

francetélévisions

Contrat d'objectifs et de moyens
2016-2020

**RAPPORT D'EXECUTION
EXERCICE 2018**

SOMMAIRE

I. SOUTENIR LA CREATION	5
A. Investir dans la création française	5
1. Des investissements dans la création maintenus à un niveau élevé en 2018 et au-delà.....	5
2. Les avancées issues de la concertation avec le secteur de la création.....	7
B. Un périmètre et une organisation adaptés aux nouveaux enjeux	9
1. Une nouvelle organisation interne au service des contenus et du public.....	9
2. Une offre en prise avec les enjeux numériques.....	10
3. Des publics présents sur tous les écrans	11
C. Renforcer et renouveler l'offre de proximité	16
1. Une offre régionale de France 3 en coopération avec France Bleu.....	16
2. Accroître la visibilité des Outre-mer	19
II. INNOVER AU SERVICE DU PUBLIC	21
A. Une information de service public en phase avec les enjeux de société	21
1. Renforcer l'offre d'information du service public, dans un contexte de défiance	21
2. Mesurer la perception de la qualité de l'offre d'information.....	22
B. Le renforcement de l'offre numérique	25
C. Accentuer la différence du service public	27
1. Une plus grande visibilité donnée à la culture.....	27
2. Un accès diversifié aux événements sportifs.....	30
3. Des programmes qui reflètent la société française	31
III. TRANSFORMER L'ENTREPRISE POUR LA RENDRE PLUS AGILE	34
A. Une entreprise rassemblée et qui fait confiance	34
1. Faire évoluer les métiers pour s'adapter à la transformation numérique	37
2. Déléguer, dans un logique de confiance <i>a priori</i>	38
B. Déployer les ressources du service public	40
1. Favoriser les synergies au sein de l'audiovisuel public	40
2. Optimiser les moyens de fabrication internes.....	41
C. Conquérir de nouvelles ressources	42
IV. TRAJECTOIRE BUDGETAIRE	43
Annexe : le contrôle des indicateurs du COM par le Contrôle général économique et financier	47

Le Contrat d'objectifs et de moyens (COM) de France Télévisions pour la période 2016-2020 a été signé le 19 décembre 2016. Issu d'une négociation engagée avec l'Etat dès la fin 2015, le COM s'articule autour d'un nombre resserré d'indicateurs (12 contre plus de 70 dans le précédent COM) et d'objectifs stratégiques - la création, l'information et le développement numérique - sous-tendus par une trajectoire économique assainie.

En 2018, le plan d'affaires du COM tablait sur une progression des ressources publiques de +17 M€ par rapport à 2017, correspondant à la compensation de la perte de chiffre d'affaires publicitaire induite par l'entrée en vigueur, au 1^{er} janvier 2018, de l'interdiction de la publicité commerciale dans les programmes jeunesse. In fine, les ressources brutes de France Télévisions ont diminué de -50 M€ (dont -30,8 M€ de concours publics) entre 2017 et 2018,

Dans ce contexte, France Télévisions s'est toutefois attachée à poursuivre les objectifs stratégiques du COM tout en préservant l'équilibre de ses comptes.

Pour tenir compte de la particularité de l'exercice 2018, marqué à mi-année par des arbitrages structurants du Gouvernement sur la transformation de l'audiovisuel public, le présent rapport d'exécution, établi aux termes de l'article 53 de la loi n°86-1067 du 30 septembre 1986, s'attache à rendre compte des réalisations 2018 en les mettant en perspective des différents projets de transformation engagés en 2019 par l'entreprise.

A la demande de France Télévisions et des administrations de l'Etat, le calcul des indicateurs pour 2018 a donné lieu, cette année encore, à un travail de validation par le Contrôle général économique et financier, dont la synthèse est annexée au présent rapport.

Ce rapport a été soumis pour avis, à l'occasion de sa séance du 11 juillet 2019, au Conseil d'administration de France Télévisions qui a pris acte de la bonne exécution du COM et du respect de l'ensemble des indicateurs pour l'exercice 2018.

I. SOUTENIR LA CREATION

A. Investir dans la création française

Avec plus de 480 M€ investis dans la création audiovisuelle et cinématographique en 2018, France Télévisions a continué à jouer un **rôle pivot pour l'écosystème de la création audiovisuelle et cinématographique et la diffusion des œuvres françaises et européennes**. Cet engagement tient aussi bien à son niveau d'investissement - plus de 50% du total investi en création audiovisuelle et premier financeur du cinéma parmi les chaînes en clair -, qu'à la place réservée à la création sur les antennes et plateformes numériques du groupe.

En matière de création audiovisuelle, les éditeurs traditionnels de télévision sont confrontés à un **contexte en évolution constante et rapide** :

- sur le plan concurrentiel, l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché français et la pénétration des nouvelles offres de vidéo à la demande par abonnement bouleversent le marché français. Le nombre d'utilisateurs quotidiens des offres à la demande par abonnement est estimé début 2019, en France, entre 3 et 5,5 millions.
- sur le plan des usages, le développement de la consommation non linéaire des contenus s'accélère : la télévision de rattrapage concerne désormais toutes les tranches d'âge et les usages non linéaires tendent même à prendre le pas sur l'usage traditionnel de la télévision chez les jeunes publics ; la consommation des programmes en direct sur le poste de télévision a ainsi diminué de 40% chez les 15-24 ans depuis 2012.

Afin de répondre à ces enjeux et pour rendre effectives les orientations présentées à l'été 2018 par le Gouvernement dans le cadre de la réforme de l'audiovisuel public, notamment la transformation numérique de l'offre de France Télévisions, le Groupe a souhaité faire évoluer son partenariat avec le secteur de la production française afin d'accélérer la transformation numérique de son offre tout en confirmant un niveau de soutien financier très important, en 2018 et au-delà.

1. Des investissements dans la création maintenus à un niveau élevé en 2018 et au-delà

En 2018, France Télévisions a investi **421,3 M€** dans la création audiovisuelle, dont 13 M€ consacrés à la production de documentaires régionaux et ultramarins, pour un niveau minimal d'engagement de 420 M€ prévu par le contrat d'objectifs et de moyens et malgré des ressources en baisse significative.

Indicateur 1

Niveau minimal d'investissement dans la création audiovisuelle, en valeur absolue

2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé	2018 Objectif	2018 Réalisé	2019	2020
404 M€	405,2 M€	421,4 M€	420 M€	421,3 M€	420 M€	420 M€

En matière de fiction, l'année 2018 a été marquée par le **lancement de nouveaux formats en fiction** avec notamment *Un si grand soleil*, diffusé depuis le 27 août 2018 sur France 2. Nouveau feuilleton quotidien du service public, cette création fabriquée avec les moyens techniques internes de France Télévisions sur le site de Vendargues (Montpellier) et produite par France.tv studio, réunit environ 3,8 millions de téléspectateurs en moyenne chaque jour depuis sa mise à l'antenne.

Sur le numérique, ont été proposées les premières saisons de *Skam* sur France.tv Slash, l'offre de France Télévisions destinée aux jeunes adultes lancée en février 2018. Cette série connaît un succès sans précédent pour un format 100% numérique dédié aux jeunes publics et dépasse même les frontières françaises.

Par ailleurs, France Télévisions a poursuivi le rôle central joué dans le **soutien aux genres documentaire, de l'animation et du spectacle vivant** :

- le Groupe a consacré 107 M€ au genre **documentaire**, un montant supérieur au plancher prévu par l'accord conclu avec les producteurs, dont 13 M€ à la production de documentaires régionaux et ultramarins. L'année a été marquée par une forte évolution à la hausse des documentaires en première partie de soirée (respectivement +40 et +25% sur France 2 et France 3), comme *Histoire d'une Nation* sur France 2, qui retrace l'immigration française depuis 150 ans et sert désormais de support pédagogique aux professeurs partout en France ;
- avec plus de 28 M€ investis en 2018, le Groupe reste le premier financeur de **l'animation** française. Cet engagement est confirmé pour les années qui viennent à hauteur de 32 M€ par an (64 M€ pour 2019/2020 et 2021/2022), incluant les longs métrages d'animation, dans le contexte de suppression de la diffusion hertzienne de France 4 à l'horizon 2020 et alors que la chaîne porte 50% des investissements du Groupe dans l'animation ;
- enfin, France Télévisions a consacré 17 M€ au financement du **spectacle vivant**, qui continue à trouver une place importante sur les antennes et Culturebox : la plateforme a ainsi proposé près de 570 spectacles et concerts en 2018, disponibles gratuitement sur une période de 6 à 12 mois.

Premier investisseur dans le cinéma parmi les diffuseurs en clair, France Télévisions a par ailleurs investi 60,7 M€ dans la création cinématographique en 2018.

Indicateur 2

Niveau minimal d'investissement dans la création cinématographique, en valeur absolue

2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé	2018 Objectif	2018 Réalisé	2019	2020
59,2 M€	59,8 M€	60,6 M€	57 M€	60,7 M€	60 M€ en cas d'accord avec la profession	

En 2018, l'investissement total est réparti à hauteur de 35,5 millions d'euros pour France 2, 22,7 M€ pour France 3 et 2,4 M€ pour France 4.

Les deux filiales France 2 et France 3 Cinéma ont participé en 2018 à la coproduction de 72 films (respectivement 40 et 32 films). Cette année encore, les films coproduits par les filiales ont été reconnus par les professionnels. A l'occasion de la Cérémonie des Césars 2018, 66 nominations et 17 récompenses, dont celles de meilleur film, meilleur réalisateur et meilleur premier film, ont ainsi consacré la qualité des films coproduits par France Télévisions.

Le cinéma conserve une place privilégiée sur les antennes, à travers une offre régulière et diversifiée, composée de longs métrages en première partie de soirée, de courts métrages et d'émissions dédiées au 7^{ème} art (*Mardi cinéma l'hebdo, Ciné Sorties de la semaine, Le Pitch,...*). Avec **9 cases régulières en première et deuxième partie de soirée**, France Télévisions a assumé un rôle prépondérant dans l'exposition gratuite du cinéma. En 2018, 441 films ont été diffusés sur les antennes, dont une part de **films inédits et français** nettement plus importante que la moyenne observée sur les chaînes privées, notamment non historiques.

En 2018, France Télévisions a proposé un tiers de films inédits, France 2 et France 3 étant les principaux diffuseurs de films inédits avec ARTE, loin devant les chaînes de la TNT gratuite (hors historiques) qui n'ont diffusé que 9% d'œuvres inédites, soit moins de 7 films inédits par chaîne en moyenne, dont un tiers américains. Les autres films programmés par ces chaînes le sont en moyenne 2 pour la 9^{ème} fois en 2018.

En parallèle, **les chaînes publiques ont continué d'entretenir un lien privilégié avec les cinéastes français** : France 2, France 3 et France 5 ont diffusé une majorité de films français, avec respectivement 57%, 52% et 60% de leurs offres cinématographiques. Les 13 chaînes TNT non historiques n'ont diffusé pour leur part que 18 films français et inédits en 2018, quand France 2 en diffuse à elle seule trois fois plus.

L'offre de cinéma a enfin bénéficié d'horaires d'exposition favorables. Pour la quatrième année consécutive, les diffusions de films en première partie de soirée se sont maintenues à un haut niveau en 2018 (plus de 320 diffusions au niveau du groupe), grâce à des progressions notables sur France 2 (+6%) et France 5 (+17%) par rapport à l'année 2017.

France Télévisions porte ainsi une offre ambitieuse, qui marque clairement sa distinction par rapport aux offres concurrentes tout en s'adressant à l'ensemble du public. Pour mémoire, en 2018, plus d'un tiers des Français n'est jamais allé voir un film de cinéma en salle, ce qui confirme **l'importance des chaînes publiques en clair pour l'accès gratuit de l'ensemble des Français à une offre de cinéma ambitieuse et renouvelée chaque année** grâce au préfinancement qu'elles apportent au cinéma français et européen.

2. Les avancées issues de la concertation avec le secteur de la création

Pour accomplir la transformation numérique de son offre, rendue nécessaire par l'évolution des usages, l'émergence d'une nouvelle concurrence mondialisée et la feuille de route fixée par l'Etat, **France Télévisions a engagé, dès septembre 2018, une nouvelle discussion avec les organisations représentatives du secteur de la production audiovisuelle qui s'est achevée en avril 2019 par la conclusion d'un nouvel accord pour la période 2019-2022**. Celui-ci marque la prise en compte de trois impératifs pour le Groupe :

- **soutenir la création audiovisuelle française** : les investissements de France Télévisions dans la création audiovisuelle sont ainsi sanctuarisés à un niveau élevé, de 420 M€ par an sur la période 2019 – 2022, malgré une trajectoire de ressources en baisse significative. Afin d’adapter son offre à l’évolution des usages, le groupe souhaite par ailleurs porter à au moins 50 M€ par an, d’ici à 2022, son investissement dans la production d’œuvres patrimoniales faisant l’objet d’une première exploitation numérique ;
- **permettre une meilleure exposition numérique des œuvres financées par France Télévisions** afin d’adapter les modes d’exposition à l’évolution des usages. Par exemple, la durée de l’exploitation numérique gratuite des séries est élargie dans la mesure où France Télévisions aura désormais la possibilité de donner au public l’accès à l’intégralité des épisodes, jusqu’à 7 jours après la diffusion du dernier épisode (*stacking*). Des dispositions spécifiques ont été négociées pour renforcer la capacité **d’exposition numérique des œuvres d’animation**, ce qui constitue une condition *sine qua non* du lancement de la nouvelle plateforme numérique pour enfants et de l’arrêt de la diffusion hertzienne de France 4 en septembre 2020 arbitré par le Gouvernement à l’été 2018.
- **protéger et développer le patrimoine constitué par les œuvres financées par France Télévisions**, à travers notamment le développement de sa capacité réglementaire de recours à la production interne, qui passe de 12,5% à 17,5% de l’investissement total. Pour mémoire, cette part n’était que de 5% en 2015. D’autres dispositions doivent permettre de contribuer à améliorer le retour sur investissement aujourd’hui extrêmement faible des œuvres financées par le Groupe (1,2 M€ entre 2009 et 2017, pour plus de 3 Md€ investis), notamment l’abaissement du niveau de financement ouvrant la possibilité d’investir en coproduction (60%, contre 70% auparavant) et un alignement du niveau du droit à recettes issues des exploitations des œuvres indépendantes préachetées sur celui des œuvres coproduites. Enfin, l’accord allonge la durée de protection exclusive de France Télévisions contre les exploitations concurrentes, en vidéo à la demande par abonnement, venant de plateformes qui n’ont pas participé au préfinancement des œuvres.

Dans un contexte de concurrence de plus en plus forte des plateformes mondialisées, qui disposent de budgets sans commune mesure avec ceux des éditeurs traditionnels, France Télévisions a par ailleurs annoncé en mai 2018 une **alliance inédite des services audiovisuels publics européens**, avec la ZDF allemande et la RAI italienne. Celle-ci permet de co-financer de nouvelles séries de grande envergure, dont plusieurs sont en cours de tournage comme une adaptation du *Tour du monde en 80 jours* de Jules Verne ou une série biographique consacrée à Léonard de Vinci.

En matière de création cinématographique, **l’accord relatif à la nouvelle chronologie des médias, signé le 21 décembre 2018, permet d’adapter la dernière chronologie des médias de 2009 pour prendre en compte l’évolution des usages de consommation des œuvres cinématographiques.**

Il permet notamment d’améliorer l’accès du public aux œuvres, en raccourcissant les fenêtres de diffusion des films sur les télévisions gratuites (à 20-22 mois - voire 12 ou 17 mois pour les films à petit budget -, contre 30 jusqu’alors). Par ailleurs, il protège les fenêtres des éditeurs gratuits vis-à-vis des acteurs de VADA « non vertueux » qui ne participent pas au préfinancement de la filière et dont la fenêtre de diffusion reste à 36 mois.

En revanche, l'objectif fixé par le Contrat d'objectifs et de moyens de proposer les films de long métrage financés par France Télévisions en télévision de rattrapage, afin d'accompagner l'évolution des usages du public et de renforcer la valeur de l'investissement de France Télévisions, n'est toujours pas atteint en juin 2019.

B. Un périmètre et une organisation adaptés aux nouveaux enjeux

L'arrivée d'acteurs internationaux majeurs (Google, Apple, Facebook, Amazon et Netflix) a profondément modifié l'environnement dans lequel évolue France Télévisions. Le Groupe doit faire face à une concurrence nouvelle, au-delà des chaînes de télévision françaises, qui implique de **replacer le public et les contenus au cœur de l'activité éditoriale**.

