-midi de France 2 chaque année en juillet, lors de la diffusion du Tour de France.

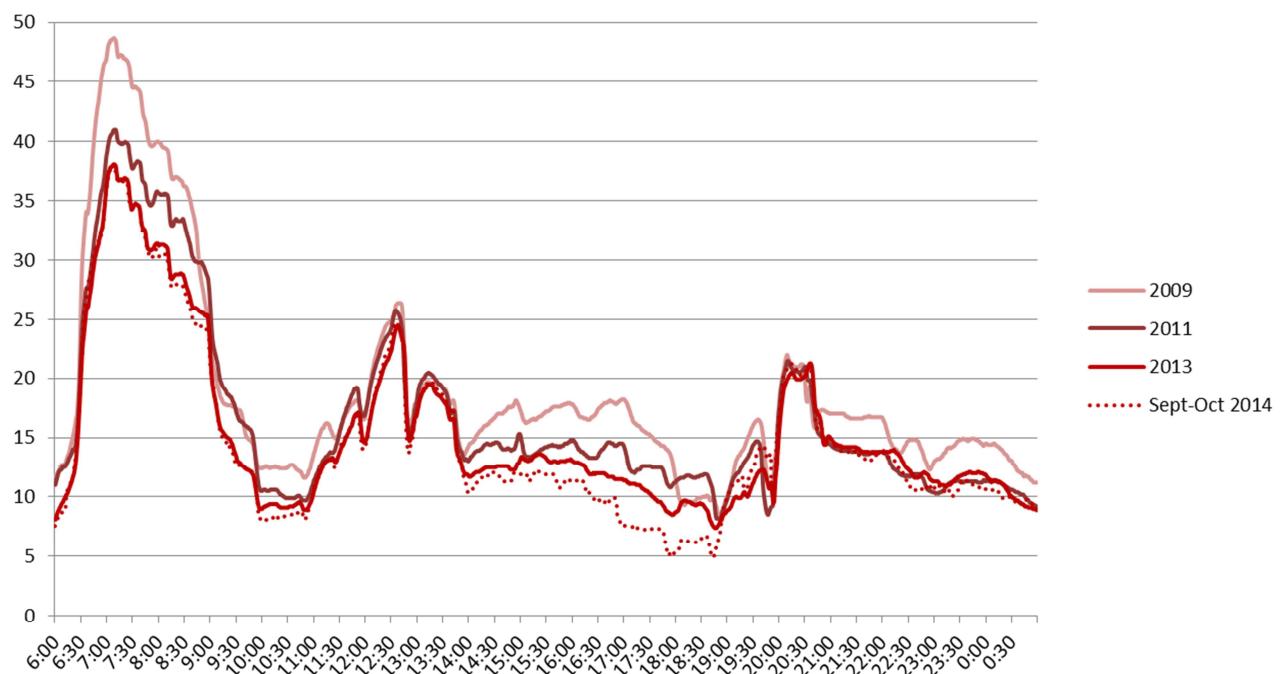


AUDIENCE DE FRANCE 2, MINUTE A MINUTE (EN MILLIERS DE TELESPECTATEURS)



La part d'audience de la chaîne est très élevée le matin, mais a là aussi connu une forte baisse, avec un pic matinal à 7h qui est passé de plus de 48% de parts d'audience à près de 38%. Les creux de parts d'audience, entre 10h et 11h, et de 14h à 19h se sont renforcés entre 2009 et 2013.

PART D'AUDIENCE DE FRANCE 2, MINUTE A MINUTE (EN %)

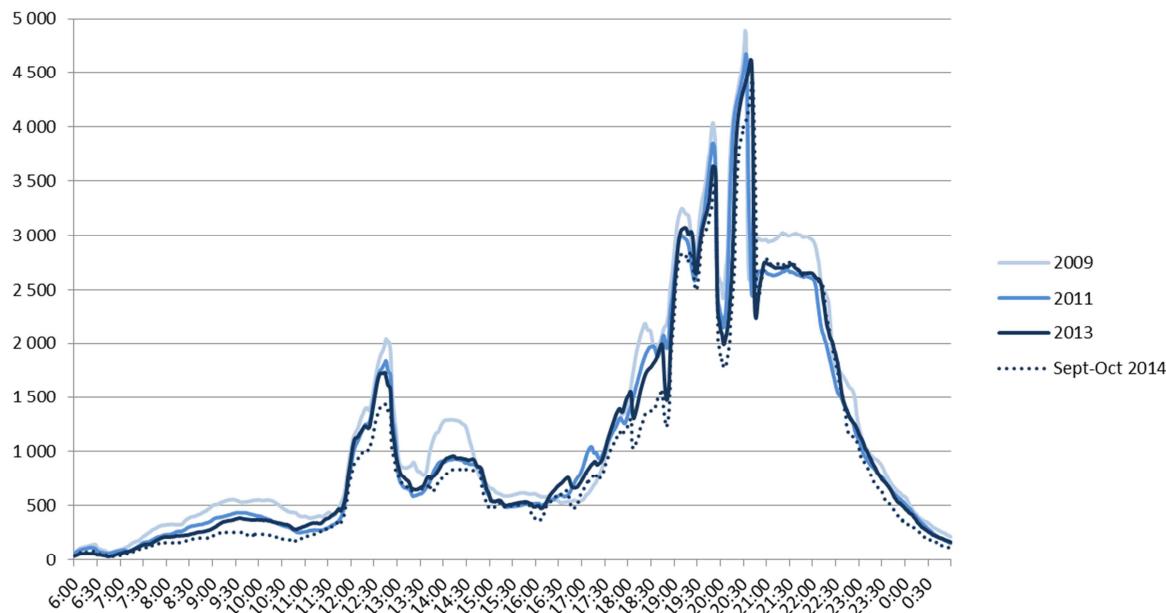




▫ L'audience de France 3

Si France 3 ne connaît pas réellement de hausse d'audience le matin, son premier pic a lieu vers 12h30, au cours de la diffusion du journal de mi-journée. C'est en avant soirée avec la diffusion de jeux, de journaux d'information puis de la série Plus Belle la Vie, que l'audience de la chaîne décolle réellement, dépassant ainsi les 4,5 millions de téléspectateurs vers 20h30. L'audience de la chaîne a cependant connu une baisse notable entre 2009 et 2011, notamment en milieu de matinée, le midi, vers 14h, durant les 4 pics de l'avant soirée et en première partie de soirée. L'audience de la chaîne a peu évolué entre 2011 et 2013, les résultats de première partie de soirée étant même légèrement supérieurs à ceux enregistrés précédemment.

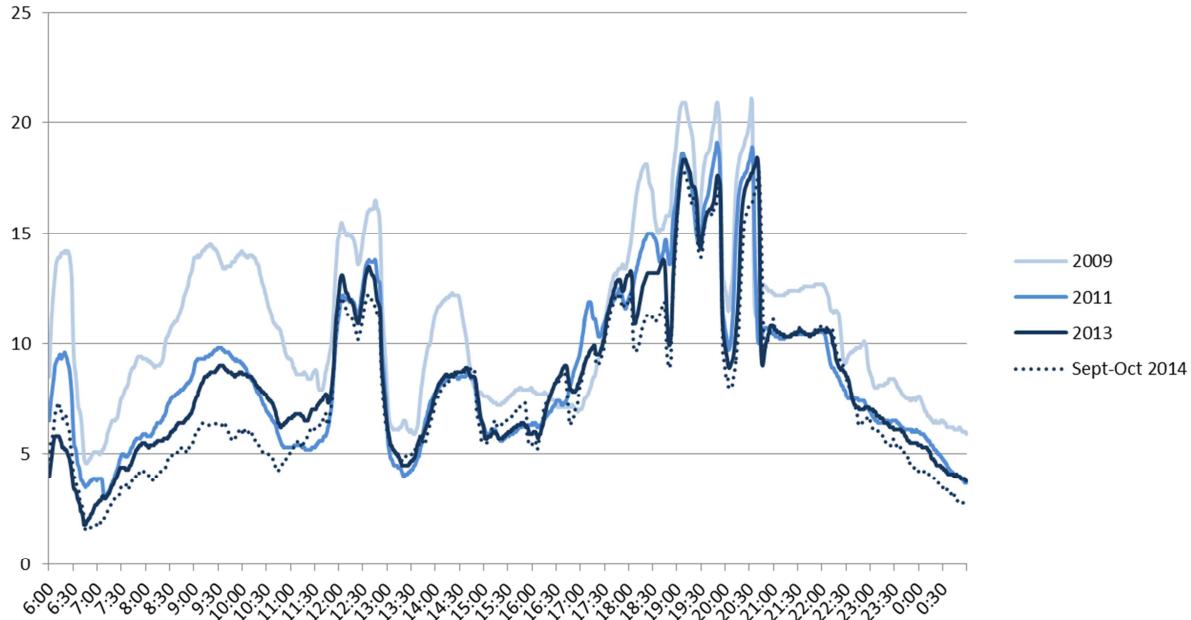
AUDIENCE DE FRANCE 3, MINUTE A MINUTE (EN MILLIERS DE TELESPECTATEURS)



En termes de part d'audience, ce sont également les temps du midi (en 2013, 13% de parts d'audience à 12h05 et 13,5% à 12h37) et l'avant soirée (en 2013, 18,3% à 19h10, 17,6% à 19h50 et 18,4% à 20h39), qui sont les principaux atouts de France 3. L'évolution dans le temps montre là encore de fortes variations de part d'audience, en particulier de 2009 à 2011 sur l'ensemble de la journée, et de 2011 à 2013 plus légèrement le matin et durant les pics de l'avant soirée.



PART D'AUDIENCE DE FRANCE 3, MINUTE A MINUTE (EN %)



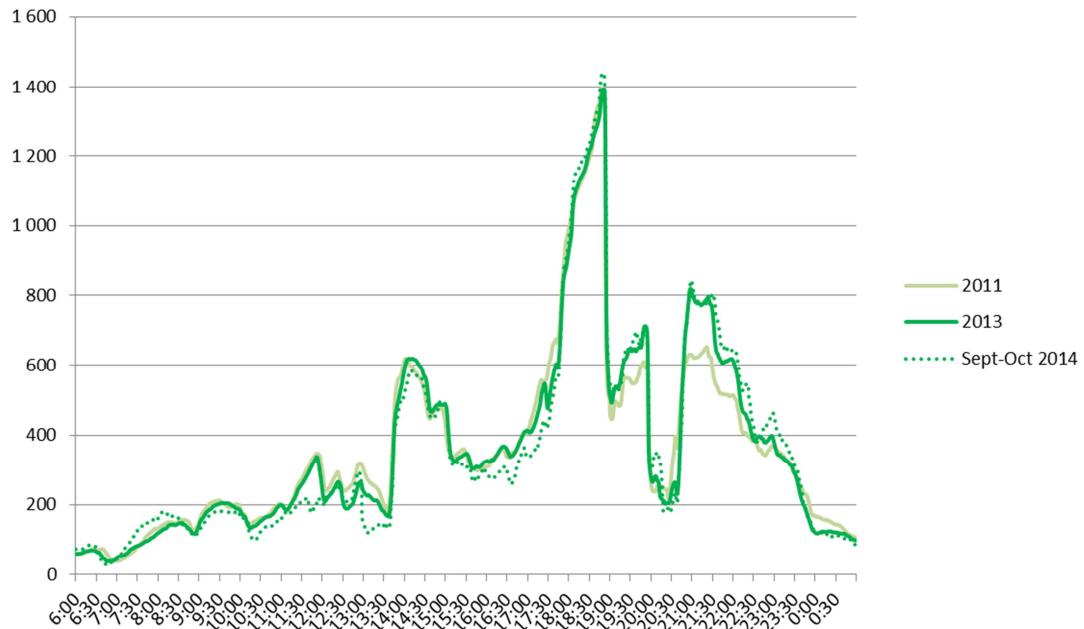
La part d'audience des journaux télévisés de France 3 est nettement supérieure à la part d'audience de la chaîne. Néanmoins, elle a également subi une baisse notable de 2009 à 2012 (de 20% à 17% pour le 19/20 Régional, de 19,1% à 17% pour le 19/20 National, de 16% à 13,5% pour le 12/13 National, et de 14,9% à 12,2% pour le 12/13 Régional). L'année 2013 a marqué un retour à la croissance pour les journaux régionaux, et une stabilisation pour le 12/13 National, le 19/20 National était pour sa part toujours en baisse. Les dix premiers mois de 2014 semblent montrer un retour à la baisse sur l'ensemble des journaux.

□ L'audience de France 5

L'audience de France 5 connaît un premier pic à 14h où elle dépasse 600 000 téléspectateurs jusqu'à 14h15 puis descend pour remonter en fin d'après-midi et frôle les 1,4 millions à 18h50 pendant le magazine C dans l'air, puis redescend et connaît ses derniers pics durant C à vous (712 000 téléspectateurs à 19h51 en 2013) et en première partie de soirée (818 000 téléspectateurs à 20h57). L'audience de la chaîne s'est globalement améliorée depuis 2011, notamment en avant soirée et surtout en première partie de soirée.

