

Conseil supérieur de l'audiovisuel

Avis n° 2017-16 du 25 octobre 2017 relatif au rapport d'exécution pour l'année 2016 du contrat d'objectifs et de moyens conclu entre l'Etat et France Télévisions

NOR : CSAC1732193V

Conformément à l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (ci-après : « le Conseil ») est appelé à rendre un avis sur le rapport annuel d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens (ci-après : « COM ») conclu entre l'Etat et la société nationale de programme France Télévisions pour la période 2016-2020.

Le COM 2016-2020 a pour objectif de présenter les grandes lignes stratégiques assignées à France Télévisions et de fixer la trajectoire économique du groupe public.

Trois grandes orientations ont ainsi été définies :

- soutenir la création ;
- innover au service des publics ;
- transformer l'entreprise pour la rendre « plus agile ».

Le rapport d'exécution de l'exercice 2016 a été approuvé par le Conseil d'administration de France Télévisions lors de sa séance du 6 juillet 2017 et a été transmis au Conseil le 7 juillet.

Le présent avis du Conseil porte sur l'exécution du COM pour l'année 2016. Il s'agit de la première année d'exécution du nouveau COM.

I. – Le soutien à la création

Le soutien à la création est au cœur des missions confiées à France Télévisions. Conformément aux dispositions de l'article 43-11 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, la télévision publique doit concourir au développement et à la diffusion de la création intellectuelle et artistique.

Cette ambition culturelle trouve sa traduction dans le contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions, dans lequel la société s'est engagée à mettre en œuvre un plan de soutien à la création audiovisuelle et cinématographique, assorti d'un engagement financier fixé à 457 M€ pour 2016.

Avec près de 465 M€ investis, soit un excédent de 8 M€ par rapport à cet engagement du COM, France Télévisions demeure le premier soutien à la création audiovisuelle et le premier financeur du cinéma sur la télévision gratuite. Le Conseil relève en outre que l'investissement réalisé au titre de l'année 2016 a augmenté de 3 M€ par rapport à 2015.

Objectif 1 : « Investir dans la création française »

– **Un engagement largement tenu auprès des professionnels de la création audiovisuelle**

A titre préalable, le Conseil rappelle que France Télévisions est soumise à des obligations réglementaires de contribution au développement de la production d'œuvres audiovisuelles, à hauteur de 20 % de son chiffre d'affaires de l'année précédente.

En parallèle, le COM fixe un seuil d'investissement minimal dans la production audiovisuelle, exprimé en valeur absolue, qui intègre les dépenses consacrées à la production de documentaires régionaux et ultramarins. Cet engagement s'élève à 400 M€ pour l'année 2016 et devrait être porté à 420 M€ à compter de 2017.

Indicateur 1

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

2015 Réalisé	2016 Objectif	2016 Réalisé	2017	2018	2019	2020
404 M€	400 M€	405,2 M€	420 M€	420 M€	420 M€	420 M€

Le Conseil constate que France Télévisions a atteint l'indicateur prévu par le COM, le groupe public ayant investi en 2016 un montant global de 405 M€, soit la somme des investissements réalisés au titre de ses obligations réglementaires (394 M€) et de ceux consacrés aux documentaires régionaux et ultramarins (11 M€).

Outre l'engagement financier du groupe France Télévisions, le plan création prévoit un renforcement de l'exposition numérique ainsi qu'une meilleure visibilité donnée aux œuvres financées et diffusées sur les antennes de la télévision publique. Le Conseil relève la mise à l'antenne d'une signature « France Télévisions créations » favorisant l'identification des œuvres produites par le service public.

– **La fiction : un renouvellement partiel**

Avec 257 M€ investis en production inédite et en achats de droits, le financement consacré à la fiction française et européenne a représenté 63 % de l'investissement total de France Télévisions dans la production audiovisuelle (hors dépenses relatives aux documentaires régionaux et ultramarins).

Bénéficiant d'une enveloppe financière importante, la fiction d'expression originale française a entamé son renouvellement et recueilli de bonnes parts d'audience sur France 2 et sur France 3, avec notamment la diffusion des séries *La Stagiaire*, *Tandem* ou encore *Capitaine Marleau* et de téléfilms unitaires tels que *Ne m'abandonne pas* et *La vie à l'envers*.

Le COM 2016-2020 prévoit par ailleurs que la télévision publique « doit augmenter ses investissements en volume, mais surtout favoriser la diversification de la fiction française. Cette plus grande variété rendra possible une plus grande audace dans les choix artistiques ».

Le Conseil estime que la confiance renouvelée du public doit encourager le groupe France Télévisions à faire preuve de plus d'audace dans ses choix. Ainsi, à titre d'exemple, les soirées événementielles de France 2 et de France 3 avec la diffusion de fictions qui, selon France Télévisions, « éclairent des problématiques contemporaines », suivies d'un débat, sont un marqueur fort de la différenciation de l'offre de France Télévisions comparée à celle des chaînes privées. Par ailleurs, le renouvellement des formats et des thématiques abordées s'est poursuivi en 2016 avec la diffusion de nouvelles saisons de séries comme *Les Hommes de l'ombre*, *Nina* ou encore *Chefs*. Toutefois, selon les données du Conseil, la fiction d'inspiration policière reste prédominante sur France 2 et très présente sur France 3 (respectivement 59,1 % et 34,2 % des fictions d'expression originale française proposées).

Le Conseil regrette une nouvelle fois la faible représentation des œuvres patrimoniales adaptées du patrimoine littéraire français sur les antennes de France Télévisions et tout particulièrement sur les antennes les plus fédératrices en termes d'audience que sont France 2 et France 3.

– Le documentaire : des thèmes diversifiés sauf pour la culture

Premier soutien au documentaire, France Télévisions a consacré près de 103 M€ au financement de ce genre de programmes, dont un peu plus de 11 M€ à la production de documentaires régionaux et ultramarins.

Ce soutien financier s'accompagne de cas de programmation bien identifiées en première et deuxième parties de soirée à l'instar de *Lundi en histoires* (le lundi sur France 3), *Le monde en face* (le mardi sur France 5), *Infrarouge* (le mardi sur France 2) *Science grand format* (le mercredi sur France 5), *Docs interdits* (le jeudi sur France 3) ou encore le *Doc du dimanche* le dimanche sur France 5. En 2016, le volume global de diffusion de documentaires s'est élevé à 8 144 heures, soit près du volume horaire annuel global d'un éditeur de services. Sur ces 8 144 heures, près de 10 % ont été proposés par France Télévisions en première partie de soirée.

Le COM 2016-2020 demande à France Télévisions de favoriser la diversité des thématiques au sein de l'offre documentaire.

A cet égard, le Conseil constate que France Télévisions s'est efforcée de proposer une offre adaptée à la ligne éditoriale de chacun de ses services. A titre d'exemple, France 2 s'est orientée vers la diffusion de documentaires de société, représentant 16 % de son offre de documentaires (*A voix haute*, *Ils sont gendarmes*, *Mauvaises filles*). France 3, quant à elle, a davantage mis en avant des documentaires historiques : ces derniers représentent 22 % de l'ensemble de l'offre documentaire de la chaîne (*Amère patrie*, *le retour des Français d'Algérie* ; *Champions d'Hitler* ; *Fidel Castro, une vie au pouvoir*).

Néanmoins, il estime que le groupe devrait affiner le choix de documentaires proposé par chacun de ses services afin d'éviter tout chevauchement entre leurs offres éditoriales respectives. En ce sens, le Conseil a relevé que France 3 avait pu diffuser un certain nombre de documentaires de société, et que ceux programmés sur France 2 avaient fréquemment trait à l'histoire, à l'instar d'*Apocalypse*.

Il déplore par ailleurs le faible volume, tant sur France 2 que sur France 3, des documentaires traitant des arts et de la littérature.

