

FRANCE TELEVISIONS, NOTRE BIEN COMMUN

Cinq priorités pour la souveraineté culturelle

Delphine Ernotte Cunci

Juillet 2020

La crise sanitaire a tout changé. La crise sociale peut tout bouleverser. L'événement du confinement, unique par son intensité, a mis à mal toutes les prédictions sur le déclin du petit écran. Non seulement la télévision n'a pas rendu les armes, mais les téléspectateurs, par millions, ont utilisé ce média pour se relier, s'informer, se cultiver. France Télévisions a pris plus que sa part dans ce mouvement de résistance. Les couleurs du service public se sont ravivées, la confiance et l'attente du public se sont renforcées, la reconnaissance a été mutuelle.

Mobilisées en quelques heures et à tous les niveaux, les équipes de France Télévisions ont fait mieux qu'assurer la continuité du service public : elles ont inventé dans l'urgence, questionné la réalité, créé de nouveaux liens. Elles ont donné du courage et contribué à la résilience collective de la Nation.

Nous avons su offrir aux citoyens une programmation exceptionnelle d'information, de cinéma, de création, de théâtre et de concerts, nous avons informé sans relâche, nous avons apporté des réponses. Si un public fidèle nous a redécouverts, c'est aussi un public nouveau qui a fait la rencontre du service public. En prenant l'initiative d'assurer la permanence de l'enseignement en lien avec l'Education nationale, France Télévisions a permis à des millions de jeunes, d'enseignants et de parents de trouver en France 4 la plus grande école de France. La mission éducative du service public a inventé un mode d'expression inédit et s'est imposée à tous comme une évidence.

Cette dimension nouvelle d'engagement est le socle sur lequel j'entends bâtir l'avenir. Nous devons répondre à un besoin de bien commun. Face aux fractures qui préexistaient et que la crise exacerbe, face aux ruptures nouvelles qui s'annoncent, la citoyenneté, la fraternité et la laïcité sont au cœur de l'exigence du service public. Nous avons cinq ans pour faire rayonner encore davantage notre créativité, assumer une place de premier rang sur le numérique et fédérer les talents français et européens de l'audiovisuel en donnant libre cours à la création. France Télévisions, entreprise transformée et exemplaire, peut rassembler les Français et répondre à leurs attentes de fraternité.

L'ambition de France Télévisions ne s'arrête pas aux frontières du périphérique ni même de la France. L'Europe et la francophonie sont nos horizons. La souveraineté culturelle, c'est l'inverse d'un repli sur soi étroit et rabougri, c'est un projet d'ouverture. La génération qui vient veut voir plus loin et respirer mieux. Plus que jamais, la télévision publique doit être le reflet et l'acteur des aspirations plurielles d'une société effervescente. C'est ce nouveau souffle que je souhaite donner à France Télévisions.

Sommaire

1. Le souffle de la création	4
france.tv, le plus grand catalogue gratuit d'œuvres françaises	4
Aux côtés des auteurs et créateurs	5
Amplifier l'investissement dans la création d'œuvres et les formats français	6
L'horizon européen et francophone de la création	7
De l'oxygène pour le spectacle vivant, la musique et le livre	7
Favoriser les évènements qui rassemblent	8
2. La jeunesse, flamme de la République	10
Faire de France 4 la chaîne populaire de l'éducation et de la jeunesse	10
Faire grandir la conscience environnementale	11
Investir pour la jeunesse	11
Un Campus des médias pour former les nouvelles générations	12
Une entreprise engagée	12
3. Face à l'information-spectacle, l'information de service public	13
Prendre le recul nécessaire	13
Favoriser le journalisme de solutions	14
Devenir la référence de l'information continue	14
Redonner ses droits au débat citoyen	15
Engager la conversation avec les publics	15
4. La télévision de tous les Français	17
Un média décentralisé, au service des territoires	17
Ancrer « le réflexe Outre-mer » pour élargir notre horizon	18
Egalité femmes-hommes : accélérer	18
Diversité : un plan d'inclusion	19
5. Bâtir un monde connecté et citoyen	20
Une Raison d'être pour l'entreprise	20
Rassembler l'audiovisuel public autour de France Médias +	21
S'inscrire dans l'écosystème de l'innovation numérique française	22
Une intégration technologique à l'échelle européenne	22
Vers une « écologie numérique » citoyenne et responsable	23
Etre utile	24
2020-2025 : 35 actions pour France Télévisions	25

1. Le souffle de la création

La crise sanitaire a agi tel un révélateur : la diffusion de la culture, sous toutes ses formes, est apparue comme un moyen vital de briser le silence imposé par le virus. C'est lorsque les rideaux sont tombés sur les scènes et les écrans, que la porte des librairies s'est trouvée close, que la responsabilité du service public à l'égard des œuvres et des créateurs s'est réaffirmée comme une évidence. C'est lorsque les stades se sont vidés que le sport a révélé sa cruelle absence. Rompant la solitude, la culture comme le sport réunissent, enchantent, émancipent et permettent à chacun de trouver sa place particulière dans le monde. Ce sont ces moments essentiels qui permettent de rassembler la Nation autour d'une énergie collective, de faire naître le désir de vivre ensemble et de tisser un destin commun.

Notre assise est solide : France Télévisions est tout à la fois la première porte d'accès à la culture pour des millions de Français et un poumon vital de la création audiovisuelle et cinématographique, sans lequel le récent retour en grâce de la fiction française n'aurait jamais pu avoir lieu. Nous pouvons à présent franchir une nouvelle frontière créative en offrant à nos publics, mais aussi au monde entier, une culture française rayonnante et à la pointe des écritures contemporaines.

france.tv, le plus grand catalogue gratuit d'œuvres françaises

A l'ère numérique, France Télévisions offre à chacun un accès direct et gratuit à une variété et une richesse d'œuvres exceptionnelles dans le paysage français et francophone. La stratégie, engagée ces dernières années, de montée en puissance de notre plateforme autour d'une marque unique et enrichie de contenus exclusifs, s'impose telle une évidence. La place prise par les plateformes globales et la perspective de la transposition de la directive SMA vont marquer durablement le paysage audiovisuel. Ce mouvement permet au service public d'être un point d'ancrage solide et innovant pour l'accès à la création française et européenne sur l'ensemble des supports.

De service de rattrapage, france.tv est ainsi devenue la première porte d'entrée vers nos contenus à la demande, en même temps que la marque emblème unique de notre média public. L'amélioration de l'expérience est un enjeu majeur, mais c'est d'abord et avant tout par l'enrichissement continu de son offre éditoriale que notre offre parviendra à rivaliser avec les plateformes globales aux yeux de nos publics. Cela passe par une attention constante aux améliorations des interfaces, mais aussi par la multiplication des contenus exclusifs et le renforcement des offres spécifiques qui l'accompagnent telles que *Slash*, *Culture Prime* ou *Lumni*. Le très grand succès des séries exclusivement numériques comme *Skam*, *Parlement* ou *Mental*, qui

figurent désormais parmi les œuvres les plus visionnées sur france.tv, soulignent la nécessité de poursuivre dans cette voie, notamment pour toucher un nouveau public.

Aux côtés des auteurs et créateurs

La France peut devenir le pays des séries. Plébiscitées à travers le monde, leur écriture crée un nouveau savoir-faire, particulièrement tourné vers le talent des auteurs. La complexité des intrigues, des situations, des univers et des personnages fait aujourd'hui le sel de la création mondiale et nourrit l'imaginaire du monde entier. L'appétence retrouvée du public français pour la production locale nous invite à franchir un nouveau cap, centré sur la créativité et un soutien résolu aux auteurs et aux scénaristes.