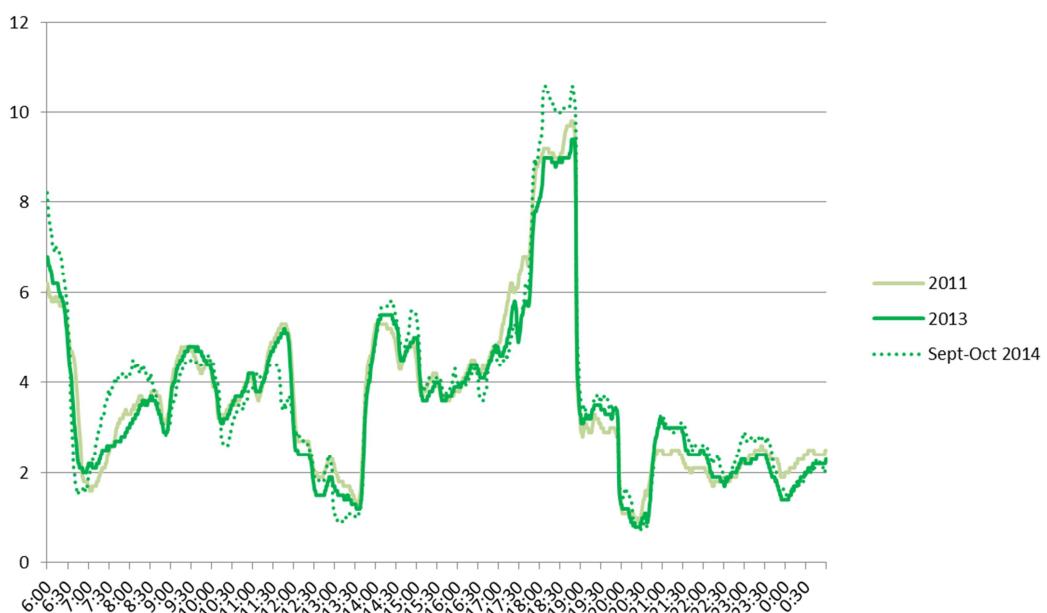


AUDIENCE DE FRANCE 5, MINUTE A MINUTE (EN MILLIERS DE TELESPECTATEURS)



La part d'audience de France 5 se situe autour de 4% la plus grande partie de la journée, et s'affaiblit sous les 2% de 12h à 13h30 et de 20h à 20h30. Elle atteint cependant 9,4% à 18h50. Les premières parties de soirées sont en revanche peu performantes, avec un maximum de 3,2% à 20h57.

PART D'AUDIENCE DE FRANCE 5, MINUTE A MINUTE (EN %)



Les magazines quotidiens de France 5 sont des marqueurs de la grille de la chaîne et, pour certains, réalisent des parts d'audience importantes. C dans l'Air, en particulier, permet à la chaîne de réaliser des parts d'audience significatives : la part d'audience du programme est passé de 9,9% à 11,5% entre 2010 et 2012, pour légèrement reculer en 2013 à 10,9%.

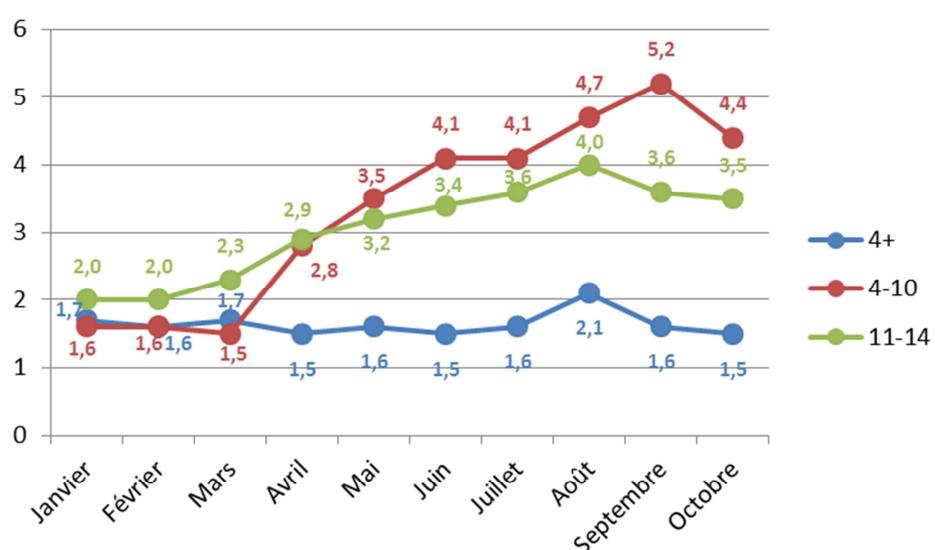


L'année 2014 a en revanche été contrastée, avec une part d'audience allant de 8,8% en juillet jusqu'à 12,9% en septembre. Le magazine d'avant soirée C à Vous a également trouvé ses marques de 2010 à 2012 (de 2,9% à 4,2% de parts d'audience) mais semble reculer depuis 2013 (4% sur l'année, moins en 2014). Plus récent, le magazine la Quotidienne demeure à des niveaux de part d'audience peu élevés mais progresse, de 0,9% en moyenne en 2013, jusqu'à 1,9% à la rentrée 2014.

▫ L'audience de France 4

Le changement de format de France 4 en avril 2014 lui a permis de renforcer sa part d'audience auprès des plus jeunes : ainsi, la part d'audience de la chaîne est passée de 1,5% à 5,2% auprès des 4-10 ans de mars à septembre, et de 2,3% à 3,6% auprès des 11-14 ans. Ce public étant cependant peu nombreux, il n'a pas permis à France 4 d'augmenter sa part d'audience. Au contraire, la part d'audience de la chaîne a baissé auprès des 4 ans et plus sur la même période, marquant en avril, juin et octobre 2014 des points bas à 1,5%, montrant une probable désaffection des tranches d'âge plus âgées.

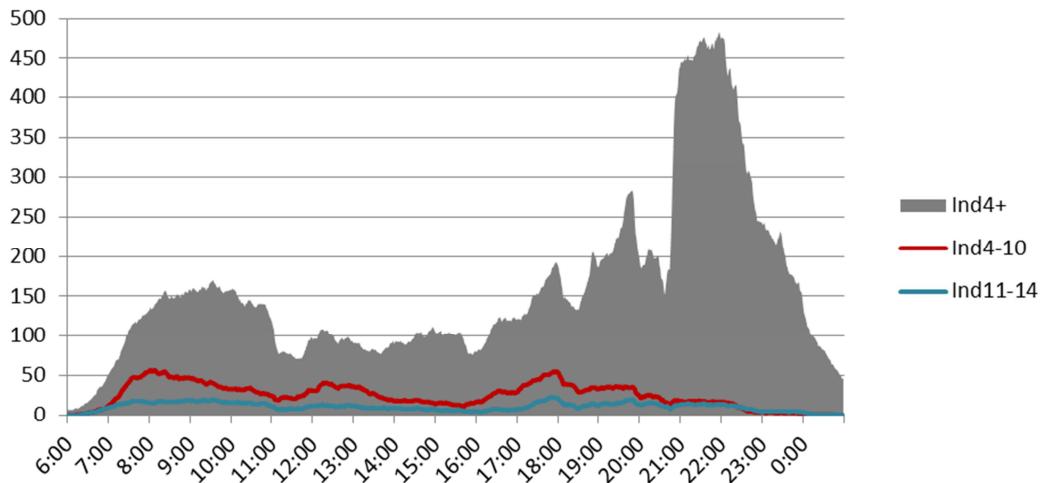
PART D'AUDIENCE MENSUELLE DE FRANCE 4 SELON LA CIBLE EN 2014 (EN %)



Si le pic d'audience de France 4 se situe, comme de nombreuses chaînes, en première partie de soirée, les plus jeunes, et en particulier les 4-10 ans, regardent la chaîne plutôt le matin avec un pic à 8h (un peu plus de 50 000 téléspectateurs), le midi autour de 13h, et en fin d'après-midi de 17h à 18h. A partir de 18h, les plus jeunes quittent cependant progressivement la chaîne et sont très peu présents dans son auditoire en soirée.

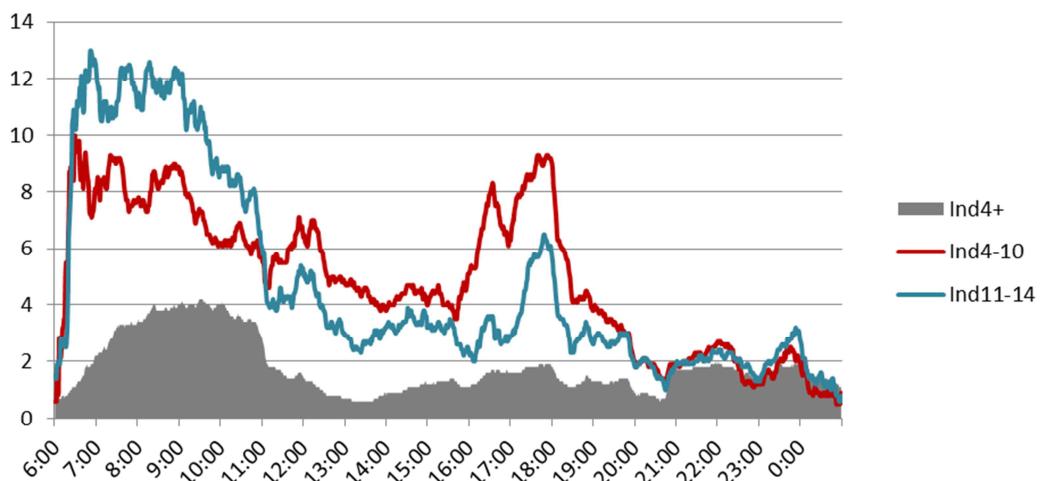


AUDIENCE DE FRANCE 4, MINUTE A MINUTE (SEPTEMBRE-OCTOBRE 2014, EN MILLIERS DE TELESPECTATEURS)



C'est donc logiquement le matin que France 4 réalise sa meilleure part d'audience : la chaîne atteint ainsi les 9% auprès des 4-10 ans et dépasse les 12% auprès des 11-14 ans. Elle connaît surtout un regain de part d'audience de 17h à 18h, en dépassant les 9% auprès des 4-10 ans, et 6% auprès des 11-14 ans.

PART D'AUDIENCE DE FRANCE 4, MINUTE A MINUTE (SEPTEMBRE-OCTOBRE 2014, %)



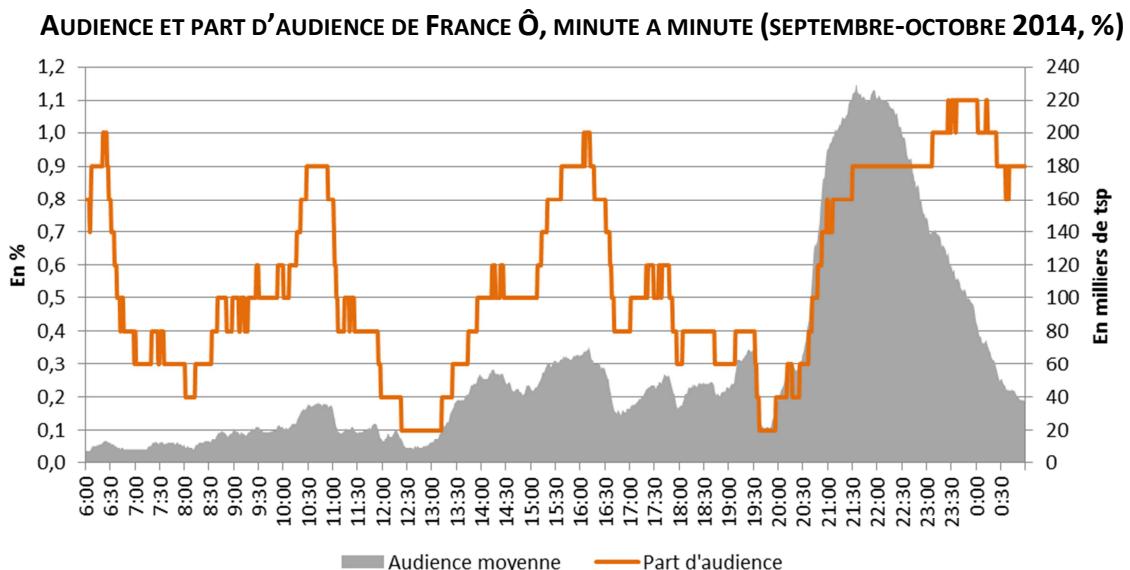
En première partie de soirée, France 4 réalise des performances d'audience supérieures au reste de la journée, mais après une hausse de 2010 (1,9% de part d'audience) à 2011 (2,4%) puis une stabilisation en 2012, la part d'audience de la chaîne sur cette tranche est redescendue en 2013 (2,1%) et ne semble pas avoir été améliorée en 2014. Septembre et octobre 2014 montrent par ailleurs des résultats les plus faibles de l'année, à 1,8% et 1,7%.

▫ L'audience de France Ô

L'audience de France Ô demeure peu élevée tout au long de la journée : elle ne dépasse les 70 000 téléspectateurs qu'à partir de 20h30 et atteint alors 225 000 entre 21h30 et 22h00. Sa part d'audience, en conséquence, est haute durant les creux d'écoute de la télévision (milieu de matinée, milieu d'après-midi) et faible durant les pics d'audience (8h, 13h, 20h).



Seule la première partie de soirée, à partir de 21h, permet à la chaîne d'améliorer ses performances de part d'audience, où elle peut atteindre 0,9% de part d'audience de 21h30 à 22h.





E. LA MISE EN PLACE D'UNE GRILLE D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROGRAMMES

Sur le sujet de l'audience et de la qualité des programmes, le député Monsieur Christian Kert, dans le cadre du projet de loi relatif à la communication audiovisuelle et au nouveau service public, indiquait que « *l'audience doit devenir une ambition et non une obsession, c'est-à-dire qu'à la dictature de l'audimat se substitue la volonté de répondre avant tout aux attentes des téléspectateurs et d'emporter leur adhésion. Les mesures d'audience ne doivent donc pas simplement quantitatives mais surtout qualitatives : un service public de l'audiovisuel performant, c'est un service qui répond aux attentes de ses publics dans toute leur diversité* »⁵⁰

Il appartient ainsi à la télévision publique de déterminer les critères objectifs à partir desquels la qualité pourra être mesurée. Ce travail a déjà été largement entamé dans le cadre du baromètre « Quali TV » développé par France Télévisions. Il présente cependant des limites dans la mesure où il se concentre sur le seul critère de la satisfaction des téléspectateurs.

