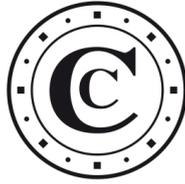


Cour des comptes



TROISIÈME CHAMBRE

TROISIÈME SECTION

S2025-1126-1

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

FRANCE TELEVISIONS

Exercices 2017-2024

**Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 10 juillet 2025**

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
RECOMMANDATIONS	15
INTRODUCTION	16
1 UNE UNIFICATION DE L'ENTREPRISE A CONSOLIDER.....	19
1.1 L'affirmation de France Télévisions en tant qu'entreprise unique	19
1.1.1 Une consolidation de l'organisation interne au service du groupe	19
1.1.1.1 Un « <i>projet éditorial global</i> » porté par une identité de marques.....	20
1.1.1.2 Une organisation intégrée.....	20
1.1.1.3 Une filialisation pour renforcer les activités groupe.....	22
1.1.1.4 <i>La Fabrique</i> : une rationalisation des moyens de fabrication des programmes.....	26
1.1.2 La clarification des lignes éditoriales et de l'information.....	29
1.1.2.1 La mise en place d'une rédaction nationale unique.....	29
1.1.2.2 Une régionalisation réussie de l'information.....	31
1.1.3 Les limites à l'unification de la production de l'information.....	33
1.1.3.1 Une rationalisation des rédactions à renforcer.....	33
1.1.3.2 La nécessité d'une gouvernance intégrée de <i>franceinfo</i>	34
1.2 Un environnement institutionnel qui crée de l'incertitude.....	36
1.2.1 Un cadre de pilotage non stabilisé au cours de la période sous revue	37
1.2.2 Depuis 2019, la réforme en suspens de l'audiovisuel public	38
2 DES RESEAUX A RAPPROCHER POUR UNE OFFRE DE PROXIMITE ADAPTEE AUX NOUVEAUX USAGES	40
2.1 Une nécessaire convergence des médias pour répondre au besoin de proximité	40
2.1.1 Une création multi-support de programmes et contenus de proximité	40
2.1.1.1 Une approche quadrimédia des programmes en outre-mer, à promouvoir.....	40
2.1.1.2 Le développement d'une offre de proximité globale qui implique une plus grande autonomie des régions	41
2.1.2 Une information locale à structurer dans une approche multimédia.....	43
2.1.2.1 Le traitement quadrimédia de l'information en outre-mer	43
2.1.2.2 Le difficile rapprochement de France Bleu et de France 3, en l'absence de direction unique.....	45
2.2 Les réseaux, un enjeu clé pour la gestion de l'entreprise.....	48
2.2.1 Des réseaux qui contribuent inégalement aux gains de productivité de l'entreprise	48

2.2.2 Une structuration et une allocation des moyens des réseaux à optimiser.....	50
2.2.2.1 Une restructuration des réseaux liée aux décisions institutionnelles.....	50
2.2.2.2 Une allocation déséquilibrée des moyens.....	51
2.2.3 Des mutualisations à renforcer au sein des réseaux, et entre les réseaux.....	54
2.2.3.1 Un rôle accru des têtes de réseau.....	54
2.2.3.2 Des échanges de méthodes et de contenus à promouvoir dans et entre les réseaux	55
3 UNE SITUATION FINANCIERE PREOCCUPANTE	57
3.1 Des ressources instables	57
3.1.1 Des concours publics resserrés et au cadrage mouvant.....	59
3.1.1.1 De 2018 à 2022, une baisse programmée des concours publics.....	60
3.1.1.2 Une trajectoire revue à la hausse en 2023 puis 2024.....	61
3.1.1.3 Un budget 2025 en recul par rapport à 2024 sous l'effet d'arbitrages défavorables	62
3.1.2 Des recettes propres liées aux performances des filiales	64
3.1.2.1 Des recettes publicitaires fluctuantes	64
3.1.2.2 De faibles perspectives commerciales en dehors de la publicité	66
3.2 Des résultats fortement dégradés.....	67
3.2.1 Des résultats nets en déficit malgré la recherche d'un équilibre d'exploitation	67
3.2.1.1 Un résultat net déficitaire cachant de fortes disparités	68
3.2.1.2 Un déficit d'exploitation persistant	70
3.2.2 Une meilleure maîtrise de certains risques financiers	77
3.2.2.1 Une procédure d'achats hors programmes largement améliorée.....	77
3.2.2.2 Un contrôle et un audit internes consolidés.....	79
3.2.2.3 Un contrôle éthique et déontologique renforcé	80
3.3 Une situation financière critique	82
3.3.1 Une trésorerie au plus bas	82
3.3.1.1 Une trésorerie structurellement tendue.....	82
3.3.1.2 À partir de 2022, une diminution forte et un <i>cash-flow</i> négatif.....	84
3.3.2 La baisse vertigineuse des capitaux propres	85
3.4 Des investissements et des économies d'échelle à optimiser sur la base d'un reporting plus transparent.....	87
3.4.1 Des investissements importants à financer.....	87
3.4.1.1 Une politique immobilière liée aux projets stratégiques de l'entreprise.....	88
3.4.1.2 Le projet Campus, un coût estimé susceptible d'être revu	89
3.4.2 Des mutualisations dans les fonctions support à renforcer	91
3.4.2.1 Une fonction financière à resserrer.....	91
3.4.2.2 Des processus d'achats à mutualiser	91
3.4.2.3 Une réduction des coûts de fabrication à poursuivre.....	92
3.4.3 Un pilotage financier à améliorer, par nature de dépenses	95
4 LA RENOVATION DU CADRE SOCIAL, INDISPENSABLE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	96
4.1 L'inadaptation du cadre de gestion aux enjeux de maîtrise de la masse salariale.....	96

4.1.1 Une augmentation structurelle de la masse salariale, malgré la baisse des effectifs.....	96
4.1.1.1 Une réduction des effectifs qui ne se reflète pas sur la masse salariale.....	96
4.1.1.2 Une augmentation des dépenses de personnel tirée par l'ancienneté des salariés	98
4.1.2 Des dispositions plus favorables que celles de droit commun.....	100
4.1.2.1 Des surcoûts liés à certains avantages prévus par l'accord d'entreprise.....	100
4.1.2.2 L'application de la clause la plus avantageuse pour les récupérations d'ancienneté liées aux départs à la retraite	101
4.1.2.3 Un régime de licenciements avantageux	101
4.1.3 Des avantages en nature conséquents.....	103
4.1.3.1 Des véhicules de fonction dont l'utilité est questionnable	103
4.1.3.2 Des comités d'entreprise généreusement dotés	104
4.2 Une classification figée des métiers, entrave au développement de l'entreprise.....	105
4.2.1 Une évolution des métiers limitée par les dispositions l'accord	105
4.2.2 Les unités de compétences complémentaires : un assouplissement coûteux des dispositions de l'accord collectif.....	106
4.2.2.1 Un dispositif créé pour répondre au besoin de polyvalence	106
4.2.2.2 Un dispositif onéreux, apportant une flexibilité réduite	107
4.3 Des opportunités partiellement exploitées dans le cadre du plan de recomposition des effectifs.....	108
4.3.1 Un plan d'ajustement des moyens et des compétences, pris en charge principalement par l'État	108
4.3.2 Des effets mitigés sur le renouvellement des générations et des compétences	109
4.3.2.1 Un ralentissement relatif de l'augmentation de la moyenne d'âge des effectifs	109
4.3.2.2 Un outil de régularisation de l'emploi précaire, mais des effets sur le renouvellement des compétences difficiles à quantifier	111
4.4 Une sous-performance structurelle de l'activité, conséquence des rigidités du cadre social.....	113
4.4.1 Un niveau d'activité planifiée sous-évalué et déconnecté du réel	113
4.4.2 Des progrès récents à renforcer pour mieux piloter l'activité.....	114
4.4.3 Un impact fort des rigidités du cadre de gestion des personnels dans les réseaux	115
4.5 Une renégociation globale nécessaire de l'accord collectif du 28 mai 2013	117
4.5.1 Un dialogue social soutenu mais qui se heurte au sujet de l'évolution des métiers	117
4.5.1.1 Des indicateurs sociaux relativement stables	117
4.5.1.2 Une activité intense des instances formelles de dialogue social.....	119
4.5.1.3 Un dialogue social qui bute sur les transformations liées aux métiers	121
4.5.2 Une renégociation de l'accord collectif à conduire urgemment	122
5 L'ENJEU DES INVESTISSEMENTS ET DES COMPETENCES POUR POURSUIVRE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE.....	124
5.1 Une stratégie numérique adaptée après l'échec de Salto	124

5.1.1 Un déploiement de la stratégie numérique impacté par l'échec de Salto.....	124
5.1.1.1 Une plateforme lancée dans un contexte hyperconcurrentiel et mouvant	124
5.1.1.2 Un succès passager malgré des difficultés de distribution	125
5.1.1.3 Une perte de 57,7 M€	126
5.1.2 Une nouvelle impulsion dans la stratégie éditoriale pour porter les ambitions numériques	126
5.2 Des succès d'audience à installer dans la durée	129
5.2.1 Une accélération de la transformation numérique.....	129
5.2.2 Une progression des audiences numériques sans nuire au linéaire	130
5.3 Une mobilisation des moyens financiers à consolider et des compétences à développer	135
5.3.1 Une structuration progressive de l'organisation.....	135
5.3.2 Une stratégie informatique à mieux formaliser.....	136
5.3.3 Des investissements d'ampleur à réaliser.....	138
5.3.4 Le défi du développement des compétences	140
ANNEXES.....	142

PROCEDURES ET METHODES

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques¹ que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

*
**

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'un contrôle conduit sur le fondement des articles L. 111-1, L. 111-4, L. 133-1 et L. 133-5 du code des juridictions financières.

Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code.

La troisième chambre de la Cour a contrôlé la société France Télévisions et ses filiales détenues à 100 % au titre des exercices 2017 et suivants.

Outre l'envoi de questionnaires et l'échange de courriels, l'instruction a donné lieu à de nombreux entretiens avec les principaux dirigeants de l'entreprise et de ses filiales, mais également avec l'ARCOM et Médiamétrie. Des déplacements ont été réalisés en région (France 3 Île-de-France, Grand-Est, Bretagne, Auvergne Rhône-Alpes, Nouvelle Aquitaine et Gironde) et aux studios de Vendargues situés dans la banlieue de Montpellier, ainsi qu'en outre-mer, en Martinique et en Guyane.

La collecte et le traitement des données numériques ont été effectués grâce au soutien de la direction du numérique de la Cour et pour la partie financière, l'équipe de contrôle a bénéficié de vacations d'une experte certificatrice de la 1^{ère} chambre.

*
**

¹ La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 10 juillet 2025, par la 3^{ème} chambre, présidée par son président M Nasser Meddah, et composée M. Vincent Peillon, conseiller maître en service extraordinaire, Mme Stéphanie Oltra-Oro, conseillère maître, M. Yves Rolland, conseiller maître, M. Christian Masset, conseiller maître en service extraordinaire, M. Julien Aubert, conseiller maître, et Mme Jeanne-Marie Prost, conseillère experte, Mme Gwenaëlle Suc, conseillère référendaire et Mme Emmanuelle Haas-Diolot, conseillère référendaire en service extraordinaire et M. Roussely, vérificateur, en tant que rapporteurs, et Mme Christine de Mazières, conseillère maître, en tant que contre-rapporteuse.

*

**

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr : www.ccomptes.fr.

SYNTHÈSE

Près de dix ans après son précédent contrôle du groupe France Télévisions, la Cour a procédé à un nouveau contrôle de la plus grosse entreprise de l'audiovisuel public, dont le capital est détenu à 100 % par l'État. Presque deux tiers du total des crédits publics de l'audiovisuel lui sont affectés, France Télévisions emploie près de 9 000 personnes, son chiffre d'affaires atteignait 3,3 Md€ en 2024. Le groupe édite cinq chaînes nationales disponibles en TNT (France 2, France 3, France 4, France 5 et *franceinfo*) et deux plateformes (*france.tv* et *franceinfo*) ; il intègre un réseau de 24 antennes régionales de France 3, neuf stations ultramarines de télévision, radio et web (les « 1^{ères} ») et possède plusieurs filiales² dont les principales sont *France Télévisions Publicité*, *France.tv Studio*, *France Télévisions Distribution*, *France 2 Cinéma* et *France 3 Cinéma*.