1. Une nouvelle organisation interne au service des publics et des contenus

La nouvelle organisation de la direction de l'antenne et des programmes a été conçue début 2018. Elle s'inspire de logiques organisationnelles retenues par la plupart des grandes entreprises européennes d'audiovisuel public (BBC, RTBF,...), autour de deux grands objectifs :

- en distinguant de façon plus claire les directions chargées du contenu (fiction, documentaire, magazines...) de celles chargées de leur programmation ;
- en assignant de nouvelles priorités à ces directions, dans une logique de plus grande clarté des lignes éditoriales de chacune des chaînes :
 - o pour les directions chargées du contenu, passage d'une logique de verticalité à une logique de transversalité, au service de l'ensemble des chaînes ;
 - o pour les directions chargées de la programmation, outre l'organisation de l'offre linéaire, l'objectif est de basculer plus nettement vers une priorité donnée au numérique.

France Télévisions s'est par ailleurs dotée d'une **direction de la fiction numérique** qui contribue au développement de la nouvelle offre France.tv slash, lancée en février 2018 à destination des jeunes adultes, et de contenus innovants (*Skam France*, *La petite mort*, *Happiness Manager*...). Des appels à projets ont été lancés fin 2018/début 2019, pour des projets qui verront le jour à partir de la rentrée 2019 et exploreront de nouveaux univers (le handicap mental à l'âge de l'adolescence, l'Europe et le Brexit vécus de l'intérieur par un jeune assistant au Parlement européen...).

La mise en œuvre de la nouvelle organisation a donné lieu à une large mise à contribution des collaborateurs concernés à travers de nombreux séminaires internes. Effective depuis janvier 2019, la nouvelle organisation s'est en particulier traduite par le regroupement physique, en quelques semaines, de 400 collaborateurs du secteur des contenus et programmes dans l'immeuble EOS et 200 au Ponant. Au global, cette réorganisation profonde a été conduite en 9 mois et a concerné 700 collaborateurs environ.

Cette nouvelle organisation a permis d'engager une **réflexion sur les publics auxquels France Télévisions doit parvenir à s'adresser et la mesure de la performance pour un média de service public**. De nouveaux indicateurs, construits autour des notions de confiance, de puissance, de satisfaction et d'engagement – plutôt que sur la part d'audience ou de

marché - ont ainsi été développés pour mesurer plus finement les liens entretenus avec le public (cf. *infra* sur les audiences cumulées).

Associée à une redéfinition du Comité exécutif du Groupe intervenue au printemps 2019, cette nouvelle organisation permet de mieux répondre aux enjeux de transformation de l'offre de l'audiovisuel public.

2. Une offre en prise avec les enjeux numériques

Le 19 juillet 2018, le Gouvernement a présenté un plan de transformation de l'audiovisuel public qui prévoit notamment l'arrêt de la diffusion hertzienne de France 4 et France Ô à l'horizon 2020. A cette date, le bouquet de France Télévisions sera donc profondément modifié. Dans cette perspective, France Télévisions a lancé dès l'été 2018 des chantiers indispensables pour préparer cette bascule numérique et repenser l'exercice des missions sur un bouquet linéaire réduit d'un tiers :

- **s'agissant de France 4**, afin de continuer à proposer une offre gratuite de service public et de référence pour tous les enfants tout en s'adaptant à l'évolution des usages, un vaste projet de refonte de l'offre jeunesse a été initié au second semestre. **Cette nouvelle offre, appelée Okoo, sera lancée fin 2019, en avance de phase sur la restitution de la fréquence TNT.** Elle fondera les trois marques jeunesse existantes, Zouzous, Ludo et France 4, en une offre unique, déclinée pour chaque classe d'âge et adaptée à chaque support. Pour autant, une offre ambitieuse restera proposée sur France 3 et France 5, avec de nouvelles cases et un renforcement substantiel du volume horaire d'animation porté par ces chaînes. Cette offre complète sera déployée dans le cadre renouvelé de l'engagement du Groupe aux côtés de la filière de l'animation française, confirmant des niveaux de financement particulièrement importants tout en donnant à France Télévisions plus de latitude pour exploiter les œuvres dans les environnements numériques ;
- **s'agissant de France Ô**, l'extinction de sa diffusion hertzienne en 2020 a pour corollaire et condition une plus juste représentation des territoires et habitants des outre-mer au sein des chaînes nationales de France Télévisions, et cela dans tous les genres de programmes (information, météo, documentaires, magazines, fiction, etc.), parallèlement au développement d'un portail numérique enrichi sur les outre-mer. Cette visibilité des outre-mer doit être étayée par des engagements de programmation chiffrés et mesurables. A ces fins, un vaste travail interne de redéfinition de l'offre dédiée aux outre-mer a été engagé par France Télévisions au second semestre 2018, tenant compte par la suite des travaux parlementaires conduits au printemps. Ces travaux doivent se traduire par la conclusion, avec les ministères des outre-mer et de la culture, d'un Pacte pour la visibilité des outre-mer, constitué de 25 engagements et 11 indicateurs permettant de garantir durablement la représentation des outre-mer au cœur de l'offre de France Télévisions.

Concernant les chaînes du bouquet appelées à porter l'offre linéaire du Groupe à partir de 2020, leur identité a continué à être clarifiées et renforcées :

- **France 2** s'appuie sur une grande diversité de genres pour réunir et fédérer le plus grand nombre. Son offre variée a permis d'exposer tout au long de l'année de grands rendez-vous d'information (telle que la couverture de la panthéonisation de Simone Veil), des

événements sportifs incontournables (JO d'hiver 2018), une offre de fiction renouvelée, des magazines culturels, des divertissements fédérateurs et de grands documentaires de création ;

- **France 3** a encore renforcé son identité de chaîne des territoires : le temps d'antenne occupé par des cases régionales, qu'il s'agisse de décrochages régionaux ou de programmes régionaux diffusés au national, représente désormais 13 % du temps d'antenne total de la chaîne (soit 3 heures par jour), contre 11% en 2017 et 8% en 2016. A l'automne 2018, les travaux préparatoires à la diffusion de matinales communes France 3 – France Bleu ont par ailleurs été amorcés et se sont concrétisés avec la diffusion de deux expérimentations, à Nice et Toulouse, en janvier 2019. Grâce aux retours d'expérience fournis par ces antennes pilote dont les coopérations se poursuivront, **France 3 et France Bleu ont prévu de lancer dix nouvelles matinales dès septembre 2019**. D'ici à 2022, il est prévu que France 3 diffuse toutes les matinales du réseau France Bleu ;
- **France 5**, quant à elle, propose à ses téléspectateurs une offre valorisant la transmission du savoir et de la connaissance afin de donner à un public large les clés de compréhension des évolutions de la société actuelle. Tous les thèmes importants de société sont traités par des programmes de découverte, de décryptage et de service, qui favorisent la compréhension et stimulent la réflexion ;
- enfin, **franceinfo** a largement couvert l'actualité politique et internationale. Avec des audiences linéaires et numériques en progression constante – le site franceinfo se classant régulièrement 1^{er} site d'information en France depuis début 2018 –, elle est désormais perçue par les Français comme la chaîne référente en termes de sérieux et de qualité dans l'univers des chaînes d'information en continu (cf. infra, baromètre de qualité de l'information).

3. Des publics présents sur tous les écrans

Dans une période de transformation profonde des usages et des attentes des Français à l'égard des médias en général, et de l'audiovisuel public en particulier, France Télévisions a souhaité pouvoir s'appuyer sur une photographie précise des attentes des téléspectateurs à son égard.

C'est la raison pour laquelle, en partenariat avec Radio France, le Groupe a lancé une **vaste consultation citoyenne à l'automne 2018** afin de recueillir l'opinion des Français. La très forte mobilisation – près de 130 000 citoyens y ont répondu – a permis d'identifier des majeures très nettes dans les attentes du public : l'information (notamment l'investigation et le décryptage), la culture dans une acception très ouverte (arts, sciences, découverte...), la création ou encore la préoccupation environnementale.

Des attentes similaires ont également fortement marqué les travaux du **10^{ème} Conseil Consultatif des Programmes** qui, pour la première fois, réunissait 30 conseillers âgés de 18 à 35 ans – catégorie de la population pour laquelle la consommation en direct sur le poste de télévision diminue le plus fortement depuis plusieurs années. Ces derniers ont notamment exprimé une forte attente à l'égard de France Télévisions en matière d'innovation et de prise de risque dans ses programmes, de représentation de la diversité à

l'antenne, et une incitation à aller vers des territoires trop peu explorés selon eux, en matière culturelle notamment.

Si France Télévisions demeure le premier groupe audiovisuel français en part d'audience, le Groupe développe en 2018, en lien avec les attentes exprimées dans le cadre de la consultation citoyenne et le Conseil consultatif des programmes, une nouvelle approche pour mieux appréhender la relation avec son public dont la seule « part d'audience 4 ans et plus de 9 heures du matin » permet de moins en moins de rendre compte.

L'usage linéaire de la télévision diminuant et l'âge du public de la télévision tendant à s'accroître, cette mesure tend en effet à figer la mesure de la performance sur la fraction la plus âgée de la population et à contrario à laisser dans des angles morts les publics plus jeunes et plus « numériques ». Par ailleurs, la part d'audience ne rend évidemment pas compte qualitativement du service rendu au public et à la collectivité à travers l'offre de programme.

Comme ses homologues européens, France Télévisions compte désormais se référer au « **reach** » **hebdomadaire**, permettant d'évaluer la part des Français ayant eu un contact régulier avec un programme de France Télévisions au cours d'une semaine, et l'utilité sociale du service public.

La relation de France Télévisions avec le public est en effet profondément modifiée par les **évolutions technologiques et concurrentielles**. La durée d'écoute quotidienne de la télévision tous écrans s'établit en 2018 à 3h46, en baisse de 5 minutes par rapport à 2017 (3h51). En détail, et même si elle reste très majoritaire, la consommation en direct sur le poste de télévision (« live ») se situe en retrait à 3h25 (- 6 minutes en 1 an), devant la consommation TV délinéarisée (stable, à 11 minutes) et la consommation sur les écrans numériques (en progression de 1 minute, à 10 minutes).

La baisse de consommation sur le poste de TV se concentre sur les moins de 50 ans, en particulier les 15-34 ans, dont la consommation TV recule significativement en un an, à 1h56 (-15 minutes). A l'inverse, la consommation TV des 50 ans et plus progresse à 5h13 par individu (+1 minute). S'il s'agit d'un niveau historique pour la cible, il n'est pas suffisant pour compenser le repli de consommation TV des moins de 50 ans.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette tendance : des facteurs conjoncturels d'une part, notamment une année 2018 marquée par une météo particulièrement clémente (record depuis 1900) et une rentrée de septembre plus tardive ; des facteurs structurels d'autre part, avec le développement de nouvelles pratiques, particulièrement chez les jeunes (plateformes de partage de vidéos, réseaux sociaux et usages de la SVOD).

Ainsi, 30% des internautes ont utilisé un service de SVOD au cours de l'année, en progression de 10 points en 1 an (Source : *Médiamétrie – baromètre SVOD – juillet 2018*). En février 2019, Netflix a ainsi annoncé avoir dépassé le cap des 5 millions d'abonnés en France. Compte tenu du nombre d'utilisateurs par abonnement et de la composition de ses utilisateurs, on estime qu'un moins de 35 ans sur deux utilise le service de vidéo à la demande et que chaque soir, 1,7 millions d'individus préfèrent les offres de vidéo à la demande par abonnement (Netflix, Amazon prime) aux premières parties de soirée de la TNT.

Par conséquent, le public de la télévision continue de vieillir : en 2018, la moyenne d'âge des téléspectateurs est de 52,8 ans (vs 51,1 ans en 2016 et 51,9 ans en 2017). A titre comparatif, l'âge moyen de la population française est de 41,4 ans en 2018.

Les audiences cumulées

France Télévisions a enregistré en 2018 la plus forte progression d'audience des groupes historiques (+0,6 pt.), notamment sur France 2 (plus forte hausse de l'année, toutes chaînes confondues) et France 3 (3^{ème} place devant M6, pour la première fois depuis 2010).

La progression des audiences ne parvient toutefois pas à compenser totalement la baisse de la durée d'écoute individuelle. Le taux de couverture de la population diminue donc en 2018, tout en s'établissant à un niveau très proche des objectifs définis dans le COM.

Ainsi, au quotidien en 2018, la couverture 4 écrans de France Télévisions est de 49,7%, soit 30,4 millions d'individus. Chaque jour, près d'un Français sur deux regarde donc les contenus de France Télévisions.

Sur un mois moyen, la couverture 4 écrans de France Télévisions est de 54,8 millions d'individus, soit 89,4% des 4 ans et plus. Pour rappel, l'objectif du COM est fixé à 90%.

Indicateur 3

a. Audience cumulée « 4 écrans » (mesure quotidienne et mensuelle)

	2016 (réalisé juin-déc.)*	2017 Réalisé	2018 Objectif	2018 Réalisé	2019	2020
Couverture quotidienne	52%	51,5%	> 50%	49,7%	> 50%	> 50%
Couverture mensuelle	91,3%	90,8%	> 90%	89,4%	> 90%	> 90%

*Ce nouvel indicateur, développé grâce à la nouvelle mesure « 4 écrans » de Médiamétrie lancée en juin 2016, prend en compte l'ensemble des écrans (télévision, ordinateur, mobile et tablette).

Suivi par écran et par cible (mensuel)

FTV 2018	Exclusifs TV	Dupliquants TV/écrans numériques	Exclusifs écrans numériques	Couverture 4 écrans
4 ANS ET PLUS	75,0%	13,0%	1,4%	89,4%
15-24 ANS	61,2%	11,6%	3,0%	75,8%
25-34 ANS	68,1%	12,8%	2,4%	83,3%
35-49 ANS	74,1%	16,0%	1,4%	91,4%
50 ANS ET PLUS	79,0%	15,2%	1,0%	95,2%

En 2018, sur un mois moyen, la couverture 4 écrans est principalement réalisée via le poste de télévision :

- **le poste TV est toujours l'écran majoritaire dans les pratiques de consommation** : 75% des individus âgés de 4 ans et plus regardent les programmes de France Télévisions exclusivement sur le téléviseur ;
- près de 8 millions d'individus, soit 13% des 4 ans et plus, doublent leur consommation sur le poste TV d'une consommation ordinateur, mobile et/ou tablette (+400 000 vs 2017) ;
- **les écrans numériques permettent au groupe de toucher environ 860 000 individus supplémentaires** (soit 1,4% des 4 ans et plus), qui consomment ainsi exclusivement les contenus France Télévisions sur d'autres écrans que le téléviseur (+50 000 vs 2017).

Chez les utilisateurs qui consomment d'ores et déjà les contenus du groupe sur ordinateur, mobile et tablette, le temps passé sur les écrans numériques se rapproche du temps passé devant le poste de télévision.

Le détail de la couverture 4 écrans des chaînes de France Télévisions en 2018 :

	Sur un jour moyen	En moyenne chaque mois
France 2	34,9 % soit 21,4 M d'individus	82,2 % soit 50,4 M d'individus
France 3	29,1 % soit 17,9 M d'individus	79,2 % soit 48,6 M d'individus
France 4	10,5 % soit 6,5 M d'individus	62,6 % soit 38,4 M d'individus
France 5	18,4 % soit 11,3 M d'individus	68,5 % soit 42,0 M d'individus
franceinfo	5,6 % soit 3,5 M d'individus	31,9 % soit 19,6 M d'individus

Source : Médiamétrie – Audiences TV/Vidéo 4 écrans (janvier-décembre 2018)

Le périmètre 4 écrans de France Télévisions :

- sur l'écran de télévision : l'ensemble des contenus diffusés sur les chaînes du groupe et consommés en Live, en différé ou en catch-up.
- sur les écrans numériques (ordinateur, mobile et tablette) : l'ensemble des contenus vidéo consommés sur les univers propriétaires du groupe via ses Players. Les audiences sur YouTube et Facebook ne sont donc pas comptabilisées.

Couverture quotidienne : % d'individus ayant été en contact sur un jour moyen avec au moins une des chaînes du groupe France Télévisions (seuil : 10 secondes consécutives).

Couverture mensuelle : % d'individus ayant été en contact chaque mois avec au moins une des chaînes du groupe France Télévisions (seuil : 10 secondes consécutives).