La détermination de la qualité des programmes pourrait s'appuyer en effet sur davantage d'éléments qui, rassemblés à la manière d'un faisceau d'indices, permettraient de dégager sur des bases objectives une appréciation pertinente. C'est dans cet esprit que l'INA travaille actuellement à la mise au point d'un tel document. Pris indépendamment, aucun des critères envisagés ne suffirait à affirmer la qualité d'une fiction. Mais c'est au vu de l'ensemble des critères que l'œuvre pourrait être considérée comme un programme de plus ou moins grande qualité.

Une grille de notation pourrait être élaborée pour servir de base à une appréciation sur la qualité des programmes. Le COM pourrait fixer l'engagement qu'une part des programmes recueille un niveau d'évaluation minimal sur la base de cette grille.

Conformément à la mission que lui a confiée le législateur, en vue de « formuler des propositions sur l'amélioration de la qualité des programmes »⁵¹, le Conseil propose de retenir une liste de critères⁵² susceptibles d'être intégrés dans un référentiel qui constituerait un nouvel indicateur dans le contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions pour la période 2015-2020.

⁵⁰ Rapport précité, p.29.

⁵¹ Article 3-1 de la loi du 30 septembre 1986, précitée.

⁵² Le Conseil a déjà eu l'occasion de développer cette méthode dans le cadre de ses compétences économiques pour déterminer le caractère équitable de la rémunération proposé par un distributeur de services à une chaîne reprise dans son bouquet, *in* Décision n° 2007-471 du 17 juillet 2007 relative à un différend opposant les sociétés Voyage et CanalSatellite.



▫ Le choix du thème

La mention de l'originalité suppose bien entendu que le traitement de la fiction donne à voir la personnalité des auteurs dans le processus narratif. Cette exigence vaut non seulement pour l'écriture mais aussi pour sa traduction audiovisuelle en termes d'images.

Le choix d'aborder de nouveaux univers notamment sociaux devrait constituer un des critères d'évaluation.

▫ Le type de traitement

La dramaturgie audiovisuelle construit son déroulement dans les œuvres actuelles de fiction en s'appuyant de plus en plus sur des choix techniques qui renforcent les développements du scénario pour contribuer à surprendre les téléspectateurs ou pour créer autour des choix de la photographie une ambiance générale qui donne un ton à la série (*Bron* par exemple).

Ce critère pourrait permettre d'apprécier le recours à l'ensemble des éléments techniques qui caractérisent le procédé audiovisuel et qui sont aujourd'hui attendus comme autant d'éléments caractéristiques d'une fiction de qualité.

A côté de la photographie, on pense au traitement de la lumière, au son, à la qualité du montage et au choix des plans. L'objectif ne doit pas être de figer la trame audiovisuelle dans un cadre esthétique convenu mais de tenir compte de l'originalité des procédés qui auront été retenus.

▫ Le financement

Cet élément est déterminant pour apprécier la mobilisation des moyens humains (auteurs, scénaristes, réalisateurs, acteurs) et techniques (décors, photographie, tournage en extérieur) qui sont concentrés pour la réussite d'un programme de fiction.

A ce titre, l'un des éléments à retenir peut être la part du soutien du CNC. En effet, le cadre réglementaire d'intervention limite sa contribution au financement aux « œuvres audiovisuelles à vocation patrimoniale et présentant un intérêt particulier d'ordre culturel, social, scientifique, technique ou économique »⁵³.

L'existence d'une aide attribuée par le Compte de soutien à l'industrie des programmes audiovisuels (COSIP) constitue déjà un premier critère de qualité. En effet, elle suppose la reconnaissance préalable de la qualité de l'œuvre, de l'empreinte qu'elle peut laisser et de son intérêt pour le public.

⁵³ Article 1^{er} du décret n° 95-110 du 2 février 1995 modifié relatif au soutien financier à la production, à la préparation et à la distribution d'œuvres audiovisuelles.



De même, on sait que le CNC regarde notamment la part de la création en s'efforçant d'apprécier la qualité de l'écriture, la liberté laissée aux auteurs et les techniques de tournage mises en œuvre.

Dans la même perspective, il conviendrait de prendre en compte l'existence d'accords de cofinancements internationaux, notamment avec d'autres groupes audiovisuels publics européens.

▫ **L'avis des téléspectateurs**

Il s'agit d'un critère évident de mesure de la qualité. La satisfaction du public permet de vérifier que la télévision reste le mass média qu'il se doit d'être et contribue au lien social.

C'est ainsi que les téléspectateurs peuvent apprécier, pour des raisons différentes, le déroulement d'un feuilleton quotidien inspiré par les thèmes de l'actualité à l'image de *Plus belle la vie* tout en souhaitant que la fiction les surprenne dans ses thèmes et dans son traitement à l'instar des séries qui ont rencontré un succès international ces dernières années.

Ce dernier point est important puisque le développement de l'offre de chaînes de télévision et l'accès facilité aux contenus ont permis au public de découvrir et d'apprécier des séries qui ont profondément renouvelé le genre et dont l'originalité et l'exigence constituent désormais des standards qui commandent en partie le succès des fictions.

▫ **L'avis de la critique**

Comme les téléspectateurs, l'œil de la critique prend en compte les succès internationaux. Il parvient encore davantage – et plus en amont – à mesurer l'intérêt d'une fiction sur le plan de l'originalité des thèmes et du traitement audiovisuel.

La reconnaissance professionnelle d'un programme peut alors se mesurer à partir des analyses critiques de la presse spécialisée. Ce critère doit aussi prendre en compte les récompenses professionnelles obtenues par les équipes qui ont contribué à la réussite d'une série. On retiendra ici les nombreux prix obtenus par la série *Un village français*.

▫ **Le succès sur le marché européen et international**

L'exportation des fictions semble être un autre critère pertinent pour apprécier la qualité du programme considéré. Le fait que des séries produites par France Télévisions emportent l'adhésion des chaînes étrangères au moment d'acquérir les droits de diffusion doit être considéré comme une réussite pour le groupe public.

La demande des diffuseurs a sensiblement évolué en quelques années. L'offre des grands réseaux américains reste incontournable mais seuls quelques titres apparaissent immédiatement attractifs. La demande cherche aujourd'hui à s'orienter vers des



productions plus originales dont l'attrait repose en partie sur le mode de traitement du sujet retenu.

Ces réussites peuvent d'autant mieux être assurées que le groupe France Télévisions aura, au préalable, conclu des accords de cofinancement avec d'autres diffuseurs.



III – L'entreprise

A. LA GESTION DE L'ENTREPRISE

Un bilan complet des actions menées par la société France Télévisions et son président au cours des années écoulées se doit également de porter sur la situation interne de l'entreprise publique, dont l'opération de fusion-absorption des différentes sociétés qui la componaient jusqu'ici a pris effet le 1^{er} janvier 2009⁵⁴.

La mise en œuvre de l'entreprise unique constituait, pour le président de France Télévisions, un axe prioritaire de son mandat ainsi qu'il l'avait exposé devant la Conseil lors de son audition en juillet 2010. En outre, la bonne réalisation de cet objectif conditionne directement la qualité du service rendu par l'entreprise publique : le lien entre performance de l'entreprise et qualité des programmes est réel, tant du point de vue financier que créatif.

Sur cette question, l'approche retenue s'est voulue, ici aussi, résolument pragmatique : les difficultés liées aux situations passées n'ont pas été oubliées, les chantiers lancés ont été évalués dans une perspective de long terme et le Conseil a parfaitement conscience du fait que certaines des difficultés rencontrées trouvent, pour partie, leurs origines dans des facteurs externes à l'entreprise publique.

Le Conseil ne peut que relever l'ampleur de la tâche qui consistait à définir et mettre en œuvre des méthodes de gestion communes susceptibles d'être applicables à des chaînes qui avaient chacune développé des modes autonomes d'organisation.

Lors de son audition, le 24 septembre 2014, M. Pflimlin a indiqué que cette tâche avait été particulièrement complexe et qu'en réalité tout était encore à construire lorsqu'il avait pris ses fonctions.

Les observations du Conseil s'inscrivent dans ce contexte particulier.

1. L'entreprise unique, des bénéfices encore incomplets

La mise en œuvre de l'entreprise unique devait conduire la société France Télévisions à coordonner ses différentes composantes, afin notamment de dégager des gains importants d'efficacité en redéployant les personnels après avoir identifié les synergies existantes.

Cet objectif ambitieux supposait de mettre en place les équipes et les moyens pour réussir cette mutation ; le développement des outils communs de gestion devait permettre d'appréhender, dans un premier temps, le nouveau périmètre de l'entreprise pour mieux

⁵⁴ Article 86 de la loi n° 2009-258 du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision.



parvenir, dans un second temps, à identifier les ressources disponibles pour les affecter utilement. Certaines de ces étapes essentielles restent encore, aujourd’hui, à franchir.

En conséquence, les synergies qui pouvaient donner lieu à une redéfinition des cadres d’emplois des personnels n’ont pas été pleinement exploitées. Ainsi, jusqu’à la fin de l’année 2012, le nombre des personnels a continué d’augmenter au lieu de diminuer comme la mise en place de l’entreprise unique le laissait espérer.

▫ **La convergence attendue des systèmes d’information**

A l’époque où chaque chaîne relevait d’une forme sociale distincte, les équipes dirigeantes avaient retenu des systèmes d’information propres pour la gestion des stocks de programmes, la détermination de la chaîne de fabrication de l’information, l’identification des métiers et leur rémunération ou encore les applications comptables.

La convergence des systèmes d’information, c’est-à-dire leur interopérabilité, aurait constitué une traduction pratique et concrète de l’entreprise commune et nécessitait une révision de l’architecture globale des outils de pilotage.

A ce titre, ce chantier représente un défi majeur, dont le Conseil ne sous-estime pas l’ampleur.

Dès 2009, France Télévisions a engagé un plan visant à assurer la convergence des différents systèmes d’information (système Ariane 2, OB1, iFab, Papyrhys, etc.). Une étude préalable devait déterminer si les applications développées par les différentes chaînes pouvaient être conservées ou devaient être abandonnées.

A l’issue de cette analyse, seuls quelques projets ont pu être réalisés. La convergence des systèmes d’information s’est poursuivie en 2013 et en 2014 : i.fab, processus de fabrication de l’information dématérialisé ; Papyrus, outil de paye et de gestion du temps et des activités des collaborateurs ; Oscar, système d’information des programmes et des antennes partiellement mis en service mi-2013.

Le processus d’harmonisation des systèmes d’information se poursuivra en 2015.

▫ **Des gains de productivité qui tardent à se traduire sur la gestion des effectifs**

La création de l’entreprise unique, et les rapprochements qu’elle permet, appellait l’élaboration d’une stratégie de gestion de l’emploi qui, notamment, impliquait une réduction des effectifs au regard des gains de productivité obtenus. Dans cette perspective, l’entreprise a élaboré des dispositifs d’incitation au départ dont les premiers effets n’ont été visibles qu’à compter de l’année 2013.



~ L'échec des premiers dispositifs (2010-2013)

En préambule, il est important de rappeler qu'un plan de départs volontaires à la retraite, sur la période 2009-2012, avait été conçu et mis en place en 2009 par l'ancienne équipe dirigeante. L'actuelle équipe dirigeante a régulièrement rappelé que ce plan, conçu sur des critères d'éligibilité théorique (âge et annuités), n'avait pas suffisamment pris en considération les besoins liés à l'activité de l'organisation et donc sans la prise en compte du critère essentiel que représente la capacité de l'entreprise à ne pas remplacer les départs.

Dès 2010, l'actuelle équipe dirigeante a considéré que la « pente » et le calendrier de décrue de l'effectif envisagés précédemment étaient irréalistes et a ainsi été amenée à considérer, en accord avec la tutelle, que l'inflexion de l'effectif interviendrait sur la période 2013-2015. Cette orientation a été consacrée successivement par le contrat d'objectifs et de moyens de 2011 et son avenant en 2013.

Signé en novembre 2011, le contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2011-2015 dressait la liste des actions à engager en matière de mutualisation des moyens et des services.

A la suite des critiques formulées par la Cour des comptes, la Commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale relevait à la fin de l'année 2013 les « lacunes » liées à la gestion des effectifs⁵⁵.

En effet, malgré deux plans de départ volontaire à la retraite qui ont concerné au total plus de 800 personnes et ont coûté 58 millions d'euros, l'effectif permanent moyen en équivalents taux plein (ETP) était en juillet 2012 (8 579,5) supérieur à celui de 2007 (8 533,4).

Comme le relève la Commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale, la direction de France Télévisions avait pourtant annoncé des taux de remplacements de 1 sur 2 pour le premier plan et de 1 sur 4 pour le second plan, ce qui aurait dû générer plus de 40 millions d'économies de dépenses de personnel chaque année à comparer au coût de ces deux plans de départs.

Les économies attendues n'ont donc pas été réalisées au cours de cette période. L'accroissement des effectifs a d'ailleurs entraîné selon les parlementaires des dépenses accrues de prise à bail de surfaces supplémentaires de locaux.

En 2011, l'effectif global a augmenté de 190,3 ETP (10 397 ETP contre 10 206,7 en 2010) ce qui s'explique par l'augmentation des non permanents notamment recrutés par les antennes régionales de France 3, les effectifs permanents diminuant très légèrement. Les charges de personnels ont augmenté en 2011.

⁵⁵ Ibidem



Au cours des premiers mois de 2012, l'augmentation des effectifs s'est poursuivie. L'augmentation a concerné sur cette dernière période aussi bien les permanents que les non permanents, ce qui traduit, selon la Commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale, un pilotage insatisfaisant des effectifs même si elle note que le calendrier électoral a pu engendrer ponctuellement un surcroît d'activité.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des charges de personnel entre 2010 et 2013.