Enfin, le Conseil constate l'émergence de programmes à vocation documentaire qui empruntent les codes du magazine (présence d'un sommaire, insertion de conseils pratiques, découpage en rubriques, insertion d'un débat final sans délimitation de la partie documentaire proprement dite).

– L'animation : un soutien massif

En 2016, France Télévisions reste le premier financeur de l'animation française avec plus de 27 M€ investis dans ce genre de programmes. A la suite de son récent repositionnement sur la jeunesse et la famille, France 4 participe désormais à une très large exposition des œuvres d'animation avec plus de 3 800 heures diffusées en 2016. Le Conseil prend note des bons scores d'audience enregistrés par la chaîne et tout particulièrement sur la cible des enfants âgés de 4 à 14 ans, pour laquelle France 4 atteint 7 % de part d'audience.

Par ailleurs, le Conseil se réjouit du renouvellement en mars 2017 de l'accord entre le groupe public et le Syndicat des professionnels du film d'animation (SPFA). Il prévoit une hausse progressive des investissements dans l'animation (64 millions pour la période 2018-2020) ainsi qu'une augmentation du volume minimum de diffusion d'œuvres d'animation sur l'ensemble des antennes (passage de 4 000 à 4 500 heures).

– Le spectacle vivant : une exposition qui n'est pas à la hauteur du financement

France Télévisions déclare avoir investi dans le spectacle vivant plus de 17 M€ en 2016 et avoir proposé 132 captations sur les antennes linéaires ainsi que 600 captations et 22 festivals sur la plateforme culturelle du groupe, Culturebox. Ce genre de programme est étudié plus en détails dans la partie II (paragraphe relatif à l'insuffisante visibilité donnée à la culture par France Télévisions, p. 13).

– Un engagement tenu avec le cinéma français

Le cahier des charges de France Télévisions prévoit un niveau d'investissement dans la production d'œuvres cinématographiques européennes de 3,5 % des chiffres annuels nets de l'exercice précédent de France 2, France 3 et France 4.

Parallèlement, le COM fixe un seuil d'investissement minimal dans la production cinématographique exprimé en valeur absolue. Cet engagement s'élève à 57 M€ pour l'année 2016 et pourra être porté à 60 M€ à compter de 2017 en cas d'accord avec la profession sur la mise à disposition d'œuvres cinématographiques sur la télévision de rattrapage.

Indicateur 2

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

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

En 2016, France Télévisions a déclaré au Conseil supérieur de l'audiovisuel un montant de 59,8 M€ d'investissements dans la création cinématographique, supérieur à l'engagement de 57 M€ prévu par le contrat d'objectifs et de moyens. Les deux filiales France 2 Cinéma et France 3 Cinéma ont respectivement participé à la coproduction de 35 films et 29 films.

La contribution de France 2 au développement de la production d'œuvres cinématographiques s'est élevée à 35,132 M€ et celle de France 3 à 22,004 M€. Enfin, la contribution de France 4, constituée exclusivement d'acquisitions de droits de diffusion, s'est établie à 2,695 M€ en 2016, soit 3,9 % de son chiffre d'affaires.

En outre, France Télévisions doit porter « une attention particulière aux "premiers films" ». Au titre de l'exercice 2016, France 2 et France 3 ont investi dans le financement de 12 premiers films (6 sur 35 films préfinancés par France 2 et 6 sur 29 films préfinancés par France 3).

Un des axes stratégiques posés par le COM 2016-2020 vise également à « une présence plus marquée du cinéma sur les antennes du groupe dans le respect des équilibres du COM ». Cependant, le Conseil constate que le nombre de courts et de longs métrages programmés en 2016 a baissé, passant de 527 films en 2015 à 498 films en 2016. Pour justifier la diminution de l'offre de France 2, France Télévisions invoque la retransmission des jeux Olympiques de Rio. Cependant, le Conseil note qu'un nouveau magazine a été diffusé le dimanche en première partie de soirée, case habituellement dévolue au cinéma.

France Télévisions s'est engagée à développer « une présence du cinéma au sein [de ses] offres non linéaires ». Le groupe public a notamment poursuivi les discussions engagées avec les organisations professionnelles sur le développement d'une offre de cinéma en télévision de rattrapage mais celles-ci n'ont à ce jour pas abouti. Le Conseil invite une nouvelle fois les représentants de l'industrie cinématographique et France Télévisions à poursuivre la recherche d'accords permettant au groupe public d'assurer une plus large et longue exposition des films, et notamment de ceux qu'il a financés.

– De nombreux accords avec les producteurs et les auteurs

L'exercice 2016 marque la première année d'application de l'accord « producteurs » conclu le 10 décembre 2015 entre France Télévisions et les organisations professionnelles. Cet accord modifie l'architecture de la contribution de l'éditeur de services, qui reposait traditionnellement sur la distinction entre production indépendante et production dépendante.

Depuis 2009, la contribution de France Télévisions à la production indépendante représentait 95 % de son obligation dite « patrimoniale ». A titre dérogatoire, la société nationale de programme pouvait déclarer, dans la limite de 5 % de son obligation, les dépenses réalisées avec sa filiale (MFP), au titre de la production dépendante. L'éditeur de services demeurait dans ce cas soumis au respect de l'étendue des droits prévus pour la production indépendante.

L'accord du 10 décembre 2015 porte le plafond de la part dépendante de la contribution à 25 % de l'obligation totale. Cette part est désormais constituée, d'une part, des dépenses réalisées avec des sociétés de production dépendantes du groupe, et, d'autre part, d'un volume de dépenses réalisées auprès de sociétés de production indépendantes pour des œuvres dont les droits acquis sont plus étendus que ceux prévus pour la part indépendante appelé « espace de souplesse ».

La part des dépenses réalisées avec les sociétés de production dépendantes est limitée à 12,5 % de l'obligation totale. Les dépenses réalisées dans le cadre de l'« espace de souplesse » peuvent compléter les dépenses réalisées avec les sociétés de production dépendantes afin de représenter conjointement jusqu'à 25 % de l'obligation totale.

Pour l'exercice 2016, France Télévisions n'a déclaré que 10,8 M€ de dépenses réalisées avec sa filiale, soit 2,8 % de son obligation. Corrélativement, la part de dépenses affectées à l'espace de « souplesse » déclarée s'élève à 83,7 M€, soit 21,6 % de l'obligation totale de France Télévisions.

Au total, le montant des dépenses affectées à la production dépendante s'élève donc à 94,6 M€ et représente 24,4 % de l'obligation de France Télévisions.

Dans le cadre du COM 2016-2020, France Télévisions s'est engagée à « poursuivre une véritable relation partenariale avec les auteurs et nourrir un dialogue constant avec leurs organisations représentatives, dans le but

de soutenir et de stimuler l'innovation, la diversité et la qualité de la création française ». Le Conseil note à ce titre la signature de quatre accords interprofessionnels en 2016. Il s'agit :

- du « Premier Accord sur la transparence des comptes et des remontées de recettes en matière de production audiovisuelle » ;
- de « L'Accord sur les conditions de cession des mandats de commercialisation et des droits secondaires des œuvres relevant de la production indépendante coproduites avec les éditeurs de services pour la mise en œuvre du décret du 27 avril 2015 » ;
- de « L'Accord sur l'obligation de recherche d'exploitation suivie relative aux œuvres cinématographiques et audiovisuelles ».

Enfin, le Conseil relève la signature, intervenue en mars 2017 entre France Télévisions et les syndicats de producteurs, des accords encadrant les engagements du groupe public en matière de production et de diffusion d'œuvres d'animation, de documentaire et de spectacle vivant. Il souligne par ailleurs la révision de la Charte de développement de la fiction permettant d'intégrer, dans les éléments de suivi, des indicateurs de transparence sur la réalité des dépenses engagées au titre des conventions de développement. Enfin, en juin 2017, la SCAM et France Télévisions ont signé un avenant à leur Accord du 3 mai 2007 relatif aux droits d'auteur des journalistes afin de mieux prendre en compte les évolutions au sein du groupe public, les mutations technologiques et les évolutions d'usage. Cet accord a intégré la chaîne publique d'information en continu *franceinfo* :

Objectif 2 : Renforcer les identités des chaînes

– Une diversité de genres de programmes satisfaisante sur France 2

France 2, média d'information et de divertissement, doit, au titre du COM « incarner la société française » en s'appuyant sur « une grande diversité de genres [de programmes] ».