En 2018, 70,1% des téléspectateurs ont regardé, en moyenne chaque semaine, les chaînes du groupe France Télévisions durant au moins 15 minutes. Ce chiffre, en retrait de 1,5 point par rapport 2017, est cependant calculé sur un périmètre légèrement différent (avec franceinfo, mais sans France Ô) et reste néanmoins **satisfaisant compte tenu de l'évolution des modes de consommation des contenus audiovisuels.**

Malgré un contexte où les Français consacrent moins de temps au média télévisuel et doivent arbitrer entre un nombre de chaînes élevé, France Télévisions atteint l'objectif du COM, selon lequel le groupe public s'engage à atteindre une cible comprise entre 70 et 75% pour cet indicateur.

Indicateur 3

b. Audience cumulée hebdomadaire sur le poste de télévision

2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé*	2018 Objectif	2018 Réalisé	2019	2020
76%	75,5%	72,6%	70>75%	70,1%	70>75%	

Pourcentage des foyers équipés de la TV ayant regardé les chaînes de France Télévisions sur leur poste de télévision pendant au moins 15 minutes non consécutives au cours d'une semaine moyenne.

**A noter : en 2017, Médiamétrie a modifié la méthode pour calculer cet indicateur. Auparavant basé sur les individus du panel ayant répondu tous les lundis au cours de la période étudiée, cet indicateur est désormais calculé sur la base des individus ayant répondu durant au moins 90% des jours de la période étudiée ainsi que le dernier jour.*

C. Renforcer et renouveler l'offre de proximité

L'ancrage territorial de France Télévisions, à travers son réseau France 3 et les Outre-mer La 1^{ère}, constitue une spécificité majeure du service public, que le COM prévoit de renforcer de façon très significative. Dans les deux cas, l'objectif de France Télévisions est de significativement mieux valoriser l'offre régionale sur les antennes linéaires et numériques.

1. Une offre régionale de France 3 en coopération avec France Bleu

A l'été 2018, dans le cadre du plan de transformation de l'audiovisuel public, le Gouvernement a annoncé son souhait de renforcer significativement la part des programmes régionaux diffusés sur France 3. **L'objectif est de tripler l'offre régionale sur France 3, autour de l'information de proximité.** Cet effort, déjà engagé ces dernières années, se poursuivra et s'intensifiera à travers des matinales communes avec France Bleu, des journaux d'information amplifiés, des décrochages plus réguliers et d'autres coopérations avec Radio France.

La régionalisation de la grille de France 3

En 2018, les contenus régionaux ont continué de gagner en visibilité grâce à une grille matinale 100% régionale. Le raccourcissement de la case *Ludo* permet l'exposition, dès 8h15, de magazines régionaux (vs. 8h40 auparavant) et la réduction du format de *Midi en France* (de 52' à 26' à compter de la rentrée 2017) au profit de *L'édition des régions / L'instant R* vient parachever la régionalisation des matinées de France 3, du lundi au vendredi de 8h15 à 11h15.

L'année 2018 a également été marquée par les travaux préparatoires au lancement des deux premières matinales communes France 3 - France Bleu, à Nice et Toulouse. Ces expérimentations, diffusées depuis le 7 janvier 2019, permettent de proposer **des contenus régionaux dès 7h du matin sur les zones Occitanie et Côte d'Azur.** Dans ces deux zones, France 3 propose, chaque jour en semaine, 4h40 de décrochages ou programmes régionaux diffusés au national. **L'extension du format à dix nouvelles matinales communes est prévue d'ici la fin de l'année 2019** et devraient débiter par Lille et Guéret.

L'offre régionale de deuxième partie de soirée s'est consolidée en 2018 avec l'installation d'une case hebdomadaire, constituée de quatre magazines différents en alternance *In Situ*, *Enquêtes de région*, *Réseau d'enquêtes* et *Qui sommes-nous ?*. Cette case s'enrichit également avec l'arrivée du **nouveau magazine culture régional *L'artichaut***, diffusé depuis septembre 2018.

La part des programmes régionaux ou à caractère régional

Le renforcement de la vocation régionale de France 3 se traduit à travers deux orientations complémentaires :

- une hausse des **programmes régionaux produits localement**, qu'il s'agisse des décrochages locaux *stricto sensu*, comme des programmes produits localement et

diffusés sur l'antenne nationale de France 3, à l'instar du magazine *On a la solution !* qui présente des initiatives positives prises en région ;

- une visibilité renforcée des **programmes nationaux de France 3** qui concourent à la **mise en valeur ou à la découverte des territoires locaux**, notamment dans les œuvres de fiction, les documentaires et les magazines. Ce travail, engagé depuis plusieurs années, a vocation à se poursuivre : il participe à la différenciation marquée de France 2 et France 3 en donnant une forte coloration régionale des programmes de France 3.

En 2018, la part des programmes régionaux ou à caractère régional représente désormais **30,4% de la grille de France 3 (6h30-25h)**, en hausse de **2 points par rapport à 2017 (28,4%)**.

Pour la deuxième année consécutive, la progression constatée provient exclusivement de l'augmentation des **programmes produits en région** (décrochages ou programmes produits en région et diffusés sur l'antenne nationale) et qui représentent désormais **16% de la grille de France 3** (vs. 14% en 2017), soit près de **3 heures par jour**.

Indicateur 4

France 3

Part des programmes régionaux ou à caractère régional dans la grille

2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé*	2018 Objectif	2018 Réalisé	2019	2020
25%	27,3%	28,4%	> n-1	30,4%	> n-1	35%

* suivant l'avis n° 2018-06 du CSA relatif à l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens pour l'année 2017, le réalisé 2017 a été rectifié pour n'inclure que les diffusions intervenant 06h30 et 01h00, soit 28,4% (vs. 30,5% en incluant certaines diffusions nocturnes).

Le statut des prises d'antenne événementielles

La chaîne France 3 permet de réaliser des **prises d'antennes événementielles** (PAE), qui sont des décrochages exceptionnels de l'antenne nationale sur une zone régionale. Cette **spécificité du réseau régional**, initiée par France 3 à partir de 2009, permet à une antenne de France 3 de couvrir un événement local majeur et de proposer un flux régional, multirégional, national ou numérique. Les zones de diffusion sont adaptées en fonction du potentiel d'intérêt que l'opération peut recueillir auprès des téléspectateurs de chaque bassin.

La volumétrie de l'indicateur 4 n'intègre pas les prises d'antenne événementielles, l'indicateur étant assis sur 24 heures de diffusion de la chaîne France 3 (hors diffusions nocturnes). Les PAE n'entrent pas dans ce calcul puisque le décrochage exceptionnel intervient dans une région donnée, alors que le reste du territoire est en programme national. L'intégration des PAE dans une moyenne horaire nationale impliquerait un double décompte de programmes sur une même case.

Les prises d'antenne événementielles constituent un élément central de la programmation de proximité de France 3. En 2018, elles ont représenté un volume de diffusion de **550 heures** (+35% par rapport à 2017), pour **272 événements couverts (doublement par rapport à 2017)**.

Concrètement, au-delà des programmes régionaux comptabilisés dans l'indicateur, **un téléspectateur résidant en Bretagne a ainsi pu profiter en 2018 de 14 décrochages événementiels correspondant à 45 heures de programmes régionaux supplémentaires** (Défilé du festival de Cornouaille, Concert de Denez Prigent, Grand prix de Plumelec,...) ou, en Alsace, de 13 décrochages exceptionnels correspondant à 15 heures de programmes (Le Livre sur la Place - 40ème édition, Concert de la réconciliation franco-allemande, Le grand défilé de la Saint-Nicolas, etc.).

Ces opérations ont pu être initiées à l'occasion **d'événements culturels ou de société, de manifestations sportives**, ou en lien avec **l'actualité**. A titre d'exemples en 2018 : *La braderie de Lille* (Hauts-de-France), *Le Livre sur la Place - 40ème édition* (Grand Est), *Rugby Pro D2 : Brive / Béziers* (Nouvelle Aquitaine et Occitanie), *Biennale de la danse 2018 : Un défilé pour la paix* (Auvergne-Rhône-Alpes).

50% des PAE ont réalisé un score d'audience supérieur ou égal à celui de la moyenne nationale sur le même créneau. Parmi les meilleurs scores de l'année 2018 figurent notamment le *Combiné nordique à Chaux-Neuve* (Bourgogne-Franche-Comté) avec 18,9% de part d'audience (+7 points), *Le Tro Bro Léon* (Bretagne) avec 17,1% de part d'audience, *l'Edition spéciale Centenaire de la Bataille de la Lys* (Hauts-de-France) avec 16,8% de part d'audience (+9 points), *l'Edition Spéciale Notre-Dame-des-Landes* (Pays de la Loire/Bretagne) avec 14,3% de part d'audience (+3 points en Pays de la Loire), le *Marathon de La Rochelle* (Limousin/Poitou-Charentes) 13,6% de part d'audience (+9 points) ou encore la *Cérémonie d'obsèques de Paul Bocuse* (Auvergne-Rhône-Alpes) avec 13,1% de part d'audience (+9 points).

2. Accroître la visibilité des Outre-mer

A l'annonce de l'arrêt de la diffusion hertzienne de France Ô en 2020, France Télévisions a engagé un important travail de **redéfinition de la place des Outre-mer au cœur de son offre**, articulé autour de trois ambitions :

- diffuser le « réflexe outre-mer » dans l'ensemble de l'offre : les outre-mer, partie intégrante de la Nation, doivent être naturellement présents dans l'ensemble des genres de programmes ;
- s'ouvrir aux outre-mer à travers des espaces dédiés, sur les chaînes nationales comme dans les environnements numériques ;
- renforcer les liens du Pôle Outre-mer de France Télévisions avec les territoires et l'Hexagone.

Avant même que ne soient formalisés ces engagements dans le Pacte pour la visibilité des outre-mer (cf. supra) plusieurs initiatives en ce sens ont pris effet dès 2018 et début 2019. Ainsi :

- le **bulletin météo** diffusé quelques minutes avant le journal de 20 heures de France 2 intègre désormais quotidiennement, depuis le lundi 3 septembre 2018, les prévisions météo outre-mer ;
- en matière d'information, le **référencement**, jusqu'aujourd'hui inexistant, des contenus des journaux télévisés nationaux de France 2 et France 3 consacrés à l'outre-mer et/ou produits en tout ou partie avec les 1ère est disponible depuis le 1^{er} septembre 2018 suite à des développements techniques opérés à l'été. Il permet de réaliser un état des lieux quantitatif précis des sujets ultramarins diffusés dans les éditions d'information et sont un préalable à la mesure de leur progression. Une cellule de coordination outre-mer été mise en place au sein de la rédaction nationale : systématiquement présente aux conférences de rédaction et de prévision, elle signale désormais quotidiennement au rédacteur en chef de l'édition la présence d'une actualité particulière afin d'accroître progressivement la place des sujets ultramarins dans les éditions nationales d'information ;
- une Unité de programme outre-mer a été créée au sein de la direction générale des antennes et des programmes, dans le cadre de sa réorganisation mise en œuvre début janvier 2019 ;
- après Cut ! à la Réunion pendant 6 saisons, le tournage d'un nouveau **feuilleton** destiné aux 1^{ère}, à France Ô et à l'offre numérique a commencé en Nouvelle-Calédonie à l'automne 2018 ;
- près de **15 projets en fiction** (épisodes de série ou unitaires) sont ou vont être tournés dans les territoires d'outre-mer en 2019 et 2020 (par ex. : *Capitaine Marleau* à la Guadeloupe) ;
- 7 premières parties de soirée de France 2, France 3 ou France 5 ont mis les outre-mer à l'honneur au premier semestre 2019.

Pour la troisième année consécutive, France Ô a par ailleurs augmenté la part de programmes liés aux Outre-mer dans sa grille en valorisant les contenus produits par les 9 chaînes de télévision des Outre-mer La 1^{ère}.

En 2018, le volume horaire hebdomadaire moyen de programmes produits par le réseau ou coproduits avec celui-ci, a fortement augmenté pour atteindre 49 heures, en hausse de plus de 20% par rapport à l'année 2017 (41 heures) dépassant de 11 heures l'objectif cible. Au total, les programmes produits par ou coproduits avec le réseau des 1^{ère} représentent désormais plus de 29% de la grille de France Ô dont :

- 24% programmes issus des stations La 1^{ère} (vs. 15% en 2015) dans tous les genres de programmes ;
- 5% soit 420 heures de cofinancement de programmes La 1^{ère} / France Ô (vs. 3% en 2015). Dans le cadre de l'arrêt de France Ô, il est prévu de maintenir une enveloppe dédiée au sein du budget pour assurer le cofinancement de programmes entre le réseau La 1^{ère} et les antennes nationales et numériques.

L'augmentation du volume horaire, permise par la mise en synergie de France Ô avec le réseau Outre-mer 1^{ère}, concerne tous les genres de programmes. Compte tenu de la diversité des évènements qui ont marqué l'année 2018, 11 genres de programmes différents ont été proposés en 2018. Outre les genres principaux présents depuis 2016 (information, sport, documentaire, magazine, fiction, spectacle vivant, divertissement), des déclinaisons significatives ont pour la première fois été proposées avec des magazines politiques, des opérations spéciales de l'information (à l'occasion du référendum en Nouvelle-Calédonie, de l'arrivée de la Route du Rhum), des émissions à caractère musical (concours *Zik Truck*) et des programmes courts de création tels *Maui et Coco*.

Par ailleurs, l'exposition de nouvelles émissions consacrées à l'Outre-mer a aussi été renforcée sur France Ô, avec l'ouverture de la case culturelle du lundi soir (*Combo*, musique live), la case KAZ du jeudi où alternent des documentaires *Histoire d'Outre-mer*, des documentaire *Archipels* (le plus souvent produits par le réseau) ou des collections documentaires de prestige telles que *Les gens de la Terre* initiée par France Ô et tournée dans les 9 territoires avec le réseau des producteurs locaux.

Indicateur 5 France Ô

	2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé	2018 <i>Objectif</i>	2018 Réalisé	2019	2020
Volume horaire hebdomadaire moyen de programmes produits par ou coproduits avec le réseau	28 h	33 h	41 h	38 h	49 h	40h	42h
Nombre annuel de genres de programmes différents diffusés	3	7	8		11		12

II. INNOVER AU SERVICE DU PUBLIC

A. Une information de service public en phase avec les enjeux de société

1. Renforcer l'offre d'information du service public, dans un contexte de défiance

L'année 2018 a confirmé le rôle prépondérant du service public dans la production et la diffusion d'une information indépendante, exigeante et certifiée. Dans un contexte marqué par la montée des régimes autoritaires en Europe, les mises en cause de la liberté d'informer et la prolifération des infox, l'information se place en tête des attentes des Français envers le service public audiovisuel, comme l'ont montré les résultats de la consultation citoyenne sur l'audiovisuel public (novembre 2018).

L'information, une priorité pour les Français

France Télévisions s'appuie sur la force de frappe de la plus grande rédaction d'Europe, avec des chaînes nationales dont une entièrement dédiée à l'information, un maillage sans pareil du territoire français, en métropole et outre-mer, une offre complète de journaux télévisés, de magazines de reportage et d'investigation, de débats politiques et de magazines de société :

- chaque jour de septembre à décembre 2018, près de 15 millions de téléspectateurs se sont informés via les journaux télévisés de France 2 et de France 3¹ ;
- en 2019, 3,7 millions de téléspectateurs étaient chaque jour devant la chaîne franceinfo (audience cumulée), soit un gain de 500 000 téléspectateurs en un an ;
- en 2018, près de 20 millions de visiteurs uniques sont venus chaque mois s'informer sur la plateforme franceinfo qui confirme son succès et permet de toucher de nouveaux publics. Cela représente 50% de la population qui s'informe via internet en général.

La grande consultation citoyenne sur l'audiovisuel public, menée en partenariat avec Radio France à l'automne 2018, a notamment mis en évidence deux éléments structurants :

- d'une part, les 130 000 répondants ont placé la **diffusion d'une information fiable et de qualité en tête de leurs attentes** vis-à-vis de l'audiovisuel public, à une très large majorité ;
- d'autre part, la priorité que représentait **la lutte contre les fausses informations en matière d'information** : 47% des répondants ont ainsi exprimé leur souhait de voir France Télévisions renforcer encore son offre en la matière, dans un contexte où les réseaux sociaux occupent une place croissante dans les usages du public et constituent un vecteur potentiel de diffusion massive de fausses informations.