	2010	2011	2012	2013
En millions d'euros	848	863	896	894

Source : *Comptes sociaux annuels de France Télévisions SA*

Selon les données communiquées par France Télévisions, la hausse régulière des charges de personnel (augmentation de près de 6% entre 2010 et 2012) représente jusqu'à 35,8% du total des charges opérationnelles de France Télévisions, c'est-à-dire un niveau très proche du maximum admis par le contrat d'objectifs et de moyens (36%)⁵⁶.

Le Contrôleur général se félicite dans son rapport annuel sur France Télévisions qu'après deux années de croissance, 2013 marque une inflexion sensible des effectifs de France Télévisions. L'objectif total ETP moyen annuel permanent et non permanent est de 10 120 au lieu de 10 190 en 2012 (- 370). Cette diminution est essentiellement le fait de non permanents (- 354) et s'explique à la fois par la transformation de CDD en CDI (55% du total) et par une meilleure maîtrise des recours aux non permanents. Cependant, la diminution des charges de personnel reste moins forte que celle des effectifs , ce qui s'explique selon les responsables France Télévisions auditionnés par le Conseil par les phénomènes mécaniques de glissements salariaux et par le coût de mise en œuvre de l'accord collectif qui s'est accompagné, pour certaines catégories d'emplois, d'un rattrapage des écarts de salaires.

~ Une tendance enfin positive, qui reste à confirmer

A partir de 2013, l'entreprise a cherché à mieux définir, par activité et par métier, le nombre des postes éligibles au plan de départs dont la suppression semblait possible sans remettre en cause le bon fonctionnement de l'entreprise.

Comme l'indique le Contrôle général économique et financier et contrairement aux deux plans précédents, qui étaient des plans de départs volontaires à la retraite non ciblés, ce nouveau plan cible les emplois à supprimer par métiers et par localisation géographique. Il est précisé qu'il s'agit d'un plan de départs volontaires à la retraite mais aussi d'un plan de départs volontaires pour des projets externes à l'entreprise.

⁵⁶ Avenant au contrat d'objectifs et de moyens de France télévisions, 22 novembre 2013, p. 66.



La réduction annoncée de 650 ETP à l'horizon 2015 figure dans l'avenant au contrat d'objectifs et de moyens signé en novembre 2013 dont l'objectif est de ramener à cette date l'effectif total de France Télévisions à 9 750 ETP.

L'effort apparaît plus important que celui de 450 ETP d'abord mentionné dans le contrat initial signé en novembre 2011. Il faut cependant indiquer, à la suite de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale, que cette trajectoire volontariste mérite « *d'être nuancée* » dans la mesure où ce chiffre plus important s'explique par la hausse sensible des effectifs intervenue au cours de la période 2011-2012.

Un montant de 89,3 millions d'euros a été inscrit à ce titre dans le budget 2013 de l'entreprise. Pour France Télévisions, il s'agit d'une estimation forfaitaire retenue pour la construction du plan d'affaires. L'estimation des coûts de restructuration a été affinée à la baisse au cours de l'exercice.

Selon les données communiquées par France Télévisions, l'année 2013 a été marquée par une diminution des effectifs (passage de 10 491 ETP moyens en 2012 à 10 121 ETP moyens en 2013, soit une diminution de l'effectif total de 3,5%).

Selon France télévisions, les mesures ont consisté pour l'essentiel en une optimisation de la planification des personnels, un moindre remplacement des collaborateurs absents ainsi qu'une limitation des prises d'antenne évènementielles en région. Elles ont conduit à réduire fortement le recours aux collaborateurs non permanents pour le ramener, en 2014, à 14,2% des ETP.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du nombre des ETP entre 2010 et 2014.

	2010	2011	2012	2013	2014
Permanents	8445	8406	8580	8549	8667
Non permanents	1762 (17,26%)	1990 (19,5%)	1911 (18,21%)	1572 (15,5%)	1439,9 (14,24%)
Journalistes	2 918	2997	3034	2953	
PTA	7289	7400	7457	7169	
TOTAL	10 207	10 397	10 491	10 121	10 107

Source : Rapports annuels de gestion de France Télévisions

Les informations recueillies par le Conseil laissent penser que le plan de départs devrait permettre au groupe France Télévisions de réaliser une économie de l'ordre de 30 à 50 millions d'euros. Toutefois, cette estimation n'a pu être confirmée par les dirigeants de l'entreprise.

▫ Le succès de l'accord collectif d'entreprise, et ses suites

La variété des régimes d'emploi des personnels des différentes chaînes désormais fusionnées n'était pas compatible avec la réalisation de l'entreprise unique. La remise à plat des contrats de travail afin d'élaborer un nouveau cadre homogène pour l'ensemble des



personnels a représenté, pour l'ensemble de la direction du groupe public, un investissement humain très lourd que le Conseil entend souligner.

Pour autant, derrière l'unanimité des organisations syndicales qui ont approuvé l'accord collectif d'entreprise en mai 2013, de nombreuses questions restent encore posées notamment sur le point de savoir si cet accord permettra une gestion plus efficace des ressources humaines au regard des besoins réels de l'entreprise.

- ~ L'avancée représentée par la signature de l'accord collectif d'entreprise

La mise en œuvre de l'entreprise unique supposait l'harmonisation du cadre juridique d'emploi des personnels de France Télévisions. Il s'agissait de fondre dans un accord unique des accords sociaux jusqu'alors très disparates selon les chaînes et les filières.

Après que des procédures contentieuses ont été engagées par les organisations syndicales conduisant, en juin 2010, la cour d'appel de Paris à prolonger les délais de validité des accords existants, la direction de France Télévisions a engagé de longues négociations avec les organisations syndicales.

Après trois ans de discussion, le processus a abouti le 28 mai 2013 par la signature de l'accord collectif d'entreprise qui se substitue désormais à l'ensemble des textes et des accords qui avaient été prorogés depuis 2009.

Les points clés de l'accord sont les suivants⁵⁷ :

- Il instaure un statut commun à l'ensemble des collaborateurs de France Télévisions, quelle que soit leur société d'origine, et permet de mettre en place effectivement l'entreprise unique dans l'ensemble de ses secteurs d'activités ;
- Il comprend un nouveau dispositif de classification fondé sur les responsabilités et les compétences associé au poste occupé par les collaborateurs ;
- Il met en place un dispositif salarial rénové qui permet de mieux reconnaître les compétences effectivement mises en œuvre et la qualité du travail réalisé tout en offrant de nouvelles garanties en termes de gestion de carrière ;
- Il fonde un nouveau modèle de régulation sociale en matière de gestion des emplois et des rémunérations, clarifiant les rôles respectifs de la direction, du management et des représentants du personnel.

Il s'agit sans conteste d'une avancée considérable attendue depuis 2009, que le Conseil salue, qui doit permettre de moderniser le fonctionnement de l'entreprise, d'améliorer le dialogue interne et de mutualiser les moyens humains et techniques.

⁵⁷ Rapport d'exécution du Contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015, Exercice 2013, p.85.



~ Les difficultés qui subsistent

Dans le cadre de l'accord collectif, 150 types d'emplois ont été identifiés au sein de France Télévisions couvrant les activités exercées par les journalistes et les personnels techniques et administratifs. Selon France Télévisions, ce référentiel des métiers devrait permettre, « *dans les prochaines années* », de redéfinir les priorités du groupe en termes de recrutement et d'accompagnement des carrières.

De même, l'accord de mai 2013 ne constitue qu'un point de départ pour d'autres négociations en ce qui concerne par exemple la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la reconnaissance des métiers artistiques ou encore la gestion des compétences complémentaires exercées par les personnels techniques et administratifs⁵⁸.

Il va de soi que le dialogue social doit être permanent et que l'accord cadre initial doit permettre d'adopter des dispositions spécifiques relatives aux différents aspects du droit social ou syndical dans l'entreprise.

2. Des chantiers qui restent en suspens

A côté de l'objectif prioritaire de la mise en place effective de l'entreprise unique, la gestion de France Télévisions imposait de clarifier la gouvernance de l'entreprise, de confirmer le mouvement de transparence dans l'utilisation des ressources de l'entreprise et, enfin, de repenser la filière de production.

- **La question de la gouvernance : un schéma d'organisation à affirmer, une stabilité à trouver**

Conséquence logique de la mise en œuvre de l'entreprise unique, la direction de France Télévisions a cherché à moderniser le modèle de responsabilité afin de permettre la mise en place, au niveau du groupe, d'une politique cohérente. Pour autant, le Conseil estime que l'entreprise unique a hésité au cours des quatre années passées entre un modèle décentralisé de responsabilité et un modèle plus centralisé reposant sur une approche transversale commune à toutes les antennes (l'information, les programmes).

Ainsi, ont été mises en place quatre directions générales déléguées, cinq directions de chaînes et deux directions générales adjointes en charge de l'information et des sports. En 2013, c'est le mouvement inverse qui a été privilégié avec la suppression des directions de chaînes et le choix d'une plus grande centralisation.

Cette faible lisibilité de l'organigramme s'est doublée d'une certaine instabilité dans la mesure où, au cours des quatre années qui se sont écoulées, trois directeurs d'antenne se sont succédé sur France 2 et deux sur France 3.

⁵⁸ Rapport de gestion 2013, p. 72.



Le Conseil estime que ce manque de lisibilité a pu conduire dans une large mesure à une confusion des lignes éditoriales entre certaines chaînes du groupe public. Ainsi, il semble que les fonctions horizontales consistent à déterminer des orientations stratégiques pour l'ensemble des chaînes du groupe, sans s'appuyer concomitamment sur des directeurs d'antenne à part entière, a pu contribuer à ce phénomène. Il a pu également être reproché aux dirigeants chargés de ces fonctions transversales de privilégier telle ou telle chaîne. Cette critique était rendue d'autant plus facile que les chaînes n'avaient pas de directeurs en tant que tels et que les dirigeants aux fonctions horizontales de coordination exerçaient concomitamment des fonctions verticales qui les ramenaient parfois à leurs chaînes d'origine.

Enfin, le Conseil relève l'instabilité qui a marqué la direction de France Télévisions. Il est ainsi apparu que la prise de fonction de l'actuel président s'est accompagnée de 40 recrutements externes conduisant, au cours de l'année qui a suivi, au remplacement quasi intégral des principaux cadres de direction. Si le Conseil peut comprendre que le président de France Télévisions s'entoure de collaborateurs de confiance à son arrivée, il relève le caractère important de ce renouvellement et constate que cette décision a conduit à la création nette de nombreux postes.

Ce renouvellement a par ailleurs engendré, aux niveaux intermédiaires d'encadrement, d'autres remplacements. Le Conseil relève, à cette occasion, le poids représenté par les charges de personnels et le taux d'encadrement particulièrement élevé dans l'entreprise.

Cette situation a conduit la chef de la mission de contrôle général à attirer en février 2014 l'attention du Conseil sur ces pratiques qui « *paraissent de nature à compromettre la continuité des politiques de modernisation entreprises et nécessaires, ainsi que la mise en œuvre effective des contrôles d'objectifs et de moyens, par les changements fréquents de titulaires, favorisant ainsi la résistance des structures aux niveaux inférieurs* ».

De plus, ces éléments, pris dans leur ensemble, contribuent à la dégradation de la qualité de vie au travail.

En 2013, le rapport de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale sur le projet d'avenant au contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions signalait « *une situation de risques psycho-sociaux préoccupante, certaines personnes ayant du mal à trouver leur place dans la nouvelle organisation – la ligne hiérarchique s'est allongée pour certains cadres – ou à bien comprendre les nouveaux modes de fonctionnement issus de la fusion* »⁵⁹.

Sans remettre en cause la liberté d'organisation de l'entreprise, le Conseil estime que France Télévisions gagnerait à disposer d'un organigramme lisible, stabilisé permettant notamment aux chaînes de disposer d'une identité forte, incarnée par des directeurs à compétence

⁵⁹ Rapport précité, p. 17



pleine et entière, et susceptible de composer une offre cohérente d'information et de programmes dans leur périmètre respectif.

▫ L'impératif de transparence à confirmer

Une direction moderne de l'entreprise appelle la mise en place de procédures exigeantes de gestion et l'évaluation de la performance. Dans ces matières, le Conseil relève les progrès réalisés mais estime que des améliorations peuvent encore être apportées. L'enjeu de la transparence est central pour justifier de l'emploi régulier et efficace des sommes - composées à 85% par un financement public - affectées au fonctionnement de la société nationale de programme.

L'entreprise publique doit être exemplaire dans son fonctionnement interne et dans la transparence de ses actions.

Trop longtemps, France Télévisions a hésité à communiquer des données homogènes sur son coût de grille, ses charges de personnels ou sur le nombre exact de ses effectifs⁶⁰.

Le Conseil a cependant relevé les progrès de l'entreprise pour mieux échanger avec ses services, notamment depuis l'adoption de la loi du 15 novembre 2013 relative à l'indépendance de l'audiovisuel public. La transparence - qui doit constituer une priorité pour le groupe public – sera sans doute rendue plus facile lorsque France Télévisions parviendra à totalement concrétiser, dans son fonctionnement, l'entreprise unique, notamment dans la mise en œuvre des systèmes d'information partagés.

Jusqu'à très récemment, le poids de la masse salariale, qui ne cessait d'augmenter, ne manquait pas d'inquiéter le Conseil.

La création du référentiel des métiers et la mise en place attendue d'outils de mesure de la performance économique et de la productivité doivent permettre de réduire cette charge. Les négociations ouvertes à la suite de l'accord collectif de mai 2013 devraient conduire à une plus grande transparence des rémunérations, notamment celles des dirigeants.