Première chaîne généraliste du bouquet de France Télévisions, France 2 a couvert en 2016 tous les genres de programmes habituellement proposés par les grandes chaînes historiques. La diversité de l'offre de la chaîne aux heures de grande écoute et notamment en première partie de soirée est une des spécificités de France 2, qui propose de la fiction d'expression originale française, des magazines d'information, du divertissement, des documentaires ou encore du sport. Le Conseil relève le bon équilibre des genres représentés sur l'ensemble de la programmation de la chaîne. Ainsi, les documentaires/magazines, l'information et le divertissement représentent chacun plus de 20 % de la programmation globale de la chaîne.

En 2016, la grille de la chaîne a connu des évolutions éditoriales, notamment le renouvellement profond de la grille des après-midis, une évolution des tranches horaires consacrées à l'information et une poursuite de l'événementialisation de la programmation. A la rentrée 2016, France 2 a souhaité mettre en place une programmation plus ambitieuse en début d'après-midi. La chaîne a ainsi fait le pari risqué d'en modifier l'intégralité. Il convient ainsi de souligner que ce changement s'est accompagné d'une baisse globale de l'audience trouvant notamment son explication dans le bouleversement des habitudes d'écoute du téléspectateur. Un nouveau changement est intervenu à la rentrée de septembre 2017 dans l'offre de contenus proposée en début d'après-midi.

Malgré la diffusion de nouveaux magazines consacrés à l'actualité culturelle (notamment *Stupéfiant*, *Mardi Cinéma*), cette offre demeure rare. Elle fait par ailleurs l'objet d'une exposition trop tardive.

– L'offre régionale de France 3 reste à améliorer

France 3, chaîne des régions, est invitée dans le COM à « poursuivre son rôle essentiel dans la création française et revendiquer sa diversité au plus près de la réalité du territoire, en donnant une meilleure visibilité aux productions régionales et en les modernisant ».

En 2016, le volume total de la diffusion régionale, toutes régions confondues, a augmenté pour atteindre 19 030 heures, contre 18 708 en 2015 (+ 323 heures) : 9 762 heures d'émissions d'information et 9 268 heures d'émissions régionales hors information dont 2 637 heures de documentaires.

Plus spécifiquement, le COM 2016-2020 prévoit que France Télévisions développe l'offre régionale de France 3 en renforçant notamment progressivement, sur 5 ans, la part des programmes régionaux ou « à caractère régional ». Ces programmes font l'objet d'un indicateur (indicateur 4). A l'horizon 2020, ils devront constituer en moyenne 35 % de l'offre nationale de France 3. En 2016, la part de ces programmes a d'ores et déjà représenté 27,3 % de la grille de la chaîne.

Il convient cependant de souligner le caractère hétérogène des émissions retenues pour la réalisation de cet indicateur. Elles se répartissent en effet en deux grandes catégories :

Les décrochages locaux :

- l'information régionale et locale, qui a atteint 288 heures en 2016 et continue de recueillir de bonnes audiences ;
- les magazines et les documentaires produits en régions, qui ont représenté un peu plus de 700 heures. Ils sont principalement diffusés en matinée (*Dans votre région*) mais leur audience reste limitée.

Les émissions nationales à vocation régionale :

- la chaîne valorise des émissions fédératrices dont la caractéristique principale est d'être tournées en province (*Plus belle la vie*, *Un village français*, *Meurtres à ...*, *Comme une envie de jardins*, *Thalassa*). Ces programmes « à caractère régional » constituent, avec 1400 heures, plus de 58 % des programmes valorisés au titre de cet indicateur et contribuent pour l'essentiel à sa croissance.

Paradoxalement, l'indicateur ne comptabilise pas les prises d'antennes exceptionnelles, dont le caractère régional est pourtant plus affirmé.

France Télévisions indique qu'en 2017, l'indicateur 4 poursuivra sa croissance avec de nouvelles cases régionales à la rentrée 2017-2018 et de nouveaux programmes régionaux diffusés en national, comme les documentaires.

Indicateur 4

France 3 – Part des programmes régionaux et des programmes à caractère régional dans la grille

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

Enfin, le COM 2016-2020 prévoit qu'« une réorganisation du réseau soit engagée ». Si les quatre pôles de gouvernance ont été supprimés, il subsiste cependant trois niveaux : 116 implantations locales parmi lesquelles 24 antennes de proximité dont treize assurent la direction des régions nouvellement créées à la suite du redécoupage administratif. Comme il l'avait fait dans son avis sur le projet de COM 2016-2020, le Conseil attire une nouvelle fois l'attention sur le risque que ces trois niveaux puissent augmenter les coûts de structure. Les marges dégagées par cette réforme doivent en tout état de cause bénéficier aux financements des programmes, avec pour corollaire la rationalisation des moyens.

– France 4, une mission familiale à compléter en soirée

Le COM 2016-2020 a pris en compte et a traduit les engagements de la présidente de France Télévisions en demandant à France 4 de se recentrer sur la « jeunesse et la famille ». En 2016, la chaîne a poursuivi sa programmation à destination des plus jeunes en diffusant en journée de nombreux dessins animés provenant pour certains d'entre eux des cases *Ludo* et *Zouzous* de France 3 et France 5. Sur les 5 800 heures de programmes d'animation diffusées sur France Télévisions en 2016, 3 800 heures ont été proposées par France 4, dont au moins 50 % d'œuvres d'expression originale française.

S'agissant de la programmation familiale et notamment celle proposée en première partie de soirée, France 4 a progressivement adapté son offre à compter de la rentrée 2016-2017 afin de répondre à l'objectif fixé par le COM. Pour autant, certaines émissions ne semblaient toujours pas répondre à l'ambition de favoriser l'écoute conjointe entre les parents et les enfants, France 4 étant la chaîne publique ayant diffusé le plus de programmes signalisés en 2016.

Dans son avis n° 2017-06 du 15 mars 2017, le Conseil a donc formulé le souhait que soit évitée la diffusion de programmes de catégorie III (déconseillés au moins de douze ans) et leurs bandes annonces avant 22 heures sur France 4, chaîne désormais destinée « aux enfants, aux jeunes et à leurs parents ». Cette demande a pour finalité de protéger les publics les plus sensibles des programmes qui ne leur sont pas adaptés.

– Un bon succès pour France 5

Le COM 2016-2020 prévoit que « France 5, chaîne du savoir et de la connaissance, doit renforcer sa vocation de passeur des sciences, de la culture et de la compréhension du monde, en s'appuyant sur une offre large de documentaires et de magazines ». La chaîne a mis en place une meilleure éditorialisation de ses contenus avec notamment des soirées identifiées par une thématique différente : le cinéma le lundi soir en première partie de soirée dans *Place au cinéma* ; les sujets de société le mardi ; les sciences le mercredi ; la culture le jeudi dans *La grande librairie* ; l'art de vivre le vendredi ; la découverte le samedi et les problématiques sociétales et de consommation le dimanche.

Le renouvellement de l'offre de magazines, annoncé fin 2016, est encore limité. Au-delà de deux nouveaux rendez-vous (*C politique* et *C polémique*), la majorité de cette offre est restée inchangée moyennant de nouvelles incarnations ou de nouvelles formules de magazines préexistants.