Dans un environnement marqué depuis 15 ans par la révolution numérique et le basculement des usages et des supports vers une consommation croissante de contenus télévisés en différé, France Télévisions a réussi à consolider sa place de premier plan dans les audiences tant linéaires que numériques. Sur le linéaire, qui est le mode traditionnel de visionnage de la télévision dans lequel les programmes sont regardés au moment de leur diffusion, le groupe a vu sa part d'audience augmenter d'1,5 point depuis 2017 pour s'établir à 29,8 %, portée par la progression de France 2 passée de 13 à 15,8 %. La plateforme *france.tv* atteignait 35 millions de visiteurs uniques mensuels en 2024³, dépassant pour la première année celle de TF1 (32,7 millions).

France Télévisions est également la première source d'information des Français : en 2023, 17 millions d'entre eux se sont informés chaque jour sur France 2, France 3 et les outre-mer La 1^{ère}, soit près d'un tiers des 15 ans ou plus. En 2024, avec 22,9 millions de visiteurs uniques chaque mois, *franceinfo* est aussi la première plateforme d'information nationale. C'est par ailleurs l'offre d'information à laquelle les Français font le plus confiance, pour 75 % d'entre eux en 2023, contre 54 % en moyenne pour les chaînes privées.

Le présent rapport n'a pas pour objet d'évaluer la qualité des programmes diffusés par France Télévisions, ni la façon dont le groupe remplit les missions (création, information, jeunes publics, etc.) fixées par son cahier des charges. Ces sujets relèvent des tutelles et du régulateur qui examinent chaque année le rapport d'exécution du cahier des charges présenté par l'entreprise. Le présent rapport s'attache aux enjeux de gestion économique et financière, 80 % des ressources du groupe étant constituées de crédits publics.

Il analyse l'évolution de France Télévisions depuis 2017, alors que le précédent rapport de la Cour faisait le constat de plusieurs défis à relever : parachever l'entreprise unique, accélérer la transformation numérique et réformer un modèle économique « *non soutenable dans la durée* ». Si le premier défi a été dans l'ensemble relevé, le deuxième est en cours et le troisième reste entier malgré les efforts déployés.

² Liste en annexe 2

³ L'impact des Jeux olympiques de Paris en 2024 en fait une année atypique pour la fréquentation du site qui a atteint 35 millions de visiteurs uniques mensuels.

La mise en œuvre de l'entreprise unique, des gains significatifs pour le groupe public

La mise en œuvre de l'entreprise unique décidée en 2009⁴ s'est accélérée au cours de la période sous revue, plusieurs réformes d'ampleur ayant été conduites malgré les réticences d'une partie du corps social.

Tout d'abord, la création d'une direction unique de l'antenne et des programmes a mis fin à la gestion en silos des deux antennes historiques France 2 et France 3. Cette réforme achevée en 2021 permet d'assurer la transversalité des unités de programmes par genre et d'inclure toutes les chaînes linéaires et les plateformes autour d'un même projet éditorial. En termes de gestion, outre les gains d'efficacité et d'effectifs permis par cette réorganisation, France Télévisions a ainsi renforcé sa position vis-à-vis des producteurs pour négocier des droits mieux adaptés à l'exposition de ses contenus sur le numérique et aux ambitions de sa plateforme.

En parallèle, la direction de l'information a intégré les deux rédactions nationales de France 2 et France 3 au profit d'une rédaction unique, en embarquant également l'offre déclinée sur *franceinfo* tant linéaire que numérique.

D'autres réformes ont été conduites s'agissant de la réorganisation des directions supports avec notamment un pilotage unifié de la fonction ressources humaines permettant une gestion plus homogène du groupe et de ses réseaux de proximité. L'effort de rationalisation de la filière de fabrication (mais non filialisée) dite « *la Fabrique* » a également permis d'accroître l'utilisation des moyens internes tout en optimisant davantage leurs coûts, même si ceux-ci restent importants.

Dans un univers numérique où l'accès aux droits et la constitution d'un catalogue propre sont des enjeux clés, France Télévisions a eu la volonté d'accroître fortement son activité de producteur avec la montée en puissance de sa filiale *France.tv Studio* (ex *Multimédia France Productions - MFP*) qui est aujourd'hui le deuxième fournisseur de programmes du groupe.

Ces évolutions se sont accompagnées de réorganisations spatiales, autre forme de traduction de l'entreprise unique. Alors que les implantations immobilières étaient dispersées sur seize sites distincts, le regroupement des équipes franciliennes (projet Campus) engagé en 2022 avec l'opportunité de prendre à bail deux immeubles mitoyens du siège rejoint l'objectif d'une plus grande cohérence du groupe tout en intégrant l'évolution des modes de travail et les équipes.

Si les progrès accomplis depuis 2017 sont réels, des mutualisations restent nécessaires en ce qui concerne certaines fonctions supports (finances, achats, informatique). Par ailleurs, l'optimisation des moyens disponibles rend indispensable une amélioration des outils de suivi de l'activité, s'agissant notamment de la direction de l'information et de *la Fabrique* ainsi que l'élaboration de schémas directeurs détaillés pour les investissements informatiques et immobiliers.

⁴ Actée par la loi du 5 mars 2009 qui a fusionné au sein de France Télévisions les sociétés de programmes France 2, France 3, France 4, France 5 et RFO.

Des réseaux de proximité à mieux adapter aux nouveaux usages

Le développement de médias de proximité est au cœur de la mission de l'audiovisuel public. France Télévisions, avec les réseaux France 3 et outre-mer, a une responsabilité de premier plan dans cette mise en valeur de la proximité, au plus près des territoires, avec une offre régionale et des programmes propres (information, documentaires, sport...). Ces deux réseaux représentent une part essentielle de l'activité de l'entreprise en mobilisant plus de la moitié de ses effectifs et un quart de ses charges d'exploitation.

Si les deux réseaux ont en commun la proximité, leurs organisations sont pourtant très différentes et ils sont inégalement engagés dans la convergence des médias, pour l'information et les autres programmes et contenus. Dans les neuf stations ultramarines (les « 1^{ères} »), les éditions se déclinent à la fois en linéaire, en radio et sur le web. La nécessaire polyvalence y est largement intégrée par les équipes. Le développement du numérique a été engagé depuis plus d'une décennie pour répondre aux attentes d'un public ultramarin où les moins de 25 ans représentent jusqu'à 45 % de la population, et encore plus orienté que celui de l'hexagone vers internet et les réseaux sociaux.

Au sein du réseau France 3 et de ses 24 antennes régionales, la stratégie multimédia de l'offre de contenus régionaux apparaît moins avancée. La mise en ligne de l'intégralité des programmes des antennes régionales en rattrapage sur *france.tv* s'accompagne depuis 2022 d'une meilleure éditorialisation. Une offre « *digital native* » a également été développée pour une diffusion sur la plateforme *france.tv* et les pages régionales du site internet de *franceinfo*. Ces évolutions indispensables se heurtent cependant à la rigidité des organisations du travail mises en place par l'accord collectif et à l'absence de polyvalence entre les métiers, qui concernent pour plus de moitié les effectifs de France 3, et qui engendrent des surcoûts. La contribution des réseaux aux efforts de maîtrise des charges d'exploitation et de réduction des effectifs a été réelle, mais moindre sur la période que celle de l'ensemble de l'entreprise.

Par ailleurs, à l'heure du « tout numérique », la capacité de l'audiovisuel public à proposer une offre intégrée puissante et « quadri-médias » est un défi majeur. À défaut, l'audience de ses offres régionales et leur capacité à atteindre leurs publics ne pourra que s'éroder inexorablement. La mise en place en 2024 du site et de la marque commune « *ICI* » regroupant les offres de France 3 et de France Bleu (pour Radio France) est un premier pas, mais les progrès accomplis depuis 2020 ont été très lents.

Cet objectif de convergence, qui passe par le rapprochement des deux réseaux de proximité de France Télévisions et Radio France, a été posé par les tutelles dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2020-2022 : « *Renforcer les partenariats éditoriaux et numériques entre France Bleu et France 3 pour constituer à terme une offre numérique de proximité partagée* ». Mais malgré quelques avancées, notamment la marque « *ICI* », et le déploiement de matinales communes mais dont l'audience est encore faible, les échanges entre les équipes sur le terrain restent limités et le projet suscite des réticences des organisations syndicales de part et d'autre. Par ailleurs, la convergence se heurte au fait que les entreprises ont des intérêts sociaux distincts, comme le constatait déjà l'Inspection générale des finances dans son rapport en 2024⁵. L'évolution du cadre institutionnel a fait l'objet de plusieurs projets et propositions de loi sur l'audiovisuel public depuis 2019, visant en particulier la création d'une holding rassemblant France Télévisions, Radio France et l'Institut national de

⁵ Inspection générale des finances, [Accompagnement de la transformation de France Télévisions et Radio France](#), novembre 2024.

l'audiovisuel. L'examen par le Parlement de la proposition de loi portant réforme de la gouvernance de l'audiovisuel public, déposée par le Sénat en 2023 et prévoyant la création au 1^{er} janvier 2026 d'une holding France Médias (regroupant France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA), interrompu par la dissolution en juin 2024, a redémarré en juin 2025.

Une situation financière critique qui impose sans délai des réformes structurelles jusqu'ici ajournées

France Télévisions dispose d'un budget de 3 Md€ provenant à 80 % des concours publics, stable entre 2017 et 2023 ; l'année 2024 a vu une augmentation liée tant aux concours publics qu'au marché publicitaire, soutenu par les Jeux olympiques et paralympiques de Paris, ce qui a porté le chiffre d'affaires du groupe à 3,3 Md€.

Au cours de la période sous revue, les concours publics ont connu une évolution contrastée. Leur baisse, décidée pour l'ensemble de l'audiovisuel public par le gouvernement entre 2018 et 2022, a représenté pour France Télévisions 161 M€ de manque à gagner (compensés par 45 M€ issus du plan de relance à la suite de la crise sanitaire), amortis par la progression des recettes publicitaires, une amélioration de la gestion, mais aussi la baisse significative des impôts de production. Le groupe s'est adapté à ce cadre pluriannuel clair principalement par des ajustements du coût de sa grille de programmes. Il est ainsi parvenu à atteindre sur certains exercices un résultat d'exploitation à l'équilibre, érigé comme principe pour la présentation des budgets prévisionnels et leur exécution. Cependant les résultats nets du groupe représentent un déficit cumulé de 81 M€ entre 2017 et 2024.

L'augmentation des concours publics en 2023 et 2024, passés de 2,43 à 2,53 Md€ et le niveau record des recettes publicitaires atteint en 2024 dans le contexte exceptionnel des Jeux olympiques de Paris ont redonné provisoirement des marges de manœuvre au groupe. Au total, entre 2022 et 2024, les crédits publics exécutés ont progressé de plus de 100 M€⁶. Mais cet accroissement de la ressource publique ne saurait masquer une situation financière lourdement dégradée.

La perception de la gravité de cette situation a pu être retardée par les orientations contradictoires de la tutelle en 2023 et 2024. Après avoir acté une augmentation des concours publics de plus de 10 % pour la période 2024-2028 dans le plan d'affaires associé au contrat d'objectifs et de moyens, et voté en conséquence des crédits accrus en projet de loi de finances pour 2024, la mauvaise situation des finances publiques a conduit dès le début de l'année 2024 la tutelle à geler puis annuler des crédits. Or, France Télévisions avait misé sur l'utilisation de la totalité des moyens annoncés, notamment ceux du plan de transformation de l'audiovisuel (45 M€) alors qu'ils étaient explicitement conditionnés à l'atteinte d'objectifs spécifiques⁷. Bien que confronté à d'importantes annulations de crédits, les concours publics haussiers ont toutefois permis au groupe de maintenir un résultat net à l'équilibre en 2024.

La loi de finances pour 2025 a fixé le montant des concours publics à 2,506 Md€, en recul par rapport à 2024, bien qu'en progression par rapport au niveau de 2023. Dans ce

⁶ Ce chiffre est à périmètre constant, en retirant en 2024 l'impact de la taxe sur les salaires.