Ces dernières années, nous sommes parvenus à renouer avec une fiction populaire, appréciée d'un public très nombreux. La portée sociétale et éducative de nos unitaires s'est consolidée autour des soirées continues. La fiction française a commencé sa mue, se risque désormais hors des sentiers battus du registre policier, ose l'incursion dans de nouveaux genres et voit la prise de risque de plus en plus récompensée. La rentrée 2020 en apportera une remarquable illustration, avec de nombreuses soirées de prestige telles que les adaptations littéraires de *Laetitia* d'Ivan Jablonka et des *Particules élémentaires* de Michel Houellebecq, des séries historiques autour du général de Gaulle, du jeune Voltaire ou encore des œuvres consacrées à la mémoire de l'esclavage et de la colonisation. Cette variété d'écritures illustre l'éventail des possibilités qui nous sont offertes.

Les talents d'écriture français sont considérables, tant au cinéma qu'en littérature. Entre des narrations dictées par la seule sécurisation des audiences et une écriture à l'américaine, industrialisée et insoucieuse des droits des auteurs, l'école française du scénario et la confiance donnée à l'auteur sont les leviers de notre politique créative.

Nous irons chercher les plus créatifs des talents et les accompagnerons tout au long de leur parcours. L'enjeu est de favoriser la diversité des écritures et des genres dans les séries. De nouveaux sentiers seront explorés, à commencer par la fiction de genre : la science-fiction, l'anticipation, la comédie sociale et les fresques historiques trouveront davantage leur place dans notre spectre créatif. Nous assumerons des points de vue d'auteur forts et des partis pris exigeants. Il s'agit de pérenniser notre rôle d'éditeur et de prescripteur dans l'univers numérique en tissant un lien direct entre les spectateurs et les œuvres, de favoriser la rencontre avec des contenus inattendus en offrant au public non pas seulement ce qu'il aime déjà, mais ce qu'il pourrait aimer.

Le documentaire participera d'un même élan créatif. Nous conforterons la diversité du documentaire de création telle que nous l'exposons dans *25 nuances de doc*, à travers l'engagement consolidé de la case *Infrarouge* dans les profondeurs de la société, les documentaires scientifiques au succès international croissant ou les

sujets historiques consacrés aux périodes et personnages marquants. Les séries documentaires sont un horizon à conquérir, en veillant à conserver une diversité des genres et en revendiquant des points de vue d'auteur engagés. Parce que « la mémoire est la sentinelle de l'esprit » comme l'écrivait Shakespeare, l'Histoire nous permettra, dans la fiction comme le documentaire, d'inspirer les récits de demain.

L'expérience réussie du cinéma d'après-midi durant le confinement est la preuve d'une attente toujours vive des publics de voir renforcer le partenariat éditorial entre le cinéma français et France Télévisions. Notre capacité à concilier une politique exigeante d'investissement et l'ambition de voir se rencontrer les œuvres et le public le plus large est unique dans le paysage audiovisuel. Ce positionnement singulier sera mis au service d'une valorisation plus forte du cinéma dans nos offres.

L'accord signé en février dernier nous engage à envisager **une nouvelle exposition en linéaire comme dans nos environnements numériques de manière plus éditorialisée, avec le retour d'émissions dédiées à la culture cinématographique et à la critique**. L'exposition du cinéma de patrimoine, ciment de culture partagée et de lien intergénérationnel, doit elle aussi trouver un nouveau souffle pour continuer à permettre à chaque Français de découvrir et s'approprier les grands classiques du cinéma français et étranger.

Amplifier l'investissement dans la création d'œuvres et les formats français

Dans une période marquée par la crise de l'ensemble du secteur audiovisuel, France Télévisions porte une responsabilité particulière dans la relance et la reprise des industries culturelles et créatives. Depuis cinq ans, les budgets consacrés à la création ont été significativement augmentés. Nous irons plus loin en assumant résolument, et de façon pérenne, notre rôle contra-cyclique à l'égard du monde de la création. **C'est pourquoi nous porterons à 500 millions d'euros par an l'investissement annuel dans la création audiovisuelle et cinématographique française et européenne**. Cet engagement budgétaire emblématique marquera durablement la distinction du service public. Il n'aura pas pour priorité une augmentation arithmétique des volumes de production, mais bien une diversification des financements et une plus grande liberté dans l'allocation des moyens à chacun des projets artistiques sur lesquels créateurs et équipes éditoriales se retrouveront.

Les programmes de flux français seront, eux aussi, activement soutenus. Ces dernières années, la concurrence internationale a exacerbé une course aux formats toujours plus onéreux et toujours plus standardisés. Dans ce contexte, le service public doit surprendre : **France Télévisions encouragera le lancement de formats français qui auront vocation à rayonner à l'international**. Des pilotes seront tournés et ce soutien à l'industrie du flux et à ses auteurs sera mis au service de la culture et du divertissement, en veillant à offrir à l'humour une plus large place sur nos antennes. La prise de risque sera favorisée et nous nous donnerons la liberté de renouer avec le divertissement de seconde partie de soirée. Les économies budgétaires sur le flux

seront freinées, *a fortiori* dans une période où, sous la contrainte publicitaire, les chaînes privées risquent d'être conduites à réduire leurs offres.

L'horizon européen et francophone de la création

Cet investissement ira de pair avec une offensive européenne. La fiction et le documentaire s'écrivent désormais à l'échelle planétaire. Les publics se sont habitués à découvrir les créations de tous les continents. De petits pays ont su surprendre le monde entier par leur créativité et leur inventivité. Pour favoriser l'exposition d'une création audiovisuelle européenne de plus en plus exigeante, originale et mise aux standards des productions mondiales, **France Télévisions s'engagera à réserver ses premières parties de soirée aux séries européennes ou d'expression originale française.**

Nous accélérerons notre stratégie d'intégration européenne autour de l'Alliance avec la ZDF et la RAI, qui porte l'ambition de faire naître des coproductions européennes à vocation mondiale, à l'instar des tournages en cours du *Tour du Monde en 80 jours*, *Léonard de Vinci* ou de *Germinal*. **L'Alliance a vocation à s'élargir à de nouveaux pays européens** et s'appuiera sur une implication toujours plus forte au sein de l'UER, au service de notre aspiration à faire voyager les créations européennes.

Nous nous engagerons enfin de manière résolue au service de la francophonie, en lien avec notre partenaire TV5 Monde, pour favoriser le développement et le rayonnement de la création audiovisuelle francophone. Comme nous l'avons initié avec Radio-Canada, nous favoriserons la découverte de séries belges, suisses ou québécoises. Nous soutiendrons activement la créativité émergente de l'Afrique francophone et du Maghreb. Dès cette année, nous nous saisirons de l'année Africa 2020 pour rendre vivants ce lien et cette créativité sur toutes nos antennes. Enfin, nous matérialiserons dans notre organisation l'importance que nous accordons à ce combat collectif pour la défense de la langue française et la francophonie.

De d'oxygène pour le spectacle vivant, la musique et le livre

Le monde du spectacle vivant est l'un des secteurs les plus durement frappés par la crise, l'un des plus tardivement déconfinés aussi. Au-delà des initiatives exceptionnelles qu'elle a prises en cet été 2020, France Télévisions jettera les bases d'un soutien renouvelé à la filière du spectacle et de la musique vivante comme enregistrée, dans une ambition résolue de modernisation.