– Une meilleure visibilité des outre-mer sur France Ô

Le COM 2016-2020 prévoit d'accroître « la visibilité des outre-mer sur toutes ses antennes en renforçant la proximité entre les 9 stations des Outre-mer 1ère, France Ô et le reste de l'entreprise ». France Ô est désormais pleinement orientée sur la valorisation des programmes liés aux outre-mer et a, depuis septembre 2016, recentré sa ligne éditoriale en diffusant de nouveaux rendez-vous (*Les témoins d'outre-mer*, *Histoire d'outre-mer*), privilégiant l'information locale (17 % de la programmation de France Ô) et favorisant les magazines et émissions de production locale.

France Ô a lancé des journées événementielles *Un jour en...*, un dimanche par mois, durant lesquelles la grille de la chaîne est alimentée par des productions locales ou des productions propres afin de faire découvrir les richesses d'un des territoires d'outre-mer. En 2016, le volume hebdomadaire moyen de programmes produits par, ou coproduits avec le réseau, s'élève à 33 heures pour un objectif fixé à 31 heures, soit une hausse de 18 % par rapport à 2015. En outre, 7 genres de programmes différents (spectacles vivants, magazines, sports, information, documentaires, divertissements et fiction) ont été programmés sur France Ô contre 3 en 2015, l'objectif étant de diffuser 12 genres de programmes différents d'ici 2020.

Bien que les coproductions avec les Outre-mer 1^{ère} se soient diversifiées avec, notamment, la production d'une fiction courte, d'un magazine et de captations exceptionnelles et événementielles, l'information représente toujours 85 % des programmes produits par le réseau et repris par France Ô.

Le Conseil note les mesures mises en œuvre par France Télévisions afin de renforcer l'identité de France Ô et des Outremer 1^{ère}.

Indicateur 5

France Ô

	2015 Réalisé	2016 Objectif	2016 Réalisé	2017	2018	2019	2020
Volume horaire hebdomadaire moyen de programmes produits par ou coproduits avec le réseau	28 h	31 h	33 h	36h	38h	40h	42h
Nombre annuel de genres de programmes différents diffusés	3		7				12

– Les offres de France Télévisions diversement appréciées par le public

Afin d'évaluer la performance des offres éditées par France Télévisions pour toucher tous les publics sur tous les écrans, un seul et unique indicateur « audience cumulée » (indicateur 3) s'est substitué dans le COM 2016-2020 aux précédents indicateurs relatifs aux audiences des différentes antennes. Il permet de mesurer, d'une part, l'audience cumulée « 4 écrans » (services non linéaires, ordinateur, tablette, smartphone) et, d'autre part, l'audience cumulée hebdomadaire sur le poste de télévision.

En 2016, au quotidien, la couverture 4 écrans de France Télévisions est de 52 %, soit 31,6 millions d'individus pour un objectif fixé à plus de 50 %. Sur un mois moyen, la couverture 4 écrans est de 91,3 % soit 55,5 millions d'individus pour un objectif fixé à plus de 90 %. Les objectifs ayant déjà été atteints, le Conseil s'interroge sur cet indicateur qui aurait sans doute gagné à être plus complet et ambitieux.

En ce qui concerne l'indicateur « audience cumulée hebdomadaire sur le poste de télévision », 75,5 % des téléspectateurs ont regardé, en moyenne chaque semaine, les chaînes de France Télévisions pendant au moins 15 minutes. S'il est en retrait de 0,5 point par rapport à 2015 (76 %), ce taux reste toutefois au-dessus de la fourchette fixée par le COM entre 70 et 75 % jusqu'à 2020. Par ailleurs, le rajeunissement de l'audience du groupe constitue un enjeu majeur. Le Conseil rappelle que le public de la télévision publique est beaucoup plus âgé que celui de la télévision en général : alors que 29,2 % des individus regardant la télévision en général ont plus de 65 ans, ce public représente 54 % des téléspectateurs de France 3 et 45,3 % des téléspectateurs de France 2.

Indicateur 3

Audience cumulée

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

	2016 (réalisé juin-déc.)*	2017	2018	2019	2020
Couverture quotidienne	52%	> 50%			
Couverture mensuelle	91,3%	> 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).

b. Audience cumulée hebdomadaire sur le poste de télévision

2015 Réalisé	2016 Objectif	2016 Réalisé	2017	2018	2019	2020
76 %	70>75 %	75,5 %	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 au cours d'une semaine moyenne.

II. – L'innovation « au service des publics »

Objectif 3 : Proposer une information de service public « innovante et réactive »

– *Franceinfo* : une réussite essentiellement numérique

Objectif prioritaire du COM 2016-2020, la nouvelle offre d'information en continu du service public, *franceinfo*., a été lancée le 1^{er} septembre 2016. Il s'agit d'une offre multisupports (télévision, radio et numérique),

qui affirme une ambition et une ligne éditoriale distinctes des offres d'information en continu existantes. S'appuyant sur « *les forces vives du service public* », elle est en effet le fruit d'un partenariat inédit entre les différents opérateurs de l'audiovisuel public qui se traduit notamment par l'édition :

- de journaux télévisés effectués par France Télévisions ;
- de rappels de titres réalisés par Radio France ;
- de journaux internationaux produits par France 24 ;
- de modules d'analyse et d'approfondissement produits par l'INA ;
- de duplex susceptibles de réunir toutes les rédactions partenaires.

Par ailleurs, *franceinfo* : s'appuie très largement sur les contenus et visages des autres chaînes de France Télévisions. La chaîne offre notamment une exposition inédite aux contenus produits en régions et outre-mer. Le COM 2016-2020 donne à *franceinfo* : pour objectif de privilégier « *la mise en perspective, le décryptage et l'analyse, plutôt que la sensation* ». Ainsi, *franceinfo* : a cherché à contextualiser l'information et à apporter un éclairage nouveau sur l'actualité, en se tournant vers les événements passés ou en se projetant dans l'avenir pour la mettre en perspective. Elle a notamment eu recours à de l'infographie pédagogique, aux images d'archives et aux modules produits par l'INA comme « *Data culte* » par exemple.

Certes, la programmation de *franceinfo* : à son lancement n'était pas exempte de défauts, en raison notamment de la grande répétitivité de sa grille et de la présence de rubriques ou modules peu liés à l'actualité la plus brûlante. Cependant, à partir du premier trimestre 2017, la grille a été remaniée avec la mise en place de tranches d'information davantage incarnées et par des ajustements techniques contribuant à la fluidité de l'antenne.

Sur le plan économique, France Télévisions déclare que le coût additionnel net de la chaîne pour le groupe public s'établit à 11 M€ en 2016 et 16 M€ en 2017, première année pleine. En revanche, aucun compte d'exploitation autonome ne vient retracer le coût complet de la chaîne, ce qui ne contribue pas à répondre à l'objectif de transparence inscrit dans le COM 2016-2020.

De surcroît, France Télévisions a choisi de ne pas publier en 2016 de mesure quotidienne des audiences. Seules des mesures d'audiences ponctuelles étaient réalisées. Intégrée au panel de Médiamétrie le 2 octobre 2017, la chaîne enregistre une part d'audience de 0,4 %. Le Conseil note que la direction de France Télévisions s'est engagée à une progression des audiences de *franceinfo* : , avec un objectif de 0,6 % d'ici la fin de l'année 2017. En revanche, *franceinfo* : réalise de bonnes performances numériques. Selon Médiamétrie, *franceinfo* : est en effet devenue en avril 2017 la première offre numérique d'information en France sur 3 écrans.

- **Une qualité satisfaisante pour une offre d'information abondante**

Le COM 2016-2020 a prévu un indicateur (indicateur 6) visant à apprécier la qualité de l'information de France Télévisions. Le groupe public a fait réaliser, en mars 2017, une étude de perception de la qualité de ses offres d'information. Elle met en avant les notions de confiance (70 % des sondés approuvent cet item), d'approfondissement (70 %) et d'exhaustivité (68 %). Qu'il s'agisse des journaux télévisés, de *franceinfo* : ou des sites et applications d'information, le Conseil constate que France Télévisions se situe en bonne place par rapport aux concurrents.