⁷ Cf. Rapport de l'inspection générale des finances – mars 2024 – « Accompagnement à la transformation de France Télévisions et Radio France ».

contexte, la direction de France Télévisions a présenté à son conseil d'administration un budget prévoyant une perte d'exploitation de presque 50 M€.

L'adoption d'un budget 2025 présentant un résultat net négatif de - 40 M€ confirme l'impasse dans laquelle se trouve aujourd'hui la première entreprise de l'audiovisuel public. Certes, les réformes accomplies depuis dix ans ont permis de dégager des marges de manœuvre significatives, mais la dynamique des charges de personnel et de fonctionnement ainsi que le poids des investissements nécessaires notamment dans le numérique rendent aujourd'hui inéluctables des réformes structurelles d'ampleur dans un contexte où une augmentation des concours publics n'est plus d'actualité.

La situation financière de l'entreprise peut en effet être considérée comme critique. Les déficits d'exploitation cumulés, s'ajoutant à des besoins d'investissement importants bien que justifiés, se sont accompagnés d'une forte érosion de la trésorerie et d'une baisse vertigineuse des capitaux propres, passés en huit ans de 294 à 179 M€. Depuis l'exercice 2021, ils sont devenus inférieurs à la moitié du capital social, seuil en dessous duquel ils sont considérés comme insuffisants pour assurer la pérennité de l'entreprise. Cette situation oblige l'État actionnaire à prendre, avant le 31 décembre 2026, des mesures de rétablissement des fonds propres ou de réduction du capital social, sans quoi conformément au code de commerce, la société encourt la dissolution. Cette évolution inquiétante des capitaux propres a été peu débattue par le conseil d'administration, malgré les alertes répétées du comité d'audit.

La dégradation de la trésorerie liée à la répétition d'exercices déficitaires depuis 2017 et l'effondrement des capitaux propres placent France Télévisions dans une situation non soutenable sans réformes structurelles majeures.

Dans son précédent rapport, en 2016, la Cour indiquait déjà : « *la consolidation durable du modèle économique de France Télévisions restera largement subordonnée à la capacité de l'entreprise à opérer des réformes structurelles* ». Dans son rapport précité, en 2024, l'inspection générale des finances faisait le même constat : « *la transformation de l'entreprise nécessite une modernisation de son cadre social* ».

Une réforme indispensable et urgente du cadre social

En effet, l'accord collectif en vigueur depuis 2013 constitue un cadre très contraignant qui freine l'adaptation de l'entreprise à l'évolution rapide des technologies, des métiers et des usages. Ainsi, la classification étroite de près de 160 métiers, figée par l'accord depuis douze ans limite la polyvalence des salariés et freine l'évolution des compétences. Elle favorise le recours à l'emploi non permanent, qui a fortement augmenté depuis 2020 dans le réseau France 3, à contre-courant de l'évolution générale du reste de l'entreprise.

La rigidité de la structure salariale, fortement liée à l'ancienneté, certaines dispositions généreuses et les avantages en nature, contribuent également aux surcoûts et alimentent l'accroissement de la masse salariale. Depuis sa mise en œuvre en 2013, l'accord collectif a conduit mécaniquement à alourdir les charges et à creuser le déficit d'exploitation. Dans ce contexte, le plan de recomposition des effectifs conduit sur la période et financé par l'État à hauteur de 78 M€ n'a eu que des effets limités en termes de renouvellement des générations et difficiles à quantifier sur le renouvellement des compétences. S'il a permis une réduction des effectifs, il n'a conduit qu'à une stabilisation ponctuelle de la masse salariale.

Au-delà de cet aspect financier, l'accord actuel ne permet pas à France Télévisions d'exploiter toutes les possibilités ouvertes par les progrès technologiques pour optimiser l'allocation des moyens, alors que le secteur des médias bénéficie partout de ces innovations qui lui permettent d'améliorer sa productivité. Les efforts de la direction de l'entreprise pour faire évoluer les métiers, par exemple à travers les unités de compétences complémentaires (UCC), mises en place pour offrir une certaine flexibilité, restent coûteuses et insuffisantes pour répondre aux besoins de transformation de l'entreprise. Ces efforts se heurtent en effet à l'immobilisme d'une grande partie des syndicats des journalistes et des personnels techniques et administratifs qui mettent en avant « *la spécificité de l'audiovisuel public et la sauvegarde des emplois* » pour s'opposer aux évolutions en cours dans le reste du secteur audiovisuel.

Une renégociation globale de l'accord collectif de 2013 est aujourd'hui inéluctable et urgente face à la situation financière critique de France Télévisions pour assurer sa pérennité et lui permettre de réaliser les investissements dont elle a besoin. La dénonciation de l'accord annoncée par la présidente de France Télévisions au conseil d'administration du 10 juillet 2025 répond à ces enjeux. Cette renégociation du cadre social n'aura pas d'impact immédiat et direct sur la masse salariale, mais elle est indispensable pour faire évoluer les organisations du travail et la planification de l'activité, au siège et dans les réseaux, accroître la polyvalence des salariés et tirer le meilleur parti des investissements technologiques nécessaires dans les années à venir.

Comme toute entreprise, France Télévisions doit faire évoluer ses métiers et ses organisations, son statut public n'impliquant pas un cadre social immuable qui accentuerait sa fragilité. Cette mutation doit s'accompagner de l'adoption d'un contrat d'objectifs et de moyens adossé à une trajectoire financière pluriannuelle stabilisée pour toute la durée du contrat, afin de donner un cadre clair à la direction de l'entreprise au moment où elle s'apprête à s'engager dans ces négociations.

L'investissement dans la transformation numérique au cœur des enjeux de l'entreprise

Confrontée à la révolution des usages, France Télévisions a engagé une stratégie de transformation numérique qui s'est accélérée à partir de 2020, malgré l'échec de Salto, plateforme par abonnement lancée conjointement avec TF1 et M6 et avec l'accord des tutelles. Ce pari s'est révélé hasardeux et coûteux : la dissolution de Salto en 2022, dû notamment aux retards de sa mise en œuvre dans un environnement très concurrentiel et au changement de stratégie de TF1, seulement deux ans après son lancement, s'est traduit par une perte d'environ 58 M€ pour France Télévisions qui a fortement pesé sur sa situation financière.

En parallèle cependant, la restructuration de l'offre numérique de France Télévisions avec la simplification de l'offre gratuite autour de deux plateformes leaders, *france.tv* et *franceinfo.fr*, la complémentarité entre offre linéaire et offre numérique et le renforcement croissant des plateformes, l'acquisition des droits nécessaires à l'élargissement de l'offre numérique grâce à des négociations avec la profession, ont été efficaces. Les audiences numériques ont régulièrement progressé, la plateforme *france.tv* faisant jeu égal avec celle de TF1. La couverture des Jeux olympiques de Paris en 2024 a été l'occasion pour France Télévisions d'innover et de diversifier son offre numérique qui a atteint des niveaux records en termes de nombres de visites et de durée de visionnage. Ces innovations confirment l'intérêt, en termes d'audience, du développement de nouveaux formats adaptés aux réseaux sociaux.

Alors que l'ensemble du secteur audiovisuel public comme privé pivote vers le numérique et doit intégrer la révolution de l'intelligence artificielle, France Télévisions doit poursuivre ses investissements pour améliorer et adapter constamment ses offres. Ceci implique de disposer au sein de l'entreprise des compétences adaptées à de nouveaux métiers. Face à la mutation rapide et continue des usages et au risque de vieillissement de son public, le groupe doit consolider et approfondir sa transformation numérique, condition indispensable au maintien de sa place dans le paysage audiovisuel et à sa mission de service public.

Chiffres clés 2024

Chiffre d'affaires : 3,3 Md€, dont 2,6 Md€ de ressources publiques et 500 M€ de recettes publicitaires

Nombre d'ETP : 8 932 dont 7671 permanents parmi lesquels un tiers de journalistes et 1 261 non permanents

Masse salariale : 658,5 M€

Dépenses de personnel : 962,2 M€

Budget de programmes : 1,02 Md€ de droits acquis et 821 M€ de droits audiovisuels

Coût de la grille : 2,2 Md€

Part d'audience : 29,8 % pour le groupe, 15,8 % pour la chaîne France 2

Plateformes : 35 millions de visiteurs uniques par mois (France.tv), 217,3 millions de vidéos vues (*franceinfo*)

Réseaux : 13 délégations régionales, 9 antennes outre-mer, 9 antennes à l'étranger

Parc immobilier : 295 000 m²

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (Ministères de tutelle) Fixer une trajectoire financière réaliste et traitant l'insuffisance des capitaux propres à travers l'adoption sans délai d'un contrat d'objectifs et de moyens.

Recommandation n° 2. (France Télévisions, Radio France, DGMIC, DB) Chiffrer et mettre en œuvre sans délai les scénarios opérationnels de synergies possibles entre les réseaux France 3 et France Bleu, sur la base notamment d'une identification de leurs métiers communs.

Recommandation n° 3. (France Télévisions) Renforcer sans délai les outils de pilotage permettant un meilleur suivi financier et mesurant la performance de *la Fabrique*.

Recommandation n° 4. (France Télévisions) Produire sans délai un budget en prévision et en exécution par nature de dépenses.

Recommandation n° 5. (France Télévisions) Renégocier dans les meilleurs délais l'accord collectif du 28 mai 2013 en cours de dénonciation.

Recommandation n° 6. (France Télévisions) : Mettre en œuvre dès que possible les projets de mutualisation entre la direction des technologies et des systèmes d'information (DTSI) et la direction du numérique.

Recommandation n° 7. (France Télévisions) Élaborer sans délai un schéma directeur du système d'information (SDSI), en intégrant les orientations existantes, y compris celles du SDSI cybersécurité, et en consolidant les différentes priorités technologiques comme celles relatives à l'intelligence artificielle.

INTRODUCTION

Le précédent rapport de la Cour, publié en 2016, dressait le constat d'un groupe public engagé dans de profondes réformes : le chantier de l'entreprise unique créée en 2009 mais qui était encore à l'époque inabouti, la révolution numérique avec toutes ses conséquences sur la production et la diffusion, et enfin un modèle économique dont la Cour considérait que « *sa configuration actuelle n'était pas soutenable dans la durée* ». Le rapport contenait 23 recommandations portant tant sur la gestion interne et les procédures, que sur l'équilibre financier, les réformes de l'information et celles du réseau régional.

Une dizaine d'années plus tard, si certains sujets ont incontestablement progressé, notamment ceux relatifs à l'entreprise unique et la qualité de sa gestion interne, d'autres constats sont toujours d'actualité et confirment la grande difficulté qui s'attache, pour toutes les parties prenantes y compris les tutelles, à s'attaquer aux réformes structurelles pour l'entreprise. Ces réformes concernent notamment les réseaux de proximité et le cadre social de l'audiovisuel public.

Les péripéties qui ont affecté, au cours de la période sous revue, le projet de loi sur l'audiovisuel public, en apportent une illustration. Un premier projet de loi de regroupement de l'audiovisuel public a été présenté par le gouvernement en 2019 puis retiré en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire. Lui a succédé une proposition de loi adoptée par le Sénat en 2023 qui a fait l'objet d'un premier examen en commission à l'Assemblée nationale au printemps 2024, processus interrompu par la dissolution en juin. L'examen a repris en mars 2025 en commission mais le texte a finalement été retiré de l'ordre du jour de l'Assemblée nationale, avant de reprendre en juin 2025.

Par ailleurs, si France Télévisions a bien inscrit, comme le prévoit la loi, son activité dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens (COM), pour les périodes 2016-2020 puis 2020-2023, le projet de COM pour 2024-2028 n'a pas été adopté, la trajectoire financière ambitieuse qui lui était associée ayant été revue début 2024 face à la gravité de la situation des finances publiques. À ce stade, le groupe indique suivre les orientations prévues par le contrat d'objectifs et de moyens et le projet stratégique de l'entreprise.

La période couverte par le présent contrôle correspond en totalité au mandat de Delphine Ernotte Cunci, nommée présidente de France Télévisions en avril 2015 et renouvelée en 2020 pour un deuxième mandat, puis pour un troisième mandat en mai 2025. Cette stabilité de la gouvernance est notable dans le contexte évoqué ci-dessus d'instabilité institutionnelle.