Nous nous attacherons à **refléter la vitalité de la scène culturelle française, en nous ouvrant plus largement aux nouvelles créations et à toutes les formes d'expression artistique, pour permettre à l'ensemble des générations de se retrouver.** La France bouillonne de salles, de scènes et d'initiatives culturelles. A côté des grandes captations issues du répertoire classique, du soutien aux prestigieux festivals et aux grandes institutions culturelles, qui conserveront toute leur place pour un public qui leur est fidèle, il nous incombe d'élargir la gamme des cultures en mettant aussi en

avant les musiques urbaines, les artistes émergents et les acteurs qui animent la vie culturelle des territoires au quotidien.

C'est aussi l'écriture télévisuelle du spectacle et sa captation que nous réinventerons : **de nouveaux modes narratifs hybrides seront explorés, mariant les captations avec d'autres écritures audiovisuelles** comme le documentaire ou la fiction. *La Traviata et nous* de Philippe Béziat, documentaire diffusé sur France 5 sur les coulisses de la préparation du célèbre opéra, en est une récente illustration. La complémentarité du linéaire et du numérique nous permet d'envisager bien plus et bien mieux pour le spectacle vivant que la seule programmation de captations intégrales, qui ne conquièrent souvent que les publics *a priori* acquis. Les extraits, contextualisés par des passeurs, au premier chef les artistes et interprètes eux-mêmes, la curation et l'animation éditoriale permettront de défricher et de prescrire.

Forte de cette modernisation, l'exposition du spectacle vivant sera renforcée en offrant toutes les semaines accès sur l'une de nos chaînes à une œuvre en première partie de soirée.

La création musicale française, qui porte tant d'enjeux de souveraineté culturelle et linguistique, qui accompagne si intimement nos existences, sera plus largement accueillie sur nos antennes. Là encore, l'enjeu est de créer les conditions de la rencontre et de la découverte, en soutenant la filière musicale et les jeunes artistes dans tous les territoires, tous les registres et tous les styles. Des partenariats durables et puissants seront développés avec les acteurs de la filière et au premier chef le jeune Centre national de la musique et Radio France.

La télévision est le relais naturel et le partenaire fidèle des artistes et des créateurs. Le service public de la télévision constitue un vecteur de prescription essentiel pour la littérature et les livres de façon générale. Il nous faut mettre la puissance du petit écran au service d'une ouverture plus généreuse aux jeunes auteurs et au bouillonnement, unique au monde, de l'édition française. Le roman dans toutes ses formes, la littérature jeunesse, la bande-dessinée ou les essais, les petites comme les grandes maisons d'édition trouveront sur nos antennes les meilleures alliées de l'envie de lire. **Nous donnerons toute sa mesure à la créativité et au foisonnement exceptionnel de la scène littéraire française en proposant sur chaque chaîne au moins un format régulier dédié au livre et à toutes les littératures.**

Favoriser les évènements qui rassemblent

L'évènement est un ferment du lien social et se place au cœur du meilleur de l'expérience de la télévision. Nos chaînes remplissent aujourd'hui une fonction d'accompagnement avec un succès particulièrement reconnu, notamment en journée. Ce rôle indispensable est l'un des atouts maîtres de la télévision linéaire et a été particulièrement bien tenu au cours des dernières années, permettant à France Télévisions de trouver une place de choix dans la vie quotidienne des Français. **France2 doit devenir la chaîne de l'évènement.** La concurrence des plateformes et la

multiplicité des propositions éditoriales disponibles pour les publics nous appellent à proposer une réponse plus affirmée. Pour rester le média innovant et pertinent qui a fait les plus grandes heures de la télévision, la chaîne doit surprendre. France 2 sera repensée de façon offensive pour donner une plus large place au direct et aux programmes événementiels en favorisant la surprise, le spectaculaire et le rassemblement.

A cet égard, le grand défi qui nous attend est la préparation des **Jeux olympiques de 2024, qui constituera le fil rouge de notre offre sportive des prochaines années**, notamment à travers la mise en lumière, très en amont, de la nouvelle génération de sportifs qui portera les couleurs de la France. Le sport est un levier de choix pour que la télévision publique continue de jouer son rôle fédérateur pour l'ensemble des générations. Tout sera entrepris pour poursuivre la sécurisation des grandes compétitions sportives, comme nous l'avons fait pour les Jeux de Paris et Roland Garros, mais aussi pour les faire rayonner et leur donner une nouvelle vie sur tous les supports. Nous serons aux côtés du mouvement sportif face à cette crise, en jouant notre rôle dans l'exposition de la diversité des disciplines sportives, des compétitions féminines et du handisport.

La télévision populaire reste évidemment un objectif central car nous devons continuer à parler au plus grand nombre et être utile à chacun. Cependant, il nous faut aller plus loin car ce n'est plus à l'aune de la seule part de marché que se mesure désormais le succès de nos offres : pour le service public, la légitimité s'évalue à l'impact, à notre capacité à faire parler, réfléchir et agir chacun comme membre de la communauté nationale.

2. La jeunesse, flamme de la République

Mieux dialoguer avec la génération qui vient est l'un des défis les plus cruciaux des prochaines années. La remise à niveau pertinente de notre portfolio jeunesse au cours des dernières années, l'éclatant succès de France 4 pendant le confinement ou la popularité croissante des marques Okoo, Lumni et Slash sont des étincelles qui nous montrent la voie. Nous pouvons contrarier le fatalisme et la prophétie d'un média condamné au vieillissement ; nous le devons à la génération qui vient.

Faire de France 4 la chaîne populaire de l'éducation et de la jeunesse

La contribution apportée par France 4, avec « Nation apprenante », est une source durable de fierté et d'enseignement pour le service public. **C'est pourquoi nous croyons au maintien de France 4, offre numérique et linéaire, dédiée à l'éducation et à la jeunesse.** Pendant le confinement, en mêlant plateforme numérique et exposition linéaire, la télévision est devenue un lieu de rendez-vous pour plus d'un million d'enfants chaque jour, tandis qu'Okoo, offre ludo-éducative dès sa conception, a su mêler découverte et divertissement.

Nous continuerons à offrir, à tous les moments opportuns de la journée, des **temps d'apprentissage**, avec une priorité accordée aux primaires : aide aux devoirs tout au long de l'année, « cahiers de révision » pendant les vacances scolaires, apprentissage des langues étrangères, éducation artistique et culturelle, à l'environnement, à la citoyenneté et aux médias. Nous proposerons un grand rendez-vous à la sortie de l'école pour tous les enfants. Les soirées seront mobilisées, en lien avec le programme scolaire, pour prolonger l'apprentissage en s'appuyant sur le meilleur de l'offre de documentaires, de cinéma, fictions et magazines. Des programmes seront dédiés à l'orientation et valoriseront l'ensemble des filières, en particulier professionnelles. Lumni, désormais connue par un élève sur deux, consolidera son rôle de référence éducative en numérique comme en linéaire. Les actions de terrain, notamment la « réserve citoyenne de journalistes » qui intervient dans les salles de classes pour enseigner les bases de l'éducation aux médias, seront amplifiées en partenariat avec les sociétés de l'audiovisuel public pour démultiplier notre emprise territoriale.

La télévision publique est aussi le relais de l'éveil civique et de l'apprentissage de la citoyenneté. **Nous déclinons ainsi les prochaines saisons de France Télévisions autour des valeurs de la République, liberté, égalité, fraternité et laïcité.** La lutte contre les communautarismes et les séparatismes sera l'un des premiers combats du service public. Les grandes causes que sont la protection de l'environnement, la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et toute forme de discrimination, l'égalité entre les femmes et les hommes ou la communauté de destin européen trouveront une place renforcée dans l'ensemble des genres de programme.