Le COM 2016-2020 prévoit que « *Le rapprochement des rédactions sera achevé en 2018* ». Il précise qu'il ne s'agit pas d'un simple regroupement mais d'un projet commun, avec pour objectif final la création d'une nouvelle entité rédactionnelle mettant ses moyens, ses expertises et ses talents au service de toutes les éditions nationales de l'entreprise à travers tous les canaux de diffusion.

France Télévisions déclare que le projet se déroule par phases : deux sont déjà mises en œuvre et les deux dernières interviendront en 2017 et 2018, pour un achèvement du projet fin 2018. La deuxième phase, qui a été présentée aux instances représentatives du personnel en avril 2016, s'est traduite par le regroupement physique des services politiques de France 2 et France 3. Le groupe public affirme que la meilleure coordination rendue possible par le regroupement des services permet de libérer des ressources au profit d'une production plus importante sur tous les supports. Le Conseil prend note de l'engagement du groupe à achever le projet à la date fixée dans le COM.

Indicateur 6

Qualité de l'information

	2016 Réalisé
Offre d'information globale de France Télévisions	6,3/10
Journaux télévisés	6,3/10
Chaînes d'information en continu	5,8/10
Sites et applications d'information	5,7/10
Magazines d'information	6,2/10

L'étude a été réalisée par l'institut IFOP auprès d'un échantillon de 2010 individus représentatif de la population de 15 ans et plus, **entre les 20 et 27 mars 2017**. 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.

Objectif 4 : Développer une nouvelle plateforme vidéo

– Une tentative de clarification partiellement réussie

La poursuite du développement de l'offre numérique et vidéo de France Télévisions est un des objectifs prioritaires fixés par le COM 2016-2020. Pour l'évaluer, l'indicateur 7 prévoit de multiplier par 5, à l'horizon 2020, le nombre mensuel de vidéos vues sur les offres numériques éditées par le groupe et les plateformes externes et d'augmenter de près de 10 points la part de la population de plus de 15 ans ayant fréquenté au moins une fois au cours du mois une plateforme éditée par France Télévisions. En 2016, le nombre de vidéos vues par mois, sur toutes les plateformes et tous les supports, est de 350 millions pour un objectif fixé à 320 millions, soit une augmentation de 75 % entre 2015 et 2016. Un second indicateur de couverture mensuelle établit à 40,1 % la part de la population de plus de 15 ans ayant fréquenté au moins une fois au cours du mois une plateforme éditée par France Télévisions, pour un objectif fixé par le COM à 37,8 %.

Concernant l'offre numérique, le COM 2016-2020 demande à ce que « *des améliorations [soient] faites, pour faciliter l'ergonomie, le plaisir d'usage et la recommandation* ». Depuis le 9 mai 2017, France Télévisions a déployé une nouvelle plateforme numérique qui propose d'accéder de manière centralisée, et sur tous les supports, à l'ensemble des contenus vidéos de France Télévisions. Cette plateforme intègre un moteur de recommandation qui permet, à partir des programmes et contenus les plus visionnés par chaque public, de suggérer les programmes les plus adaptés aux goûts des individus. Si France Télévisions s'est dotée d'une charte de la confidentialité pour protéger les données personnelles du public, le Conseil rappelle qu'il est indispensable qu'un média de service public garantisse la bonne gestion et la confidentialité des données en sa possession. Il est à noter que des critiques ont été émises lors de la mise en place de la plateforme face à la nécessité de créer un compte personnel pour y accéder. Le groupe public a rapidement renoncé à cette identification préalable.

Indicateur 7

Audiences numériques

a - Vidéos FTV vues, toutes plateformes et tous supports

2015 Réalisé	2016 Objectif	2016 Réalisé	2017	2018	2019	2020
200	320	350	480	650	820	1 000

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

b - Couverture des plateformes FTV

2015 Réalisé	2016 Objectif	2016 Réalisé	2017	2018	2019	2020
36,5 %	37,8 %	40,1 %	40 %	41,5 %	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).

Objectif 5 : « Accentuer la différence du service public »

– Une programmation culturelle insuffisante et mal exposée

Afin de donner une plus grande visibilité à la culture, le COM 2016-2020 demande à France Télévisions de « *rendre accessibles les œuvres de manière linéaire ou en délinéarisé et d'accompagner les téléspectateurs dans la découverte et la compréhension de ces œuvres* ». Il prévoit également que « *la présence sur les antennes [du spectacle vivant] à des heures de grande écoute [soit] assurée sur toutes les chaînes du bouquet* ».

D'un point de vue quantitatif, France Télévisions a rempli ses obligations en 2016 : 583 premières parties de soirées ont été consacrées à la culture et le volume global d'émissions à caractère musical s'est établi à 1 873 heures.

Le COM prévoit également un indicateur (indicateur 8) afin d'augmenter significativement (de 2 à 12, à horizon 2020) les programmations exceptionnelles autour d'événements culturels. En 2016, seuls 2 événements ont été réalisés, chiffre conforme à l'objectif annuel (*Coups de théâtre, La fête du court métrage*).

Comme le Conseil l'a rappelé à plusieurs reprises, si elles sont respectées sur un plan quantitatif, les obligations culturelles devraient faire l'objet d'une approche qualitative plus ambitieuse. En effet, en ce qui concerne les spectacles vivants, sur 1 258 heures de diffusion de spectacles-concerts, 1 068 heures ont fait l'objet, en 2016, d'une diffusion nocturne (entre minuit et 6 heures), soit près de 85 % de l'offre. Plus précisément, en ce qui concerne la culture dite « classique » (opéras, ballets), sur 324 heures de diffusion, 308 ont été diffusées dans la tranche horaire précitée, soit environ 95 % de l'offre.

Sur France Ô, seuls les spectacles de danse ont bénéficié d'une diffusion moins tardive. France 4 et France 5 exposent certes une part importante de leur offre avant 22 h 45 mais leur audience auprès du public n'est pas comparable à celles de France 2 et France 3. Enfin, il est à noter que le repositionnement éditorial de France 4 ne permettra plus à la chaîne de diffuser ce genre de programmes.

Le Conseil souligne également la faible place accordée à l'apprentissage et à la transmission de la culture « classique » aux heures de grande écoute (spectacle vivant, littérature, arts plastiques, sciences humaines et sociales, etc.).

Dans son avis n° 2017-06 du 15 mars 2017, le Conseil proposait de modifier l'article 6 du cahier des charges de France Télévisions relatif à l'exposition des spectacles afin de rendre cette obligation plus efficiente. Le Conseil entend poursuivre sa réflexion dans ce domaine et sera très attentif à la mise en œuvre des conclusions de la mission confiée à M. Michel Field relative à la place de la culture sur les antennes de la télévision publique.

Indicateur 8

Nombre annuel d'événements culturels

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

* *Coups de théâtre (mai), Fête du court métrage (décembre).*

– *Une offre sportive diversifiée*

Il est également demandé à France Télévisions de donner un accès diversifié aux événements sportifs. En effet, le COM 2016-2020 prévoit que France Télévisions : « [veille] à diffuser des événements sportifs en part importante sur ses antennes selon une approche sélective qui permettra de s'inscrire dans la limite de budgets raisonnables ». L'année 2016 ayant été marquée par les jeux Olympiques de Rio, ce sont près de 1 830 heures de sport qui ont été diffusées, réalisant par ailleurs de bonnes audiences. Cet événement a également bénéficié d'un dispositif numérique performant.