L'éducation aux médias et la lutte contre les fausses informations

France Télévisions s'attache à répondre à la demande exprimée à travers cette consultation en proposant à ses téléspectateurs une offre d'analyse, de débat et de décryptage pour mieux appréhender les médias, leur rôle, la complexité de leur mission et l'influence

¹ Source : Médiamétrie -Médiamat -Moyenne lundi dimanche, septembre - décembre 2018.

croissante des nouveaux médias. L'action de lutte contre les fausses informations s'exerce avant tout à travers l'offre d'information de qualité, certifiée et vérifiée au quotidien.

Prenant acte des attentes spécifiques en matière de lutte contre les fausses informations, la rédaction de France Télévisions a accru son offre en la matière, avec la diffusion de « *L'œil du 20 heures* » dans le JT de France 2, complété depuis début 2019 d'un rendez-vous régulier intitulé « *Faux et usages de faux* » qui s'attache à décrypter les fausses informations circulant sur les réseaux sociaux. Un nouveau rendez-vous hebdomadaire dédié à la lutte contre les fausses informations a également été lancé sur la chaîne franceinfo, « *Vrai ou Fake, l'envers de l'info* » (20'), dans lequel le journaliste Adrien Rohard et son équipe d'experts décryptent et analysent une information, une rumeur qui circule.

En lien avec les autres organismes de l'audiovisuel public, **France Télévisions a lancé une nouvelle offre dédiée à la lutte contre les fausses informations intitulée « vrai ou fake »**, intégrée à l'offre numérique franceinfo. Cette plateforme fédère l'ensemble des initiatives des sociétés de l'audiovisuel public en la matière, notamment « *L'instant détox* » et « *L'œil du 20 heures* » (France Télévisions), « *Désintox* » (Arte), « *Les Observateurs* » (France 24), « *Le vrai du faux* » (Radio France) ou encore « *Retour vers l'info* » (INA).

La plateforme **france.tv éducation**, qui suscite un million de visites en moyenne par mois, a quant à elle proposé plusieurs nouveautés au cours de l'année 2018 en matière d'éducation aux médias avec notamment la mise en ligne de plusieurs séries de modules comme *La collab' de l'info* (15 épisodes), une collaboration inédite de 15 journalistes emblématiques de France Télévisions et Youtubeurs à succès pour faire le point sur les fondamentaux de l'éducation aux médias et à l'information.

A destination des jeunes adultes, **france.tv Slash** propose depuis mars 2018 la chronique « *What the fake* », qui met en scène une journaliste cherchant à vérifier telle ou telle rumeur ou information contrefaite. Le ton est humoristique mais la rigueur incontestable. Le module relève autant de la lutte contre la contrefaçon de l'information que de l'éducation aux médias.

2. Mesurer la perception de la qualité de l'offre d'information

Cette année encore, **France Télévisions a fait réaliser une étude² de perception de la qualité de ses offres d'information, qui confirme sa bonne position dans son univers de concurrence.** Outre les traits d'image associés à l'ensemble de l'offre d'information du service public, quatre univers ont été testés : les journaux télévisés, les chaînes d'information, les sites et applications d'information et les magazines d'information.

Cette étude intervient dans un contexte particulier, puisqu'elle a été menée en mars 2019, au cours de la longue séquence du mouvement des « gilets jaunes ». Si la perception de toutes les offres d'information suit une tendance baissière, **les offres du service public conservent de façon nettement plus marquée la confiance du public**, au contraire des offres

² L'étude a été réalisée par l'institut IFOP auprès d'un échantillon de 2 000 individus représentatif de la population de 15 ans et plus, interrogés entre les 12 et 19 mars 2019. Les répondants ont évalué les offres d'information de France Télévisions et de ses principaux concurrents par des notes de satisfaction (note sur 10) et des items d'image.

privées et singulièrement de la chaîne leader en matière d'information en continu, dont la notation connaît un décrochage très fort.

Parmi les principaux traits d'image de l'offre d'information du service public, les notions de **confiance**, **d'approfondissement** ou **d'exhaustivité** apparaissent comme les éléments les plus distincts pour les Français (au moins 70% des sondés se disent d'accord avec ces items).

Si les journaux télévisés (France 2 et les journaux nationaux et régionaux de France 3) reçoivent une appréciation générale en très légère baisse par rapport à l'appréciation recueillie en 2017, les journaux de France Télévisions (6,4/10) restent, de façon générale, mieux perçus que ceux des chaînes privées (6/10 en moyenne). Spécificité du service public, l'information de proximité de France 3 se distingue avec un niveau de satisfaction de 6,6/10, supérieur aux journaux nationaux de France 2 et France 3 (6,3/10).

Concernant les **chaînes d'information en continu**, **franceinfo obtient pour la troisième fois la meilleure note de son univers (5,8/10)³**. Ce résultat la place au-dessus de la moyenne des chaînes d'information concurrentes, à 5,1/10. Comparé aux autres chaînes, **franceinfo devance nettement ses 3 concurrentes sur toutes les dimensions testées**, notamment l'impartialité et l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs économiques et politiques.

Sur la notion de **confiance**, dans le contexte issu de la couverture du mouvement des « gilets jaunes », **d'importants écarts entre les différentes chaînes d'information en continu apparaissent**. Franceinfo obtient un indice de confiance près de 25 points supérieur à celui de BFM TV⁴. De même, le traitement de l'actualité par BFM TV subit une nette dégradation sur les notions d'impartialité et d'exhaustivité, avec des taux d'approbation inférieurs à 50%. BFM TV est désormais la chaîne la plus mal notée de la catégorie (5/10), avec CNEWS.

Dans la catégorie des **sites et applications d'information**, le site franceinfo obtient une note moyenne en très légère baisse par rapport à celle obtenue en 2017 (5,6/10). Il continue de se placer au même niveau que le site du *Monde* et devant 20minutes.fr (5,4/10), lefigaro.fr (5,2/10) et bfmtv.com (4,8/10), également en baisse par rapport à 2017.

Enfin, les **magazines d'information** constituent un élément très marqué de la distinction des offres du service public, seul à proposer une offre aussi large et variée en première et deuxième partie de soirée (*L'Emission politique*, *Cash investigation*, *Envoyé Spécial*, *Complément d'enquête*, *Avenue de l'Europe*, *Dimanche en politique*, *Pièces à conviction*, :SCAN). Ils recueillent un bon niveau d'appréciation auprès de l'ensemble du public avec 6,6/10 pour les magazines d'information de France 2 et 6,4/10 pour ceux de France 5.

³ LCI à 5,2/10, Cnews et BFM TV à 5/10. Source : baromètre IFOP de l'image des chaînes, mars 2019

⁴ Baromètre IFOP de l'image des chaînes, mars 2019

Indicateur 6
Qualité de l'information

	2016 Réalisé	2017 Réalisé	2018** Réalisé	2019	2020
Offre d'information globale de France Télévisions	6,3/10	6,4/10*	6/10*		
<i>Moyenne des résultats des offres concurrentes privées</i>	<i>Non testé</i>	<i>5,9/10*</i>	5,7/10*		
Journaux télévisés	6,3/10	6,5/10	6,4/10		
<i>Moyenne des résultats des offres concurrentes privées</i>	<i>5,8/10</i>	<i>6,0/10</i>	6,0/10		
Chaînes d'information en continu	5,8/10	6/10	5,8/10		
<i>Moyenne des résultats des offres concurrentes privées</i>	<i>5,5/10</i>	<i>5,6/10</i>	5,1/10		
Sites et applications d'information	5,7/10	5,9/10	5,6/10		
<i>Moyenne des résultats des offres concurrentes privées</i>	<i>5,4/10</i>	<i>5,5/10</i>	5,3/10		
Magazines d'information	6,2/10	6,4/10	6,3/10		
<i>Moyenne des résultats des offres concurrentes privées</i>	<i>Non testé</i>	<i>6,6/10</i>	6,4/10		

* Moyenne des moyennes des différentes offres d'information testées (Journaux télévisés, Chaînes d'information en continu, Sites et applications d'information, Magazines d'information).

** Pour mémoire, la mesure correspond au réalisé de l'année n et est conduite au 1^{er} trimestre de l'année n+1.

Une rédaction nationale intégrée au service d'éditions nationales

Le projet de fusion des rédactions nationales de France 2, France 3 et du numérique s'est achevé fin 2018 selon le calendrier prévu.

La quatrième et dernière phase a été présentée aux IRP en juin 2018 et mise en œuvre au second semestre. Elle a notamment permis le rapprochement des services « société » et « reporters d'images » de France 2 et France 3, ainsi que le regroupement immobilier des équipes au siège. Débuté à l'été 2018, ce mouvement doit s'achever en septembre 2019, avec l'installation du nouveau magasin technique de la rédaction.

Le projet de fusion des rédactions est donc définitivement achevé. L'information nationale de France Télévisions dispose désormais d'une direction de rédaction unique et de services thématiques (économie, social, politique, culture, société, enquête et reportage, etc.) et supports (infographie, post-production, etc.) unifiés pour l'ensemble des éditions d'information du Groupe.

B. Le renforcement de l'offre numérique

Le plan de transformation de l'audiovisuel public prévoit un doublement des moyens alloués par France Télévisions au numérique d'ici à 2022. Dans ce cadre, le Groupe a défini à l'automne 2018 une nouvelle stratégie numérique qui s'articule autour de deux objectifs.

Le premier est le **développement de puissants carrefours d'audience** sur le numérique, notamment sur France.tv, pour permettre au Groupe de maîtriser la distribution de ses propres contenus. L'objectif est de drainer prioritairement le visionnage des contenus produits par France Télévisions vers les plateformes « propriétaires », tout en conservant un lien fort avec le public sur les plateformes externes pour permettre aux téléspectateurs de découvrir les programmes et de s'engager.

C'est notamment dans cet objectif que le développement technique de **France.tv**, plateforme qui regroupe depuis mai 2017, sur un seul et même espace dédié, l'intégralité des contenus du Groupe, s'est poursuivi en 2018 avec des projets structurants (création d'un backoffice centralisé, refonte des interfaces sur le site web, les applications mobiles et sur IPTV, etc.). Les premiers effets sont visibles puisque la plateforme a par exemple enregistré 84 millions de vidéos vues en janvier 2019, soit la meilleure audience depuis son lancement, et parvient à rassembler chaque mois 8,5 millions de visiteurs uniques.

De plateforme de télévision de rattrapage, France.tv entend devenir la première antenne du Groupe et le premier média numérique gratuit de tous les Français. A compter de la rentrée 2019, la plateforme proposera ainsi dès 6 heures du matin les programmes de stock (fiction, documentaire...) de toute la journée, permettant à chacun de constituer sa propre programmation en journée comme en soirée, indépendamment de la programmation télévisuelle et de ses rigidités horaires.

Le second axe stratégique est la **clarification de l'offre numérique de l'entreprise autour de cinq grands piliers** que sont l'offre de vidéos (France.tv), d'information (franceinfo), éducative (France.tv éducation) et de deux nouvelles offres dédiées aux enfants (Okoo) et à l'outre-mer, en cours d'élaboration. Des groupes de travail internes dédiés ont été constitués à l'automne 2018 pour définir les contours de ce portefeuille de marques et l'ambition éditoriale de chacune des offres.

Lancement de nouvelles offres, notamment pour toucher les plus jeunes

En 2018, l'offre de contenus numériques de France Télévisions s'est enrichie de trois nouvelles offres, qui ont pour objectif commun de produire des contenus de service public à destination des supports prisés par les plus jeunes.

- **France.tv Slash**, lancée en mars 2018 et intégrée à France.tv, est une offre entièrement numérique dédiée aux jeunes adultes qui propose des formats vidéos spécifiquement pensés pour le numérique. *SKAM*, nouvelle série phénomène chez les plus jeunes, a porté la nouvelle offre. Le succès de cette série se poursuit début 2019 avec près de 13 millions de vidéos vues pour sa saison 3 ;
- **Culture Prime**, lancée le 23 novembre 2018 en partenariat avec les autres sociétés de l'audiovisuel public, a pour objectif de favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre en offrant une sélection de vidéos originales et exclusivement numériques produites par chacune des sociétés. Ses vidéos ont totalisé 16 millions de vues sur le mois de décembre 2018 ;

- en matière éducative, la nouvelle offre **cinéma.lesite.tv**, lancée le 26 novembre 2018 et intégrée à lesite.tv, est une plateforme de films du patrimoine cinématographique accessibles en streaming et téléchargement. Son objectif est de favoriser l'accès des élèves à des œuvres majeures et les sensibiliser à l'éducation à l'image.

Par ailleurs, conduites depuis le printemps 2018, les discussions entre les principaux acteurs de l'audiovisuel français autour d'une plateforme de vidéo à la demande par abonnement ont abouti en juin 2018 avec l'annonce du projet **Salto**, porté par France Télévisions, TF1 et M6. La Commission européenne a renvoyé à l'Autorité de la concurrence française l'examen du projet le 18 mars 2019. Cet examen est en cours en juin 2019.

Les audiences numériques

En cohérence avec les arbitrages rendus mi-2018 par le Gouvernement sur les nouvelles ambitions de l'audiovisuel public, **l'entreprise a revisité sa stratégie au second semestre 2018 afin d'amplifier l'empreinte numérique de France Télévisions**, en mobilisant des moyens plus importants sur les contenus et les technologies (+100 M€ de moyens dédiés au numérique à l'horizon 2022) et en privilégiant le renforcement de ses propres services numériques à la maximisation de la consommation de ses contenus via des plateformes externes.

France Télévisions a ainsi entamé un processus d'assèchement graduel de la mise en ligne de contenus en intégralité sur YouTube et engagé la refonte de ses offres « propriétaires » : le nouvel accord conclu en décembre 2018 par le groupe avec les organisations représentant la production audiovisuelle permet en outre de renforcer la capacité du groupe à exploiter des œuvres sur ses services numériques et d'instituer un principe de protection contre les exploitations concurrentes par les plateformes de vidéo à la demande par abonnement (Netflix notamment).

Cette nouvelle stratégie conduit donc France Télévisions à porter désormais l'effort sur **l'amélioration des performances de ses offres franceinfo et France.tv** et rend moins pertinente l'appréciation de sa performance numérique à travers l'indicateur « audience des offres numériques tous supports » en million de vidéos vues, fortement tributaire de l'exposition sur les plateformes externes.

Pour autant, l'indicateur relatif aux audiences numériques connaît une progression continue, qu'il s'agisse du nombre de vidéos vues ou de la couverture des plateformes du groupe.

En 2018, **le nombre de vidéos vues en moyenne par mois sur tous les supports et toutes les plateformes s'établit à 626 millions, en léger retrait par rapport à la prévision actualisée à 650 millions**, mais en progression de 15% par rapport à l'année 2017.

Si cette progression concerne aussi bien les vidéos regardées sur les services distribués en propre par France Télévisions (France.tv, franceinfo), qui progressent de 5%, que sur les plateformes externes comme YouTube ou Facebook (+17%), la croissance est plus forte sur les plateformes externes, ce qui traduit à la fois la spécificité de ces environnements (qui proposent principalement des vidéos et extraits de courte durée) et les conséquences de la

politique d'hyper-distribution des contenus qui était celle du groupe jusqu'à une date récente.

S'agissant de l'indicateur de couverture mensuelle, près de **49 % de la population internautes de plus de 15 ans a fréquenté au moins une fois, au cours d'un mois moyen l'an dernier, une plateforme éditée par France Télévisions**. La couverture des plateformes de France Télévisions progresse et reste supérieure aux objectifs définis. Les offres numériques de France Télévisions fédèrent en moyenne 22,6 millions de visiteurs uniques chaque mois, grâce notamment à la puissance numérique de l'offre franceinfo, aux séries à succès sur france.tv (*Dix pour cent, Candice Renoir, Capitaine Marleau, Plus Belle La Vie...*) et aux retransmissions sportives en direct.

Indicateur 7 Audiences numériques

7.a - Vidéos FTV vues, toutes plateformes et tous supports

2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé	2018 Objectif	2018 Réalisé	2019	2020
200	350	543	650	626	820	1 000

En millions. Mesure réalisée mensuellement sur les plateformes éditées par France Télévisions et les plateformes externes. Web, mobiles, tablettes et IPTV.

7.b - Couverture des plateformes FTV

2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé	2018 Objectif	2018 Réalisé*	2019	2020
36,5%	40,1%	44,0%	41,5%	48,8%	43%	45%

% de la population internautes de plus de 15 ans (panel représentatif Médiamétrie) ayant fréquenté au moins une fois au cours du mois une plateforme éditée par France Télévisions sur web, mobiles ou tablettes (ie. visiteurs uniques).