Faire grandir la conscience environnementale

La jeunesse du monde entier est devenue le fer de lance de la lutte contre le changement climatique et la préservation de la planète. En tant que média citoyen et grâce à la puissance de ses antennes, France Télévisions se doit d'être aux côtés de la génération qui vient pour informer, éduquer et expliquer les transformations profondes de la société à l'œuvre sous l'impulsion du combat climatique. **La question environnementale sera une priorité du prochain mandat.** Les citoyens sont engagés de mille manières dans la course contre la montre qui s'est engagée pour protéger la planète. Ils attendent de la télévision publique qu'elle fasse plus que témoigner d'un effondrement inéluctable, ils aspirent à la voir prendre cet enjeu collectif à bras le corps et devenir à son tour un acteur engagé du changement.

France 5 jouera un rôle majeur en se positionnant progressivement comme la **chaîne de la connaissance et du savoir au service de la conscience écologique.** Elle sera l'une des premières antennes de télévision à prendre si résolument part à l'éveil de la conscience écologique et à la lutte au quotidien contre le dérèglement climatique. Toute la variété de programmes qui fait l'ADN et la force de France 5, des documentaires aux magazines en passant par la création et le spectacle, participeront à cette revitalisation en forme de seconde jeunesse.

Investir pour la jeunesse

Les **lignes éditoriales et budgétaires consacrées à toutes les jeunesses au sein du programme national seront doublées pour atteindre au moins 100 millions d'euros par an.** Cet engagement budgétaire empruntera tous les chemins narratifs et toutes les formes artistiques, de la fiction jeunesse au magazine, du documentaire et du spectacle vivant au cinéma, genres essentiels pour les jeunes générations. France Télévisions demeurera le premier partenaire de la filière de l'animation française, secteur d'excellence et vecteur de rayonnement de la création audiovisuelle dans le monde.

Cet effort s'accompagnera **d'un soutien résolu aux jeunes talents hexagonaux.** *A voix haute, Les Misérables, Les invisibles, La vie scolaire...* autant d'exemples récents de l'immense créativité de la jeune scène française de la création. Les jeunes auteurs, scénaristes, réalisateurs doivent pouvoir continuer à trouver dans le service public un soutien indéfectible en termes d'accompagnement et d'exposition sur nos antennes.

Un Campus des médias pour former les nouvelles générations

L'ambition éducative du service public ne s'arrêtera pas à ses antennes. En lien avec les autres sociétés de l'audiovisuel public, associations engagées sur le terrain et en partenariat étroit avec les écoles de journalisme, **France Télévisions créera avec l'INA un Campus des médias ouvert à tous.**

Sur le modèle initié par le collectif Kourtrajmé ou l'Ecole 42, cette formation sera ouverte sans critère de diplômes et proposera une formation qualifiante pour l'ensemble des métiers de l'audiovisuel. Pôle de formation pour les apprentis journalistes, elle formera également aux techniques de l'image et du son et à la production de contenus, tant pour le numérique que pour le linéaire. Installé dans un quartier prioritaire de la politique de la ville et propre à essaimer sur l'ensemble du territoire, le campus pourra bénéficier de toutes les compétences de l'audiovisuel public et sera un lieu d'expérimentation et un vivier de talents. Cette initiation aux écritures audiovisuelles accompagnera une nouvelle génération vers la télévision de demain.

Une entreprise engagée

L'accueil d'énergies nouvelles au sein de l'entreprise est une nécessité absolue pour assurer sa dynamique et son avenir. Grâce à l'accord social signé en 2019 et au bénéfice des départs en retraite, c'est une nouvelle génération qui viendra rejoindre les équipes de France Télévisions dans les prochaines années. Nous contribuerons ainsi à mettre le pied à l'étrier à une classe d'âge dont la crise qui vient promet de renforcer considérablement les difficultés d'accès au premier stage, à l'alternance ou au premier emploi. **Une attention particulière sera portée à la modernisation du recrutement, et cela à tous les niveaux de qualification et de responsabilité.** Le renouvellement et le rajeunissement concerneront également la ligne managériale, dans les directions support comme les fonctions éditoriales.

Au-delà, il conviendra de faire droit à une attente prégnante des citoyens, comme des salariés, d'une plus grande responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise France Télévisions. Les engagements qu'elle prendra et l'empreinte de ses choix sur la société et l'environnement doivent pouvoir être évalués par les citoyens et ajustés pour correspondre pleinement au niveau d'exigence attendu d'une entreprise engagée. **La création d'une direction de l'engagement au sein du Comité exécutif marquera l'attention portée à ces enjeux.** Elle rassemblera au sein d'une seule et même entité toutes les actions citoyennes initiées par l'entreprise, depuis la Fondation jusqu'à une direction étoffée en charge de la RSE, avec un accent particulier porté au suivi de la transition énergétique.

3. Face à l'information-spectacle, l'information de service public

Nous faisons face à un dérèglement médiatique. La défiance mine les labels historiques de certification, nimbe d'une aura de vérité transgressive ce qui est lu sur les réseaux sociaux. Toutes les générations sont désormais touchées par les infox, chacun établit sa propre déontologie et tend à s'enfermer dans sa propre représentation du monde. Il est de plus en plus difficile de parvenir à toucher les citoyens avec de l'information vérifiée, de plus en plus difficile de dissocier débat et affrontement. Derrière ce nouveau chaos émerge pourtant une nouvelle forme d'espace public. Jamais les peuples n'ont autant échangé. La communication traverse les géographies et les classes sociales. A l'âge numérique, la préservation de la liberté d'information est un combat de tous les instants pour la démocratie, le pluralisme et l'expression des citoyens.

L'information est tout à la fois un bien commun, un lien social et un relais central pour la vie publique et le fonctionnement des institutions. **Son indépendance est la clé de voûte d'une démocratie informée.** A chaque élection dans le monde, depuis plusieurs années, le vote des citoyens se trouve pris en otage par la manipulation de l'information. La bataille contre la désinformation constitue sans aucun doute l'un de nos plus grands défis. France Télévisions s'est attachée ces dernières années à apporter des réponses éditoriales fortes, en lien avec ses partenaires de l'audiovisuel public, qui doivent être poursuivies et amplifiées.

Prendre le recul nécessaire

Notre rôle est de toujours préférer l'enquête fouillée à la simple image réductrice et parfois trompeuse. Nous devons offrir aux citoyens une véritable éducation à l'image, un droit au décryptage et à la mise en perspective. Nos caméras ont vocation à explorer le « hors champ » et à dépasser les facilités de communication et de mise en scène.

C'est cet esprit qui doit guider l'évolution de nos journaux télévisés face à l'hystérisation croissante du débat. L'information de service public se porte garante d'une information de confiance et équilibrée, libre, indépendante, vérifiée, accessible à toutes et tous, partout et à tout moment. Dans ses éditions comme dans ses magazines d'actualité, le rôle du service public est d'offrir chaque jour un pas de côté, un changement de focale. Face à un public qui a soif de sens, nous pouvons jouer un rôle de phare et de balise dans le bruit et la fureur d'Internet.

Nous mettrons sur pied de nouveaux rendez-vous dédiés à l'éducation à l'image et au discernement des manipulations auxquelles elle peut donner lieu. Ces tromperies font aujourd'hui le miel des réseaux sociaux et minent le débat public en s'appuyant sur des technologies de plus en plus élaborées. Bien que la télévision soit

entrée depuis longtemps dans les foyers, notre démocratie vit encore dans l'enfance de l'éducation à l'image. Le devoir du service public est de faire grandir la conscience critique des citoyens en généralisant le décryptage. La défiance doit changer de camp.