France Télévisions, comme tout média de service public et tout particulièrement au vu de sa place de premier plan dans le paysage audiovisuel, joue un rôle important dans le débat démocratique national et la cohésion sociale. Son cahier des charges précise ses missions en matière d'information, y compris de proximité, et de soutien à la création cinématographique et audiovisuelle. Alors que le développement des réseaux sociaux a accru les risques de désinformation, la capacité des chaînes publiques à délivrer une information de qualité, fiable et indépendante a pris une importance cruciale. Dans le domaine de la création, face à l'explosion de l'offre de contenus des plates-formes et ses conséquences en termes d'exception culturelle, France Télévisions apporte au secteur de la création un soutien massif en termes de production et de diffusion, garanti par ses obligations d'investissement et de financement.

Malgré une défiance croissante à l'égard des médias, les Français restent majoritairement attachés à l'audiovisuel public.⁸ En matière d'information, en 2022 plus de deux tiers des Français se déclaraient satisfaits de l'information délivrée par les chaînes publiques. Face aux usages désormais largement installés – un foyer sur deux est aujourd'hui abonné à un service de vidéo à la demande – France Télévisions a fait évoluer profondément son offre et développé ses deux plates-formes de référence *france.tv* et *franceinfo.fr* avec l'objectif de concilier l'universalité des contenus et la fédération des publics et la personnalisation des usages. Mais cette mutation doit se poursuivre et s'amplifier, à tous les niveaux de l'entreprise, si celle-ci veut conserver dans les années qui viennent la place qu'elle occupe dans le paysage audiovisuel national.

Dans une première partie, le rapport examine les progrès intervenus depuis 2017 pour consolider l'entreprise unique et les différentes réformes engagées en ce sens. Certains de ces chantiers doivent encore être poursuivis. Pour ce faire, France Télévisions dispose d'un cadre stratégique qui fait consensus avec ses tutelles mais n'a toujours pas été formalisé par un contrat d'objectifs et de moyens, la trajectoire financière associée au projet de COM pour 2024-2028 ayant été rendue caduque depuis 2024 par la situation des finances publiques.

La deuxième partie examine comment France Télévisions pilote ses deux réseaux territoriaux, régional avec France 3, et ultramarin avec les « *1^{ère}* ». Alors que la proximité est au cœur des missions du service public et que ces deux réseaux représentent la moitié des effectifs et un quart des charges d'exploitation, le rapport analyse les réformes conduites depuis 2017 et celles qu'il reste à mettre en œuvre. En particulier, la stratégie intégrée quadrimédia déployée en outre-mer peut être une source d'inspiration pour le réseau régional, alors que la convergence avec le réseau territorial de Radio France, France Bleu, voulue depuis des années par l'actionnaire, n'a que peu progressé.

La troisième partie analyse la situation financière du groupe et l'évolution de ses résultats et de son bilan au cours de la période. L'examen de ses ressources, publiques et commerciales, et de ses charges, montre que, malgré des efforts réels d'économies et de rationalisation des dépenses, les perspectives sont inquiétantes notamment s'agissant de l'évolution de la trésorerie et des fonds propres. Cette situation durablement dégradée conduit à recommander des réformes structurelles sans délai.

Le cadre social et en particulier l'accord collectif de 2013, qui définit étroitement l'organisation du travail et les compétences au sein de l'entreprise, sont développés dans la quatrième partie. Malgré une baisse des effectifs dans le cadre d'un plan de départ collectif, la masse salariale n'a pas diminué. Surtout, la classification rigide des près de 160 métiers prévue par l'accord collectif limite la polyvalence des compétences et l'adaptation des équipes, alors même que l'évolution rapide des technologies ouvre des opportunités pour le groupe, comme pour ses concurrents du secteur. La renégociation de l'accord de 2013, si elle ne conduira pas à des économies immédiates, est donc indispensable pour redonner des marges de manœuvre.

Ces changements sont d'autant plus nécessaires que France Télévisions fait face, comme tous les diffuseurs publics et privés, à une révolution des usages, les contenus étant de manière croissante et en particulier pour les jeunes, visionnés sur les plates-formes et les réseaux sociaux.

⁸ Étude de l'IFOP (2021) : « *Le regard des Français sur les médias et l'information* » et Enquête Harris (2022) : « *Les Français et la télévision : un regard singulier en Europe ?* »

La cinquième partie présente l'adaptation en cours de l'entreprise et de ses équipes à ces transformations, qui appellent à mobiliser des investissements importants et des compétences nouvelles.

1 UNE UNIFICATION DE L'ENTREPRISE A CONSOLIDER

Dans un marché audiovisuel concurrentiel à la dynamique oligopolistique, le groupe France Télévisions a su affirmer son identité d'entreprise d'unique. Afin de maintenir sa performance et d'exploiter pleinement les potentialités des synergies internes, des chantiers structurants restent cependant à achever. Ces projets s'inscrivent dans une stratégie pluriannuelle, qui devrait se décliner dans un contrat d'objectifs et de moyens assorti d'une trajectoire de ressources stabilisée, ce qui n'est plus le cas depuis 2024.

1.1 L'affirmation de France Télévisions en tant qu'entreprise unique

L'aboutissement de l'entreprise unique a nécessité de nombreux changements de modèles : fin d'une logique d'antennes au profit d'une transversalisation des métiers et des fonctions support, restructuration de l'information avec une rédaction nationale unique et une régionalisation de l'information, développement des filiales, et industrialisation de la filière de fabrication.

1.1.1 Une consolidation de l'organisation interne au service du groupe

L'organisation actuelle de France Télévisions résulte d'un mouvement, ayant débuté dès la fin des années 1980, de rapprochement des sociétés publiques de télévision, permettant vingt ans plus tard la constitution d'une entreprise unique. En 1992, ce processus a commencé avec la création d'une présidence commune à Antenne 2 (rebaptisée France 2) et France 3. La loi du 1^{er} août 2000 a ensuite donné naissance à France Télévisions, société *holding* des trois sociétés de programmes (France 2, France 3, et la Cinquième devenue France 5 en 2002). La loi du 9 juillet 2004 est venue adjoindre à cet ensemble le Réseau France Outre-mer (RFO), société nationale de télévision et de radio diffusant en outre-mer, dont émane France Ô, devenue chaîne nationale en 2009, supprimée en 2018.

L'organisation de l'audiovisuel public a été profondément modifiée par la loi du 5 mars 2009 qui a substitué à ce groupe d'entreprises une société unique, par intégration des quatre sociétés de programmes dans la société holding, auxquelles ont également été adjointes France 4, créée en 2005, et *franceinfo*, créée en 2016. Pour autant, France Télévisions ne couvre pas l'ensemble du service public de la télévision : France 24, la chaîne internationale d'information en continu, relève de l'entreprise France Médias Monde. Quant à TV5 Monde et Arte, ce sont des sociétés indépendantes régies par des traités internationaux.

Le précédent rapport de la Cour constatait que bien que formant une entreprise unique depuis 2009, France Télévisions n'avait pas mené à son terme le processus de fusion entamé dès 2002. Le groupe restait marqué par le poids des anciennes sociétés de programmes dans son fonctionnement interne. De plus, intervenue dans des conditions d'impréparation technique et humaine évidentes, la mise en place de l'entreprise unique avait désorienté la gestion de l'entreprise qui n'avait pas été en mesure de tirer parti des synergies attendues de ce changement d'organisation.

1.1.1.1 Un « projet éditorial global » porté par une identité de marques

La mise en place de l'entreprise unique et la disparition de l'organisation par antenne qui en a découlé, s'est appuyée sur la définition d'une stratégie éditoriale globale déclinée sur l'ensemble des antennes et offres.

Cette organisation a favorisé la circulation des programmes entre les chaînes, et ainsi l'optimisation des stocks. Celle-ci peut pleinement se déployer sous l'effet de l'évolution des accords conclus par le groupe avec les producteurs de programmes sur les droits de diffusion : sur le linéaire, la multidiffusion d'un programme était déjà possible quelle que soit l'antenne dans un délai de 30 jours ; grâce à l'accord conclu avec les producteurs pour la période 2025-2027, l'entreprise pourra développer avec sa plate-forme une stratégie à 360° degrés, notamment la consommation en *preview*, qui est devenu un usage généralisé, ou la consommation en différé jusqu'à 30 à 42 mois.

Pour accompagner le développement de sa stratégie éditoriale unifiée, France Télévisions a aussi affirmé depuis 2020 une identité forte autour de deux marques prioritaires : *France.tv* et *franceinfo*. Le développement de l'offre numérique avait en effet conduit à l'empilement de différentes marques (*francetv pluzz*, *francetv sport*, *Culturebox*, *zouzous*, *franceinfo*, *francetv éducation*, etc.) rendant peu lisible la ligne éditoriale du groupe. Ce renforcement de la clarté de l'offre numérique dans un système de marque unifié s'articule et se poursuit avec l'offre linéaire, à la faveur du changement de numérotation des chaînes réalisé en juin 2025 : dans un contexte de développement des boîtiers connectés pour les nouvelles télévisions, le nom des chaînes à l'écran sera supprimé au profit de celui du groupe (*france.tv*) et seuls *ICI*, *franceinfo*, et *Okoo* continueront d'exister.

France 4 : de l'annonce de sa disparition à son repositionnement sur le canal 4

Parmi les mesures relatives à la transformation de l'audiovisuel public, annoncées par le Premier ministre le 19 juillet 2018, figurait l'arrêt de la diffusion hertzienne terrestre des services France 4 et France Ô. France 4 devait disparaître le 20 août 2021 au profit d'une offre 100 % numérique, dans un souci d'économies pour France Télévisions.

En raison de sa mobilisation durant la crise sanitaire de 2020, un délai supplémentaire d'un an a initialement été accordé à l'antenne. France 4 a finalement été maintenue avec une ligne éditoriale redéfinie : depuis le 1^{er} mai 2021, le canal 14 de la TNT propose en journée l'offre jeunesse *Okoo* et en soirée l'offre culturelle *Culturebox*.

Lors du passage sur le canal 4, la programmation en journée devrait davantage cibler les familles et l'écoute conjointe⁹. La programmation culturelle en soirée sera également revue.

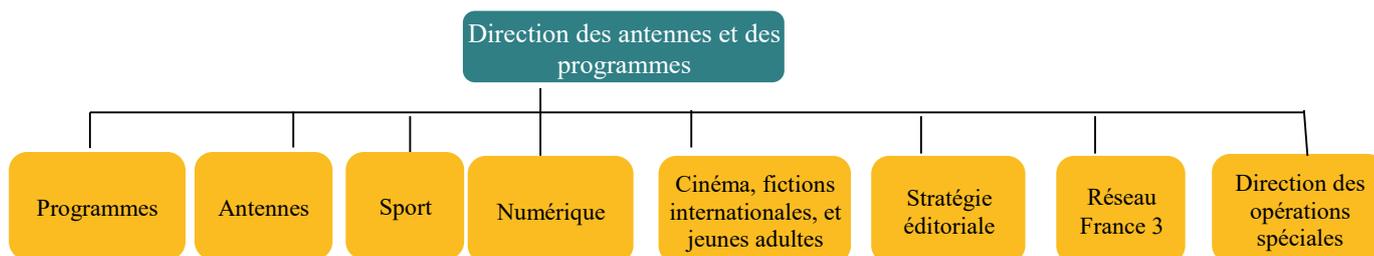
1.1.1.2 Une organisation intégrée

La consolidation de l'entreprise unique s'est traduite par une évolution des directions métiers et une meilleure synergie entre elles. En 2019 et 2020, la direction des antennes et des

⁹ Dans le panel Médiamat, l'indicateur d'écoute conjointe quantifie la part de l'audience réalisée au sein d'un même foyer par plusieurs personnes de façon simultanée sur le même poste.

programmes (DAP) a mené une réorganisation d'ampleur qui a permis de passer d'une organisation chaîne par chaîne avec un directeur par chaîne, à une organisation transversale en charge des acquisitions de toutes les chaînes¹⁰ avec une direction unique et des unités par type de programmes. Depuis 2021, la direction des antennes et des programmes assure aussi la cohérence des offres des chaînes linéaires et des plateformes numériques, autour d'un même projet éditorial, et depuis 2025 sous la marque *france.tv*.