** A partir d'octobre 2017, Médiamétrie a fait évoluer sa mesure Internet global pour affiner la mesure des usages multi-écrans et élargir la composition du panel. Etabli à partir de cette méthodologie plus rigoureuse, le résultat 2017 porte sur la période octobre-décembre. De janvier à septembre 2017, la couverture mensuelle moyenne des plateformes éditées par France Télévisions sur web, mobiles ou tablettes est de 46% de la population connectée 15+.*

C. Accentuer la différence du service public

1. Une plus grande visibilité donnée à la culture

La vaste consultation citoyenne, menée fin 2018 en collaboration avec Radio France, a placé **la culture à la seconde place des attentes de français vis-à-vis de leur télévision publique**, derrière l'information. La promotion 2018-2019 du Conseil consultatif des programmes a confirmé cette attente, plaçant la culture en tête de ses recommandations.

L'un comme l'autre a toutefois démontré une forte attente des Français en faveur **d'une offre culturelle plus ouverte, plus accessible et moins académique** qu'elle ne l'est aujourd'hui, favorisant la découverte de formes artistiques nouvelles. C'est la raison pour laquelle l'accord conclu en décembre 2018 avec les producteurs audiovisuels forme le souhait partagé que le cahier des charges de France Télévisions valorise les concerts de toute nature dans son obligation de diffusion du spectacle vivant, qui porte aujourd'hui sur les seuls spectacles lyriques, chorégraphiques et dramatiques.

France Télévisions a continué à proposer en 2018 une large exposition aux programmes culturels, qu'il s'agisse d'œuvres classiques ou de productions contemporaines. France 2, France 3 et France 5 se distinguent dans l'accès qu'elles donnent à la sphère culturelle : 84% des Français jugent que France 5 « rend la culture accessible », 80% pour France 3 et 73% pour France 2⁵.

Sur le plan quantitatif, l'offre culturelle sur France Télévisions s'observe notamment au travers du **nombre de première partie de soirée culturelle** sur ses antennes, qui affiche en 2018 une progression importante par rapport à l'année 2017 (645 vs. 561, soit +15%). Avec la nouvelle case *Passage des arts* lancée en septembre 2018 en deuxième partie de soirée sur France 5, l'exposition du spectacle vivant et de la culture se renforce à des heures d'écoute élargies. **Ce renforcement se poursuivra à la rentrée de septembre 2019 avec l'ouverture d'une case hebdomadaire dédiée à toutes les formes de spectacle, sur France 2, en deuxième partie de soirée.**

Près de 150 **spectacles vivants** (théâtre, ballets, opéras, concerts) ont notamment été diffusés, dont 40 premières parties de soirée en 2018 (contre 26 en 2017). Cette offre, riche et abondante, permet à France Télévisions de toucher tous les publics, notamment les plus éloignés des grandes infrastructures culturelles. A titre d'illustration, l'offre de spectacle vivant proposée en première partie de soirée au cours d'une année permet de toucher un nombre de téléspectateurs équivalent à celui de l'Opéra Garnier, du Théâtre du Châtelet ou du Palais des Papes en 20 ans de programmation quotidienne.

Parmi les genres les plus appréciés du public, le théâtre, qui enregistre de bonnes performances d'audiences grâce à une politique de partenariats active, à l'instar de *Paprika* sur France 2, qui a été regardée par plus de 4 millions de téléspectateurs en avril 2018. Les spectacles lyriques trouvent également leur place avec les retransmissions d'opéras tels *La Traviata* au château de Fontainebleau ou *Madame Butterfly* à l'Opéra de Lille.

Cette offre bénéficie d'une exposition soutenue par la plateforme numérique **Culturebox**, qui propose également près de 600 spectacles vivants et concerts (dont deux tiers d'inédits) et permet aux téléspectateurs d'avoir un accès gratuit aux œuvres pendant 6 à 12 mois. Depuis début avril 2019, l'offre de spectacles vivants de Culturebox a rejoint la plateforme france.tv, permettant d'offrir une plus grande visibilité au catalogue, riche en exclusivités numériques.

En novembre 2018, le **lancement de Culture Prime**, média social culturel de l'audiovisuel public français, a permis de proposer une offre adaptée aux usages numériques et de toucher un public rajeuni. Des vidéos ont rencontré un vrai succès sur la page Culture Prime : 2,4 millions de vues pour la performance d'Angélique Kidjo dans *Le Grand Echiquier*, 1 million de vues pour « Caravage, le *bad boy* de la peinture ».

⁵ Baromètre IFOP sur l'image des chaînes / Vague 2018.

La musique continue d'avoir une place de choix, le volume global d'émission à caractère musical atteint près de 2 000 heures sur les antennes nationales (plus de 3 400 heures en intégrant France 3 régions et l'Outre-mer). Tous les genres musicaux participent à ce volume global : chanson française et populaire avec *Un soir en direct*, programmation spéciale avec *Destination Eurovision* sur France 2, musique classique et lyrique dans *Prodiges*, *Les clés de l'orchestre* ou *Appassionata*, festivals de jazz sur les antennes régionales de France 3.

Une culture partagée lors des grands événements

Dans un objectif similaire d'ouverture de ses antennes à toutes les disciplines artistiques, de la musique classique à la bande dessinée, France Télévisions a pratiquement doublé le nombre de **programmations exceptionnelles autour d'évènements culturels**, en mobilisant à 7 reprises une ou plusieurs antennes, ainsi que Culturebox, sur une période significative de plusieurs jours.

Ces mobilisations permettent d'offrir une véritable résonance à ces événements, qui sont enrichis d'une multiplicité de programme divers, amenant ainsi le plus grand nombre à découvrir les œuvres présentées. En 2018 ont notamment été proposés :

- **Le festival international de la BD d'Angoulême**, du 25 au 28 janvier 2018, a donné lieu à une mobilisation de l'ensemble des antennes du groupe. Partenaire majeur de la bande dessinée, notamment à travers les adaptations en dessins animés, France Télévisions a mobilisé France 2 (*Télématin*, *C'est au programme*) et France 5 principalement (*Entrée libre*, *Grande librairie*) pour couvrir l'évènement. L'ensemble des chaînes a par ailleurs diffusé les modules courts « *L'humeur d'Angoulême* » une fois par jour, réalisés par Jacques Azam, Davy Mourier, Lisa Mandel, Winshluss et Charles Berberian. Culturebox a par ailleurs capté le concert de Rokia Traoré et du dessinateur Ruben Pellejero depuis le Théâtre d'Angoulême (26/01).
- « **Coups de théâtre** », du 28 mai au 3 juin, a bénéficié de la mobilisation de l'ensemble des antennes et Culturebox pour la 6^{ème} année consécutive. Lancée sur France 2 par la pièce *La garçonnière* (28/05) suivie de la soirée des Molières, la semaine s'est poursuivie avec notamment *La Comédie Française chante Brassens* (29/05) sur France 3, *Cher trésor*, *Un petit jeu sans conséquence*, *Colombo*, *meurtre sous prescription* (29, 30 et 31/05) sur France 4, documentaire *2bis rue du Conservatoire* (3/06) sur France 5, *Misterioso 119*, *Les irrévérencieux*, *Lucrece Borgia*, *Le Stabat Mater* et *La loi de Tibi* (27, 28, 29/05, 01 et 03/06) sur France Ô, afin de susciter chez les téléspectateurs l'envie d'aller au théâtre ou de s'ouvrir à de nouveaux horizons. A cette occasion, Culturebox a mis en ligne des créations inédites telles que *Sulki Sulku*, *Berliner Mauer*, *En dessous de vos corps je trouverai ce qui est immense et qui ne s'arrête pas*, *Le Cid* ou encore *La Cérémonie des Topor*.
- **Le Concert de Paris**, le 14 juillet. Diffusé en direct par France 2 et France Inter, et en simultané par l'UER-Eurovision sur les antennes de plus de 20 pays dans le monde, le Concert de Paris favorise l'exposition en première partie de soirée de l'art lyrique et de la musique classique. Ce concert a également été couvert par Culturebox.
- **Le festival d'Avignon** (juillet). Partenaire privilégié du festival, France Télévisions a proposé sur les antennes une large couverture de l'évènement : captations de spectacles, de programmes courts et couverture quotidienne de l'actualité du Festival. France 2 a ainsi retransmis le *Thyeste de Sénèque* mis en scène par Thomas

Jolly dans la Cour d'honneur du Palais des Papes et programmé en ouverture du Festival ainsi que le programme court *Le théâtre* par Thomas Jolly. Enfin, Culturebox a proposé une couverture quotidienne de l'évènement, la diffusion en direct du concert de clôture *Ici-bas* et des captations de France Ô notamment.

- **Les Chorégies d'Orange**, le 20 juin. Diffusion en première partie de soirée par France 3 depuis le théâtre d'Orange du concert de musique lyrique « *Musiques en fête* » composé de morceaux d'opéra et de musique classique et de variété. L'évènement est également couvert par Culturebox qui diffuse en simulcast les captations de France 3.
- **La commémoration de l'entrée en vie politique de Victor Hugo (novembre 2018)** : France Télévisions a mobilisé de façon inédite France 2, France 5 et Culturebox autour de Victor Hugo en proposant une programmation exceptionnelle. France 2 a ainsi diffusé le documentaire-fiction *Victor Hugo, ennemi d'Etat* en première partie de soirée (5 et 6/11) et France 5, le documentaire *Victor Hugo, un siècle en révolutions* (4/11). Culturebox a enfin proposé les pièces *Lucrece Borgia* par la Comédie française et *Lucrece Borgia* mis en scène par David Bobée.
- **Le Centenaire de l'Armistice** le 11 novembre. France Télévisions a mobilisé de façon exceptionnelle France 2, France 4, France 5 et Culturebox. Au-delà de la retransmission des commémorations, France 2 a diffusé le documentaire *Apocalypse la paix impossible*. France 5 a proposé *Apocalypse Verdun*, le *Grand concert pour la Paix* (également retransmis sur Culturebox) ainsi que le documentaire *Marie Curie, une femme sur le front*. France 4 a proposé un numéro d'*Un Jour Une Question* sur la Première Guerre Mondiale et la rediffusion de la collection *En sortant de l'école* avec les poèmes de Guillaume Apollinaire. France.tv éducation a également traité de la Grande Guerre et des productions littéraires et artistiques qu'elle a engendrées.

Indicateur 8

Nombre annuel d'événements culturels

2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé	2018 Objectif	2018 Réalisé	2019	2020
2	2	4	7	7	10	12

2. Un accès diversifié aux événements sportifs

Les antennes de France Télévisions continuent à accorder une très large place aux sports majeurs qui constituent le « patrimoine » du Groupe (cyclisme, rugby, tennis, etc.), tout en réservant un accès important à l'exposition du sport féminin ainsi qu'au handisport.

En 2018, 1 600 heures de sport (magazines, retransmissions sportives et opérations événementielles) ont ainsi été diffusées sur les antennes nationales de France 2, France 3, France 4 et France Ô. En incluant les antennes régionales de France 3 régions et le réseau Outre-mer La 1^{ère}, **ce volume s'établit à près de 5 700 heures en 2018, en hausse de 17%** par rapport à l'année précédente, en raison notamment de la diffusion des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver et des Jeux olympiques de la jeunesse de Buenos Aires. Enfin, grâce à son offre diversifiée en matière de magazines sportifs, France Télévisions a couvert, en 2018, **132 disciplines sportives différentes**.

En 2018, le Groupe confirmé **son investissement en faveur du sport féminin**, avec une offre marquée par plusieurs grands événements, comme la diffusion à l'automne sur France 2 et France 4 des tests matches de rugby féminin, du cyclisme féminin ou encore la Fed Cup en tennis. Près de 4 millions de téléspectateurs ont suivi la médaille d'or remportée par Perrine Laffont en ski de bosses à Pyeongchang.

Le soutien à la promotion **de la pratique handisport** a été marqué par la retransmission des Jeux paralympiques pour un volume de 79 heures, en hausse de près de 40% par rapport aux précédents Jeux d'hiver de 2014. Au global, plus de 6 millions de téléspectateurs ont suivi les jeux paralympiques PyeongChang.

Enfin, France Télévisions a amplifié le **développement de sa plateforme numérique france.tv sport**, complément essentiel de l'offre télévisuelle des antennes du Groupe avec près de 5 000 heures de live vidéo, dont 3 800 de diffusions exclusivement destinées au digital. En termes d'audiences, deux records historiques ont été battus en 2018 avec 344 millions de vidéos vues sur les plateformes internes et externes (+27%) et 71 millions de visites (+54%).

3. Des programmes qui reflètent la société française

Afin de représenter au mieux la diversité et la richesse de la société française, France Télévisions structure son action autour de quatre fondamentaux : la promotion de la diversité sociale et culturelle, l'égalité hommes-femmes, la prise en compte du handicap et l'égalité de traitement de tous les collaborateurs de l'entreprise. Ces actions, notamment en matière de diversité et de handicap, font l'objet d'échanges et de bilans réguliers avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel.

Représentation de la diversité à l'antenne

Les programmes de France Télévisions continuent de **lutter contre toutes les formes de discriminations et de stéréotypes** à travers des fictions audiovisuelles et cinématographiques aux protagonistes diversifiés (*Le rêve français*, *Skam France*), des documentaires qui explorent des thématiques historiques et contemporaines (*La longue marche de Martin Luther King, Il était une fois Israël*), des dispositifs exceptionnels comme les soirées spéciales sur France Ô (*I am MLK*) ou encore des modules inédits diffusés sur franceinfo (« Racisme anti asiatique », « Racisme dans le football »).

France Télévisions a continué d'interroger et d'explorer les questions d'intégration autour **du documentaire Histoire d'une nation** (4x52'), diffusé deux mardis de suite en première partie de soirée (25/09 et 02/10) et rediffusé sur franceinfo suivi d'un débat (29/09 et 12/10). Le film a été libéré des droits pour une exploitation en classe par les enseignants à travers Lesite.tv.

Promotion de l'égalité femmes-hommes

France Télévisions s'est engagée à **augmenter le nombre de femmes « expertes »** qui interviennent sur ses antennes. L'objectif est d'atteindre la parité complète en 2020. En 2018, cette part continue de progresser pour atteindre **42% sur l'ensemble des chaînes du Groupe** (contre 30% en 2015), tout en diversifiant les secteurs d'expertise (économie, affaires internationales, technologies...).

Par ailleurs, France Télévisions, partenaire du « **Guide des expertes** » avec Radio France, a mis en place un outil numérique et gratuit qui répertorie plus de 1 000 profils de femmes expertes sur près de 200 thématiques à destination des journalistes, programmeurs mais également d'entreprises, collectivités, associations ou universités.

Selon l'Institut national de l'audiovisuel⁶, c'est sur les chaînes publiques que l'augmentation du temps de parole des femmes est la plus visible de 2010 à 2018 (+7,2%), notamment aux heures de grande écoute (+8,8%), contre une progression de 4,7% en moyenne sur l'ensemble des chaînes.

A travers les **visages de ses émissions quotidiennes**, qui se sont considérablement féminisés au cours des dernières années, comme à travers son offre de fiction mettant en scène **des premiers rôles féminins** (*Un si grand soleil*, *Capitaine Marleau*, *Candice Renoir*, *Nina, Lebowitz contre Lebowitz...*), France Télévisions participe à la lutte contre le sexisme et les stéréotypes. Tout au long de l'année, France Télévisions se mobilise en faveur de l'égalité des droits entre les femmes et les hommes et la lutte contre les violences faites aux femmes.

Accessibilité des programmes

L'action de France Télévisions en matière de lutte contre les discriminations liées au handicap s'articule autour de la représentation du handicap sur les antennes et de l'accessibilité des programmes.

En matière de représentation, l'année 2018 a été marquée par **une offre de programmes diversifiée permettant de favoriser une meilleure compréhension du handicap** :

- du 9 au 18 mars, France Télévisions a proposé près de 100 heures de programmes à l'occasion des jeux paralympiques de PyeongChang, soit un doublement par rapport aux jeux paralympiques de Sotchi en 2014 (57 heures). Les championnats européens d'athlétisme handisport de Berlin ont aussi été largement couverts en août ;
- la représentation du handicap à l'antenne a trouvé à s'exprimer tout au long de l'année sur l'ensemble des chaînes. A titre d'exemples, France 2 a intégré, dans son nouveau feuilleton *Un si grand soleil*, un personnage d'adolescent en fauteuil roulant (Antonin), a produit des fictions inédites telles *Astrid et Raphaëlle*, France 5 a diffusé plusieurs documentaires sur la question du handicap : *Extra-ordinaires* (20/11) *Lucie au pays du soleil levant* (31/08) ou encore *Dorine, d'un ciel à l'autre* (4 x 52', été 2018).