Favoriser le journalisme de solutions

Le **journalisme constructif** sera développé pour offrir aux citoyens une information durable, soucieuse de son impact et de sa valeur ajoutée, développant des analyses et des angles variés et approfondis. Comme une respiration face à la complexité du monde contemporain et du sentiment d'impuissance qui tétanise l'exercice de la citoyenneté, il permettra de mettre en valeur des modèles locaux, des alternatives construites par les citoyens ou la société civile. **L'investigation**, qui fait l'essence et la fierté du service public, continuera, plus que jamais, de jouer son rôle capital sur nos antennes.

Loin d'édulcorer la réalité du monde, ce journalisme d'impact entend au contraire en restituer toute la nuance. Ce mouvement, à l'origine de l'initiative Reporters d'espoir, s'inscrit dans une réflexion européenne, ancrée dans le constat qu'un nombre croissant de citoyens ne sont plus touchés par des informations éloignées de leur perception du monde. Près d'un quart des Français sont engagés bénévolement dans l'action associative et collective. Nos territoires regorgent d'initiatives pragmatiques pour répondre concrètement au besoin de commun et d'action concrète sur les maux de notre société. Relayer cette énergie, c'est retisser le lien de confiance avec des citoyens qui ne se reconnaissent pas dans une représentation exclusivement anxiogène du monde. Ensemble, avec tous les acteurs engagés sur le territoire, dans les quartiers populaires comme dans les zones rurales, le service public peut donner un véritable élan à cette dynamique.

Devenir la référence de l'information continue

Depuis 2016, nous sommes passés à l'offensive en unissant les forces de l'audiovisuel public pour créer franceinfo, premier média numérique d'information en France, qui poursuivra un objectif clair : **conquérir aussi la première place en linéaire**. franceinfo est un actif puissant sur lequel il nous faut investir et qu'il faut consolider. Une information juste et équilibrée, c'est une information qui refuse les filons de la course effrénée à l'audience, qui rejette la spectacularisation du vide ou la mise en scène du clash et du buzz permanent, au profit des thèses les plus minoritaires et radicales.

L'honneur du service public sera de toujours préférer le débat et la profondeur de champ à la scénarisation du dénigrement et de l'insulte ou à l'exacerbation des antagonismes. La crise sanitaire a sans conteste mis en évidence la spécificité de l'information de service public. La télévision publique ne s'est jamais abaissée à la mise en scène des polémiques et a toujours privilégié l'explication. Ses éditions nationales comme régionales, complétées de magazines offrant des temps de recul

indispensables au cœur de la crise, sont apparues comme des refuges pour des millions de Français.

Redonner ses droits au débat citoyen

Le débat public a récemment emprunté des formes nouvelles avec Le Grand débat, la Convention citoyenne pour le climat et la multiplication des consultations citoyennes. Nous ressentons tous le besoin profond de redonner la place qu'elle mérite à la participation et à la parole citoyenne, de ranimer le débat et de faire vivre la démocratie représentative en dehors des séquences électorales. Cette continuité de la vie démocratique, c'est aussi une clé donnée aux citoyens pour appréhender la complexité des politiques publiques, réfuter les postures simplificatrices et s'emparer de leur citoyenneté au-delà de l'exercice du droit de vote.

Les émissions politiques seront réinventées pour tenir compte de cette nouvelle attente démocratique. Les femmes et hommes politiques doivent pouvoir disposer sur les antennes du service public d'un espace d'expression et de débat privilégié, serein, qui participe à l'éclairage des citoyens sur les grands enjeux économiques, sociaux, environnementaux et culturels. Il nous faut désormais donner la parole aux nouvelles générations, intégrer la société civile et la scène intellectuelle, faire appel à des expertises plus variées pour faire triompher le débat d'idées sur la confrontation. En faisant entendre le concert de la diversité des opinions, nous deviendrons acteurs d'une démocratie vivante.

Engager la conversation avec les publics

C'est par la technologie que les infox sont parvenues à miner la confiance : nous ne parviendrons à les faire reculer qu'avec l'appui d'un investissement résolu dans la technologie. Cela exige de consolider l'alliance des services publics née autour de franceinfo et **d'initier de nouveaux partenariats technologiques avec l'ensemble des médias d'information**, en investissant notamment sur le data journalisme et l'intelligence artificielle. Dans ces domaines, le service public peut avoir un rôle pionnier et exemplaire des nouvelles formes de journalisme dans les démocraties modernes.

franceinfo, avec 25 millions de visiteurs uniques par mois, s'est imposée en quelques mois seulement comme le **premier support d'information numérique des Français** et doit continuer à grandir. En fédérant tous les contenus de l'audiovisuel public, en investissant et en misant sur des contenus d'information exclusifs, en plaçant au cœur de son offre la conversation avec le public, elle permet à chaque citoyen de disposer d'un éclairage approfondi et en continu. **Un investissement technologique constant nous permettra de la maintenir toujours à la pointe, en renforçant ses contenus vidéo, en amplifiant son caractère conversationnel et en inventant un nouveau média social.**

Le temps est aujourd'hui à l'humilité, à la transparence et à la traçabilité de l'information. Il nous faut ouvrir les portes et les fenêtres, expliquer la fabrique de l'information, partager nos choix rédactionnels, assumer nos difficultés et, s'il le faut, dire ce que nous ne savons pas et reconnaître nos erreurs. Le souci du dialogue avec le public, force de franceinfo et du nouveau portail Outre-mer La 1^{ère}, a inspiré le *20 heures* pendant la crise. **Le numérique et l'interactivité donnent à la télévision linéaire une opportunité formidable de rompre avec le surplomb et d'engager un dialogue horizontal et direct avec les publics.** La modernisation de nos éditions comme de nos magazines se saisira pleinement de ces nouveaux moyens.

4. La télévision de tous les Français

Il aura fallu que notre société connaisse la plus importante épreuve de solitude et d'isolement pour que soit réaffirmée l'absolue nécessité du lien entre les citoyens. En première ligne se trouvaient les héros du quotidien, à commencer par les soignants, mais chacun a ressenti ces derniers mois dans sa chair le besoin d'être relié. Ce sont les médias qui, dans leur grande diversité, sont venus rompre l'isolement et ont ouvert une porte sur le monde. **La télévision rassemble, rassure, offre des repères.**

Dans une période marquée par l'intolérance et le repli sur soi, nous mènerons une lutte sans relâche contre les communautarismes. Le combat contre l'antisémitisme, contre le racisme et toutes les formes de discriminations s'appuiera sur une action résolue de pédagogie et de mémoire, pour laquelle nous mobiliserons l'ensemble des expertises universitaires. C'est par la mise en lumière du passé que nous déboulonnerons les obscurantismes et les révisionnismes. Notre engagement serait cependant incomplet si nous ne regardions pas nos propres zones d'ombre en face : **il est impératif que celles et ceux qui sont devant leurs écrans puissent mieux s'y reconnaître et s'y retrouver.**

Un média décentralisé, au service des territoires

Face à des fractures territoriales anciennes mais ravivées par les crises, la force de France Télévisions est son enracinement. L'emprise territoriale de France 3, présente dans les grandes métropoles comme dans les territoires ruraux, est un actif inestimable. Cette offre répond à un enjeu de cohésion sociale, en participant à la réduction des fractures territoriales, notamment entre les centres régionaux et leur périphérie. Elle répond également à la très vive attente de proximité des citoyens, tant en matière d'information que de culture ou de sport. France 3 peut s'appuyer sur une offre locale d'information qui jouit d'un niveau de confiance inégalé dans le paysage audiovisuel.

Nous avons réorganisé le réseau régional en 2017, lancé NoA en 2018 et les matinales communes avec France Bleu en 2019. C'est désormais un nouveau paradigme de proximité qui s'impose. Le modèle d'une chaîne nationale à décrochages, dont le cœur de la programmation est décidée depuis Paris, n'est plus adapté à une France décentralisée et multipolaire.