Organigramme n° 1 : Organigramme de la direction des antennes et des programmes de France Télévisions



Source : Cour des Comptes.

La réforme a permis de piloter la diminution du coût de la grille, passé de 1 010 M€ à 898 M€ entre 2019 et 2023, France Télévisions ayant, grâce à des interlocuteurs uniques par genre, renforcé sa position de négociation face aux producteurs. Cette évolution est bienvenue alors que la concentration du secteur s'est légèrement accrue au cours de la période : la part du chiffre d'affaires des dix premiers fournisseurs de programmes dans le chiffre d'affaires total de France Télévisions est passée de 37 à 41 % entre 2017 et 2023.

La réforme s'est également traduite par une meilleure maîtrise des effectifs, qui ont baissé de 10 %¹¹.

Cette transformation de l'entreprise a également concerné les fonctions support :

- la direction de la communication s'est ainsi réorganisée en miroir de la direction des antennes et programmes.
- au sein de la direction générale de la gestion, de la production et des moyens, plusieurs directions ont évolué : la direction des moyens des antennes et des programmes assure une meilleure adéquation des approvisionnements avec les besoins des antennes ; la direction de la production a renforcé la cohérence des négociations avec les producteurs externes et une centralisation des coûts des programmes. Cette évolution s'est notamment concrétisée par l'évolution en 2022 du cahier des charges de France Télévisions sur la production cinématographique¹² permettant la mise en commun des obligations de production de toutes les antennes.

¹⁰ Par exemple, l'unité « Documentaires » est en charge des acquisitions de toutes les chaînes.

¹¹ Cf. partie 4.

¹² Cf. Évolution du cahier des charges de France Télévisions suite à l'avis de l'ARCOM n° 2022-18 du 7 décembre 2022 relatif au projet de décret portant modification du cahier des charges de la société nationale de programmes France Télévisions.

- après une première réorganisation en 2017, la direction de l'ingénierie technique et des systèmes d'information, devenue Direction Technique et des Systèmes d'Information (DTSI), a accompagné le mouvement de transformation et de transversalisation par une seconde réorganisation en 2019¹³ afin de répondre aux besoins métiers et d'optimiser les synergies avec les autres départements. Elle comprend cinq activités principales : ingénierie technique, ingénierie, exploitation des moyens et de la performance opérationnelle du réseau France 3, centre de diffusion et d'échanges, et distribution.
- la direction du numérique s'est développée avec, en 2023, sept pôles d'expertises métier.

De plus, dans la logique de consolidation des fonctions clés de l'entreprise unique, l'organisation de la fonction ressources humaines au sein de France Télévisions a été revue afin de l'unifier, d'assurer l'équité de traitement dans l'ensemble des entités, et de renforcer la qualité du service rendu dans la gestion des ressources humaines. Alors que les directions régionales de France 3 et les antennes du pôle outre-mer disposaient au début de la période contrôlée d'un responsable des ressources humaines placé sous l'autorité hiérarchique du directeur de région ou d'antennes, les directions des ressources humaines des réseaux ont été placées progressivement, dans un mouvement opéré depuis 2020, sous l'autorité de la direction des ressources humaines.

Cette nouvelle organisation, dont la mise en place s'est achevée en 2022 avec la centralisation de la gestion des ressources humaines du pôle outre-mer, accroît la proximité entre les différentes fonctions de la direction des ressources humaines du siège avec les directions des ressources humaines opérationnelles. Elle renforce également la coordination entre les composantes de l'entreprise, et favorise une logique de filière axée sur le déploiement homogène des politiques de ressources humaines à travers l'ensemble de l'entreprise. Cette organisation s'appuie sur une nouvelle comitologie, avec des réunions trimestrielles de l'ensemble des responsables ressources humaines sur le terrain, les directeurs opérationnels les réunissant plusieurs fois par mois, en plus des échanges individuels qu'ils entretiennent avec eux.

Les interlocuteurs rencontrés ont unanimement souligné les effets positifs de cette nouvelle organisation pour unifier les pratiques et faciliter la mise en œuvre homogène au sein de l'entreprise des mesures de gestion des ressources humaines. Par exemple, elle permet un pilotage plus fin du recours à l'emploi permanent, avec l'application de règles communes de plafonnement des jours de collaboration annuelle (80 jours pour les intermittents, 120 jours pour les contrats à durée déterminée de droit commun) et ainsi de renforcer la position de l'entreprise en cas de litige.

1.1.1.3 Une filialisation pour renforcer les activités groupe

Le développement des filiales du groupe s'inscrit également dans la stratégie de renforcement et d'unification de ses activités, au service de l'entreprise unique.

¹³ Cette nouvelle organisation rassemble les pôles innovation et développement, Centre de diffusion et d'échanges, Développement Réseaux Diffusion et Distribution, Ingénierie Process, Ingénierie outre-mer, *Média Factory*, Pilotage et Achats.

1.1.1.3.1 Une diversification des activités

Le groupe France Télévisions comprend des filiales dans sept champs d'activités : le cinéma, la production, la publicité, l'édition, le multiplex, l'immobilier et les services, et la diversification. Aucune filiale ne reçoit de financement direct de France Télévisions.

Les principales filiales de France Télévisions sont les suivantes :

- *France Télévisions Publicité* assure la commercialisation des espaces publicitaires et du parrainage du groupe ainsi que ceux de chaînes thématiques extérieures à France Télévisions, de chaînes internationales et de sites internet.
- *France Télévisions Distribution* est le partenaire des producteurs et des ayants droit pour maximiser les revenus de leurs programmes sur tous supports médias, avec l'édition vidéo et vidéo à la demande (VOD) musicale, de magazines et livres, les droits dérivés ainsi que la distribution et le financement de programmes audiovisuels. Depuis janvier 2017, *France Télévisions Distribution* accompagne aussi le cinéma à l'international. En 2023, elle détenait des mandats de commercialisation et droits secondaires pour 204 œuvres de fiction sur 1067 recensées.
- *France 2 Cinéma* et *France 3 Cinéma* portent l'ambition du groupe en matière de création cinématographique en coproduisant une soixantaine de films par an. Les comités communs avec la direction des antennes et des programmes, mis en place depuis 2018, garantissent une mise en cohérence des négociations en lien avec le projet éditorial des antennes.
- *France.tv Studio* est une société de production audiovisuelle créée en 1986 sous le nom de *Méditerranée Film Productions*. La filiale a changé de nom en 2018 afin de marquer un nouvel élan dans son développement : son savoir-faire s'exerce dans les domaines de la fiction, du documentaire, des magazines culturels, de société, d'éducation, des débats et des grands événements en direct. En 2021, elle a créé une agence de presse, filiale à 100 %, *France.tv presse*, afin de compléter son offre de production / coproduction à contenu journalistique, notamment au travers d'enquêtes, de reportages et de magazines. Depuis 2023, *France.tv Studio* détient la société *Les Tontons Truqueurs*, société spécialisée dans les effets visuels proposant des effets spéciaux en temps réel sur les plateaux. En 2023, *France.tv Studio* a pris une participation majoritaire (63 %) dans *Dwarf Entertainment*, spécialisé dans le domaine de l'animation créée via des techniques 3D. Enfin, *France.tv Studio* continue d'exercer son expertise dans le sous-titrage à destination des publics sourds et malentendants, le doublage, l'audiodescription et l'autopromotion.

1.1.1.3.2 L'exemple du développement de *France.tv Studio*

Depuis 2019, l'objectif de *France.tv Studio* est de devenir le premier producteur de contenus du groupe, et de contribuer à la maîtrise des savoir-faire et à un meilleur partage de la valeur, tout en s'adaptant aux évolutions éditoriales, en partenariat avec la Fabrique.

Ces orientations se sont concrétisées par le lancement en 2018 du feuilleton quotidien *Un si grand soleil*, et en 2019, par le transfert de sept émissions produites en interne (*Télématin*, *Faut pas rêver*, *Un livre un jour*, *Thalassa*, *Motus*, *Dans quelle étagère ?* et *Des chiffres et des lettres*). Ces évolutions ont contribué à la croissance du chiffre d'affaires de la filiale,

s'établissant à 114 M€ en 2024. Depuis, les activités ont continué à se diversifier avec la création de l'agence de presse en 2021 pour maximiser les opportunités liées à l'information, le développement de l'activité de production de nouveaux divertissements, de documentaires et de directs événementiels, et en 2023, et le projet Vendargues 2, retenu dans le cadre de la Grande Fabrique de l'image - France 2030.

***Un si grand soleil* : un exemple de rationalisation de la production**

Un si grand soleil est une création dont les processus éditoriaux, artistiques et d'écriture relèvent de *France.tv Studio*, ainsi que la production déléguée du feuilleton. Le tournage et la post-production sont confiés principalement aux moyens internes de France Télévisions (*La Fabrique*).

Ce feuilleton quotidien s'inscrit dans l'ambition stratégique du groupe qui vise d'une part, à accroître la production interne et les droits associés au travers notamment de l'exploitation d'un outil industriel propre et d'autre part, à favoriser la création de valeur avec notamment la distribution à l'international du feuilleton et l'exploitation de la musique utilisée pour celui-ci.

Au niveau des programmes, le gain de productivité calculé en 2022 est significatif. La suppression de 11 fictions et le redéploiement des équipes vers la fabrication du feuilleton ont permis de réaliser 95 heures de programmes remplaçant les 16 heures de ceux fournis par les 11 fictions précédemment produites.

La quasi-totalité des équipes est réunie sur le même site, à Vendargues, à proximité de Montpellier, lieu de tournage du feuilleton, dans des locaux propriété de France Télévisions. En 2024, 274,6 ETP étaient affectés au tournage, en diminution (-9 ETP) depuis 2019, première année pleine de tournage.

L'audit des saisons 1 et 2 réalisé en juillet 2022 constate que certains aspects de la production pourraient encore être optimisés : la phase de préparation, l'utilisation des studios, les horaires de tournage. Ainsi, la sous-utilisation des studios conduit à un renchérissement des tournages estimé à 1,9 M€ par saison. De plus, l'allongement de la durée des tournages accentue le poids des éléments variables de paie.

Néanmoins, le coût total d'une saison (260 épisodes) est assez stable (40,7 M€ pour la saison 1 ; 41,7 M€ pour la saison 6), avec une nette augmentation pour les saisons 2 (45 M€) et 3 (43,6 M€). La diminution continue depuis la saison 4 s'explique en partie par l'intégration des nouvelles technologies développées par *Les Tontons Truqueurs* dont les innovations ont permis d'améliorer la productivité de la série quotidienne. La rationalisation des tournages en studio a réduit non seulement le nombre de jours de tournage en extérieur de 18 % entre 2023 et 2024 mais aussi le nombre total de jours de tournage de 4 %.

En quelques années, la filiale a atteint son objectif de devenir le premier producteur de contenus du groupe, en créant un catalogue valorisable et en renforçant les actifs de France Télévisions. La réussite de cette stratégie de filialisation de la production est manifeste avec l'augmentation du nombre d'heures de programmes livrés, qui explique aussi la hausse des effectifs de la filiale (323 ETP moyens en 2018, 636 en 2024).

Tableau n° 1 : Évolution du nombre d'heures de programmes livrés par *France.tv Studio*

	2017*	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Nb d'heures</i>	n.c.	382	677	1 812	1 500	1 406	1 428	1 527

Source : Cour des comptes, d'après données France Télévisions

En 2023, *France.tv Studio* est le deuxième fournisseur de France Télévisions, le premier producteur de flux et le troisième producteur de fiction en France. Cette évolution est d'autant plus notable que le transfert progressif des activités de production interne (hors information et sport) a rencontré une forte opposition sociale à laquelle l'entreprise a répondu en garantissant le salaire, l'ancienneté et le temps de travail des salariés lors de leur transfert. En 2021, six émissions et 75 salariés¹⁴ étaient concernés¹⁵.