Une visibilité inédite a été donnée au handisport grâce à la diffusion de plus de 100 heures des jeux Paralympiques. En effet, pour les jeux Paralympiques de 2012, France Télévisions avait pris en charge les droits de diffusion mais les avait cédés à une chaîne locale, les épreuves ayant été diffusées sur le site du groupe public mais pas sur l'offre linéaire. France Télévisions s'est également attachée à promouvoir le sport féminin sur ses antennes, avec plus de 120 heures de diffusion en 2016. Si on inclut France 3 régions et l'outre-mer, la volumétrie globale consacrée au sport s'établit à 6 485 heures. Enfin, comme il l'avait formulé dans son avis sur le COM 2016-2020, le Conseil se réjouit de la sécurisation des droits des principales compétitions sportives par France Télévisions, à l'instar du renouvellement, jusqu'en 2022, de l'accord concernant les droits du Tournoi des 6 Nations ou encore du renouvellement, jusqu'en 2025, de l'accord avec Amaury Sport (Tour de France, Paris-Dakar).

– *Des actions engagées dans le domaine de la diversité*

Le groupe France Télévisions indique, dans son rapport d'exécution du COM pour l'exercice 2016, poursuivre ses actions en matière de lutte contre les discriminations et les stéréotypes en mobilisant toutes ses antennes et tous les genres de programmes, notamment les fictions et les documentaires. Toutefois, en dépit des efforts constatés, les résultats de la vague 2016 du baromètre de la diversité du Conseil ont révélé des insuffisances. Le Conseil rappelle le devoir d'exemplarité du groupe public en matière de représentation de la diversité de la société française à l'antenne. Il l'incite à tenir compte des résultats du baromètre de la diversité et à prendre des engagements concrets. Le Conseil souhaiterait notamment que France Télévisions porte une attention particulière à la qualité des rôles tenus (héros, personnages principaux, personnages secondaires, figurants...) par les personnes perçues comme non blanches dans les fictions mises en production, à l'augmentation significative de la présence des personnes handicapées au sein des programmes, en particulier entre 17 heures et 23 heures, ou encore à une meilleure représentation à l'antenne des personnes issues de catégories socio-professionnelles défavorisées.

France Télévisions indique effectuer un travail de sensibilisation en la matière en interne. Ainsi, en 2016, le groupe public a diffusé à tous ses collaborateurs occupant une fonction éditoriale un module de « e-learning » autour de la lutte contre les stéréotypes à l'antenne. Le Conseil encourage ce travail en amont permettant de sensibiliser les équipes dès la conception des contenus. Il a également mis en place en novembre 2016 un « guide des experts », annuaire des personnalités issues de la diversité, à destination des journalistes et des producteurs d'émission. Cette plateforme interne, qui recense 150 personnalités issues de minorités visibles, répond à une nécessité d'accroître la visibilité d'experts représentatifs de la diversité de la société française au sein des émissions, notamment dans les magazines et les programmes d'information. Le Conseil réitère son souhait qu'un bilan d'application de la mise en œuvre de ce répertoire ou du prochain outil soit réalisé pour l'exercice à venir.

S'agissant des ressources humaines, France Télévisions met en œuvre des actions afin de promouvoir l'insertion professionnelle, le maintien dans l'emploi et l'évolution de carrière des personnes en situation de handicap dans le cadre de son « accord Handicap 2016-2020 ».

Enfin, dans le cadre du *Label diversité*, confirmé jusqu'en 2018 par l'AFNOR, France Télévisions annonce la poursuite du plan d'actions dans le domaine des ressources humaines (RH), qui doit garantir l'égalité de traitement et la prévention des discriminations au travers des processus RH.

– *Une accessibilité des programmes satisfaisante*

– Le sous-titrage

Si le Conseil note que le groupe a respecté son obligation de sous-titrer la totalité de ses programmes nationaux hors exception (sport en direct et captation), il regrette la baisse du volume horaire annuel de programmes sous-titrés sur France 2 (moins 58 heures) et sur France Ô (moins 2 heures). France Télévisions justifie cette baisse par la retransmission des jeux Olympiques durant l'été 2016 entre minuit et 6 heures, événement exempté de l'obligation de sous-titrage.

Le Conseil incite le groupe à veiller particulièrement à la qualité du sous-titrage en direct qu'il propose. En effet, dans une étude relative au contrôle du respect et de la qualité des obligations des chaînes en matière d'accessibilité des programmes, la société Avamétrie et le Conseil ont constaté, aussi bien sur les chaînes privées que sur celles de France Télévisions, un temps de décalage entre le discours et le sous-titrage. Enfin, le Conseil continue de regretter l'absence de sous-titrage des programmes régionaux sur le service public même si le contrat d'objectifs et de moyens ne l'impose pas.

– La Langue des Signes Française (LSF)

France Télévisions a conservé le même dispositif que celui mis en place lors des exercices précédents, à savoir 150 heures de programmes interprétés en LSF. Le Conseil souhaiterait que le volume d'émissions traduites en LSF augmente et que l'attention du groupe se porte particulièrement sur la traduction en LSF de ses magazines d'information.

Concernant le sous-titrage et la LSF, le Conseil tient à saluer le dispositif d'accessibilité mis en place par le groupe pour sa nouvelle chaîne d'information en continu et l'invite à poursuivre ses efforts en la matière.

– L'audiodescription

France Télévisions a diffusé un nombre de programmes audiodécrits supérieur à son obligation initiale, soit 1 366, en prenant en compte les rediffusions, pour une obligation s'élevant à 1 000 programmes par an. Le Conseil invite le groupe à poursuivre ses efforts en ce sens tout en veillant à proposer une part importante de programmes inédits.

Par ailleurs, le Conseil relève que le niveau d'accessibilité du service de télévision de rattrapage de France Télévisions, France.tv, est identique à celui des antennes linéaires, même si des difficultés techniques concernant la mise en ligne des flux d'accessibilité persistent. Il note également que France Télévisions fait ses meilleurs efforts pour améliorer le niveau d'accessibilité de ses offres payantes -PluzzVad -.

Enfin, le Conseil encourage le groupe France Télévisions à poursuivre ses échanges avec les associations de personnes en situation de handicap visuel ou auditif.

– Des engagements ambitieux en faveur de la présence des femmes

France Télévisions a transmis au Conseil, le 31 janvier 2017, des données quantitatives et qualitatives concernant la présence des femmes et des hommes sur ses antennes, pour l'exercice 2016. Le groupe public se conforme ainsi à la délibération n° 2015-2 relative au respect des droits des femmes.

S'agissant des indicateurs quantitatifs, le Conseil a relevé que le taux de présence des femmes pour le groupe public, toutes catégories confondues, était compris entre 36 % (France 5) et 56 % (France Ô). Par ailleurs, il note que les taux d'expertes ne descendent pas sous la barre des 30 % sur les chaînes diffusant le plus d'émissions de débats (France 2, France 3 et France 5), ce qui est un résultat encourageant pour le groupe. Le Conseil l'incite donc à poursuivre ses efforts en veillant tout particulièrement à respecter son objectif de progression de cinq points par an s'agissant de la présence de femmes expertes sur ses émissions de plateau, objectif le plus volontariste pris par un groupe audiovisuel.

S'agissant des indicateurs qualitatifs, le Conseil relève la diffusion d'un plus grand nombre de programmes contribuant à la lutte contre les préjugés sexistes et les violences faites aux femmes que l'exercice précédent (209 en 2016 vs. 89 en 2015). Aussi, il encourage le groupe à poursuivre dans cette voie par la diffusion de soirées spéciales ainsi que par la mise en place d'opérations telles que « *En avant toutes !* ». Par ailleurs, concernant les programmes pouvant se prévaloir d'un caractère non stéréotypé, le groupe a choisi d'en déclarer, de manière non-exhaustive, 183 (vs. 71 en 2015). Il convient toutefois de préciser que ces programmes représentent un volume horaire assez faible – 629 heures pour les cinq chaînes du groupe – ; le Conseil encourage donc vivement France Télévisions à faire progresser ce dernier.