Nous déploierons des offres 100% régionales, pleinement ancrées dans la vie des territoires. Une offre numérique en symbiose avec France Bleu verra le jour et pourra s'appuyer sur des partenariats étroits avec l'ensemble des acteurs locaux volontaires.

Plus que jamais, face à la crise, collectivités, presse régionale, chaînes locales, acteurs culturels, économiques et sportifs ont besoin d'un fédérateur des dynamiques de chaque territoire. Les citoyens aspirent à plus d'information locale, de services,

d'écologie du quotidien, d'engagement aux côtés des associations et du mouvement sportif, de découverte culturelle en proximité. Les festivals, musées, expositions et compétitions sportives locales, l'histoire et le patrimoine régional ou encore l'économie, l'emploi, la mobilité au sein des territoires trouveront une place renforcée sur les antennes régionales. Ces offres trouveront des déclinaisons variées, depuis l'hyper-proximité jusqu'aux diffusions sur le périmètre des 13 régions métropolitaines. Les équipes de France 3 ont démontré leur capacité à produire plus et différemment ; nous leur donnerons la confiance de construire leur avenir.

Ancrer « le réflexe Outre-mer » pour élargir notre horizon

Média ultramarin, France Télévisions est engagée pour le développement des outre-mer qui, dans leur diversité, constituent un trésor pour notre Nation. La puissance de l'audiovisuel public est sans équivalent dans ces territoires. **Chaque station ultramarine est un média de confiance repéré et apprécié par le public.** Notre objectif sera de maintenir dans chaque territoire ce lien unique et de doter les acteurs locaux des moyens nécessaires, notamment dans leur transition numérique. Le Pacte de visibilité des Outre-mer signé en 2019 a permis, pour la première fois dans l'histoire de l'audiovisuel, d'offrir une audience et une continuité nationales à ces territoires, à leurs habitants et à leurs productions.

Quelle qu'en soit demain l'expression linéaire, cette dynamique de renforcement de la visibilité sera poursuivie et amplifiée. **Le « réflexe Outre-mer » ne doit même plus être un étendard pour les prochaines années : il sera à proprement parler un réflexe,** normalisé dans l'information comme dans les programmes. En donnant à voir à tous la réalité vécue par nos concitoyens d'Outre-mer, en faisant rayonner les cultures et les productions locales sur l'ensemble du territoire, France Télévisions sera au rendez-vous de la continuité territoriale et de l'égalité des citoyens.

Egalité femmes-hommes : accélérer

Nous vivons un mouvement de société profond autour de l'égalité entre les femmes et les hommes. Depuis le mouvement #metoo le féminisme a conquis une nouvelle étape dans les esprits. Le service public se doit d'être le témoin engagé de cette évolution profonde. Nous l'avons fait en mettant en avant les problématiques d'égalité dans nos fictions et documentaires ; en s'engageant dans la lutte contre les violences sexuelles et sexistes. Au cours des dernières années, France Télévisions est parvenue à inverser la tendance en matière de représentation des femmes à la télévision, au travers de la féminisation réussie de visages de l'antenne et des personnages de fiction, de l'augmentation de la part des expertes dans les magazines.

Ces efforts ne seront pas relâchés et nous conduiront à une véritable égalité dans la représentation. France Télévisions s'envisagera comme un acteur engagé de la lutte contre l'invisibilisation des femmes, suffisamment puissant pour déconstruire des stéréotypes millénaires comme pour forger des modèles prescripteurs décisifs

pour les générations futures. Notre objectif de parité des expertes dès 2020 sera inscrit dans la durée. Un effort similaire sera engagé en matière de création et de représentation des femmes derrière la caméra, avec **l'objectif d'atteindre au moins 30% de réalisatrices dès 2021**. Nous serons intransigeants en matière d'inégalité salariale comme de sexisme et de discriminations au sein de l'entreprise.

Diversité : un plan d'inclusion

La photographie que nous offre le baromètre de la diversité du CSA le rappelle chaque année : si les progrès existent, notamment en fiction, le déficit de représentation reste une réalité dans l'ensemble des médias audiovisuels. Ce constat impose un changement de méthode et de vitesse. Les leviers existent, à commencer par le dépassement de la pudeur républicaine qui nous fait hésiter à embrasser des approches plus quantitatives. **L'heure est à la mise en œuvre d'un plan d'action concret pour l'inclusion et la représentation**. Il passera par trois actions concrètes.

Tout d'abord, le recrutement des équipes et de l'encadrement fera l'objet d'une action résolue pour représenter toutes les diversités, qu'elles soient sociales, d'origine, d'habitat ou liées au handicap. Les partenariats avec les écoles de journalisme, filières de formation et associations de terrain dans les territoires fragiles seront renforcés autour d'objectifs précis et en responsabilisant chaque membre du comité exécutif sur les recrutements et contrats d'alternance conclus dans son périmètre de responsabilité. C'est à cette condition que nous favoriserons l'émergence d'une nouvelle génération de journalistes et de professionnels de l'audiovisuel. Ensuite, nous conduirons une analyse systématique de nos offres de programmes, assortie d'objectifs mesurables et quantifiables, ancrés dans l'outil de référence que constitue le baromètre du CSA. Les antennes devront connaître une progression notable et constatable, notamment dans les choix d'incarnation. Enfin, une action positive sera engagée, en lien avec le CNC et les producteurs de fiction et de documentaire, pour toujours mieux prendre en compte la diversité des problématiques sociales dans les contenus que nous choisissons et les histoires que nous racontons.

L'inclusion des personnes handicapées, dans l'entreprise comme dans les contenus, va pour sa part poursuivre sa dynamique de progression. Les personnes en situation de handicap doivent en particulier pouvoir accéder à nos offres comme tous les citoyens, à travers une amélioration continue du sous-titrage, de la LSF et de l'audio-description, qualitativement comme quantitativement. **franceinfo**, déjà à la pointe des chaînes d'information en matière d'accessibilité, **deviendra la première chaîne d'information 100% accessible au cours du prochain mandat**, tandis que france.tv continuera à investir pour être le pôle de référence de l'accessibilité numérique pour tous.

5. Bâtir un monde connecté et citoyen

La crise sanitaire a encore accéléré la mutation du paysage médiatique. En quelques semaines, l'écran connecté s'est imposé comme le pilier de l'interaction avec un monde devenu littéralement extérieur. Le téléviseur a certes retrouvé ses couleurs au centre du salon, mais ce sont la révolution numérique et la domination de ses acteurs internationaux qui se sont imposés dans toute leur puissance. Là où les réseaux sociaux et les plateformes nouent une relation faite d'addiction aux contenus et d'appropriation des données personnelles, **France Télévisions propose une offre numérique soutenable et porteuse de valeurs.**

Dans une économie de l'attention, qui vise à accaparer toujours plus intensément l'internaute, la télévision publique ne cherche pas à susciter une frénésie de consommation mais une relation apaisée, réfléchie et rationnelle à des programmes qui émancipent le citoyen. Face à l'agressivité croissante des réseaux sociaux et aux risques d'enfermement dans les algorithmes, une autre forme de sociabilité et de démocratie numérique est à inventer. A l'inverse des pratiques généralisées dans l'écosystème numérique, **nous revendiquons notre rôle éditorial et affirmons ainsi des choix réalisés par l'intelligence humaine.** Le recours à la technologie doit permettre un échange constant et permanent, offrant à l'utilisateur la capacité de mettre en avant ses préférences et devenir ainsi un partenaire actif de l'offre éditoriale.