La transparence est également une exigence nécessaire en ce qui concerne les relations de France Télévisions avec les sociétés de production, les sociétés de conseil et l'ensemble des prestataires extérieurs.

France Télévisions constitue le premier soutien de la création audiovisuelle en contribuant pour 50% au chiffre d'affaires de la filière ; au cours de la période analysée, ces fonds ont représenté plus de 1 700 millions d'euros.

⁶⁰ Avis du Conseil n° 2013-14 du 11 septembre 2013, précité



Le montant de ces sommes impose une exemplarité dans leur utilisation et leur contrôle. Des procédures existent d'ores et déjà et elles sont appelées à perdurer et à étendre encore davantage leur mission.

On rappellera la mise en place en 2010 du Sous-comité des engagements qui émet des avis consultatifs sur certains projets d'engagements avant leur signature :

- Projets d'achats de droits sportifs supérieurs à 15 M€ ;
- Projets d'achats de programmes de flux supérieurs à 10 M€.

Entre la mise en place de cette procédure et le mois de mars 2014, 17 réunions se sont tenues donnant lieu à 44 avis sur des engagements de programmes atteignant ce seuil.

La mission de Contrôle général économique et financier est également informée, avant leur signature, de tous les engagements d'un montant supérieur à deux millions d'euros.

Le Conseil estime important que France Télévisions oriente ses commandes afin, notamment, de permettre au secteur de la production de se regrouper et de se fédérer pour acquérir la taille critique nécessaire afin de proposer des contenus adaptés aux exigences nouvelles du public et aux standards internationaux.

En ce qui concerne les commandes aux producteurs, le Conseil relève que le rapport de Laurent Vallet⁶¹ indiquait : « *La mission préconise ainsi qu'un salarié d'une chaîne ayant un lien direct (en tant que conseiller de programme, directeur d'unité, directeur des programmes, de l'antenne ou de la programmation notamment) ou indirect (en tant que chargé de responsabilités administratives en rapport avec les programmes) avec des œuvres audiovisuelles, et plus largement des programmes, ne puisse, s'il crée ou est employé ensuite par une société de production ou de conseil, pendant une durée de trois années, conclure de contrats avec ou se voir confier des projets par l'éditeur de service qui l'a précédemment employé.* »

La mission recommande que cette mesure, dont la mise en œuvre dépend avant tout des contrats individuels de travail, trouve sa place dans les accords interprofessionnels, pour l'ensemble des éditeurs de service, le cas échéant à partir d'une charte commune aux éditeurs et aux organisations syndicales de producteurs, placée sous l'égide du CSA. Pour France Télévisions, la mesure pourrait figurer dans le prochain contrat d'objectifs et de moyens. »

Plus généralement, le Conseil considère que les conditions de l'engagement contractuel de France Télévisions auprès des producteurs pourraient être plus transparentes afin de garantir l'objectivité et la non-discrimination dans l'usage des fonds publics.

⁶¹ Rapport de Laurent Vallet à la Ministre de la culture et de la communication, « Adapter les obligations de financement de la production audiovisuelle pour garantir leur avenir ».



S'agissant de l'information des instances de l'entreprise, il apparaît que si celles-ci sont très bien informées en certaines matières (audiences, nouveaux supports, gestion), le comité d'audit et des comptes n'est pas destinataire de tous les rapports d'audit interne dont il ne dispose que de manière occasionnelle. Selon le contrôleur général, le comité d'audit et des comptes n'est pas en mesure d'assurer la totalité de ses compétences en matière de contrôle interne et n'est pas informé des suites données par l'entreprise aux rapports de la direction de l'audit interne.

D'une manière générale, la politique de contrôle de gestion et d'audits pourrait être renforcée. Le contrôleur général a ainsi souligné l'importance d'accroître les effectifs de la Direction de l'audit qui, au regard de l'importance et de la complexité de l'entreprise (nombreuses directions et activités, nombreuses localisations géographiques), semble à ce jour quelque peu réduite.

La direction de l'audit pourrait également contribuer davantage à l'évaluation des « process », méthodes, fonctionnement de services et politiques d'achats dans une optique d'amélioration et de recherche d'économies.

Cette approche exigeante devrait être étendue aux rapports de France Télévisions avec les sociétés de conseil et, de manière générale, avec l'ensemble de ses prestataires extérieurs. La part du coût de développement des plateformes numériques de France Télévisions pris en charge par des sociétés extérieures reste par exemple très opaque.

Dans cette perspective, l'objectif d'une plus grande transparence devrait conduire l'entreprise à réunir plus fréquemment son conseil d'administration.

▫ **Les interrogations autour de la filière de production**

Pour des raisons historiques liées à la reprise des activités et des personnels de la SFP, la société France Télévisions dispose d'une capacité technique de production beaucoup plus importante que les autres chaînes de télévision. Le groupe public a d'ailleurs fait le choix de conserver ce savoir-faire en intégrant, à compter de 2010, sa filière de production – auparavant rattachée à France 3 – à la direction des opérations de l'entreprise unique France Télévisions.

Sur la base de documents fournis par France Télévisions, il apparaît que la fusion intervenue le 4 janvier 2010 a regroupé, au sein de la Direction des opérations, les moyens techniques internes (ainsi que les personnels contribuant à leur exploitation, à leur support et à leur maintien en condition opérationnelle) issus de l'ensemble des chaînes de France Télévisions, à l'exception des moyens suivants :

- moyens des centres d'actualité régionaux de France 3 essentiellement utilisés pour les éditions des journaux régionaux (reportages et plateaux) ainsi que pour certaines productions régionales (documentaires régionaux) ;
- moyens des Outre-mer 1ère et de Malakoff pour les antennes des Outre-mer 1ère et de France Ô (reportages, plateaux) ;



- moyens propres aux rédactions nationales de l'information, comme les moyens de reportages (journalistes reporters d'image et véhicules de transmission), de certains moyens de réception directe (comme les images d'agences, d'archives, de liaisons de télécommunications 4G) ainsi que de montage vidéo des reportages.

Les moyens techniques relevant de la Direction des opérations sont en conséquence les suivants :

~ Les moyens techniques de la fabrication siège qui recouvrent :

- les moyens de tournages légers (rubriques, documentaires...) pour les antennes nationales de France Télévisions ;
- les salles de montage vidéo et audio, soit pour des tournages effectués par les équipes légères, soit pour d'autres programmes (documentaires courts ou longs, rubriques pour des émissions) ;
- les plateaux et les régies (journaux télévisés, information sportive, magazines ou jeux, élections, jeux olympiques...) pour capter les fabrications multicaméra en condition de direct pour les antennes nationales de France Télévisions ;
- les « transmissions » assurant la réception des signaux extérieurs contribuant à la fabrication interne des programmes ou d'éléments de programmes (duplex pour les JT, signaux des compétitions sportives, évènements captés en externe par France Télévisions ou d'autres radiodiffuseurs hôtes...).

~ Les moyens de la filière production

Les moyens de la filière sont implantés sur huit sites régionaux (Bordeaux, Lille, Lyon, Nancy, Marseille, Rennes et Toulouse). Ils recouvrent :

- les moyens de tournages légers (rubriques, documentaires...) utilisées majoritairement pour les productions régionales mais contribuant également à des productions pour les antennes nationales ;
- les moyens de tournage « traditionnels » fabriquant des fictions pour les antennes nationales de France Télévisions (essentiellement France 2 et France 3) ;
- les moyens de vidéo mobile (car de production) utilisés pour les fabrications des émissions en captation multicaméra dans les conditions du direct (sports, spectacles vivants, jeux, évènements exceptionnels comme les Jeux olympiques, le Téléthon, ...) pour les antennes nationales ou pour certaines opérations sportives diffusées dans les décrochages régionaux ;
- les moyens de montage vidéo et audio ainsi que les moyens de finition (étalonnage, fabrication des « prêt à diffuser ») associés à l'ensemble des captations des moyens de tournage légers, traditionnels ou de vidéo mobile, ou bien indépendamment des captations ;
- les moyens de vidéographie contribuant à l'habillage et au développement d'images de synthèse pour certaines unités de programmes.



Sur un même périmètre de services, les effectifs de la Direction des opérations ont diminué de 4,5 % depuis 2011 et se répartissent, en 2014, de la manière suivante :

	Budget 2014		
	Permanents	Non-Permanents	Total
Encadrement	5,0		5,0
Fabrication Siège	363,3	23,0	386,3
Filière Production	417,0	173,1	590,1
Ingénierie	3,0		3,0
PGA*	34,5	0,3	34,8
Support Maintenance	50,0	0,6	50,6
Transmissions	17,0		17,0
Total Opérations	889,8	197,0	1086,8

* Planification générale des activités qui gère les relations avec les directions de production utilisant les moyens internes

Les chiffres clefs de la direction des opérations sont les suivants :

Pour la fabrication siège

en M€	budget 2014
vidéo fixe – plateaux	49,1
équipe légère	1,9
post-production	6,6
Total	57,6

Pour la filière production

en M€	budget 2014
Vidéo mobile	34,9
Equipe légère	4,8
post-production	11,0
Fictions + feuilleton	40,2
Vidéographie	1,9
Total	92,8

Les moyens et les personnels de la filière sont appelés à intervenir au-delà du seul cadre historique des activités de France 3. En effet, ils participent désormais à la fabrication de nombreux programmes diffusés sur les antennes du groupe notamment en matière de fiction (*Plus belle la vie*), de retransmissions sportives (Jeux olympiques, Tour de France, Rolland Garros...) ou d'événements exceptionnels (*Téléthon*, opéras...). Leur qualité professionnelle est indéniable et beaucoup de sociétés de production recourent à leurs compétences pour la post-production. Ils ont développé un savoir-faire pointu sur l'utilisation de nouvelles technologies et d'innovations numériques permettant la retransmission en ultra HD d'événements mondialement diffusés comme le *Tour de France* ou les internationaux 2014 de Roland-Garros

Cette activité de production s'appuie néanmoins sur un modèle économique relativement coûteux.



L'organisation décentralisée repose sur la mise à disposition de moyens lourds de vidéo mobile⁶² qui sont rattachés à six sites d'exploitation. Toutefois, compte tenu des contraintes de planification, il arrive que les équipements de Lille et les personnels qui les mettent en œuvre soient utilisés pour les captations de spectacles dans le Sud de la France ce qui ne manque pas d'entrainer des surcoûts dans le budget de production.

Le même problème se pose lorsque ces moyens sont utilisés pour la production de fictions audiovisuelles. Le déplacement et le défraiement des équipes hors des zones où elles sont habituellement positionnées conduit à un renchérissement significatif des prestations.

Les charges de personnels représentent également un coût important puisque France Télévisions rémunère à la fois ses propres salariés (la filière compte 417 permanents en 2014) auxquels la direction des opérations affecte, ponctuellement, le renfort d'intermittents (173 non permanents en 2014).

Dans ces conditions, les informations recueillies par le Conseil font apparaître que la structure des coûts de la filière peut entraîner un prix du service que certains professionnels du secteur évaluerait de l'ordre de 30% supplémentaires par rapport à l'offre comparable proposée par le secteur privé.

L'amélioration de l'efficacité économique de la filière a conduit France Télévisions à optimiser l'emploi des cars de vidéo mobile pour atteindre en 2013 plus de 800 jours d'activité par an. De même, les sites en régions ont été spécialisés pour permettre notamment à quatre d'entre eux de contribuer directement à la production de 32 téléfilms par an. Des efforts ont encore été réalisés pour améliorer le taux d'activité des cellules de postproduction en facilitant les échanges entre les différents sites et les unités du groupe France Télévisions.

Cela étant, et dans la mesure où France Télévisions a fait le choix de développer ses capacités de production internes – des plateaux de tournage ont ainsi été acquis en 2014 à Issy-les-Moulineaux – d'autres pistes doivent être explorées pour améliorer la performance économique de la filière et de l'ensemble de la direction des opérations.

On pense à la nécessité de se rapprocher des antennes locales de France 3 pour mieux coordonner l'emploi des personnels et des moyens. En effet, la chaîne continue d'utiliser ses propres moyens pour les éditions des journaux locaux d'information et pour une grande partie des productions régionales, en particulier les documentaires.

Cette remarque vaut également pour les rédactions nationales d'information qui pourraient parvenir à mieux coordonner le déploiement de leurs équipements (véhicules, moyens de transmission et liaison HD) avec ceux dont la filière dispose déjà. A défaut, une réflexion sur la mutualisation de ces équipements pourrait être engagée.

⁶² Car HD et semi-remorques.



Le Conseil estime utile de procéder à un audit de la filière de production - qui devrait permettre d'évaluer les avantages et inconvénients de son actuelle structure en termes d'implantation, de coûts, de personnels et de savoir-faire - afin de rationaliser les coûts et, ainsi, de mieux orienter son avenir.



B. LES ENGAGEMENTS SOCIETAUX

1. Les engagements et réalisations en matière de diversité

Malgré des obligations juridiques très réduites et s'il y a eu quelques efforts en matière de fiction, le Conseil regrette que la politique de ressources humaines vue à l'antenne n'ait pas permis de mieux refléter la diversité de la population française.

▫ Au sein de l'entreprise France Télévisions

Pour ce qui concerne l'organisation interne, en vue de l'obtention du Label Diversité de l'Afnor que le contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015 avait fixé pour 2013⁶³, France Télévisions a été amené à préciser sa politique globale en faveur de la diversité. Le groupe public s'est doté d'un « Comité Diversité », structure interne ayant pour objectif de veiller à la mise en pratique des chantiers ouverts dans le cadre du Label Diversité et visant à être l'interface avec l'ensemble des acteurs concernés (associations, institutions, tutelles).

En ce qui concerne le handicap, le groupe public comptait 4,12% de travailleurs handicapés en 2012. Il est à noter que ce taux a progressé de 12% entre 2011 et 2012. Dans son contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015, France Télévisions s'engage à atteindre un taux d'emploi de 4,3% de personnes handicapées.