Télématin : Un programme de flux dont la production a été transférée à *France.tv Studio*

Télématin est une émission quotidienne diffusée en direct comprenant, outre la partie magazine dans laquelle interviennent des chroniqueurs pour présenter des rubriques, un volet information géré par la direction de l'information et constitué de journaux télévisés, de bulletins météo et d'une interview politique. Créée en 1985, elle est produite depuis 2019 par *France.tv Studio* avec les moyens de *La Fabrique*.

Cette émission a connu des évolutions notamment dans sa fabrication. En 2017, elle était produite en interne (plateaux, tournage et postproduction), mobilisant 100 ETP selon un audit réalisé 2017, effectif minoré dans la mesure où les collaborateurs du siège concourant à la fabrication du programme ne sont pas pris en compte, faute d'identification dans les outils des activités sur lesquelles ils sont planifiés. Par ailleurs, l'audit constate que le principe de recours aux moyens internes n'était pas respecté dans 60 % des cas pour deux raisons principales : l'inadaptation du format des équipes internes de tournage aux besoins de certains tournages, et le souhait de chroniqueurs ou réalisateurs de tourner avec des prestataires externes.

Un suivi de l'audit a été réalisé en 2019, avant le transfert de la production de l'émission à la filiale en octobre 2019. Il souligne l'absence d'identification systématique de l'activité des collaborateurs de *La Fabrique* concourant à la fabrication de *Télématin*, ne permettant pas de déterminer le coût complet de l'émission. De plus, malgré l'amélioration constatée sur le traitement des demandes de tournage ainsi que sur le recours aux moyens de *La Fabrique*, l'ensemble des demandes de tournage n'étaient toujours pas adressées à *La Fabrique*, en raison du format des équipes légères internes toujours peu adapté aux besoins de la plupart des tournages, ce qui a eu pour conséquence la décision d'arrêter au 1^{er} juillet 2024 l'activité de tournages légers opérée depuis le siège.

Le transfert de la production de *Télématin* à *France.tv Studio* a permis d'optimiser le recours aux moyens internes de l'entreprise et les coûts. S'agissant de l'optimisation des coûts globaux, entre 2019 et 2023, malgré un contexte inflationniste, le coût de l'émission a diminué, passant de 58 786 € à 57 808 € (en 2017, il s'élevait à 66 026 €). L'augmentation constatée en 2024 (63 934 € par émission) s'explique essentiellement par le dispositif des Jeux olympiques de Paris. Concernant l'optimisation des moyens internes, ils représentaient 61,2 % du coût par émission en 2019 et 56,1 % en 2024.

¹⁴ Essentiellement de la direction de la production. Cf. comité d'audit 14/10/2022.

¹⁵ *Des chiffres et des lettres, Télématin, Thalassa, Faut pas rêver, Des racines et des ailes et Passage des arts*. Cf. comité d'audit du 14/10/2021.

Si le bilan de la filiale est globalement positif, son chiffre d'affaires ne réalise pas encore le potentiel prévu par les accords avec les producteurs pour la production (« *part dépendante* »). Jusqu'au 1^{er} janvier 2025, la part réservée aux filiales pouvait s'élever à 17,5 % de l'engagement annuel dans la création (420 M€ jusqu'en 2021, puis 440 M€), soit 73,5 M€ puis 77 M€. Avec une part dépendante à 20 % suite à l'accord avec la profession de juin 2024, ce potentiel est désormais de 88 M€ pour la période 2025-2027. Compte tenu du montant de chiffre d'affaires lié aux fictions, documentaires, et captations en 2024 (46,9 M€ pour un chiffre d'affaires total de 113,7 M€), la marge de progression reste importante.

Les perspectives du développement de l'activité de la filiale sont favorables : une augmentation de l'activité hors groupe, principalement dans la production de programmes de flux, et un potentiel de production qui n'est plus lié à la contrainte des cases de la grille linéaire avec le développement de l'offre numérique.

1.1.1.4 La Fabrique : une rationalisation des moyens de fabrication des programmes

Parallèlement au renforcement de sa production, l'entreprise a revu son organisation interne pour rationaliser ses moyens de fabrication. *La Fabrique* est la structure en charge d'activités de fabrication des programmes (tournages, studios, vidéo mobile, production, post-production) en particulier pour l'information nationale, les sports, le programme national et le programme régional métropolitain. Ses clients principaux sont les directions métiers de France Télévisions ainsi que *France.tv Studio*.

Tableau n° 2 : Répartition des recettes par clients en 2024 (en M€)

	Information	Sports	Production (dont France.tv studio)	Réseau France 3	Divers client	Total
<i>Recettes</i>	40,3	31,1	83 (dont 20,7)	27,6	3	185

Source : Cour des comptes, d'après données France Télévisions

Dès 2017, France Télévisions s'est engagée dans une réforme d'ampleur de sa filière de fabrication, poursuivant ainsi la dynamique constatée par le précédent rapport de la Cour. Cette stratégie vise opportunément à posséder une expertise interne et à garantir l'indépendance du groupe face à des fournisseurs oligopolistiques. Sa mise en œuvre a aussi pour objectifs d'améliorer l'économie de la fabrication interne par une optimisation des coûts et le développement des synergies, et d'adapter l'offre de services.

En 2017, la première phase a été la création d'un pôle d'activité à Vendargues pour la fabrication du feuilleton *Un si grand soleil*.

Vendargues 1 et 2 : des sites d'industrialisation de la production

Le site Vendargues 1 est un site de France Télévisions situé dans les environs de Montpellier, géré par *La Fabrique*. Les 16 000 m² de bâti hébergent trois studios de tournage de 1 133 m², un studio de 600 m² et un studio LED. À cela s'ajoutent une menuiserie unique pour le groupe, de la post-production et du stockage de décors, accessoires et costumes. Le studio Vendargues 1 est principalement utilisé pour le feuilleton quotidien *Un si grand soleil*.

Entre 2018 et 2024, les investissements pour Vendargues s'élèvent à 38,3 M€ dont l'achat du bâtiment principal en 2020 pour un montant de 10,9 M€.

Les productions externes commencent à se développer, permettant une saturation des studios dès 2025.

Le projet Vendargues 2 bénéficie du label et du financement France 2030 « *Grande Fabrique de l'image* » pour créer, en deux phases, six plateaux pour une surface cible de 4 000 m².

Il vise à renforcer la capacité de tournage du groupe avec une offre complète de services innovants. Les deux sites seront complémentaires afin de répondre à l'ensemble des besoins de la production. La livraison de la phase 1 est prévue fin 2025.

Le coût du projet est estimé à 28,9 M€ financés avec une subvention France 2030 de 4,9 M€, l'apport en fonds propres de France.tv Studio d'un montant de 8,5 M€ et un emprunt de 15,4 M€. Dans l'hypothèse où France Télévisions actionnerait la phase 2 du projet, le coût total serait estimé à 32,9 M€ financés avec une subvention France 2030 portée à 5,5 M€, l'apport en fonds propres de France.tv Studio représenterait alors 12 M€ tandis que l'emprunt resterait de 15,4 M€.

Le montage financier a fait l'objet d'une revue en comité d'audit : France Télévisions a créé une SCI, consacrée à l'investissement, et une structure d'exploitation commerciale qui versera un loyer au prix du marché, toutes deux portées par *France.tv Studio*.

Le plan d'affaires repose sur des hypothèses avec des aléas, malgré une première manifestation d'intérêt, et la possibilité de basculer partiellement des clients externes des studios Vendargues 1 vers les nouveaux studios. Le solde d'exploitation prévisionnel annuel de la phase 1 (2023-2026) est estimé à 235 000 € et celui de la phase 2 (2027-2038) à 745 000 €. Les charges de fonctionnement prévisionnelles n'intègrent que deux salariés dont un responsable RSE, ce qui peut paraître faible, même dans un montage où Vendargues 1, opéré par la Fabrique, assurera les prestations complémentaires, qui seront refacturées.

La deuxième phase, débutée en 2018, a consisté en une réorganisation complète avec la création d'une planification centralisée, la mise en place d'une mesure de la performance, la création d'un *hub* à Bois d'Arcy regroupant les activités de vidéomobile et centralisant l'approvisionnement. La période a également été marquée par la concentration des équipes de tournage dans deux centres d'exploitation (Paris et Marseille), l'intégration des équipes techniques de France 3 Paris-Ile-de-France à *La Fabrique*, et le transfert des équipes légères au réseau régional malgré l'opposition des organisations syndicales¹⁶.

Afin de garantir la réussite de la filière interne de fabrication qui impliquait un changement de culture des directions utilisatrices, cinq règles ont été instaurées : se concerter en amont des projets ; valoriser les bonnes pratiques ; anticiper 70 % de l'activité de

¹⁶ Cf. annexe n°5

fabrication ; optimiser les ressources dans le respect du barème tarifaire ; s'adresser à un guichet unique. Le renouvellement de certains moyens¹⁷ a également été engagé.

Cette réorganisation porte ses fruits puisque la part de la fabrication interne a progressivement augmenté et le recours à l'externalisation diminué, comme l'illustrent la post-production et la vidéomobile.

Tableau n° 3 : Externalisation – exemple des magazines et documentaires post-production (en jours)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Jours internes</i>	14 622	10 967	12 456	11 630	12 194	13 430
<i>Jours externes</i>	1 951	1 897	2 729	3 411	1 179	736
<i>% d'externalisation</i>	11,8	14,7	18,0	22,7	8,8	5,2
Total	16 573	12 864	15 185	15 041	13 373	14 166

Source : Cour des comptes, d'après données France Télévisions

Tableau n° 4 : Externalisation – exemple de la vidéo mobile (en jours)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Jours internes</i>	925	820	844	735	940	1 040	1 003	1 183
<i>Jours externes</i>	53	48	55	74	101	157	48	11
<i>% d'externalisation</i>	5,4	5,5	6,1	9,1	9,7	13,1	4,6	0,9
Total	978	868	899	809	1 041	1 197	1 051	1 194

Source : Cour des comptes, d'après données France Télévisions

L'optimisation des moyens s'appuie également sur la diminution du nombre de plateaux, passant de douze à huit et sur leur utilisation plus intensive : 200 jours en moyenne en 2019 pour douze plateaux, 256 jours en moyenne en 2024 pour huit plateaux¹⁸. De même, une régie a été supprimée entre 2019 et 2024 portant leur nombre à six et réduisant le nombre total d'heures d'utilisation de 3,4 %¹⁹, mais avec une meilleure saturation par régie : 3 292 heures en moyenne en 2019 contre 3 709 heures en 2024. Par ailleurs, dans le souci de modernisation et d'optimisation des moyens à disposition des programmes, la mise en place de plateaux hybrides et de décors virtuels (fond vert) a permis le maintien de certaines émissions comme *Stade 2* qui sans cela auraient été supprimées.

¹⁷ Par exemple celui de la flotte de cars-régie.

¹⁸ Par exemple, le plateau E, qui était souvent un plateau vide, héberge désormais sept à huit émissions.

¹⁹ 23 047 heures en 2019, 22 254 heures en 2024.

1.1.2 La clarification des lignes éditoriales et de l'information

1.1.2.1 La mise en place d'une rédaction nationale unique

Le précédent rapport de la Cour sur France Télévisions²⁰, publié en 2016, constatait que le secteur de l'information était resté très largement à l'écart de l'entreprise unique. Ainsi, celle-ci ne s'était pas encore mise en capacité de valoriser l'information en provenance des réseaux régional et ultramarin, ceux-ci fonctionnant encore très largement en circuit fermé.

Par ailleurs, France Télévisions n'était dotée d'aucun indicateur d'efficience ou de performance permettant de mettre en rapport les moyens mobilisés et les résultats obtenus. En outre, même si le coût de grille²¹ de l'information nationale était élaboré et suivi chaque année, ces données n'étaient pas mises en relation avec le coût de l'information dans les réseaux régionaux et d'outre-mer.

Sur la base de ces observations, la Cour formulait plusieurs recommandations visant à renforcer la coordination de l'offre d'information entre le niveau national et régional et à améliorer le pilotage interne de l'information à l'échelle de l'entreprise, incluant le niveau national, régional et ultramarin (coût de grille global, volume horaire global, coût horaire de diffusion...).