Une Raison d'être pour l'entreprise

Pour entrer pleinement dans le XXI^{ème} siècle, notre entreprise va devenir un lieu résolument tourné vers la société et l'innovation. Anticiper l'avenir, c'est se préparer aux innovations technologiques qui appellent dès aujourd'hui **à repenser nos méthodes de travail.** Les ruptures aussi diverses que la réalité virtuelle, la 5G, l'UHD ou encore la 8K sont de nouveaux outils pour produire mieux et plus, tout en renforçant le lien avec nos publics.

Le haut niveau de dialogue social au sein de l'entreprise, qui a d'ores et déjà permis d'importantes réformes ces dernières années, doit se poursuivre pour concilier cette soif d'innovation, qui fait partie de l'histoire de la télévision publique, avec un aménagement nécessaire de certaines pratiques professionnelles. **L'expérience du télétravail généralisé a suscité des aspirations nouvelles de la part des salariés :** l'aménagement du temps de travail et l'autonomie individuelle se sont exprimés comme des attentes grandissantes lors de la vaste consultation interne menée auprès des salariés à l'issue du confinement. Elles peuvent parfaitement être conciliées avec les impératifs d'efficacité. Des préoccupations croissantes comme les mobilités, l'équipement technologique, l'empreinte environnementale ou l'égalité entre les femmes et les hommes seront inscrites à l'agenda social et donneront lieu à une négociation renforcée avec les organisations syndicales.

Parce qu'elle engage autant la réputation de l'entreprise que son avenir et son indépendance, la bonne gestion des deniers publics continuera à s'imposer comme la marque d'un service public responsable vis-à-vis des citoyens et de la collectivité. Les orientations budgétaires et stratégiques définies par l'actionnaire à l'horizon 2022 continueront d'avoir pour corollaire le maintien de l'objectif d'équilibre budgétaire annuel, tenu sans relâche depuis cinq ans grâce aux efforts constants de l'ensemble des équipes ainsi qu'au dynamisme des filiales commerciales. **La culture de gestion restera un paramètre intangible, tout comme l'exigence d'exemplarité** imposée par les recommandations de la Cour des Comptes.

Cette refondation passera par la co-construction de la Raison d'être de l'entreprise, prévue par la loi PACTE. Tous les salariés et managers seront associés à ce grand chantier qui aboutira au premier semestre 2021. La Raison d'être constituera le socle du projet d'entreprise et la projettera dans le long terme.

Rassembler l'audiovisuel public autour de France Médias +

A l'heure de la globalisation, c'est le regroupement des forces et l'addition des compétences qui permettra d'offrir visibilité et reconnaissance des publics. Quelle que soit *in fine* la forme juridique de sa gouvernance, le pari de l'intégration et de la consolidation de l'alliance de l'audiovisuel public constitue une étape indispensable des cinq prochaines années. Aucun écrivain juridique ne fera sens, à lui seul, pour le public : nous devons procéder par nous-mêmes à la constitution d'une « holding par le bas » en mettant en œuvre des projets de coopération éditoriale renforcés, concrets et équitables.

C'est par l'addition de nos forces - dans les territoires, avec France 3 et France Bleu ; dans la culture et la musique avec Radio France ; au niveau mondial avec France Médias Monde et TV5 Monde ; dans l'ensemble des contenus vidéos avec ARTE et l'INA -, que nous pourrons conquérir une place de premier choix pour nos concitoyens. Il nous faudra pour cela accélérer l'ensemble des projets élaborés au cours des dernières années. Quoi qu'il advienne des structures, seul un projet éditorial commun pourra unir les forces de l'audiovisuel public.

La création de France Médias +, plateforme d'agrégation numérique commune de tous les contenus audio et vidéo de l'audiovisuel public est une étape incontournable pour garantir à terme l'identification, la puissance et la visibilité de la bannière de l'audiovisuel public. Respectueuse de chaque média mais assumant fièrement sa vocation de dénominateur commun, cette offre sera à la fois une marque ombrelle et une porte ouverte sur l'immense richesse de leurs contenus. Une stratégie de marque ambitieuse nous permet d'envisager le regroupement comme un exhausteur de singularités plutôt que comme une dilution de nos labels propres : à l'horizon 2025, france.tv ne sera plus seulement le nom d'une plateforme éditée par France Télévisions, mais le label de tous les contenus de France Télévisions au sein de France Médias +.

S'inscrire dans l'écosystème de l'innovation numérique française

Cette stratégie d'alliance doit aussi s'élargir pour consolider le lien avec l'écosystème numérique en tissant une relation durable avec les start-up et les initiatives émergentes. **Le lancement d'un fonds d'amorçage tourné vers ces entreprises nous permettra de participer dès leur naissance au lancement de projets innovants.** La création du *hub* de production de fiction à Vendargues fait la preuve que nous pouvons innover et développer un véritable actif de fabrication. Le même effort de modernisation peut être envisagé pour le flux, la vidéo-mobile et les formats numériques. Dans une période de concentration des acteurs et de concurrence exacerbée, disposer de moyens de production et de fabrication propres est déterminant pour l'indépendance du service public, à la condition que ces moyens soient agiles, innovants et eux-mêmes concurrentiels. L'éco-production est un chantier à approfondir, sur lequel nous pouvons devenir un label de référence. Nous y travaillerons avec le CNC et l'ensemble des producteurs.

Cette stratégie d'alliance se décline aussi avec les acteurs privés, comme l'a démontré la création de SALTO, qui regroupe « l'équipe de France de l'audiovisuel » pour constituer la première offre française dans le domaine de la vidéo à la demande par abonnement. Cette initiative dépasse les antagonismes historiques pour conquérir un segment de marché et d'usage qu'aucun acteur français ne pourrait aujourd'hui parvenir à occuper seul. **Salto aura vocation à fédérer encore plus largement les autres acteurs de l'audiovisuel français.**

Une intégration technologique à l'échelle européenne

Au-delà de nos frontières, nous avons beaucoup à gagner d'une plus grande implication dans l'UER. Une alliance renforcée des services publics pour défendre la souveraineté culturelle et technologique européenne doit être notre horizon des prochaines années. Quelles que soient les spécificités des paysages nationaux, nous sommes tous confrontés aux mêmes défis de transformation numérique, de souveraineté technologique et culturelle, de légitimité citoyenne et de crise de la représentation.

Un réseau social européen, permettant de faire vivre le débat public au-delà de nos frontières et de nos particularismes, posera les jalons d'une sphère publique européenne tournée vers la jeunesse et les questionnements d'avenir qui la traversent. Une intégration technologique puissante est tout aussi indispensable, pour affronter ensemble les vagues de fond des bouleversements à l'œuvre. Il serait en effet absurde que chaque groupe public conduise les mêmes investissements pays par pays, qui plus est sans certitude d'atteindre la taille critique permettant de rivaliser avec les plateformes mondiales en matière de recherche et développement ou de stockage des données.

Vers une « écologie numérique » citoyenne et responsable

Notre évolution s'inscrit dans un mouvement conjoint des services publics européens pour accompagner la mutation historique des publics vers la révolution des usages. Il s'agit aussi de tenir compte des défis propres au monde numérique, plus anarchique par nature et qui, plus que tout autre, nécessite un effort de lisibilité et de transparence de la part des services publics. C'est dans cet élan mondial du « tech for good » que doit s'inscrire l'achèvement de la transformation de France Télévisions en média global. La sécurité, la responsabilité et l'utilité sont les valeurs clés d'une écologie numérique qui reste à inventer.