En 2013, il a participé activement à la semaine pour l'emploi des personnes handicapées.

Par ailleurs, France Télévisions a signé le 11 février 2014, au siège du Conseil, une Charte portant sur l'amélioration des conditions d'accès à la formation et à l'emploi des personnes handicapées, élaborée par le Conseil et le Ministère chargé des personnes handicapées et de la lutte contre l'exclusion.

Enfin, plusieurs accords ont été conclus par le groupe :

- un accord handicap, conclu pour une durée de 5 ans à partir du 1^{er} janvier 2011, qui devrait permettre d'intégrer la prise en compte du handicap dans l'ensemble des processus de ressources humaines de l'entreprise ;
- un plan d'actions pour les seniors, mis en œuvre dès le 1^{er} janvier 2010, qui assure leur maintien dans l'emploi à hauteur de 20% des effectifs.

▫ La promotion de la diversité sur les antennes

S'agissant de la programmation, les résultats du baromètre de la diversité du Conseil ont montré, d'une vague à l'autre, une certaine constance sur les critères de l'origine sociale et

⁶³ L'AFNOR ne l'a pas décerné au groupe comme cela aurait dû être le cas en fin d'année 2013. Le label Diversité a été obtenu par France Télévisions en mars 2014.



du handicap. Quant au critère lié à l'origine perçue, il est apparu un peu mieux pris en compte par les chaînes et notamment dans la fiction française inédite.

Pour aller plus loin, le groupe France Télévisions a instauré, au cours de l'année 2013, des outils internes pour assurer le suivi de la représentation de la diversité à l'antenne.

Ainsi, des tableaux permettant de mesurer le nombre de sujets ou d'interventions dans chacun des champs de la diversité (diversité sociale, origine, âge, handicap), sont renseignés par les personnes référentes pour la diversité dans les programmes au sein de chaque chaîne.

La direction de l'information du groupe a fait réaliser en 2013, par Eric Macé, sociologue et professeur à l'université de Bordeaux, un baromètre de la diversité dans les journaux télévisés de France 2 et France 3.

Enfin, un « Répertoire de la diversité » recensant les références et les champs de compétences d'experts a été constitué. Celui-ci est mis à la disposition des responsables des rédactions et des programmes.

S'agissant de l'origine perçue, à la demande de la Conseillère Mémona Hintermann-Affejee, responsable du dossier diversité au sein du Conseil, France Télévisions a réalisé et diffusé un spot à l'occasion du 14 juillet 2013 promouvant la diversité des visages, des parcours et des talents autour du slogan « Nous sommes la France ». France Télévisions a renouvelé l'opération pour le 14 juillet 2014.

S'agissant du handicap, quelques initiatives prises par le groupe public sont à souligner.

En 2012, France Télévisions a pris part aux réunions qui se sont tenues au Conseil supérieur de l'audiovisuel en présence du Défenseur des droits qui avaient pour objet d'améliorer la couverture médiatique des Jeux paralympiques.

Prenant en compte les observations et les préconisations formulées par le Conseil à la suite des Jeux Paralympiques de Londres, France Télévisions a consacré aux Jeux Paralympiques de Sotchi, du 7 au 16 mars 2014, une couverture médiatique plus importante et a programmé des directs. Ainsi plus de 60 heures de directs ont été diffusées sur les antennes de France Télévisions (essentiellement France 3 et France 4) et de nombreuses disciplines ont été abordées : le ski alpin avec six épreuves (descente, super-G, super-combiné, slalom géant, slalom et snowboard) ; le biathlon (épreuves de tir au fusil et ski (classique ou monoski), distances courtes ou longues) ; le ski de fond (distances courtes ou longues, relais hommes et femmes) ; le hockey sur luge (épreuve hommes) et le curling en chaise roulante.

Sur France 4 ont été diffusées les cérémonies d'ouverture et de clôture. La chaîne France 3 a diffusé un magazine tous les soirs après *Tout le sport* portant sur les principales performances de la journée.



En 2014, la société a fait part au Conseil de son travail avec l'association « Web Sourd » pour la mise à disposition, sur son site internet, pendant les Jeux Olympiques de Sotchi, de journaux télévisés sportifs de France 3 traduits en langue des signes. Elle a d'ailleurs indiqué que ce partenariat devrait se poursuivre à l'avenir.

S'agissant d'actions plus globales, quelques actions menées par le groupe public sont à relever.

En 2011, le groupe public s'était engagé à ouvrir ses antennes aux créateurs et aux jeunes producteurs représentatifs de la diversité. Cependant le Conseil avait noté, dans son rapport sur l'exercice 2011, qu'aucune réalisation n'avait été mise en avant par le groupe sur ce point.

Par ailleurs, France Télévisions avait, au cours de cette même année, créé un prix d'aide à l'écriture, en partenariat avec la commission « images de la diversité » commune au CNC et à l'Acsé (l'Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances). Celui-ci visait à promouvoir des talents qui s'engageaient dans l'écriture d'une fiction de 90 minutes sur le thème de la diversité. Le Conseil avait toutefois déploré que l'initiative de création de ce prix n'ait abouti qu'au versement tardif de deux des trois bourses d'écriture seulement. Le Conseil avait encouragé France Télévisions à accompagner les auteurs primés pour le développement de leurs projets.

En 2014, le groupe public a réactivé son partenariat avec l'Acsé en s'engageant sur la signature d'une convention avec la Commission « images de la diversité » pour améliorer la visibilité des programmes de création liés à la cohésion sociale et à la politique de la ville.

Si on peut se réjouir de la signature d'une telle convention, on peut s'interroger sur son contenu. En effet, dans son deuxième rapport au Parlement, le Conseil suggérait qu'une exposition croissante des œuvres aidées par la Commission « images de la diversité » soit prévue sur les antennes de France Télévisions. Cette proposition a été précisée dans l'avis rendu le 4 octobre 2011 sur le projet de Contrat d'objectifs et de moyens du groupe public. Le Conseil proposait alors une montée en charge du nombre de ces programmes devant aboutir à la diffusion d'au moins 20 programmes aidés par la commission en 2015. Cette proposition n'a pas été retenue alors même qu'elle avait été jugée très pertinente par les représentants de France Télévisions lors d'une audition au Conseil.

Lors de l'audition de France Télévisions le 15 mars 2012 concernant les engagements pris pour 2012 dans le cadre de la délibération du 10 novembre 2009, le Conseil avait demandé au groupe de prendre comme engagement complémentaire de proposer plus de programmes aidés par la Commission « images de la diversité » en première partie de soirée en 2012 qu'en 2010. Cette demande n'avait pas été suivie d'effet.



2. La promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes

▫ Au sein de l'entreprise France Télévisions

Dans la continuité des actions entreprises au cours de l'année 2012 sur la question des droits des femmes au niveau gouvernemental et sous l'impulsion du Conseil dans le domaine de l'audiovisuel, France Télévisions a mis en place, depuis le début de l'année 2013, une politique globale et volontariste en matière d'égalité hommes/femmes, tant dans l'organisation interne de l'entreprise que dans ses programmes.

▫ Représentation des femmes à l'antenne et lutte contre les stéréotypes

S'agissant de la représentation des femmes à l'antenne, le travail de France Télévisions s'est articulé autour de 3 grands axes :

- La lutte contre les violences faites aux femmes ;
- L'image des femmes et la lutte contre les stéréotypes ;
- L'égalité hommes/femmes.

Le groupe France Télévisions s'est mobilisé pour lutter contre les violences faites aux femmes en diffusant, en 2013 et 2014, plusieurs programmes traitant de ce sujet sur ses antennes. Le groupe a également mis en place, en 2013, une plateforme interactive de recueil de témoignages portant sur les violences faites aux femmes, accessible sur internet, tablettes et « smartphones » (iOS et Android).

S'agissant de l'image de la femme et de la lutte contre les stéréotypes, France Télévisions a mis en place une grille de lecture pour les programmes d'animation avec des indicateurs quantitatifs (nombre de personnages principaux garçons et filles, nombre de rôles secondaires) et qualitatifs (« les personnages féminins sont-ils actifs ou passifs ? », « ... axés sur la vie privée ou la vie publique ? », « ... soucieux d'apparence ou d'intellect ? ») qui sert désormais d'outil d'évaluation et de sélection pour les responsables de programmes et qui a pris place dans la rédaction des accords signés avec les producteurs d'animation.

En outre, France Télévisions consacre, depuis 2013, une semaine entière de mobilisation éditoriale et de programmation sur toutes ses chaînes et ses écrans numériques à l'occasion de la *Journée de la Femme*. Cette opération intitulée « En avant toutes » a par ailleurs abouti à la création d'un colloque sur la place des femmes dans les médias qui a eu lieu en 2013 et 2014. A l'occasion de la deuxième édition de ce colloque, plusieurs fictions diffusées sur les antennes de France Télévisions ont été analysées pour souligner la présence de stéréotypes féminins. Le groupe a également fait réaliser, par le cabinet *The Wit*, une étude sur la représentation des femmes dans les séries de fiction étrangères.

S'agissant de l'égalité hommes/femmes, France Télévisions a constaté que si le nombre de femmes journalistes (grands reporters, présentatrices de journaux télévisés) visibles sur les antennes a progressé ces dernières années tout comme celui des animatrices d'émissions, le



groupe affichait un déficit notoire dans le domaine des expertes invitées sur les plateaux des émissions d'information (journaux télévisés et magazines), comme l'avait souligné en 2011 le rapport de Brigitte Grésy. Le président Rémy Pflimlin s'est donc, à l'occasion de la première édition du colloque « En avant toutes », le 8 juillet 2013, engagé à atteindre un objectif de 30% d'expertes sur l'ensemble des émissions concernées avant la fin de l'année 2014. Cet engagement chiffré a par ailleurs été inscrit dans l'avenant au contrat d'objectifs et de moyens pour 2012-2015, signé à l'automne 2013 avec l'Etat. A la fin de l'année 2013, le taux d'expertes dans les journaux nationaux d'information était de 26%, en hausse de huit points par rapport à l'année précédente, et les magazines *Ce soir ou jamais* et *C dans l'air* affichaient un taux de 30% en moyenne de femmes expertes.

France Télévisions a poursuivi ses efforts concernant la diffusion de sport féminin. L'offre de sports collectifs féminins a en effet été renforcée en 2013 avec la diffusion des Coupes de France de football et de rugby féminins sur France 4 et l'ouverture de ses émissions de sport à des animatrices et chroniqueuses.

Enfin, pour aller au-delà de la représentation des femmes à l'antenne, le président Rémy Pflimlin a adressé un courrier, le 1^{er} juillet 2014, aux présidents du SPI et de l'USPA afin d'amorcer une réflexion pour faire progresser le nombre de femmes réalisatrices de fictions audiovisuelles, constatant que, comme le souligne le rapport du CNC de mars 2014, les femmes réalisatrices sont sous-représentées alors que les effectifs à la sortie des écoles spécialisées, telles que la Fémis, sont quasi paritaires.

En interne, le sujet de la place des femmes au sein de l'entreprise est devenu une priorité pour le groupe qui s'est engagé, dans son contrat d'objectifs et de moyens, sur des objectifs concrets tels que l'augmentation du nombre de femmes cadres dans les rédactions, la promotion de candidatures mixtes pour tous les postes de cadre à pourvoir, le souhait de rééquilibrage salarial ou encore la détection et l'accompagnement des potentiels féminins.

3. Des efforts à poursuivre et à intensifier

Concernant la diversité, si le président Rémy Pflimlin a réussi à conduire son groupe à l'obtention du Label diversité, il demeure toutefois que de vrais progrès restent à réaliser s'agissant de sa représentation sur les antennes. Le Label diversité, obtenu en 2014, doit servir de catalyseur pour que les chaînes du groupe public soient exemplaires en termes de représentation de la diversité de la société française dans leurs programmes. La télévision publique nationale doit désormais résolument s'attacher à incarner la réalité quotidienne de ses publics dans leurs diversités.

L'ensemble de ces efforts devront être poursuivis et intensifiés durant la prochaine mandature dans le cadre des obligations issues de la loi n°86-1067 du 30 septembre 1986, tant en matière de représentation de la diversité de la société française que sur le sujet des droits des femmes.



S'agissant de celui-ci, un bilan positif peut être fait. Le groupe a en effet pris des initiatives pour promouvoir l'égalité avant même que la loi n°2014-873 du 4 août 2014 ne soit promulguée. Ces initiatives se sont traduites par des engagements forts de la part du service public dans son contrat d'objectifs et de moyens et par la mise en œuvre d'accords interprofessionnels.

Ayant pris les devants en matière de représentation des femmes à l'antenne puis de lutte contre les stéréotypes féminins, France Télévisions doit poursuivre son rôle d'éclaireur afin d'entraîner tous les diffuseurs dans un mouvement d'ensemble.

Par ailleurs, l'obtention du label « égalité professionnelle », délivré par l'Afnor et garantissant durablement l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, pourrait être un des objectifs à réaliser lors du prochain mandat.



C. LA REUSSITE DES DEVELOPPEMENTS NUMERIQUES

Le développement numérique de France Télévisions était un des éléments essentiels du projet stratégique de M. Rémy Pflimlin, traduit dans son projet par «*une offre de programmes et d'information de qualité pour tous et sur tous les écrans*».