S'agissant de l'accessibilité, l'année 2018 se caractérise par la hausse du nombre de programmes proposés en audio-description (+5%), la progression du volume de LSF sur franceinfo (+15%) et les innovations technologiques à destination des publics aveugles et malvoyants.

⁶ David Doukhan, *A la radio et à la télé, les femmes parlent deux fois moins que les hommes* », *inaglobal.fr*, mars 2019.

La totalité des programmes nationaux (hors publicité et dérogations justifiées par les caractéristiques de certains programmes) sont accessibles en 2018 aux personnes sourdes et malentendantes à travers le **sous-titrage adapté**. La **qualité des moyens d'accessibilité**, et notamment le respect de la charte du sous-titrage, a fait l'objet d'une attention constante de la part de France Télévisions et de francetv.studio, sa filiale en charge du sous-titrage. France Télévisions s'est particulièrement assuré de la bonne qualité du sous-titrage en direct, notamment lors de la diffusion des vœux du président de la République aux Français.

Grâce à la contribution de franceinfo, le volume d'offre accessible en **LSF** s'établit à 260 heures (dont 182 heures sur franceinfo), à un niveau stable par rapport à 2017 (262 heures). En 2018, France 3 a lancé *Tout-info/Tout en signes*, une émission mensuelle en langue des signes, accessible sur le site de France 3 Pays-de-Loire et les réseaux sociaux, pour permettre aux sourds et aux malentendants d'accéder à l'information locale.

Depuis son lancement, l'accessibilité des éditions d'information fait partie des priorités de la chaîne **franceinfo**, avec six éditions d'information sous-titrées et deux éditions en langue des signes chaque jour, soit deux fois plus que les stipulations conventionnelles fixées aux chaînes privées d'information en continu en semaine.

Concernant **l'audio-description**, France Télévisions a continué de proposer plus de 1 000 programmes en audio-description, contre seulement 12 en 2010. Ce sont ainsi, en 2018, 1 790 programmes audio-décrits qui ont été diffusés sur les chaînes dans les genres fiction audiovisuelle et cinématographique, documentaire, jeunesse, spectacle vivant et sport (+5% vs 2017), dont 42% d'inédits pour France 2 et France 3 incluant de nombreuses fictions françaises au cœur de la programmation du groupe (*Victor Hugo ennemi d'Etat*, *Les rivières pourpres*, *Dix pour cent*, *L'Art du crime*, *Les Impatientes*, *Le Chalet*, *Meurtres à...*, *Tandem*, *Cassandra*, *La stagiaire*, *Le sang de la vigne...*).

France Télévisions réalise aussi un important travail en faveur de **l'innovation des moyens d'accessibilité**. Les développements d'applications pour accéder, via un assistant vocal, au flux TV en direct, s'est concrétisé début 2019 avec le lancement de l'application « francetv AD ».

Au sein de l'entreprise

France Télévisions a obtenu pour la deuxième fois le **label « Diversité »** délivré par l'AFNOR en novembre 2018. L'obtention de ce label témoigne du développement continu d'une politique favorisant l'égalité des chances et valorisant la diversité, au sein de l'entreprise comme sur les antennes

En décembre 2018, France Télévisions a signé un nouvel accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes pour 3 ans et a obtenu le **label « Egalité professionnelle »** de l'AFNOR. Cette labellisation souligne le travail accompli depuis 2007, date de la signature du premier accord égalité professionnelle au sein de l'entreprise.

Enfin, conformément à la loi « Liberté de choisir son avenir professionnel », France Télévisions a publié son **index d'égalité salariale** (94/100), qui se situe favorablement dans le secteur des médias (près de 10 points au-dessus du premier groupe audiovisuel privé). Cette note traduit l'absence totale d'écart dans les augmentations individuelles, les promotions et l'augmentation après retour de congés maternité. Elle permet de renforcer les actions visant à réduire les écarts de rémunération.

III. TRANSFORMER L'ENTREPRISE POUR LA RENDRE PLUS AGILE

Le plan de transformation de l'audiovisuel public, annoncé en juillet 2018 par le Gouvernement, prévoit une **trajectoire financière exigeante pour France Télévisions à l'horizon 2022**. Ainsi, un effort global de près de 400 millions d'euros devra être réalisé par rapport à 2018, lié notamment à une baisse des concours publics (- 160 M€ vs. 2018), du glissement mécanique des charges de l'entreprise (100 M€ environ, sous réserve d'une inflation contenue) et d'un doublement des dépenses consacrées au numérique (+ 103 M€).

Le principe de préservation d'un résultat à l'équilibre reste toutefois un objectif intangible de l'entreprise : malgré des ressources en baisse, France Télévisions a présenté en 2018 et 2019 des budgets à l'équilibre et la trajectoire 2022 l'anticipe également sur chaque exercice de la période.

Dans la continuité des efforts entrepris depuis trois ans pour assainir et consolider la situation financière du groupe, cette trajectoire sera rendue possible par la poursuite d'une **maîtrise rigoureuse des charges de structure et de la masse salariale**, condition *sine qua non* du maintien de l'équilibre d'exploitation.

En prévision de cet effort important, le Groupe a notamment engagé à l'automne 2018 des négociations avec les organisations syndicales représentatives pour tracer les grandes lignes du **projet d'entreprise jusqu'en 2022 : un accord important a été conclu en ce sens le 9 mai 2019** avec trois organisations syndicales (CGT, FO et CFDT). Il prévoit notamment d'accompagner l'adaptation du volume d'effectifs aux moyens dont dispose l'entreprise et à ses enjeux stratégiques, et d'engager pleinement l'entreprise dans la transformation numérique.

A. Une entreprise rassemblée et qui fait confiance

Consolidation de l'équilibre financier de France Télévisions en 2018

Malgré une baisse de ses ressources brutes de -50 M€ en 2018 par rapport à 2017, non prévue au plan d'affaires associé au COM (qui prévoyait au contraire une compensation de l'arrêt de la publicité commerciale dans les programmes jeunesse, moyennant une dotation supplémentaire de 17 M€) **France Télévisions a préservé l'équilibre de ses comptes**.

Ainsi, le **résultat d'exploitation s'établit à l'équilibre pour la troisième année consécutive** (+0,4 M€), après plusieurs années d'exploitation déficitaire. Ce résultat a été rendu possible par un pilotage fin et continu de l'activité et des coûts, ainsi que la bonne performance des activités commerciales. **Avant éléments non récurrents, le résultat net part du groupe 2018 est quant à lui bénéficiaire pour la quatrième année consécutive** (+3,5 M€). Il s'établit à -89,3 M€ en tenant compte de la provision comptabilisée en clôture au titre du plan de départs sous-tendant le projet d'entreprise 2019 - 2022. Le financement de ce dispositif affecte ainsi mécaniquement le résultat net, indépendamment des caractéristiques de l'exploitation au cours de l'année 2018.

La consolidation de l'équilibre financier de France Télévisions a notamment reposé sur la poursuite de la **maîtrise de la masse salariale**.

En 2018, celle-ci s'établit à 904 M€, en raison d'une charge de 4,6 M€, non récurrente et par ailleurs provisionnée, correspondant à la régularisation, pour la période 2013-2016, des montants des rémunérations dues au titre des congés payés. **Retraitée de cet élément qui ne traduit pas d'enjeu de maîtrise de la masse salariale ni l'exploitation au cours de l'exercice, la masse salariale s'établit à 899,3 M€, en ligne avec l'objectif du COM.**

Indicateur 9
Masse salariale

2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé	2018 Objectif	2018 Réalisé	2019	2020
894,2	894,5	900,5	900,0	899,3*	905,0	910,0

* Compte non tenu de l'impact du 1/10 de congés payés sur les années antérieures (2013 – 2016), pour un montant de 4,6 M€.

Pour maîtriser sa masse salariale, France Télévisions a poursuivi le **pilotage fin de ses effectifs**, dont le niveau s'établit à 9 618 ETP en 2018, un niveau inférieur aux prévisions budgétaires (-51 ETP) et en diminution significative par rapport à 2017 (-224 ETP). Au global, depuis 2012, l'effectif total a été réduit de 872 ETP, soit -8 %).

L'accord-cadre conclu le 9 mai 2019 sur le déploiement du projet d'entreprise prévoit une réduction supplémentaire des effectifs, avec une cible de 8 570 ETP à son terme, le 1^{er} janvier 2023. Entre 2012 et janvier 2023, les effectifs de France Télévisions auront donc diminué de près de 20%.

En 2018, le pilotage de l'emploi et du remplacement des départs mis en place en 2017 s'est poursuivi. Il repose notamment sur un principe de fermeture systématique de tout poste libéré et un processus de demande de réouverture de poste engageant toute la ligne managériale et les ressources humaines. Ce dispositif a été renforcé en 2018 par l'élaboration d'un diagnostic de l'emploi pour identifier, au sein de chaque périmètre de l'entreprise (Siège, France 3, Outre-mer), les emplois en décroissance, en mutation et déséquilibre générationnel : il permet de davantage cibler les politiques à mettre en place en matière de recrutement, formation, mobilité et pilotage des effectifs.

Enfin, France Télévisions a poursuivi une **politique volontariste de réduction de la précarité**. En 2018, le recours aux personnels non permanents a baissé pour la septième année consécutive. Il s'établit ainsi à un nouveau point bas historique pour le Groupe : au global, la part de l'emploi non permanent a été réduite de 6 points (de 19,1% en 2011 à 12,7% en 2018).

Ces bons résultats sont imputables à une **politique résolue de permanentisation et d'intégration en CDI** des collaborateurs ayant durablement collaboré en CDD (2 200 CDD ont ainsi été transformés en CDI depuis 2011) d'une part, et à une amélioration permanente de la planification des équipes (optimisation des dates de tournage et des équipes de fabrication des émissions) d'autre part. L'accord-cadre sur le déploiement du projet d'entreprise se fixe pour objectif de poursuivre cette politique en prévoyant de consacrer une part des possibilités de recrutements prévues par l'accord à l'intégration en CDI des collaborateurs non permanents, en priorité historiques.

Une démarche d'exemplarité et de transparence

France Télévisions a poursuivi, pour répondre à des objectifs de bonne gestion des ressources publiques et à diverses recommandations formulées par la Cour des Comptes dans son rapport de 2016, la mise en œuvre de dispositifs d'exemplarité au sein de l'entreprise.

Le **plan d'action « commande publique »**, présenté en Conseil d'administration en octobre 2016, a continué à être déployé tout au long de l'année 2018, notamment avec un plan de communication (vidéo, digital Day en région et au siège, tutos vidéos à destination des fournisseurs et des prestataires) et un plan de formation avec le déploiement d'un module d'e-learning de sensibilisation aux règles de la commande publique. En 2018, le réseau de référents marchés s'est structuré (espace intranet dédié, procédures, fiches pratiques...) et 100 référents ont été formés à la commande publique.

Par ailleurs, la direction de l'éthique et de la déontologie créée en juin 2016, a poursuivi la définition de règles d'exemplarité avec la rédaction et la diffusion en janvier 2018 d'une **charte éthique** pour le groupe France télévisions qui regroupe les principes de comportement collectif et individuel qui doivent guider les décisions et actions des collaborateurs.

Dans le cadre de la mise en conformité avec la loi Sapin II, France Télévisions s'est également dotée d'un **code de conduite anticorruption**, effectif au 29 juillet 2018 et annexé au règlement intérieur, qui décrit les principes fondamentaux que le Groupe s'engage à respecter en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et d'un dispositif d'alerte interne ouvert le 3 septembre 2018.

Enfin, dans une démarche de transparence et d'exemplarité de l'équipe dirigeante, France Télévisions a présenté le 28 juin 2019 au comité d'audit du conseil d'administration le montant des frais des membres du Comité exécutif. Ces frais seront, comme en 2016 et 2017, publiés à l'été 2019 dans le rapport financier du rapport annuel de l'entreprise.

La poursuite de la maîtrise du coût des programmes

Créé en mars 2016, le Comité d'Investissement des Programmes examine collégialement tous les projets d'engagement de programmes d'un montant supérieur à 600 K€ et permet d'échanger sur les éventuels risques de conflits d'intérêts. Il s'est réuni à 28 reprises en 2018 et a examiné 284 dossiers différents.

Par ailleurs, la politique d'audit de programmes a été poursuivie et étendue pour les genres de programmes présentant les plus forts enjeux économiques et stratégiques, à savoir les programmes de flux et de création. 25 audits de programmes ont été conduits en 2018 : 18 portant sur des émissions de flux, 2 des séries de fiction et 5 des documentaires.

Les résultats de l'indicateur sont en ligne avec les objectifs fixés par le COM puisque, au-delà de leur deuxième saison, **91 % des programmes de flux** ont été audités (un niveau très proche de la cible 2018) et **83% des programmes de création** (supérieur à la cible).

Le léger infléchissement constaté sur les audits de programmes de flux correspond, d'une part, à la décision de programmer en 2019, soit la dernière année de son contrat pluriannuel,

l'audit d'une grande émission de divertissement ; d'autre part à la décision de ne pas auditer une émission entrant dans l'assiette de l'indicateur mais dont a été décidée l'arrêt à la rentrée 2018.

Indicateur 10
Renforcement de la politique d'audits de production

2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé	2018 Réalisé	2019	2020
Programmes de flux Audit de 95% des émissions au-delà de la deuxième saison					
92%	95%	92%	91%	95%	
Programmes de création Audit de 80% des séries ou collections (fiction et documentaire) au-delà de la deuxième saison					
75%*	81%	81,6%	83%	80%	

* Fiction uniquement

Dans la lignée des indicateurs du précédent COM, cet indicateur engage France Télévisions à poursuivre résolument la politique d'audits de production pour les genres de programmes qui représentent les plus forts enjeux économiques et/ou stratégiques au sein du programme national, i.e. les émissions de flux et les séries et collections. A l'horizon 2018, 95% des émissions de flux au-delà de la deuxième saison et 80% des séries et collections au-delà de la deuxième saison auront ainsi fait l'objet d'un audit ou seront en cours d'audit.

1. Faire évoluer les métiers pour s'adapter à la transformation numérique

Plusieurs réformes ont été poursuivies ou lancées au cours de l'année 2018 pour adapter France Télévisions aux évolutions des métiers à l'œuvre dans le secteur audiovisuel. Il s'agit en particulier de développer la capacité à anticiper les besoins nouveaux ou futurs que suscitent la révolution numérique et le développement de méthodes et d'organisation du travail plus agiles.

L'accord relatif à la **Gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et parcours professionnels** (GPEC), signé le 2 juin 2017, a continué à constituer la feuille de route d'élaboration des dispositifs prévisionnels de gestion de l'emploi et des effectifs en 2018.

Dans ce cadre, les **accords sur les compétences complémentaires** signés en 2017 ont marqué une étape importante dans la prise en compte de l'évolution des métiers audiovisuels à l'ère du numérique en permettant notamment à des non journalistes de concevoir des contenus multimédia ou à des journalistes d'assurer des montages. Après les accords signés en 2017 (relatifs à l'outre-mer, au réseau régional de France 3 et à franceinfo), un accord sur la mise en œuvre des compétences complémentaires sur le périmètre du Siège de France Télévisions est venu compléter le dispositif en mai 2018.

Par ailleurs, dans le cadre du **lancement de la nouvelle chaîne régionale NoA** en Nouvelle-Aquitaine, un accord d'expérimentation a été signé en mars 2018 à l'unanimité des organisations syndicales représentatives. Il prévoit une expérimentation jusqu'en septembre 2019, sur le principe du volontariat, de trois nouveaux types d'activités qui ouvrent des perspectives d'évolution importantes pour certaines catégories de personnels. Au terme de l'expérimentation, les salariés volontaires auront acquis de nouvelles compétences et pourront voir celles-ci reconnues dans leurs pratiques régulières.

En complément, une **négociation portant sur la création d'emplois polyvalents** a été lancée en décembre 2018 en vue de la mise en place d'une expérimentation portant sur de nouveaux emplois généralistes et polyvalents prenant en compte l'impact du numérique, des évolutions technologiques et des emplois en décroissance. A l'issue de l'expérimentation, d'une durée de 6 à 12 mois sur le périmètre de toute l'entreprise, ces nouveaux emplois viendront définitivement renforcer le référentiel des emplois.