III. La transformation de l'entreprise

La restauration des équilibres, le rassemblement de l'entreprise

– Des comptes équilibrés, traduisant l'engagement accru de l'Etat

France Télévisions s'est engagée dans le cadre du COM 2016-2020 « à atteindre un résultat d'exploitation et un résultat net équilibrés dès 2016 ». L'objectif a été respecté, les comptes consolidés de l'exercice 2016 présentés au Conseil d'administration le 30 mars 2017 comportant un résultat d'exploitation et un résultat net positifs (respectivement de +8,8 M€ et +2,4 M€).

Après deux années de déficit (résultat net de -84,6 M€ en 2013 et de -38,4 M€ en 2014), France Télévisions était revenue en 2015 à un résultat net équilibré (+0,2 M€). Elle conservait cependant un résultat d'exploitation nettement déficitaire (-30,1 M€), qui ne permettait pas de remplir l'objectif, figurant dans l'avenant au COM 2013-2015, de retour à l'équilibre du résultat d'exploitation pour 2015. Désormais, l'ensemble des indicateurs de rentabilité du groupe sont à l'équilibre.

Cette amélioration résulte d'une forte croissance de la contribution de l'Etat conformément à la prévision du COM (+28,8 M€ par rapport à 2015, pour une hausse totale du chiffre d'affaires de 39,4 M€). Dans une moindre mesure, elle provient également des ressources propres (+8 M€ pour la publicité et le parrainage et +2,6 M€ pour les recettes diverses) et d'une légère baisse des charges d'exploitation (-6,7 M€ par rapport à 2015), qui reflète les gains de productivité, modestes, réalisés par le groupe.

– *Une masse salariale en voie d'être maîtrisée*

France Télévisions s'est engagée à un plafonnement de sa masse salariale (indicateur 9), notamment en « effectu [ant] un pilotage rigoureux des remplacements des départs en retraite ». Selon le groupe, la masse salariale s'est établie en 2016 à 894,5 M€, respectant ainsi l'objectif de 895 M€ établi au titre de 2016.

Indicateur 9

Evolution de la masse salariale en M€

2015 Réalisé	2016 Objectif	2016 Réalisé	2017	2018	2019	2020
894,2	895,0	894,5	900,0	900,0	905,0	910,0

Comme le précisait le COM 2016-2020, l'indicateur de masse salariale pris ici en compte est une version retraitée des charges de personnel publiées par France Télévisions S.A. Le retraitement consiste à déduire de la masse salariale les charges liées aux indemnités de départ en retraite ou de licenciement et les suppléments de cachet.

Selon le compte de résultat de France Télévisions (1), sa masse salariale avant retraitement a évolué de 914 M€ à 931 M€ entre 2015 et 2016, soit une progression de 17 M€ (+1,8 %). Après retraitement, comme le montre le tableau plus haut, elle ne progresse plus que de 0,3 M€.

Le Conseil n'a pas eu accès au contenu de ce retraitement, qui repose sur des données internes à l'entreprise. La note du Contrôleur général économique et financier de France Télévisions intitulée « la validation des indicateurs du COM », figurant en annexe du rapport d'exécution du COM, « prend acte du retraitement effectué », mais demande que celui-ci soit à l'avenir certifié par les commissaires aux comptes. Le Conseil recommande que la présentation de l'indicateur 9 sur l'évolution de la masse salariale gagne en transparence.

Le COM 2016-2020 précise par ailleurs que « le remplacement partiel [est] une condition manifeste de respect de la trajectoire de la masse salariale » et demande un « pilotage rigoureux » en ce domaine. La présidence du groupe a précisé dans un communiqué daté au 13 juillet 2016 cet engagement, en indiquant que seul un départ en retraite sur deux serait remplacé.

En 2016, la part des départs en retraite non remplacés demeure encore minoritaire (2), bien que le groupe ait mis en place une procédure de contrôle des postes reconduits à l'issue d'un départ, ainsi qu'un suivi par le conseil d'administration de la trajectoire des emplois permanents et non permanents.

– *Une démarche d'exemplarité à approfondir*

Le groupe a respecté son engagement, à la suite de la nomination en juin 2016 d'une « déontologue », en présentant le 14 octobre 2016 au conseil d'administration un plan d'action en faveur de la transparence des achats, destiné à lutter contre les conflits d'intérêts.

Le COM 2016-2020 prévoit que l'entreprise publie dans son rapport annuel « le montant des frais de missions de ses dirigeants ». France Télévisions s'est acquitté de cet engagement de transparence en mettant en ligne la somme totale des frais de missions annuels de 12 dirigeants (seuls ceux de la Présidente étant individualisés). Cette information est toutefois trop agrégée pour être exploitable. Alors que de grands groupes publics comme la BBC ou Radio Canada publient dans le détail les éléments de rémunération de chacun de leurs dirigeants, il semble souhaitable de publier à l'avenir des données individualisées.

Enfin, le groupe a également entrepris des actions pour renforcer ses fonctions d'achat, de contrôle interne et d'audit interne.

Indicateur 10

Renforcement de la politique d'audits de production

2015	2016	2017	2018	2019	2020
Réalisé	Réalisé				
Programmes de flux					
Objectif : audit de 95 % des émissions au-delà de la deuxième saison					
92 %	95 %			95 %	
Programmes de création					
Objectif : audit de 80 % des séries ou collections (fiction ou documentaire) au-delà de la deuxième saison					
75 %*	81 %			80 %	

* *Fiction uniquement.*

France Télévisions a ainsi respecté l'objectif de renforcement de sa politique d'audits de production en auditant au moins 95 % des émissions de flux (au-delà de la seconde saison) et au moins 80 % des séries de fictions ou de documentaires (indicateur 10). Ces taux se sont élevés respectivement à 95 % et à 81 %.

Le groupe a également créé en mars 2016 un *Comité d'Investissement des Programmes*, qui examine les demandes d'engagements supérieurs à 600 k€ et permet d'échanger sur les éventuels risques de conflits d'intérêts. Une procédure pour la négociation avec les sociétés de production employant un ancien collaborateur de France Télévisions parti l'année précédente a été mise en place en 2017.

Dans le domaine de la politique d'achat « hors programmes », pour laquelle le COM 2016-2020 prévoyait qu'un effort particulier soit réalisé, la direction des achats a été sensiblement renforcée (effectif augmenté de 5 à 11 personnes) et des formations aux règles de la commande publique ont été conduites dans le cadre d'un plan d'action présenté au conseil d'administration en octobre 2016. En outre, les pouvoirs de la commission d'appel d'offres ont été étendus en novembre 2016 aux marchés d'un montant supérieur à 1 M€, contre 1,5 M€ auparavant.

– *Une évolution des métiers engagée avec un léger retard*

France Télévisions s'était engagée à ouvrir avant fin 2016 une négociation avec les représentants du personnel de façon à faire évoluer son dispositif de gestion de l'emploi, dont un chapitre devait traiter particulièrement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). L'objectif présenté par le COM 2016-2020 portait sur une mise en œuvre opérationnelle dès 2017.

L'entreprise a effectivement engagé en novembre 2016 la négociation de ce dispositif et signé le 2 juin 2017 un accord avec les organisations syndicales CGT et FO. Il prévoit notamment un diagnostic des emplois en décroissance ou en mutation, afin d'accompagner les collaborateurs relevant de ces emplois, de réorienter la politique de formation en leur faveur et d'accroître la mobilité interne.

Toutes les composantes de cet accord ne pourront toutefois être mises en œuvre de façon opérationnelle avant la fin de l'année 2017. Ainsi, le diagnostic des emplois en mutation a été confié en septembre 2017 à un consultant externe qui rendra ses conclusions en 2018. De même, si France Télévisions a bien lancé, dans le cadre de la GPEC, un travail d'identification des nouvelles compétences qu'il lui faut acquérir, l'accord global sur ces « compétences complémentaires » nécessitera la signature préalable d'accords métiers par métiers. Ces derniers sont en cours de négociation ; tous ne pourront être conclus en 2017. La mise en œuvre opérationnelle de la GPEC se déroulera donc vraisemblablement en 2018, et non dès 2017 comme il l'était inscrit dans le COM 2016-2020.