La fusion des rédactions nationales de France 2 et France 3, annoncée en 2012, déployée en plusieurs phases à partir de 2015, s'est achevée en 2019 avec la mise en place d'une rédaction nationale unique et le regroupement sur un même site de l'ensemble des équipes de la direction de l'information : rédaction nationale, magazines d'information, *franceinfo* TV et numérique, moyens. Elle a contribué à la mise en œuvre opérationnelle de l'entreprise unique, en évoluant d'une logique de rédaction nationale par chaîne à une logique de rédaction pour toutes les éditions et tous les supports et en dotant France Télévisions d'un pilotage organisationnel et éditorial unique de l'information nationale.

Cette réforme a conduit à une révision des principes d'organisation et de fonctionnement de la rédaction de France Télévisions, avec des rapprochements de journalistes selon leurs spécialités et non plus selon les chaînes, et la mise en commun des ressources et moyens au sein d'une direction unique de l'information. Cette coordination centralisée a notamment permis d'optimiser l'activité de reportage en réduisant le nombre de jours passés en mission.

La fusion des rédactions s'est aussi traduite par une baisse des effectifs (1 335,2 ETP en 2017 contre 1 251 ETP en 2024) dans un contexte de création et de montée en puissance de *franceinfo* (145,1 ETP en 2024) et de l'intégration en 2024 des effectifs de l'émission *Télématin* (26,6 ETP)²². Entre 2017-2024, la direction de l'information nationale a globalement maîtrisé ses charges d'exploitation malgré l'inflation.

²⁰ Cour des comptes, *France Télévisions : mieux gérer l'entreprise, accélérer les réformes*, 2016.

²¹ Le coût de grille est un outil de pilotage construit à partir des coûts des programmes diffusés à l'antenne, déterminés selon les règles d'amortissement des coûts d'acquisition ou de production des programmes immobilisés, les coûts des programmes de flux, les coûts de l'habillage antenne. Il s'agit d'un coût de la « consommation des droits de diffusion ».

²² La partie 4.1.1.1 présente l'évolution de la masse salariale de France Télévisions, dont le nombre total de journalistes.

Tableau n° 5 : Évolution des ETP et des charges de la direction de l'information nationale (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolution 2017-2024
<i>Nb d'ETP</i>	1 335,2	1 301,4	1 277,4	1 259	1 245,7	1 229,7	1 204,6	1 251	-6,3%
<i>Charges de personnel</i>	138,6	137,6	133,5	130,1	131,8	130,3	132,7	142,7	+3%
<i>Dont personnel permanent</i>	111,4	114,7	110,8	107,2	108,3	105	105,4	113,4	+1,8%
<i>Dont personnel non permanent</i>	19,8	15,1	15	15,3	16,1	17,9	19,6	20,3	+2,5%
<i>Charges hors personnel</i>	66	60	62,3	57,8	62,5	66,9	68,8	89,4	+35,5%
<i>Total</i>	204,6	197,6	195,8	187,9	194,3	197,2	201,5	232,1	+13,4%

Source : Cour des comptes, d'après données de France Télévisions.

Entre 2017 et 2024, l'ensemble de ces moyens a permis à la direction de l'information nationale d'améliorer sa productivité de 9,7 % en assurant la diffusion de 8 401 heures en moyenne par an (dont 6 570 heures sur *franceinfo*), l'année 2023 étant marquée par la bascule de la production des tranches horaires 12/13 et 19/20 aux équipes du réseau de proximité.

Tableau n° 6 : Évolution du volume horaire diffusé par la direction de l'information nationale

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Nb d'heures</i>	8 498	8 364	8 214	8 408	8 332	8 392	8 274	8 729(*)
<i>Ratio volume horaire/ETP</i>	6,4	6,4	6,4	6,7	6,7	6,8	6,9	7

Source : Cour des comptes, d'après données de France Télévisions. Ce volume ne prend pas en compte les données des rédactions régionales. (*) intégration en 2024 de *Télématin* et de ses 507h de programme

La mutualisation des ressources des rédactions a permis de maîtriser le coût de grille de l'information, et cette démarche doit être poursuivie et approfondie.

Tableau n° 7 : Évolution du coût de grille de l'information par chaîne (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>France 2</i>	158,8	146,5	146,3	128,7	134,9	141,4	140,8	162,5
<i>France 3 national</i>	72,6	74,9	68,9	70,6	70,5	70,8	71,4	57,9
<i>Chaîne Info</i>	24,6	25,5	32,1	28,5	32,7	33,4	37,1	40,2
<i>Total</i>	256	246,9	247,3	227,8	238,1	245,6	249,3	260,6

Source : Cour des comptes, d'après données France Télévisions

Alors que la Cour avait recommandé la suppression des bureaux en région, ils ont été maintenus, mais en faisant évoluer leurs missions au profit des éditions nationales et de

franceinfo. Les dix bureaux de la rédaction nationale en région²³ contribuent ainsi aux éditions nationales quotidiennes avec un volume d'activité qui a augmenté au cours de la période sous revue (de 2 170 en 2017 à 2 399 en 2024 sujets/duplex/éléments, soit + 10,6 %).

La coordination entre les équipes du programme « *France 3 Toutes Régions (FTR)* » qui produit du contenu interrégional pour les décrochages régionaux et la continuité de l'antenne en cas d'incident, l'entité de coordination des rédactions régionales au niveau de la direction de l'information (information vidéo 3 - IV3) et les rédactions régionales a par ailleurs été renforcée sous l'effet d'un rapprochement de FTR et IV3, placés sous une même direction, et du déploiement d'un outil commun (*Open média*), logiciel unique des rédactions améliorant la mise à disposition des sujets des rédactions. Cette nouvelle organisation a entraîné une diminution des effectifs entre 2017 et 2024 : -6,7 ETP pour IV3 et -1,7 ETP pour FTR, soit respectivement -24,9 % et -3,3 % de leurs effectifs.

L'ensemble de ces évolutions a contribué à asseoir l'offre d'information de France Télévisions, dont les audiences des antennes supérieures aux objectifs assignés à la société²⁴, illustrent sa place centrale dans la consommation de contenus informationnels en France : alors que la part d'audience de France Télévisions s'élève en 2024 à 29,8 %, celle de l'ensemble des chaînes d'information est de 8,3 %.

1.1.2.2 Une régionalisation réussie de l'information

Parallèlement à l'unification de la rédaction nationale, et afin de mieux articuler offre d'information nationale et locale, le projet TEMPO a été lancé en 2022, dans la dynamique engagée dès 2019, avec l'extension progressive de la diffusion sur France 3 Régions de la matinale de France Bleu, l'allongement d'une demi-heure de la tranche d'information régionale du soir dès 2021 et le lancement de l'application ICI en coopération avec France Bleu en avril 2022²⁵.

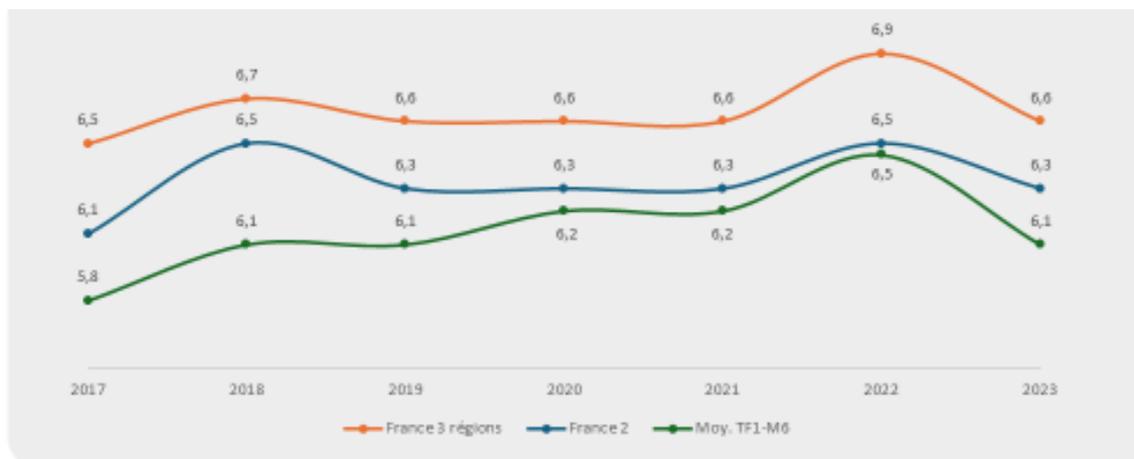
Cette évolution s'appuie sur une appréciation positive de l'offre d'information de France 3. Elle inverse son modèle éditorial, avec la constitution de grandes tranches d'information confiées aux équipes régionales, tout en affirmant les lignes éditoriales de France 2, France 3 et *franceinfo*²⁶, et en permettant à *franceinfo* de gagner en puissance. Elle vise également à répondre à l'érosion constatée des audiences quotidiennes de l'information pour France 2 et France 3 sur les années précédentes : 18,9 millions de téléspectateurs en 2020 et en 2021, 18 millions en 2022, et 17,1 millions en 2023. Cette stratégie de régionalisation de l'information s'est traduite par le lancement en septembre 2023 des éditions d'information ICI 12/13 et ICI 19/20 et l'arrêt des journaux télévisés nationaux de France 3.

²³ 49,3 ETP en 2024.

²⁴ La cible de couverture quotidienne de l'information France 2 et France 3 a été fixée par le contrat d'objectifs et de moyens à 16,6 millions de téléspectateurs. Elle a été régulièrement dépassée entre 2019 et 2023 et celle de *franceinfo*, fixée à 3,96 millions, a également été dépassée depuis 2019.

²⁵ Cf. partie 2.

²⁶ France 2, journaux de l'expertise ; France 3, journaux des territoires ; France info, « information chaude ».

Graphique n° 1 : Appréciation des offres d'information (note de satisfaction sur 10)

Source : France Télévisions, d'après baromètre IFOP

Depuis septembre 2023, les 48 éditions régionales couvrent désormais l'actualité régionale, nationale et internationale. Les rédactions régionales composent chacune leur propre édition, avec la contribution des équipes de la direction de l'information nationale qui met à leur disposition des sujets nationaux et internationaux (pour un total d'environ dix-huit minutes).

La première étape de déploiement du projet en 2023 a rencontré de vives oppositions et entraîné des mouvements de grève dans l'ensemble des rédactions régionales, avec en moyenne 2,4 jours d'absence par salarié, dont un pic à 3,3 jours en Pays de la Loire. Ces grèves étant illimitées mais sur des préavis de 59 minutes²⁷ (quatre préavis sur cinq), elles ont eu des effets importants sur les antennes. En juillet 2023, les premières grèves ont généré 576 jours perdus ; puis celles lors du lancement des éditions ICI, en septembre 2023, 412 jours supplémentaires. En octobre, un mouvement interprofessionnel a ajouté 72 jours, avant à nouveau 903 jours de grèves sur les éditions ICI à compter du 8 novembre.

Les protocoles d'accords signés à l'issue de ces mouvements prévoient différentes actions regroupées en trois axes :

- le déploiement éditorial : parmi les évolutions notables, la durée de la tranche d'information 19/20 a été réduite à 32 minutes avec maintien de la contribution de l'offre nationale (7 à 8 min), la mise à disposition de sujets optionnels diffusés par *Télématin*, France 3 Toutes Régions, et d'autres sujets d'intérêt sociétal ou économique, et la production de sujets régionaux de 8 minutes *Ici en France*.
- le renforcement des moyens nécessaires au fonctionnement des rédactions régionales avec notamment des recrutements en CDI pour disposer de quatre scriptes et de chef d'édition dans les rédactions.
- l'organisation du travail (répartition de la charge de travail et étude de faisabilité en vue de la mise en place de la semaine de quatre jours) dans le respect de l'accord collectif.

²⁷ Tel que prévu par l'accord collectif.

L'impact budgétaire significatif des mesures prévues par les protocoles d'accord²⁸ et la hausse des ETP moyens du réseau et des jours affectés aux deux éditions d'information rendent nécessaire une optimisation de la planification des activités, actuellement limitée par les dispositions résultant de l'accord collectif de 2013²⁹.