Enfin, l'accord-cadre sur le déploiement du projet d'entreprise, conclu le 9 mai 2019, prévoit la **mise en œuvre durable d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de progrès, par projet**, encadrant l'évolution des métiers au niveau du Groupe. Une négociation dédiée doit s'engager sur la définition précise et concrète de cette GPEC de progrès, ses modalités pratiques (au plus près du terrain et des besoins constatés) et ses moyens dédiés. Cette GPEC sera menée « par projet », en cohérence avec les orientations stratégiques de France Télévisions et sur la base d'analyses régulières et anticipées des ressources disponibles, des besoins à terme et des projets connus.

La capacité de l'entreprise à redéployer ses moyens sur ses priorités stratégiques doit également être favorisée par l'adaptation des méthodes de travail et notamment la dématérialisation de tâches administratives. Le **projet de dématérialisation des process RH**, lancé en 2017, a été poursuivi en 2018. Ainsi, la dématérialisation des bulletins de paie de l'ensemble des collaborateurs est effective depuis mars, la plateforme de e-learning a été refondue et développée et une application mobile pour favoriser l'acquisition de savoirs et compétences au travers de formats courts et ludiques a été lancée à l'automne 2018.

L'entreprise a par ailleurs engagé **plusieurs chantiers de dématérialisation de processus de gestion** : dématérialisation des frais de mission (déploiement de l'outil *Concur* finalisé en 2018), dématérialisation des factures fournisseurs (mise en œuvre effective en 2018 pour l'ensemble du siège et des régions métropolitaines et lancement du projet en 2019 pour l'outre-mer).

S'agissant de la formation, le plan 2018 s'est pleinement inscrit dans ces objectifs, notamment à travers des axes de formation autour de la dématérialisation et la convergence des outils, le développement éditorial de l'offre numérique sur tous les supports ou encore l'accès à la culture digitale via la nouvelle plateforme e-université.

2. Déléguer, dans un logique de confiance *a priori*

Dans le contexte de transformation particulièrement dense en 2018 (plan de transformation de l'audiovisuel présenté par le Gouvernement en juin - juillet, réorganisations internes, lancement des négociations sur le projet d'entreprise), l'indice de confiance de France Télévisions recule légèrement à 5,8/10 (-0,2) dans un contexte national en amélioration.

Si l'image du Groupe reste bien évaluée par les collaborateurs – tout particulièrement la fierté de l'offre proposée –, cette évolution traduit cependant les incertitudes des collaborateurs quant aux perspectives de l'entreprise et à leur avenir individuel. Ces tendances se retrouvent dans la plupart des entreprises confrontées à un enjeu de transformation.

Les résultats du Baromètre Ambition Confiance font tout particulièrement apparaître la **nécessité de rendre plus lisible les grandes orientations**, d'améliorer le partage du projet stratégique au sein de l'entreprise et d'accroître la communication autour des enjeux stratégiques. Pour répondre à cette attente, des ateliers de co-construction se mettent désormais en place lors de chaque réflexion d'évolution des modes de fonctionnement ou d'organisation. C'est ainsi, à titre d'exemple, plus de 600 collaborateurs qui ont pris part aux réflexions sur l'évolution de la direction générale déléguée aux antennes et programmes.

Indicateur 11
Indice de confiance

	2016	2017 Réalisé	2018 Réalisé	2019	2020
Ensemble du groupe FTV		6,0/10	5,8/10		
Indice moyen national		6,7/10	7,1/10		

Le baromètre « Ambition confiance » a été réalisé par l'institut Kantar TNS du 15 octobre au 30 novembre 2018 sur la base d'un questionnaire adressé à l'ensemble des salariés (en CDI, en CDD avec 6 mois d'ancienneté ou ayant travaillé au moins 90 jours). L'indice est composé de 13 variables rassemblés autour de 5 dimensions : confiance dans les pairs et les salariés, adhésion aux valeurs de l'entreprise et confiance dans les politiques organisationnelles, confiance en soi et dans son avenir professionnel, confiance dans les dirigeants, image et performance de l'entreprise.

Par ailleurs, dans le champ du dialogue social, l'année 2018 a été marquée par la définition d'une nouvelle architecture des IRP au sein de l'entreprise et des moyens alloués à celles-ci, en application des ordonnances portant sur la réforme du code du travail. Les négociations, engagées en janvier 2018 visaient à **concentrer le dialogue social sur un nombre d'acteurs limité mais disposant de moyens étendus** pour faciliter les échanges.

En application d'accords conclus en mars 2018, 10 CSE ont été créés au terme du processus électoral opéré pour la première fois par la voie électronique de juin à octobre 2018 (contre 15 CE auparavant). En outre, les 37 instances de délégués du personnel et 36 CHSCT n'existent plus, au profit de 3 commissions SSCT (santé, sécurité et conditions de travail). Compte tenu du nombre de sites du réseau France 3 et de la diversité des effectifs du siège parisien, des représentants de proximité sont mis en place dans chacune des antennes du réseau France 3 et pour chacune des quatre grandes familles professionnelles du siège.

Au global, à l'issue de cette réforme, le nombre de mandats au sein de France Télévisions a été très fortement réduit, de près de 40% (313 contre 513 avant la réforme).

En matière de **qualité de vie au travail**, de nombreux acteurs ont contribué à l'action engagée pour concrétiser les 20 engagements contenus dans l'accord « Développer la qualité de vie au travail » signé le 12 juillet 2017, au travers de 15 groupes de travail associant des représentants des organisations syndicales. Ces derniers ont élaboré des propositions

concrètes afin de mettre à la disposition des managers, des responsables RH et des salariés de l'entreprise de nouveaux dispositifs.

C'est par exemple dans cet objectif qu'a été créé le **dispositif « Ligne directe harcèlement »**. Premier accord « cadre » signé au sein de FTV, il définit une politique commune tout en laissant une importante marge de manœuvre aux acteurs locaux quant à ses conditions de mise en œuvre opérationnelle. Il a été récompensé en septembre 2018 par le 2^{ème} prix de l'accord collectif le plus innovant de France, dans le cadre des assises du droit social.

B. Déployer les ressources du service public

1. Favoriser les synergies au sein de l'audiovisuel public

Les sociétés de l'audiovisuel public ont structuré depuis décembre 2017, sous l'impulsion du Ministère de la Culture, leurs projets de coopération au sein du Comité stratégique de l'audiovisuel public. Ce dernier se réunit régulièrement, autour des Présidents des entreprises de l'audiovisuel public et du Ministre, afin de fixer les perspectives de coopérations autour des chantiers prioritaires que sont notamment l'offre de proximité, les offres communes en ligne, l'éducation aux médias ou les ressources communes.

L'ensemble de ces chantiers a donné lieu à des travaux denses et constructifs entre les équipes des différentes entreprises de l'audiovisuel public qui se sont matérialisés au travers d'initiatives concrètes au cours de l'année 2018.

En matière d'offre de proximité, les réseaux de France 3 et France Bleu ont engagé plusieurs projets de rapprochement concrets au cours de l'année à travers notamment la réflexion relative au lancement d'expérimentations de matinales communes France 3 - France Bleu. Diffusées en direct sur France 3 de 7h à 8h40 du lundi au vendredi, ces émissions dont France 3 assume la mise en images et l'édition visuelle (choix des images d'actualité, d'illustration ou d'archives, photos, titrages, etc.) ont servi de test pour déterminer les conditions de réussite à son éventuel élargissement.

Au vu des résultats satisfaisants des expérimentations, tant en termes de qualité éditoriale que d'audience, la décision a été prise en mai 2019 **d'étendre progressivement les matinales communes aux 44 matinales de France Bleu à l'horizon 2022**, dont 12 dès 2019 (2 en janvier, 10 au dernier trimestre).

Des journées thématiques communes visant à traiter, par les antennes régionales France 3 et les stations France Bleu, d'un même sujet de façon simultanée, ont également été lancées en 2018 : trois journées ont ainsi été initiées sur les thématiques du patrimoine, des solidarités et de l'apprentissage. Le dispositif est reconduit et élargi en 2019.

France 3 et France Bleu travaillent par ailleurs à la conception d'une **offre numérique de proximité commune** aux deux réseaux, dotée d'une marque commune. Des expertises et audits techniques sont en cours en 2019, dans la perspective d'un lancement qui pourrait intervenir avant les élections municipales du printemps 2020.

Enfin, sur le plan de moyens, France Télévisions et Radio France ont conduit au cours du premier semestre 2018 un état des lieux et une cartographie de leurs **implantations immobilières respectives pour examiner les opportunités de localisations communes** lorsque celles-ci présentent un sens économique, fonctionnel et éditorial. Plusieurs projets sont ainsi

en cours d'instruction notamment à Rennes (où France Bleu rejoindra les locaux de France 3 à l'horizon 2021), Lyon (projet de construction de nouveaux locaux incluant France Bleu à l'horizon 2024), Clermont Ferrand et Strasbourg (études de faisabilité en cours). Sur des sites de taille plus réduite, des synergies sont également en cours pour regrouper les équipes locales lorsque les bureaux le permettent, comme c'est le cas désormais à Vesoul. Des projets sont en cours d'instruction dans les villes de Toulon, Angoulême ou Châteauroux.

En matière d'offres éditoriales numériques communes, plusieurs projets ont été initiés en 2018, notamment :

- **en matière d'information**, le lancement le 4 juin 2018 de la plateforme de décryptage « Vrai ou fake » sur franceinfo, dispositif de lutte contre les fausses nouvelles qui fédère l'ensemble des initiatives des sociétés de l'audiovisuel public, notamment *L'œil du 20 heures* (France Télévisions), *Désintox* (Arte), *Les observateurs* (France 24), *Le vrai du faux* (Radio France) ou encore *Data culte* et *Retour vers l'info* (INA) ;
- **en matière culturelle**, le lancement en novembre 2018 de *Culture Prime*, nouveau média social de la culture commun aux sociétés de l'audiovisuel public pour s'adresser à des plus jeunes grâce à des formats courts et innovants ;
- la participation de l'ensemble des entreprises à **la nouvelle offre de Slash**, permettant à l'ensemble de l'audiovisuel public de s'adresser aux 15-30 ans. Slash propose par exemple les *Hauts parleurs*, réseaux de reporters citoyens coproduit avec TV5 Monde.

Sur le plan des ressources et moyens, des projets de rapprochement sur les fonctions transverses et supports ont également été poursuivis :

- **en matière de formation**, une mission d'audit préalable à la création d'une université commune de l'audiovisuel public a été lancée. Son objectif est de réaliser un état des lieux de l'ensemble de l'offre de formation dans les sociétés de l'audiovisuel public ainsi que des ressources internes dont chacune dispose pour assurer la formation en interne. La remise de l'étude est prévue en juin 2019 ;
- **en matière de cyber sécurité**, une concertation entre l'ensemble des entreprises est effective depuis mi-2015 à travers la réunion trimestrielle d'un groupe de travail dédié créé suite à la cyberattaque de TV5 et qui regroupe également RTS et la RTBF. Parallèlement à ce groupe de travail a été créé début 2019 le « **Club des Technologies de l'audiovisuel public** » : réuni mensuellement, son objectif est de créer un espace de rencontre afin d'identifier les domaines de synergies possibles et un alignement des dates des appels d'offre en matière de production, de diffusion et distribution linéaire et non linéaire ou encore de gestion de la donnée.

2. Optimiser les moyens de fabrication internes

Une vaste réforme des moyens internes de fabrication a été engagée en 2017. La première phase de ce projet était dédiée à la **fabrication de la fiction**. Mise en œuvre au second semestre 2017, elle a permis de lancer avec succès le nouveau feuilleton quotidien, *Un si grand soleil*, en septembre 2018. Le Groupe dispose notamment désormais d'un nouveau pôle d'activités de production de fictions à Vendargues, près de Montpellier.

La seconde phase, présentée au Conseil d'administration en avril 2018 est consacrée à **l'évolution de l'organisation des activités des équipes de video-mobile, des équipes légères (équipes de tournage) et de post-production.**

Cette seconde étape permet de rationaliser le nombre de sites d'implantation des moyens internes de fabrication, ainsi qu'une réduction des coûts induits, à travers notamment :

- le regroupement sur un site unique, près de Paris, de la flotte de cars de la vidéo mobile (contre 7 sites précédemment) de la flotte de cars de vidéo mobile permettant de faciliter leur maintenance et optimiser la gestion logistique des équipements ;
- le regroupement des équipes de tournage, précédemment séparées par activité et entre région et Paris, et leur concentration sur deux grands centres d'exploitation géographiques (Nord / Sud), contre 9 sites avant la réforme.

C. Conquérir de nouvelles ressources

L'indicateur de développement des recettes commerciales s'établit à 18 M€ en 2018, est **supérieur aux objectifs définis dans le COM** et à peu près stable par rapport à l'an dernier en raison :

- de la mise en pause, début 2018, du projet d'offre de vidéo à la demande par abonnement porté par France Télévisions au profit de Salto, projet porté conjointement avec TF1 et M6 : cet arrêt se traduit par une dégradation du résultat d'exploitation de la filiale francetv.svod ;
- des bonnes performances de France Télévisions Publicité, malgré l'impact négatif de l'interdiction de la publicité autour des programmes jeunesse du service public effective depuis le 1^{er} janvier 2018, et France.tv Studio, portées par le développement de l'activité de production et le lancement du nouveau feuilleton quotidien de France 2, *Un si grand soleil* ;
- de la hausse des reversements de la filiale France Télévisions Distribution ;
- nets des résultats de francetv.svod (-3,2 M€ vs. 2017), le développement des recettes commerciales est en progression de 1,5 M€ par rapport à 2017.

Indicateur 12

Développement des recettes commerciales

2015 Réalisé	2016 Réalisé	2017 Réalisé	2018 Objectif	2018 Réalisé	2019	2020
11,3	17,6	19,1	12,4	18,0	19,6	32,1

En M€

IV. TRAJECTOIRE BUDGETAIRE

Le budget 2018 s'inscrit dans un contexte de diminution des ressources de près de 44 M€ par rapport à 2017 liée à :

- une baisse des ressources publiques de 31 M€, prévue dans le PLF 2018 ;
- une diminution des recettes publicitaires de 12,6 M€, qui sont notamment affectées par la suppression de la publicité autour des programmes jeunesse à compter du 1^{er} janvier 2018.

Dans ce contexte, le budget 2018 intègre des efforts et des économies dans toutes les directions et les activités de l'entreprise pour répondre à un triple objectif :

- maintenir l'équilibre de l'exploitation pour la troisième année consécutive ;
- préserver, malgré la démarche d'économies, l'offre proposée aux téléspectateurs et aux internautes en donnant la priorité à l'information, à la création et au numérique, concernés par les économies, mais à un degré moindre que le flux, les achats et les sports ;
- poursuivre un effort de maîtrise de la masse salariale et des charges opérationnelles, afin d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise au service de l'offre.

L'exercice 2018 doit également permettre à France Télévisions de poursuivre les principaux axes de son projet stratégique :

- proposer une offre d'information indépendante, exigeante et ambitieuse, tirant avantage d'une rédaction désormais unique depuis la fin 2018 ;
- capitaliser sur les savoir-faire internes à travers la nouvelle organisation de la fabrication interne et la mise en production, par France Télévisions Studios, du nouveau feuilleton quotidien de France 2 *Un si grand soleil* diffusé depuis septembre 2018 ;
- renforcer la proximité avec le développement de l'offre régionale sur France 3 et au sein des bassins des Outre-mer 1^{ère} ;
- s'adapter aux usages numériques, grâce à la nouvelle plateforme destinée aux 18-30 ans (France.tv Slash), ainsi qu'au projet de plateforme commune en partenariat avec TF1 et M6 (Salto).

Les comptes 2018 ont été approuvés par le Conseil d'administration de France Télévisions lors de sa séance du 10 mai 2019.

Le résultat d'exploitation est légèrement positif à 0,4 M€, pour la troisième année consécutive.

Avant éléments non récurrents, le résultat net part du groupe 2018 est quant à lui bénéficiaire pour la quatrième année consécutive (+3,5 M€). Il s'établit à -89,3 M€ en tenant compte de la provision comptabilisée en clôture au titre du plan de départs sous-tendant le projet d'entreprise 2019 – 2022. Le financement de ce dispositif affecte ainsi mécaniquement le résultat net, indépendamment des caractéristiques de l'exploitation au cours de l'année 2018.