Le COM 2016-2020 prévoit également d'engager dès 2017 la modernisation du Système d'information des Ressources Humaines du groupe de façon à mieux accompagner la GPEC et, d'autre part, à dématérialiser les « *process ressources humaines* ». Ce projet a été lancé en 2017 et présenté au Comité central d'entreprise au mois de juin 2017, pour un déploiement en 2018.

– *Des marges de progression demeurent s'agissant du climat social*

France Télévisions s'est engagée à développer dès 2016 un outil de mesure de la confiance des collaborateurs dans l'entreprise, permettant de comparer les résultats à ceux d'autres grandes entreprises et destiné à alimenter l'indicateur 11 du COM 2016-2020.

Indicateur 11

Indice de confiance

	2016	2017 Réalisé
Ensemble du groupe FTV	Construction méthodologique de l'indicateur	6,0/10
Indice moyen national		6,7/10

Un « baromètre » du climat au sein du groupe a été mis en place début 2017 (3). Il donne au groupe une note de 6 sur 10, inférieure à un indice moyen de 6,7 obtenu par les grandes entreprises françaises où le même outil est déployé.

En réponse, le groupe a lancé le plan d'action « Ambition Confiance », qui prévoit de lancer un appel à contributions auprès de l'ensemble des collaborateurs avant la fin de l'année 2017.

France Télévisions s'est par ailleurs engagée dans le cadre du COM 2016-2020 à simplifier ses processus de prise de décision et à accroître les délégations de pouvoir. Ce point n'est pas abordé par le rapport d'exécution 2016-2020.

Le déploiement des ressources du service public

– *Franceinfo, facteur de synergies au sein de l'audiovisuel public*

En 2016, France Télévisions peut mettre à son actif le lancement de la chaîne d'information en continu de l'audiovisuel public. Le projet illustre une capacité inédite à faire travailler ensemble, de surcroît avec un calendrier très contraignant, les équipes des médias publics (France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA) comme celles des rédactions de France 2, France 3 et de la plateforme internet du groupe. De ce

fait, il constitue un laboratoire pour élaborer de nouvelles synergies à mettre en œuvre au sein de l'audiovisuel public français.

France Télévisions s'était engagée à étudier d'autres partenariats avec les acteurs de l'audiovisuel public, pour le lancement de projets, la mutualisation d'investissements et d'achats coûteux, ou le partage de ressources. Des mises en concurrence ont effectivement été menées en commun, notamment dans les domaines des sondages électoraux (avec Radio France) ou de la cyber-sécurité (avec France Médias Monde). Des moyens techniques ont aussi été ponctuellement mutualisés, avec par exemple, en 2017, une coopération, dans certaines régions, entre France 3 et France Bleu (pour la couverture du second tour de la campagne présidentielle) ou entre France 2 et France Inter (pour la couverture du concert du 14 Juillet). Le Conseil invite cependant le groupe à intensifier ces initiatives dans les années à venir.

S'agissant de la régie publicitaire de France Télévisions, un début de partenariat s'opère avec celle de Radio France dans le cadre d'opérations communes. De plus, France Télévisions Publicité est devenue en 2017 la régie exclusive des contenus vidéo de Radio France. Elle assure aussi depuis plusieurs années la commercialisation des espaces de France 24, dont le chiffre d'affaires publicitaire connaît toutefois une faible progression.

– **L'optimisation des moyens de fabrication interne : une stratégie ambitieuse encore en gestation**

France Télévisions s'est engagée à « une meilleure utilisation des moyens [de fabrication] internes » dans le cadre d'un « pacte de priorité » et d'une « stratégie industrielle ».

En premier lieu, s'agissant de l'utilisation des capacités de fabrication existantes, celle-ci a très légèrement progressé en 2016, grâce à la production en interne d'un nouveau magazine quotidien de 50 minutes (*Actuality*) à partir de septembre 2016. Rappelons que la part des magazines et documentaires produits en interne par France 2 et France 3 était de 10 % en 2015. La diffusion de ce magazine ayant cessé en mars 2017, l'engagement d'une meilleure utilisation des moyens internes se matérialisera surtout, en dehors de la couverture de la campagne présidentielle, par l'internalisation de la production de deux magazines quotidiens existants (*Météo à la carte* de France 3 et *C dans l'Air* de France 5) à compter de la rentrée 2017-2018.

En second lieu, dans le cadre de la première phase du schéma de développement des moyens internes de fabrication présenté en 2017 aux instances représentatives du personnel et au conseil d'administration, France Télévisions a choisi d'adapter son outil de production de fictions aux évolutions de la grille. Le groupe produira ainsi le nouveau feuilleton quotidien de France 2 qui sera diffusé en 2018.

– **De nouvelles ressources encore modestes**

La stratégie de développement des recettes commerciales de France Télévisions décrite par le COM 2016-2020 se fonde sur trois orientations : le « savoir-produire » (accroître les revenus tirés par France Télévisions des œuvres qu'elle diffuse), la publicité et la vidéo à la demande ou sur abonnement.

Malgré l'accord conclu en décembre 2015 qui lui permet de développer sensiblement sa production interne et d'investir en coproduction, le « savoir-produire » de France Télévisions ne génère pas encore un supplément significatif de revenus. En 2016, le volume de production confié par le groupe à sa filiale Multimédias France Production (MFP) est nettement inférieur au plafond autorisé par cet accord (10,8 M€ de dépenses réalisées avec MFP, soit 2,8 % de l'obligation totale de France Télévisions, contre un plafond de 12,5 %).

De même, la vidéo à la demande ne générera pas de bénéfices avant plusieurs années, la plateforme payante n'étant pas encore lancée. Ainsi les résultats de France Télévisions Distribution et ceux de MFP ont-ils globalement peu progressé.

En revanche, France Télévisions Publicité a vu son résultat d'exploitation progresser de façon importante par rapport à 2015. Dans ces conditions, le niveau de recettes commerciales, qui constitue l'indicateur 12 du COM, est largement dépassé en 2016 (17,6 M€ contre un objectif de 13,6 M€). Précisons que les données qui alimentent cet indicateur diffèrent de celles du compte de résultat présenté au conseil d'administration ; le Conseil n'a donc pas été en mesure de les vérifier.

En tout état de cause, malgré leur progression, ces recettes de diversification demeurent très modestes, puisqu'elles représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires.

Indicateur 12

Recettes commerciales en M€

2015 Réalisé	2016 Objectif	2016 Réalisé	2017	2018	2019	2020
11,3	13,6	17,6	9,1	12,4	19,6	32,1

IV. – Trajectoire budgétaire

La trajectoire budgétaire prévue par le COM 2016-2020 a été très largement respectée en 2016. Les recettes publiques, avec un montant de 2 510 M€, sont quasiment conformes au budget. Le coût de grille est légèrement supérieur au budget (+7,1 M€), ce que compense une baisse non prévue des coûts « hors-grille » (coûts de diffusion notamment) de 15,3 M€.

Le présent avis sera publié au *Journal officiel*.

Fait à Paris, le 25 octobre 2017.

Pour le Conseil supérieur de l'audiovisuel :
Le président,
O. SCHRAMECK

(1) Source : rapport de gestion 2016, p. 83.

(2) Selon France Télévisions, en 2016, sur 403 départs dont 149 départs en retraite, 44 auraient donné lieu à une suppression de postes ; à mi-2017, sur 169 départs, dont 83 en retraite, 21 auraient donné lieu à une suppression de postes.

(3) Le baromètre a été réalisé du 1^{er} février au 10 mars 2017 par l'institut *Kantar TNS* sur la base d'un questionnaire adressé à l'ensemble des salariés (en CDI ou en CDD avec 6 mois d'ancienneté). L'indice est composé de 13 variables rassemblées 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.