Bâtir des algorithmes de service public, c'est s'engager de manière résolue pour garantir à chaque utilisateur ces trois valeurs clés. Pour nous, l'utilisateur est avant tout un usager du service public qui peut trouver, au sein de la jungle numérique, **un îlot de confiance et de sécurité**. C'est pourquoi, si nous revendiquons pleinement le virage vers la personnalisation de nos offres, la collecte des données ne poursuivra jamais un objectif commercial. Nous mettrons à disposition de chacun l'ensemble de ses données, mais aussi des outils pédagogiques expliquant les modes de fonctionnement de nos algorithmes et offrant à chacun la possibilité d'éditer ses préférences et de pouvoir renoncer à l'exploitation de ses données. La responsabilité numérique passe par une logique coopérative où chaque citoyen est aussi le co-constructeur du service public.

Etre utile

L'aventure de la télévision publique s'inscrit dans une longue histoire, issue tant de la volonté du régulateur et du législateur que des élans éditoriaux et artistiques qui ont su arrimer sa vocation citoyenne. Pendant cinq ans, j'ai eu l'honneur et la fierté de contribuer à cet élan. Il nous faut désormais aller plus loin.

Le choix de la télévision publique répond pour moi à une conviction profonde : il est possible de proposer à tous les Français un média populaire et exigeant. Le projet que je vous présente s'inscrit dans l'ambition d'une télévision ancrée dans la société et porteuse des valeurs démocratiques, utile à tous à chaque moment de la vie, pour le meilleur comme dans la crise.

Depuis plus de vingt-cinq ans, je suis une femme engagée pour le service public. J'ai consacré ma carrière à promouvoir l'intérêt général, tout en ayant un goût personnel profond pour la culture, car j'ai la certitude qu'elle est le meilleur moyen d'éveiller les consciences, de dépasser les antagonismes et de relier les citoyens. La télévision publique est ce bien commun indispensable à la société française.

Je crois à un développement durable de France Télévisions. Nous pouvons inscrire cette entreprise dans le temps long. L'heure n'est pas aux ruptures, la crise sanitaire n'est pas derrière nous et seule une gouvernance en ordre de bataille pourra affronter une résurgence épidémique rapide. L'heure est à creuser notre sillon stratégique, à amplifier et accélérer dans une même volonté, celle de donner de la force et de la puissance à ce média. La révolution numérique constitue une opportunité pour offrir de la résonance et donner de l'ampleur à la singularité de notre information comme de nos programmes. La montée en puissance des plateformes mondialisées ravive plus que jamais l'utilité d'un service public ambitieux, qui redouble de créativité.

La souveraineté culturelle est une grande ambition pour notre pays. Elle vise à faire rayonner et à partager la culture, à rebours du repli sur soi et de l'égoïsme des âges ou des chapelles. Elle constitue un projet concret, que j'ai résumé en cinq priorités et en trente-cinq actions, que nous pouvons mettre en place dans les mois qui viennent.

Renforcer notre élan créatif, donner toute leur place aux jeunes, se mettre au service des territoires, utiliser tous les ressorts de l'espace numérique sont des défis immenses qui nécessitent une action durable du service public. La gestion exemplaire et le maintien d'une forte couverture de la population sont les conditions nécessaires à cette réussite.

Les Français attendent beaucoup de leur télévision publique. J'ai l'intime conviction que nous pouvons, avec l'ensemble des équipes de France Télévisions, répondre à leurs attentes en nous tournant résolument vers l'avenir et en veillant à donner de la puissance à notre ambition éditoriale. C'est à cette conviction que je souhaite consacrer les cinq prochaines années. En un mot : être utile.

2020-2025

35 actions pour France Télévisions

S'ENGAGER

- Co-construire avec les salariés **la Raison d'être** de France Télévisions
- Créer une **Direction de l'Engagement** transversale au groupe
- **Dédier chaque année à un grand thème autour des valeurs de la République** (liberté, égalité, fraternité, laïcité)
- Faire de **France 4 la chaîne de l'éducation et de la jeunesse**
- Revitaliser **France 5 en chaîne citoyenne au service de l'éveil de la conscience écologique**
- Engager **la refonte des magazines politiques**
- Faire de **franceinfo la première offre d'information sur tous les écrans et 100% accessible**
- **Transformer France 3 en un réseau de 13 offres 100% régionales**, en partenariat avec France Bleu et en s'alliant avec la PQR et les chaînes locales
- **Ancrer le « réflexe outre-mer »** sur toutes les antennes
- Lancer un plan d'actions pour la diversité et l'inclusion assorti d'objectifs chiffrés de progression **de la représentation de la diversité**
- Atteindre durablement 50% de femmes expertes à l'antenne et faire progresser significativement la part des réalisatrices avec au moins **30% dès 2021**
- Créer avec l'INA un **Campus des médias au sein d'un quartier prioritaire de la ville**
- Pérenniser l'objectif d'**équilibre des comptes**
- Rendre compte de l'utilisation des deniers publics à travers **un rendez-vous annuel du médiateur**

SE CONNECTER

- Renouveler périodiquement la **Consultation citoyenne**
- **Renforcer l'expérience personnalisée et éditorialisée sur france.tv**, centrée sur la découverte des talents et la diversité des programmes
- Lancer **France Médias +, plateforme d'agrégation de l'ensemble des offres vidéo et audio de l'audiovisuel public**
- **Placer le respect de la vie privée au cœur de la stratégie d'éditeur numérique**, en rendant publique une version actualisée de la charte de protection des données
- **Jouer un rôle moteur dans la modernisation de la TNT** en lançant dès que possible une offre précurseur en Ultra Haute Définition
- **Poursuivre la modernisation de l'ensemble des moyens de fabrication**, sur le modèle du hub de Vendargues
- **Lancer un fonds d'amorçage tourné vers les start-up**
- **Initier des partenariats** technologiques, notamment sur l'intelligence artificielle et le data journalisme, avec l'ensemble des médias d'information et l'UER pour **lutter contre les infox**
- Lancer un **réseau social européen dédié au débat citoyen**
- Contribuer activement au développement de la **plateforme européenne d'ARTE**

S'ÉCHAPPER

- Affirmer **un soutien constant aux auteurs**, à la protection de leurs droits et à leur liberté de création
- **Doubler les investissements de programmes dédiés aux moins de 35 ans** en direction des enfants, des adolescents et des jeunes adultes pour atteindre au moins 100 millions d'euros par an
- **Porter à 500 M€ les investissements dans la création audiovisuelle et cinématographique** en assumant un travail renforcé avec les talents, auteurs et scénaristes
- **Faire de France 2 la chaîne de l'événement**, en programmant notamment chaque année **quatre grandes séries à fort impact en première partie de soirée, en documentaire ou en fiction**
- Réserver les **premières parties de soirées aux séries européennes** et d'expression originale française
- **Amplifier la visibilité de la diversité sportive**, en favorisant l'exposition des compétitions féminines et en accompagnant jusqu'à Paris 2024 tous les talents du sport français
- Renouer avec les grands divertissements en direct et en public et **favoriser l'éclosion de nouveaux formats originaux français de flux**
- **Consacrer une première partie de soirée chaque semaine à la diffusion du spectacle vivant** sous toutes ses formes, en mobilisant toutes les chaînes
- **Proposer sur chaque chaîne au moins un format régulier dédié aux livres** et à la littérature, ouvert à tous les genres
- **Renforcer l'exposition du cinéma français et européen**, en faisant notamment de **france.tv l'offre gratuite de référence pour les coproductions de nos filiales**
- **Faire rayonner la francophonie** en contribuant activement au projet d'offre numérique gratuite transfrontalière porté par TV5 Monde et en développant les partenariats de bassin via les Outre-mer La 1^{ère}