Les concours publics (2 517,3 M€) sont en baisse de 30,9 M€ par rapport à 2017, du fait d'une diminution de 78,9 M€ de part de produit de la taxe sur les opérateurs de communications électroniques (TOCE) affectée à France Télévisions, partiellement compensée par une augmentation de 48 M€ de la contribution à l'audiovisuel public.

Les recettes de publicité et parrainage (347,7 M€) sont quasiment au niveau de 2017, mais en augmentation de 5,6 % hors jeunesse sur un marché en progression de 1,3 %. Les recettes publicitaires affichent en clôture une avance favorisée par l'effet en année pleine de l'assouplissement de la réglementation sur le parrainage intervenu au premier trimestre 2017.

Dans un contexte de progression des ressources nettes, de croissance des activités commerciales du groupe et de bonne gestion, le coût de grille (2 109,4 M€) a pu bénéficier d'un certain nombre de redéploiements budgétaires qui se traduisent par une réalisation supérieure au budget de 19,6 M€, tout en préservant l'équilibre d'exploitation. Par grands genres de programmes, cela correspond aux évolutions suivantes :

- l'information nationale (258,8 M€) : le coût de grille est proche du budget, principalement grâce à des économies sur les opérations spéciales et les couvertures exceptionnelles d'événements. Ces économies ont permis notamment de financer des cases complémentaires ;
- les sports (199,6 M€) sont en dépassement de 18 M€ par rapport au budget. Dans un contexte concurrentiel tendu, les hypothèses budgétaires de partage ou de revente de certains droits sportifs n'ont pas été concrétisées. Les Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang ont néanmoins permis de réaliser des économies sur les coûts de production, sans affecter la qualité de la couverture de cet événement ;
- le programme national (1 027,1 M€) est en léger dépassement de 1,9 M€ par rapport au budget. Les tensions générées par le besoin d'adaptation de la grille de France 4 dans la perspective de sa transformation ont été compensées. Les autres antennes ont accompagné ces mesures afin de contenir l'atterrissage de fin d'année dans une enveloppe maîtrisée ;
- le programme régional métropolitain (378,5 M€) est en débord de 2,5 M€ par rapport au budget, en raison principalement d'une activité plus soutenue que prévue sur la fin d'année (mouvement des Gilets jaunes). Les ETP et la masse salariale sont conformes au budget. Les charges hors personnel sont en dépassement en raison notamment d'une augmentation de l'activité de post-production non prévue au budget ;
- le programme régional ultramarin (190,4 M€) est en économie de 0,8 M€ par rapport au budget. Les droits de la Coupe du monde de football, non initialement budgétés et le développement du numérique (modules web), ont été couverts par le redéploiement de budgets destinés aux programmes régionaux ;
- le numérique (55 M€) présente une réalisation inférieure de 1,8 M€ par rapport au budget, en raison d'un effet de périmètre budgétaire (transfert de l'activité Télématique à France Télévisions Distribution en début d'année). Hors changement de périmètre, le numérique est supérieur de 2,8 M€ au budget en raison d'une évolution de la stratégie sur les environnements numériques, qui a eu comme corollaires l'amortissement accéléré de certains projets (notamment TVOD et SVOD) ainsi que le lancement de la plateforme d'information commune (PIC). En contrepartie, des économies conjoncturelles, liées notamment aux postes en attente de pourvoi et au report de certains achats de contenus, limitent partiellement cet écart.

Les supports représentent 327,2 M€ et affichent une économie de 5,7 M€ par rapport au budget :

- le support antennes et programmes (201,8 M€) est en économie de 2,4 M€, en raison notamment de charges de communication et publicité inférieures au budget (échanges marchandises, publicité, opérations presse, partenariats ...) ;
- le support technique et informatique partagé (51,7 M€) affiche une économie de 0,8 M€ par rapport au budget, principalement liée à une économie sur le secteur technologies (ETP, renégociations, résultats favorables d'appels d'offres sur les prestations informatiques) ;
- les coûts techniques de diffusion (73,6 M€) sont en économie de 2,6 M€ par rapport au budget, en raison des décalages de projets de contrats de distribution, de recettes complémentaires (personnel refacturé au GR1, Globecast) et de pénalités contractuelles versées par les opérateurs de diffusion au titre de problèmes techniques perturbant la bonne diffusion de nos programmes ;

Parmi les autres dépenses (157 M€), l'écart de 9,8 M€ résulte principalement de coûts ponctuels supérieurs au niveau attendu, avec une ligne de variations de provisions et autres dépenses (43,4 M€), en débord de 11,9 M€ en raison d'une augmentation du nombre de litiges et de plusieurs provisions pour risques.

A côté de ces charges spécifiques résultant des aléas de l'exploitation, les subventions cinéma (16,8 M€) sont en ligne avec le budget, et les frais généraux (96,8 M€) affichent une économie de 2,1 M€ par rapport au budget, qui s'explique principalement par une économie sur les fonctions supports (ETP/charges de personnel et honoraires).

Le résultat des autres activités (51,7 M€) est supérieur au budget de 15,2 M€ du fait d'une augmentation du résultat des régies publicitaires, aussi bien sur la partie groupe que hors groupe, et de l'évolution du projet de plateforme numérique. Le résultat du producteur (-0,7 M€) est en léger retrait par rapport au budget (-0,1 M€). Ce déficit, lié à l'évolution des taux de provision de part co-production, est quasiment compensé par le résultat bénéficiaire de la filiale France Télévisions Studios.

Ces éléments conduisent à un résultat d'exploitation positif qui s'établit à 0,4 M€, supérieur à la prévision initiale qui se situe à l'équilibre.

S'agissant des effectifs, l'effectif moyen de l'entreprise commune est de 9 618 ETP, inférieur de 51 ETP par rapport au budget 2018. Depuis 2012, l'effectif moyen de l'entreprise a diminué de 872 ETP. En 2018, la précarité affiche également un niveau en baisse, avec un taux de précarité de 12,7 % (-5,5 points vs 2012).

Au 31 décembre 2018, la trésorerie nette de France Télévisions SA est positive à hauteur de 36,1 M€.

Comptes 2018 - Compte de résultat métier

France.tv Compte de résultat métier consolidé (M€)	Réal 2017	COM 2018	Budget 2018 (*)	Réal 2018 (**)	Ecart Réal 2018 /Réal 2017	Ecart Réal 2018 /COM 2018	Ecart Réal 2018 /Budget 2018
Concours publics	2 548,1	2 564,7	2 516,9	2 517,3	-30,9	-47,4	+0,4
Publicité et parrainage	348,4	334,5	333,1	347,7	-0,7	+13,2	+14,5
Autres recettes	17,5	11,4	18,6	14,1	-3,3	+2,8	-4,5
Total CA diffusion	2 914,0	2 910,6	2 868,7	2 879,1	-34,9	-31,5	+10,4
Total commissions et ayants droit	339,0	339,7	334,7	336,1	-2,8	-3,6	+1,5
Recettes nettes disponibles	2 575,0	2 570,8	2 534,0	2 542,9	-32,1	-27,9	+8,9
Information nationale	266,5	251,8	258,9	258,8	-7,7	+7,0	-0,1
Sport national	203,9	194,8	181,7	199,6	-4,3	+4,8	+18,0
Programme national	1 057,5	1 055,6	1 025,2	1 027,1	-30,4	-28,5	+1,9
Programme régional métropolitain	374,2	373,6	376,0	378,5	+4,3	+4,8	+2,5
Programme régional ultramarin	192,0	191,3	191,2	190,4	-1,6	-1,0	-0,8
Numérique	53,3	60,8	56,9	55,0	+1,7	-5,7	-1,8
Coût de grille	2 147,4	2 128,0	2 089,9	2 109,4	-38,0	-18,6	+19,6
Support antennes et programmes	201,6	203,6	204,2	201,8	+0,2	-1,7	-2,4
Support technique et informatique partagé	47,9	53,0	52,5	51,7	+3,8	-1,3	-0,8
Coûts techniques de diffusion	74,4	85,0	76,2	73,6	-0,8	-11,3	-2,6
Coûts supports	324,0	341,5	332,9	327,2	+3,3	-14,3	-5,7
Coût des antennes	2 471,3	2 469,5	2 422,8	2 436,6	-34,7	-32,9	+13,8
Subventions cinéma	16,8	16,8	16,8	16,8	+0,0	+0,0	+0,0
Variation de provisions et autres dépenses	39,4	24,2	31,5	43,4	+4,0	+19,2	+11,9
Frais généraux	95,8	97,4	98,9	96,8	+1,0	-0,5	-2,1
Total des autres dépenses	152,0	138,3	147,2	157,0	+5,0	+18,6	+9,8
Charges d'exploitation du diffuseur	2 623,3	2 607,8	2 570,0	2 593,6	-29,7	-14,2	+23,6
Résultat opérationnel diffuseur	-48,3	-37,0	-35,9	-50,7	-2,3	-13,7	-14,7
Résultat autres activités	50,4	40,6	36,5	51,7	+1,3	+11,1	+15,2
Résultat du producteur	0,7	3,4	-0,5	-0,7	-1,4	-4,1	-0,1
Résultat d'exploitation	2,8	7,0	0,0	0,4	-2,4	-6,7	+0,3
Résultat financier	-1,1	-2,6	-1,4	-1,9	-0,8	+0,7	-0,5
Résultat exceptionnel	4,5		4,0	-89,7	-94,2	-89,7	-93,7
Sociétés MEE	1,3	-0,6	0,8	1,9	+0,6	+2,5	+1,1
Résultat avant impôts	7,4	3,8	3,4	-89,4	-96,8	-93,2	-92,8
Impôts	-0,6		-2,6	0,0	+0,6	+0,0	+2,7
Résultat net	6,8	3,8	0,8	-89,3	-96,2	-93,2	-90,1

(*) Avec retraitements FAI

(**) Avec retraitements FAI et télématique

Annexe :
le contrôle des indicateurs du COM
par le Contrôle général économique et financier



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

MINISTÈRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS

CONTRÔLE GÉNÉRAL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER
MISSION MEDIAS CULTURE

LE 18/06/2019

La validation des indicateurs du COM exercée par le Contrôleur général économique et financier de France Télévisions

Il a été convenu d'un commun accord entre France Télévisions, les Ministères de l'Economie et des Finances, de la Culture, de l'Action et des Comptes Publics et la Mission de contrôle que celle-ci procéderait à la validation des résultats des indicateurs associés au suivi de l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens (COM).

Ce contrôle a privilégié la vérification des indicateurs qui donnaient lieu à élaboration et traitement des données par l'entreprise.

Les indicateurs 1 et 2 sont relatifs aux investissements dans la création audiovisuelle et cinématographique.

Les montants respectifs sont de 421,2 M€ (niveau minimum du COM 420 M€) et de 60,6 M€ (cahier des charges : au moins 3,5 % des chiffres d'affaires annuels nets de l'exercice précédent de France 2, France 3, France 4 = 60,6 M€. COM = 57 M€ minimum en l'absence d'un accord avec la profession). Les investissements dans la création audiovisuelle et dans la création cinématographique sont stables.

Ces montants doivent faire l'objet d'une validation par le CSA.

L'investissement dans la création audiovisuelle -421,2 M€- comprend la production inédite (394,9 M€), les achats de droits (10,6 M€), les dépenses d'audiodescription, le financement des festivals et le financement de la promotion des œuvres (2,8 M€), l'investissement dans les documentaires régionaux et ultra marins (13 M€).

L'indicateur 4 est relatif à la part des programmes régionaux ou à caractère régional dans la grille de France 3. Par construction, cet indicateur est hétérogène : il comporte les programmes du réseau régional (16,3 %) et les programmes nationaux à caractère régional (14,1 %) : événements sportifs nationaux en régions (le Tour de France sur France 3 n'est pas comptabilisé), magazines tels Midi en France, Météo à la Carte, Des Racines et des Ailes, Thalassa, Les Carnets de Julie..., fictions comme Le Sang de la Vigne, Meurtres à..., Capitaine Marleau, Commissaire Magellan, Mongeville, Plus Belle la Vie... et des captations de commémorations ou de spectacles vivants en régions.

C'est un indicateur de diffusion : il comprend des inédits et des rediffusions (hors diffusions nocturnes).

Les prises d'antenne événementielles des antennes régionales ne sont pas comptabilisées car elles n'interviennent pas sur l'antenne nationale mais dans une région.

Le résultat est en hausse par rapport à 2017 : 30,4 % au lieu de 28,4 % en 2017 (après exclusion des diffusions nocturnes) du fait de l'augmentation des programmes du réseau régional. Le volume des décrochages régionaux est, pour la première fois, supérieur à celui du programme national à caractère régional.

L'indicateur 5 est relatif à France Ô. Il mesure le volume horaire hebdomadaire moyen de programmes produits par ou coproduits avec le réseau. Il comprend les programmes issus du réseau Outre-Mer 1^{ère} et les coproductions FÔ-Outre-Mer 1ères ou les programmes produits par France Ô avec la contribution du réseau.

Comme l'indicateur 4, c'est un indicateur de diffusion qui comprend inédits et rediffusions.

Comme en 2017, ce volume est en progression. Il est de 49 heures (41h en 2017) pour un objectif fixé à 38h. Cela représente 29 % du temps d'antenne de France Ô (24 % en 2017). Les contenus FÔ relatifs à l'Outre-mer, qui n'entrent pas dans cet indicateur, en représentent 27 %.

Aux 7 genres principaux proposés (information, sport, documentaire, magazine, fiction, spectacle vivant, divertissement) s'ajoutent des sous-catégories : magazine politique (*référendum Nouvelle-Calédonie*), édition spéciale de l'information (*40^{ème} anniversaire de La Route du Rhum*), émissions à caractère musical (*Zik Truck*) et programmes court de création (*Maui et Coco*). France Ô n'a pas diffusé de vidéo-musique en 2018.

L'information représente 61% des programmes produits par ou coproduits avec le réseau.

L'indicateur 8 est relatif au nombre annuel d'événements culturels. Au-delà des obligations du cahier des charges, il mesure le nombre annuel de programmations événementielles organisées autour d'événements culturels. Ce nombre est de 7 en 2018 (4 en 2017), conforme à l'objectif.

L'indicateur 9 est relatif à la masse salariale. Il comprend la masse salariale du compte 64 -charges de personnel, y compris le CICE- qui s'élève à 952,2 M€ dont sont déduits, sur la base du rapport des commissaires aux comptes remis au comité d'audit et des informations de l'entreprise, les indemnités de licenciement au sens large, les indemnités de départ à la retraite et les suppléments de cachets, soit un total de déductions de 48,1 M€ et l'impact rétroactif du 1/10^{ème} de congés payés au titre des années 2013-2016 (4,6 M€). L'indicateur 9 donne un résultat de 899,3 M€, conforme à l'objectif de 900 M€.

L'indicateur 10 est relatif aux audits des comptes de production des programmes.

Il concerne les audits des programmes de flux et de création (séries ou collections de fictions et documentaires) au-delà de la diffusion de la deuxième saison.

Les taux de programmes audités sont respectivement de 91 % pour le flux, un peu inférieur à l'objectif fixé à compter de 2018 (95 %) et de 83 % pour les séries et collections de fictions et documentaires, supérieur à l'objectif fixé à compter de 2018 (80 %).

La plupart des émissions de flux auditées l'ont maintenant été deux fois ou plus.

L'indicateur 11 est un indicateur de confiance réalisé par enquête auprès des salariés.

Le taux de participation à cette seconde enquête est de 18 % (34 % en 2017). L'indice de confiance est de 5,8 sur 10, en légère baisse (6 sur 10 en 2017) pour un indice moyen national en progression à 7,1 %. Dans un contexte de transformation, des actions sont mises en œuvre pour améliorer les pratiques managériales et mieux associer les collaborateurs aux évolutions.

L'indicateur 12 est relatif au développement des recettes commerciales. Le chiffre de 18 M€ est supérieur de 5,6 M€ à l'objectif du COM.

Il comprend le résultat d'exploitation consolidé de FTP (11,6 M€) et FTD (1,5 M€), le résultat net consolidé -et non le résultat d'exploitation comme pour les deux autres filiales- de France.tv studio (3,4 M€, montant qui intègre 6,5 M€ de crédits d'impôts audiovisuels, en forte progression du fait de l'essor de la production dite dépendante) et les reversements de FTD à FTV au titre des mandats que celle-ci lui a confiés (4,6 M€). Le résultat d'exploitation de FTV-SVOD est déficitaire de 3,2 M€.

La conformité des indicateurs vérifiés et l'exactitude de leurs résultats ont été validées avec une assurance raisonnable.

Le Contrôleur général



Jean-Charles AUBERNON