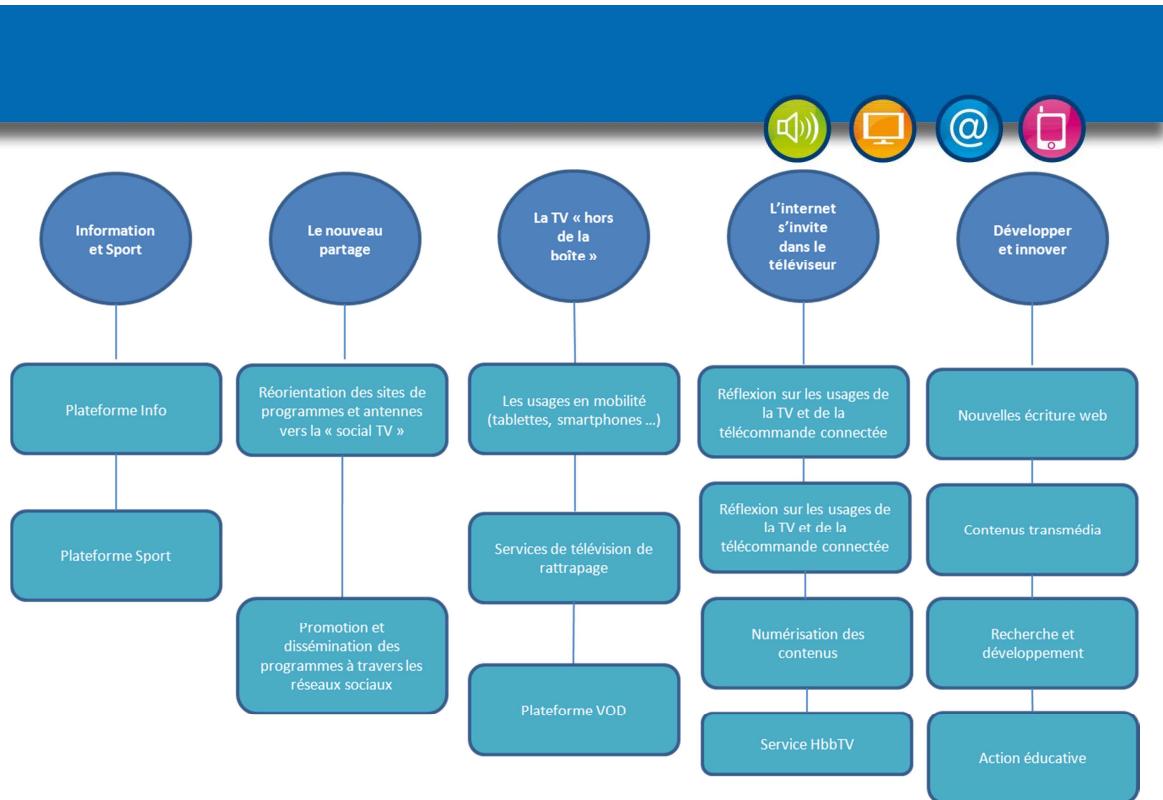
Cette ambition devait se traduire par un certain nombre d'axes forts. Il s'agissait, d'une part, de «*relever le défi du temps réel*», entendu comme la nécessité de transmettre, partager et commenter les événements, d'autre part, d'adapter tant l'information que les œuvres à tous les écrans par un travail constant d'éditorialisation et, enfin, de «*développer des outils qui permettent le partage*» afin de faire vivre et de faciliter la circulation des contenus édités par les différentes antennes du groupe. Un double objectif était affirmé : l'affirmation de contenus et de programme innovants, et une transformation nécessaire des usages de ceux-ci, afin de permettre à France Télévisions de suivre – voire d'anticiper - de fortes évolutions.

1. L'important rattrapage de France Télévisions

M. Rémy Pflimlin a consacré une large partie de son plan stratégique de 2011 au développement numérique du groupe afin d'en faire une partie intégrante de la télévision, et non une activité secondaire. La période analysée a été marquée par d'importants rattrapages dans l'approche du groupe public vis-à-vis des médias numériques. Celui-ci a publié en mars 2014 un bilan de son action intitulé «*France Télévisions, l'accélération numérique*».

Le Contrôleur financier n'hésite pas à écrire dans son rapport annuel : «*France Télévisions a rattrapé son retard en matière de développements numériques. Elle a décidé de mettre ses offres de programmes en ligne sur tous les supports ; elle a développé progressivement ses offres en ligne : plate-forme d'information en continu, nouvelle version de Culture box, plates-formes sport, éducation et jeunesse. Elle est présente sur tous les réseaux sociaux et est un acteur de la télévision connectée ; elle développe la création dans l'univers numérique*».

France Télévisions présentait de la manière suivante les axes de son développement numérique.



Source : France Télévisions / Retraitements Direction des programmes-CSA

▫ **La mise en œuvre d'une stratégie très vaste de distribution des programmes**

Le groupe France Télévisions a accompagné les changements de comportements de ses publics en adaptant son offre afin de rendre celle-ci disponible sur l'ensemble des supports et des écrans : télévision connectée, internet, téléphones mobiles, tablettes ou encore consoles de jeu.

A titre d'exemple, *Pluzz* est disponible sur les ordinateurs, sur les mobiles et sur les tablettes avec les applications dédiées pour les téléphones intelligents, et sur les écrans de télévision par l'intermédiaire de l'ensemble des fournisseurs d'accès à internet (Orange, SFR, Free, Bouygues Télécom et Numéricable). L'étude sur « *L'économie de la télévision de rattrapage* », publiée en 2013 par le Centre national de la cinématographie et de l'image animée, permettait de constater que les programmes proposés entre 17 heures et minuit, par France 2, France 3 et France 5 étaient disponibles en TVR sur internet à 91,6 % en novembre 2013 contre seulement 56 % en mars 2009.



Part des programmes disponibles en TVR sur internet¹ (%)

	mars 2009	sept. 2009	mars 2010	mai 2011	nov. 2011	mai 2012	nov. 2012	mai 2013	nov. 2013
TF1	36	42	56	87	73	81	85	87	86
France 2	41	48	53	80	89	83	90	91	96
France 3	52	63	59	86	81	85	87	87	90
Canal+ (clair)	71	72	73	73	76	76	74	82	92
France 5	75	64	74	81	87	83	87	90	89
M6	67	79	88	85	91	87	82	91	98
Arte	41	53	51	63	85	80	76	84	74
chaînes historiques	53	59	64	80	84	83	84	88	89
Direct 8/D8	-	-	-	68	40	37	54	38	61
W9	-	-	-	56	31	43	34	48	42
TMC	-	-	-	17	29	16	33	19	54
NT1	-	-	-	14	23	12	23	34	45
NRJ12	-	-	-	36	48	57	61	67	54
LCP AN - Public Sénat	-	-	-	64	64	46	69	45	67
France 4	-	-	-	24	28	19	28	33	30
Direct Star/D17	-	-	-	47	41	57	38	43	20
Gulli	-	-	-	23	25	23	44	42	51
France Ô	-	-	-	39	62	87	57	60	71
chaînes TNT	-	-	-	39	39	40	44	43	49
HD1	-	-	-	-	-	-	-	11	40
L'Equipe 21	-	-	-	-	-	-	-	31	32
6ter	-	-	-	-	-	-	-	46	32
Numéro 23	-	-	-	-	-	-	-	20	40
RMC Découverte	-	-	-	-	-	-	-	16	24
Chérie 25	-	-	-	-	-	-	-	21	27
chaînes TNT HD	-	-	-	-	-	-	-	24	32
total	53	59	64	55	56	56	59	51	56

¹ Programmes diffusés à l'antenne entre 17 heures et minuit.

Source : www.tv-replay.fr et, de mars 2009 à mars 2010, NPA Conseil.

Cette stratégie de large diffusion de ses contenus a également conduit France Télévisions à conclure des accords avec de nouvelles plateformes telles que *Youtube* et *Dailymotion*, afin de faire bénéficier les programmes concernés de la puissance de ces nouveaux modes de distribution.

Le groupe public a également mis en place de nouvelles fonctionnalités pour permettre à l'ensemble des publics de voir, revoir et enrichir les programmes. On notera ainsi deux initiatives :

- le développement en mai 2012 du service de vidéo à la demande, *PluzzVad*, permettant au public d'accéder à divers programmes audiovisuels, à partir de sept jours après leur diffusion en télévision, moyennant un paiement à l'acte, facilitant par ailleurs la rentabilisation des contenus du groupe. Le catalogue se compose de plus de 4 000 références : cinéma français et international ; série et fiction ; documentaire et magazine, programme jeunesse et spectacle vivant ;



- le lancement de *Salto*, un nouveau service Hbbtv⁶⁴, permettant aux téléspectateurs de revenir instantanément au début du programme en cours de diffusion et concrétisant les travaux de recherche de France Télévisions en matière de télévision connectée.

▫ L'édition de plateformes thématiques

En complément de la stratégie de vaste distribution des programmes linéaires, France Télévisions a souhaité développer de véritables plateformes verticales thématiques, permettant un accès aux contenus des différentes chaînes, sur tous les supports et sur tous les écrans.

Le développement de ces plateformes s'est concentré sur cinq thématiques propres à l'offre du service public : l'information, le sport, la culture, l'éducation et la jeunesse.

Dès l'année 2011, le groupe public a lancé sa plateforme d'information en continu sur internet et les mobiles ; celle-ci met notamment à la disposition des utilisateurs l'ensemble des journaux télévisés de France Télévisions. Le groupe a par ailleurs développé, en 2014, sa chaîne d'information continue à la demande sur les télévisions connectées (cf. Partie I Le lancement plateforme Francetvinfo.fr, une offre d'information disponible à tout moment).

Dans le cadre de cette démarche, le groupe a mis en ligne en 2012 et 2013 des plateformes consacrées au sport et à la culture.

Enfin, les sites jeunesse du groupe, *zouzous.fr* et *monludo.fr*, permettent le redéploiement de l'offre jeunesse de France Télévision sur tous les écrans afin de s'adapter, ici aussi, aux nouveaux comportements et au goût du jeune public. France Télévisions a récemment annoncé le lancement de sa plateforme *Ludo* proposant plus d'une cinquantaine d'heures de programmes jeunesse avec près de 150 épisodes des dessins animés diffusés sur France 3 et France 4.

▫ L'innovation technologique et des nouvelles formes narratives

La stratégie numérique voulue par M. Rémy Pflimlin devait nécessairement amener France Télévisions à devenir ou redevenir un laboratoire tant sur les technologies que sur les formes narratives.

Concernant les innovations technologiques, certains initiatives sont notables : depuis la Chapelle Royale de Versailles, France Télévisions a capté, en mars 2014, *Les Vêpres solennelles de la Vierge* de Claudio Monteverdi, en Ultra Haute définition associée à une prise de son en 3 dimensions (son binaural). France Télévisions a également été à l'initiative du premier test en France de diffusion en Ultra Haute Définition (appelée également 4k) des

⁶⁴ Hybrid broadcast broadband TV, norme technique permettant aux télévisions de publier des contenus additionnels et rendant également leurs services interactifs.



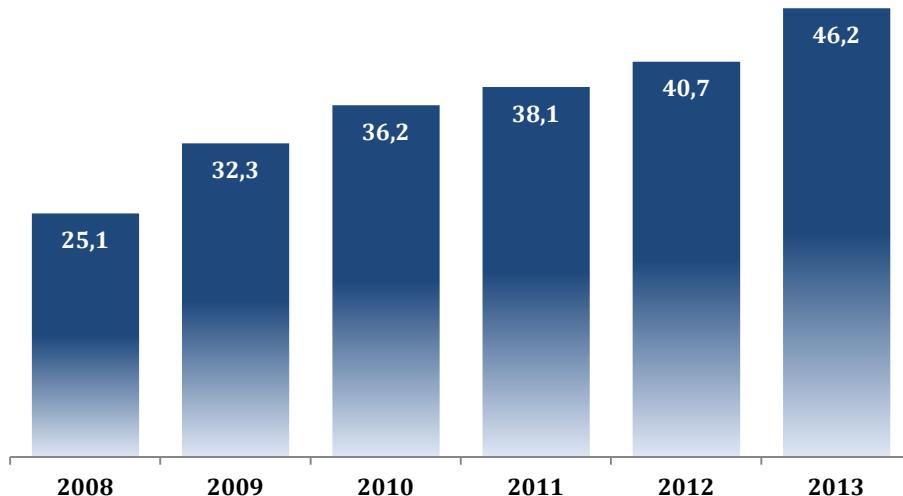
internationaux de tennis de Roland Garros les 3 et 4 juin 2014 sur le satellite et la TNT francilienne.

Concernant les formes narratives, des projets ont émergé sur les médias numériques avant d'être proposés sur les antennes du groupe. A titre d'exemple, la direction des nouvelles écritures et du transmedia a été à l'initiative, en octobre 2013, de l'opération *Génération Quoi ?* qui s'est articulée autour de la diffusion de trois films documentaires sur France 2 dont l'objectif était de dresser le portrait des jeunes adultes âgés de 18 à 34 ans en France. Pour mener à bien la programmation de ces documentaires, France Télévisions a dans un premier temps, avec la collaboration de deux sociologues⁶⁵, mis en ligne un questionnaire permettant de sonder les aspirations et les craintes de cette génération. Ce dernier a enregistré plus de 250 000 répondants, générant plus de 21 millions de réponses.

▫ La place du groupe France Télévisions dans les médias numériques

Selon les déclarations du groupe France Télévisions⁶⁶, les sites internet du groupe ont enregistré une fréquentation moyenne mensuelle de 46,2 millions de visites par mois 2013, marquant une progression de 27,6% par rapport à 2010.

EVOLUTION DES VISITES MOYENNES MENSUELLES DES SITES INTERNET
DU GROUPE FRANCE TELEVISIONS



Source Médiamétrie eStat (2008 à 2011), AT internet (2012-2013)

En termes de fréquentation de visiteurs uniques, le groupe France Télévisions se situe à la 23^{ème} place des groupes les plus visités en France en juillet 2014 avec 10 824 000 de visiteurs uniques. Le groupe public est devancé par TF1 (19^{ème} place pour 11 877 000 de visiteurs

⁶⁵ Cécile Van de Velde, sociologue et maître de conférence à l'EHESS et Camille Peugny, sociologue et maître de conférence à l'Université Paris-VIII.

⁶⁶ Rapport d'exécution du cahier des charges de la société nationale de programmes France Télévisions – Exercice 2013.



uniques) mais se situe devant le groupe M6 (29^{ème} place pour 9 287 000 de visiteurs uniques). En 2010, le groupe public se situait à la 35^{ème} place.

Le groupe France Télévisions compte, en juillet 2014, près de 24 millions de vidéos vues sur l'ensemble de ses sites. Cette forte audience est à corréler à la couverture du Tour de France sur les chaînes du groupe France Télévisions. En août 2014, le groupe était à la 8^{ème} place du classement avec plus de 15 millions de vidéos vues, le situant davantage dans sa moyenne de fréquentation.

2. Une rationalisation des initiatives à accroître

Le Conseil constate que la volonté déclarée du président de France Télévisions de faire du numérique un axe fort du développement du groupe public a trouvé à s'incarner dans de nombreuses évolutions.

A ce titre, le Conseil se félicite que le groupe public ait comblé son déficit en matière de télévision de rattrapage (TVR), en faisant le choix d'une diffusion la plus large possible de ses contenus alors que certains groupes privés ont fait un choix inverse.

Ce choix, combiné au développement des plateformes numériques, s'est traduit par une augmentation notable des audiences et de la fréquentation des supports numériques de France Télévisions.

On doit également relever la naissance d'un esprit précurseur au sein du groupe public, tant dans les innovations technologiques que dans certains formes narratives s'appuyant sur les réseaux numériques, qui lui permet d'ancrer la télévision publique dans son temps et dans le sillage des initiatives de certains de ses concurrents privés.

Au total, la stratégie globale mise en place par le groupe France Télévisions, visant en particulier à offrir au public l'ensemble de ses programmes sur tous les écrans, semble remporter l'adhésion du public au regard des données d'audience enregistrées par les supports numériques du groupe.

Le Conseil doit toutefois relever un certain nombre d'éléments à parfaire dans la stratégie numérique de France Télévisions.

En premier lieu, on peut relever une profusion d'initiatives susceptibles de nuire à la lisibilité de l'offre – il manque sans conteste une plateforme commune permettant d'orienter le public vers les différentes offres du groupe – et de masquer une reprise d'offres préexistantes.

L'offre numérique de France Télévisions gagnerait à être mieux ordonnée et à développer des synergies avec celles d'autres services publics notamment Radio France et l'INA.



En deuxième lieu, le développement des différentes plateformes numériques, tout particulièrement celle vouée à la culture, ne doit pas empêcher la diffusion sur les antennes traditionnelles d'émissions culturelles ou musicales. Le numérique ne doit aucunement servir à France Télévisions d'alibi culturel.

Enfin, la question de sa rentabilité doit être posée : le budget total du numérique est passé de 56,6 millions d'euros en 2012 à 64 millions d'euros en 2013, tandis que les recettes stagnent à environ 21 millions d'euros. Quand bien même la rentabilité n'est pas l'objectif premier de la stratégie développée depuis 2011, son amélioration doit cependant constituer un objectif pour les années à venir.



Conclusion

Au terme de son étude, le Conseil souhaite rappeler l'importance du contexte dans lequel l'entreprise publique a évolué au cours de la période 2010-2014.

France Télévisions a ainsi fait face à un contexte de concurrence accrue, à une situation économique peu favorable aux investissements publicitaires et à des ressources publiques régulièrement revues à la baisse, sans visibilité à terme. Ainsi qu'il a été marqué d'emblée, l'entreprise publique a inscrit son action dans ce contexte particulier, marqué par un héritage complexe. Dans ces conditions, certaines des actions entreprises ont vocation à ne produire des résultats qu'à moyen terme.

A cette aune, le Conseil estime que plusieurs objectifs de la société France Télévisions annoncés par Rémy Pflimlin lors de son audition devant le CSA le 8 juillet 2010, ont été atteints. Ainsi, le Conseil salue la préservation d'une audience significative et l'affirmation d'une offre d'information abondante et de qualité appuyée sur des magazines d'investigation qui constituent dorénavant une caractéristique de l'offre de France Télévisions.

Le Conseil souligne également le maintien d'un important investissement en faveur de la création et la signature des accords dans les trois domaines de la production patrimoniale, des documentaires et de l'animation. Il relève également le développement significatif des activités numériques du groupe, qui n'existaient quasiment pas auparavant.

Enfin, le Conseil relève des progrès effectués en matière de respect de droits des femmes.

Des progrès significatifs ont par ailleurs été effectués dans la construction de l'entreprise unique, notamment par la signature de la convention collective et la concrétisation en cours des systèmes d'information unifiés.

Pour autant, le Conseil observe que certains objectifs de l'entreprise n'ont pas été entièrement réalisés.

On peut tout d'abord estimer que la qualité de certains programmes (hors information) proposés par France Télévisions ne lui permet pas encore de se différencier assez nettement de l'offre des chaînes privées. Cette situation peut trouver son origine dans un manque de renouvellement et d'audace notamment dans la fiction, ce qui a également des conséquences négatives sur l'objectif de rajeunissement de l'audience. France Télévisions gagnerait sans doute à affirmer une ambition plus grande en matière de programmes culturels, trop souvent relégués à des horaires tardifs.

Concernant l'offre de programmes des différentes chaînes du groupe, le Conseil estime indispensable une clarification des lignes éditoriales, qui permettrait d'éviter que France 2 ne respecte pas assez la spécificité de France 3, se livrant ainsi davantage à une forme de concurrence interne qu'à la conquête de nouveaux publics. Cette clarification devra



également porter sur la pérennité, à format inchangé, de France 4 et de France Ô. Par ailleurs, le Conseil ne peut que regretter l'absence de réforme de France 3 régions qui constitue pourtant un enjeu éditorial et budgétaire majeur pour France Télévisions et qui n'a pas pu être définie clairement avec la tutelle.

Le Conseil estime également que la qualité des programmes a pu, dans une certaine mesure, être négativement influencée par une instabilité du management, notamment sur France 2 et une répartition pas toujours claire dans ses responsabilités.

Le Conseil encourage France Télévisions à renforcer sa politique de maîtrise des coûts, notamment ceux des moyens internes de production et à accompagner ce mouvement par une exigence renforcée en matière de transparence.

Enfin, le Conseil salue l'implication et le professionnalisme dont font preuve quotidiennement les personnels de France Télévisions. Ils sont, à ce titre, les principaux garants du service public.

Au vu de ces appréciations, il est apparu utile au Conseil de fixer dix objectifs au regard desquels pourront être évalués les projets stratégiques qui lui seront présentés par les candidats à la présidence de France Télévisions.

1. Un impératif de qualité à renforcer

Il devrait s'incarner dans :

- l'exigence constante d'audace et d'innovation qui doit irriguer l'ensemble des programmes, tant dans leur contenu que dans leurs formats, quelle que soit la chaîne considérée ;
- la place particulière réservée à la culture : toutes les formes de culture – y compris classique – doivent être proposées à des horaires attractifs et rendues plus accessibles ;
- l'offre d'information du service public qui doit se concentrer sur l'actualité politique, économique, sociale et internationale qui doivent être plus encore des marqueurs de la télévision publique ;
- la mise en place d'une grille d'évaluation de la qualité de son offre plus encore fondée sur des critères objectifs sur la base de laquelle France Télévisions pourrait souscrire des engagements ;
- une communication sur les programmes du groupe France Télévisions qui mette mieux en valeur ses réalisations.

2. Un périmètre des chaînes à optimiser

- en évitant que France 2 ne brouille pas trop fortement, par certains choix de programmation, l'offre de France 3. France 2 devrait être mieux définie comme la chaîne de l'actualité et de la société contemporaine, France 3 incarnant la culture et les régions ;



- en répondant aux interrogations que suscite l'avenir de France 4 et de France Ô au sein du bouquet France Télévisions ;
- en renouvelant l'offre de France 5 à qui il importe de donner les moyens d'exploiter mieux encore ses atouts ;
- en apportant une attention particulière à l'articulation, au plus haut niveau, de l'offre de programmes proposée par les différentes antennes à chaque moment de la journée.

3. La question de France 3 à régler

La chaîne cumule les difficultés et les contraintes alors qu'elle est absolument vitale pour l'accomplissement des missions dévolues à France Télévisions. Il importera de mettre fin à cette situation en privilégiant :

- un positionnement clair de France 3 qui trouverait toute sa légitimité comme chaîne de la culture et des régions ;
- la préservation de son rôle national, nécessaire au financement de la création et source de revenus publicitaires non négligeables pour le groupe public ;
- la réflexion sur le périmètre et les missions assignés en région à France 3 au regard de la récente réforme territoriale. Cette analyse doit renforcer l'information régionale en veillant à la gestion rationnelle de ses coûts induits par sa présence territoriale ;
- l'unification du management, qui devra mettre fin à la multiplication des centres de décisions (national, régional, programmes jeunesse et information nationale).

4. Les dépenses de production à rationaliser

Premier contributeur national en matière de production audiovisuelle, France Télévisions doit continuer à assurer de manière déterminante le financement de l'industrie française des programmes tout en contribuant à ce que celle-ci se structure pour jouer le rôle qui doit être le sien au niveau international par son dynamisme à l'exportation.

Pour ce faire, il conviendrait de :

- garantir son soutien à la création en maintenant dans le COM le niveau d'engagement financier du groupe public ;
- favoriser des choix d'investissement structurants pour que le secteur de la production française dispose des acteurs et des atouts nécessaires face à la concurrence internationale ;
- soutenir le secteur audiovisuel indépendant, gage de renouvellement et d'innovation de la création, tout en évitant l'émettement des commandes ;
- privilégier une politique de commandes inscrite dans les moyen et long termes en évitant toute logique de guichet automatique ;
- procéder à un audit sur sa propre filière de production pour déterminer son avenir.



5. La stratégie numérique à conforter

A cette fin, il serait souhaitable :

- d'intégrer encore davantage le numérique dans chacune des décisions du groupe France Télévisions ;
- de poursuivre la voie consistant à diffuser le plus largement possible les programmes du groupe, en particulier en ce qui concerne la télévision de rattrapage ;
- de mieux concentrer l'offre de programmes sur quelques services connus et reconnus par le public ;
- de faciliter et de promouvoir la bonne lisibilité et la maîtrise des coûts consacrés au développement numérique en lui assignant des objectifs quantifiés ;
- de coopérer avec les autres entreprises publiques et tout particulièrement avec Radio France.

6. L'éthique et l'exemplarité à mieux mettre en valeur

La dimension éthique de France Télévisions devrait répondre aux impératifs suivants :

- une transparence dans les différents choix budgétaires et financiers opérés. Cette exigence doit s'appliquer à l'ensemble des décisions et des personnes ;
- une politique stricte visant à empêcher tout conflit d'intérêt, notamment dans le cas des départs de collaborateurs au sein de sociétés de production. A ce titre, pendant un certain délai, le conseil d'administration pourrait être informé de tout contrat passé avec un producteur ancienement salarié de France Télévisions ;
- des objectifs précis et quantifiés, tant dans l'entreprise que sur les antennes, en matière de représentation de la diversité et de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

7. Le management à améliorer

Cette exigence devrait se traduire par :

- la rationalisation de la gouvernance de l'entreprise, par la mise en place d'un organigramme simplifié apte à identifier les responsabilités ;
- la stabilité des cadres, notamment supérieurs, de nature à garantir des choix de long terme, conjuguée à un renouvellement des personnels consacrés aux fonctions éditoriales dans les unités de programmes ;
- l'adaptation et la formation des moyens humains en cohérence avec les missions dévolues à l'entreprise et une meilleure valorisation de la délégation de responsabilité ;
- l'attention particulière apportée au climat social, dont la sérénité permettra au groupe de remplir les objectifs qui lui sont fixés ;
- la finalisation de l'entreprise unique, notamment en ce qui concerne la mise en commun des ressources.



8. Le contrôle financier à renforcer

A ce titre, pourraient être mis en place :

- un renforcement du rôle du conseil d'administration en élargissant son champ d'intervention afin de mieux utiliser ses compétences dans le contrôle scrupuleux des dépenses. L'ensemble des outils de contrôle interne devront être mobilisés dans ce processus de reddition des comptes et de transparence des dépenses ;
- le développement des prérogatives du Comité d'audit et des comptes et le renforcement de la direction de l'audit interne ;
- une politique systématique d'audits des comptes totalement indépendante de France Télévisions dont la transparence serait assurée sous le contrôle du Conseil d'administration ;
- la possibilité pour les instances de contrôle d'obtenir toutes les informations nécessaires, y compris détaillées, sur les dépenses engagées.

9. Les synergies à organiser

Parallèlement aux économies d'échelle internes, France Télévisions gagnerait à collaborer davantage avec Radio France et l'INA, notamment en matière numérique, et les autres groupes audiovisuels européens avec l'appui de l'Union européenne de radio et de télévision (UER), ainsi que l'ensemble des pays francophones afin de lancer des projets communs, notamment en matière de programmes.

10. Le financement à garantir

Le montant des crédits doit être assuré en liaison avec la réalisation des objectifs. L'entreprise doit être assurée d'une visibilité de ses ressources sur 5 ans.

L'assise des ressources de France Télévisions doit être garantie par les revenus de la contribution à l'audiovisuel public et non plus par la dotation budgétaire liée à la suppression de la publicité qui a été au fil des années réduite au détriment de France Télévisions.



Diffusion :

Conseil supérieur de l'audiovisuel
39-43, quai André-Citroën - 75739 Paris cedex 15
Tél : 01 40 58 37 14
www.csa.fr
2014