Malgré les difficultés de mise en œuvre réelles et visibles en 2023 par le téléspectateur, cette transformation connaît des réussites avec un meilleur travail en réseau au sein de France 3 et des 24 rédactions, et la création de sujets communs allégeant les équipes de rédaction en période de basse activité. De plus, le projet ne s'est pas réalisé au détriment du numérique : les vacances des journalistes consacrées au numérique sont en augmentation (+11,1 % entre le premier semestre 2023 et le deuxième semestre 2024). Surtout, les audiences locales (comprenant principalement des tranches d'information) sont au-dessus de la moyenne de la chaîne prise dans son ensemble, sauf pour quatre antennes, malgré les effets négatifs des grèves. Ainsi, en 2024, la moyenne de la part d'audience de France 3 (tous programmes) s'élève à 9 %, contre 9,5 % pour celle des programmes régionaux. En moyenne, l'écart est de 1,4 point, et pour trois antennes³⁰, leur audience locale a été supérieure de plus de 3 points à celle de l'antenne (tous programmes).

1.1.3 Les limites à l'unification de la production de l'information

Malgré la transformation notable de la production de l'offre d'information, au niveau des rédactions, l'unification des équipes et des modes de travail reste à poursuivre, au-delà des spécificités des lignes éditoriales de chacune des rédactions, et en lien avec Radio France

1.1.3.1 Une rationalisation des rédactions à renforcer

L'intégration des rédactions nationales, régionales et ultramarines, reste incomplète dans son organisation puisque, si la direction de l'information du réseau France 3 est mieux insérée au sein de la direction de l'information nationale, celle de la rédaction ultramarine reste distincte. En effet, le pôle outre-mer dispose de journalistes qui ont un rôle d'agence pour les antennes ultramarines et un rôle d'édition au profit de l'édition quotidienne sur France 3, ainsi que quelques modules pour *franceinfo*. Seuls deux rédacteurs en chefs sont présents au siège de France Télévisions.

De même, si le maintien actuel des bureaux régionaux peut se justifier au plan éditorial, il est indispensable de l'accompagner d'une stratégie affirmée d'optimisation des moyens techniques en région. Les bureaux régionaux n'utilisent pas les prestations de montage des antennes régionales et privilégient des prestations techniques externes. À titre de comparaison, en 2023, la part de ces prestations pour les bureaux régionaux s'élève à 30,3 % des charges hors personnel alors que 19,9 % des charges hors personnel des rédactions nationales sont consacrés à ce type d'achats. Néanmoins, il convient de noter la réflexion en cours sur la réinternalisation

²⁸ Par exemple, l'octroi d'un jour de récupération toutes les 8, 9 ou 10 vacances en fonction du métier concerné, de l'amplitude de la vacation et sa fréquence.

²⁹ Cf. partie 4.

³⁰ Alsace, Auvergne, Basse Normandie

de l'activité de montage en lien avec la démarche de développement de la polyvalence, qui ne sera possible qu'après renégociation de l'accord collectif.

Par ailleurs, les processus de pilotage de l'activité de la direction de l'information sont insuffisants, comme le constate le rapport d'audit interne réalisé en 2021 sur la fabrication des journaux télévisés de la rédaction nationale et de *franceinfo*, notamment en termes de planification de l'activité et des collaborateurs et de suivi de l'activité. L'audit formule ainsi une douzaine de recommandations afin de disposer d'outils permettant de s'assurer de la pertinence des plans de charges et des moyens alloués, et de garantir le suivi et la traçabilité des activités. La Cour a également constaté l'insuffisance du suivi des coûts horaires et invite France Télévisions à mettre en place une comptabilité analytique au sein de la direction de l'information. Par ailleurs, la contribution de la direction nationale³¹ et celles de FTR et IV3 aux éditions du réseau France 3 ne peuvent aujourd'hui être précisément évaluées : faute d'indicateurs disponibles, il n'est pas possible d'identifier les gains financiers du projet TEMPO.

La Cour invite France Télévisions à renforcer rapidement les outils de suivi de l'activité de la direction de l'information.

1.1.3.2 La nécessité d'une gouvernance intégrée de *franceinfo*

Dès sa création, l'offre *franceinfo* a été pensée comme un média global avec une offre linéaire (*franceinfo* canal 27), une offre radio (France info - Radio France) et une offre numérique (plateforme *franceinfo.fr*). Les moyens humains qui lui sont alloués sont en nette augmentation (81,9 ETP en 2017, 145,1 ETP en 2024 ; environ 80 % sont des journalistes dont la majorité sont des « *deskeurs*³² »), ainsi que les moyens financiers :

Tableau n° 8 : Évolution des charges de *franceinfo* (TV) (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Charges de personnel</i>	7,9	9,2	11,1	12,1	13,1	13,3	15,1	16,2
<i>Charges hors personnel</i>	6,7	6,6	7,2	7,9	9,2	9,6	10,2	11,9
Total	14,6	15,8	18,2	20	22,3	22,9	25,3	28,1

Source : Cour des comptes, d'après données France Télévisions

La hausse des ETP est certes à mettre en regard de la transformation de la grille : les équipes produisent environ 11 heures³³ par jour en semaine et 19 heures sur l'ensemble du week-end en 2024, alors qu'en 2017 leur production s'élevait à 5 heures et 7 minutes par jour en moyenne en raison des nombreuses reprises de programmes et rediffusions. Toutefois cette augmentation des effectifs de journalistes, accompagnée par une bonne performance du site, n'a pas permis une progression de l'audience de l'antenne linéaire.

³¹ C'est-à-dire les huit minutes fournies quotidiennement aux éditions régionales.

³² Un *deskeur* est un journaliste polyvalent capable de produire, filmer et monter un sujet vidéo.

³³ Ces données (nombre d'heures de direct produites par *franceinfo* TV) n'intègrent pas les heures de direct produites par *franceinfo* Radio et *France.tv Studio*, ni les diffusions de directs de France 24.

En avril 2025, dans la catégorie des chaînes d'information en continu, la part d'audience de *CNews* s'élevait à 3,3 %, devant celle de *BFMTV* (2,7 %), *LCI* (1,8 %) et *franceinfo* (0,8 %).

L'antenne et la plateforme numérique s'appuient sur la rédaction unique et les réseaux de proximité :

Schéma n° 1 : Contribution des antennes à l'offre de franceinfo



Source : France Télévisions

Les synergies de l'antenne avec les réseaux de proximité se sont développées, notamment depuis 2023 sous l'action d'IV3 : l'ensemble des sujets fabriqués par le réseau France 3 sont mis à disposition de *franceinfo* qui utilise chaque jour en moyenne un à trois sujets provenant des antennes régionales³⁴. Par ailleurs, la chaîne diffuse quotidiennement le journal des outre-mer, ainsi que trois modules sur l'actualité ultramarine. En revanche, l'utilisation par *franceinfo* d'équipes du réseau France 3 sur le terrain est moins systématisée.

S'agissant de l'offre numérique de l'information, la plateforme *franceinfo.fr* est positionnée depuis 2020 comme le cœur des offres d'information avec une contribution notable des réseaux : le trafic issu de France 3 Régions représente ainsi environ 31 % du trafic de l'offre numérique *franceinfo* en 2024 (en augmentation de trois points par rapport à 2023³⁵), tandis que le trafic issu d'outre-mer La 1^{ère} représente environ 7 % du trafic (en stabilité par rapport à 2023).

La plateforme est devenue le premier site d'information en France avec 72 % des Français de 15 ans ou plus s'informant chaque mois sur *franceinfo*, et ambitionne en 2025 de conquérir de nouveaux publics à l'occasion de « l'acte 2 » de *franceinfo*, qui concerne aussi

³⁴ Soit repris tels quels, soit sont remontés à partir des images du réseau.

³⁵ Source Médiamétrie.

l'antenne dont le bilan est mitigé : les audiences restent très faibles (0,7 % en moyenne) malgré une meilleure cohérence de la grille engagée dès la rentrée 2018 et accélérée en 2020³⁶.

Le changement de canal (du canal 27 au canal 16) doit amener France Télévisions à repenser la ligne éditoriale de l'antenne *franceinfo* en lien avec Radio France. Celle-ci doit s'appuyer sur des synergies radio-web afin de rendre pleinement effectifs le média global et l'articulation des trois composantes de l'offre : TV, radio, numérique. La Cour rejoint le constat posé tant par l'inspection générale des finances que par l'autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (ARCOM)³⁷ d'absence de pilotage global intégré : l'antenne relève de France Télévisions, avec une rédaction distincte de la rédaction nationale produisant les journaux ; la radio est logée chez Radio France ; le site web est commun mais géré par des équipes de France Télévisions. Sur le plan éditorial, l'offre de *franceinfo* se traduit uniquement par la codiffusion de trois plages de programmation quotidienne et de deux émissions en fin de semaine³⁸. L'articulation entre les différentes équipes, présentes sur des sites distincts (France Télévisions et Radio France), reste limitée par un manque de pilotage commun. Ainsi, l'absence de directeur de projet commun jusqu'en avril 2024 a retardé la mise en place de chantiers copilotés pour renforcer l'intégration des trois canaux (radio, TV, numérique) et renforcer les convergences éditoriales.

Le déploiement d'un acte 2 de *franceinfo* prévu par France Télévisions et ses tutelles, doit être l'occasion d'une gouvernance plus intégrée avec Radio France sur l'offre d'information globale. Le modèle visé est celui d'une *newsroom* unique, organisée autour de l'information chaude et de l'information froide et un travail par contenu et non par média. *A minima*, une conférence de rédaction commune quotidienne pourrait être mise en place, à l'image du modèle de convergence des médias déjà utilisé dans les rédactions du pôle outre-mer³⁹. Plus encore, la Cour rejoint l'inspection générale des finances sur la conclusion qu'« *un rapprochement par le haut (présidence commune, holding ou fusion) [qui] permettrait [...] d'aller plus et plus vite sur les chantiers essentiels de l'information* ⁴⁰ ».

1.2 Un environnement institutionnel qui crée de l'incertitude

La consolidation de l'entreprise unique s'est réalisée alors que les orientations données par l'État et par le Parlement à France Télévisions, si elles ont été assez constantes sur les objectifs à atteindre dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens, ont été particulièrement instables s'agissant des moyens, générant de l'incertitude pour le groupe notamment depuis 2024.

³⁶ À son lancement, la grille comprenait un grand nombre de reprises de modules des partenaires de l'audiovisuel public et des rediffusions de France 24 et France 5. Désormais, elle produit directement environ 11h par jour en semaine (5h07 en 2017).

³⁷ Inspection générale des finances, [Accompagnement de la transformation de France Télévisions et Radio France](#), mars 2024, et ARCOM, [Avis motivé sur les résultats de la société France Télévisions 2020-2024](#), 2025

³⁸ L'invité de 8h30, Les informés du matin, Les informés de 20h à 21h et deux émissions thématiques le week-end.

³⁹ Cf. partie 2.

⁴⁰ Cf. rapport de l'IGF, p. 37.

1.2.1 Un cadre de pilotage non stabilisé au cours de la période sous revue

Comme toute société de l'audiovisuel public, France Télévisions opère dans un cadre structuré par son cahier des missions et des charges et par les contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels signés avec l'État et soumis au Parlement, qui fixent les objectifs stratégiques et les indicateurs associés permettant de mesurer la performance. Par ailleurs, le groupe a élaboré en 2019 puis en 2024 son projet d'entreprise discuté en comité stratégique et présenté au comité d'entreprise et au conseil d'administration⁴¹.

Au cours de la période sous revue, l'architecture des contrats d'objectifs et de moyens a évolué, les tutelles ayant souhaité en 2020 mettre l'accent sur les synergies à développer entre les sociétés de l'audiovisuel public. Contrairement au contrat pour 2016-2020, celui de 2020-2022 (étendu par avenant à 2023) comportait donc une première partie consacrée aux objectifs communs des sociétés de l'audiovisuel public et une seconde spécifique pour chaque société.

Le projet de contrat d'objectifs et de moyens pour 2024-2028, qui n'est pas entré en vigueur car la trajectoire financière qui lui était associée a été remise en cause début 2024⁴², revient sur le modèle antérieur en ne traitant que France Télévisions (même s'il intègre un chapitre consacré à la convergence des réseaux France 3 et France Bleu avec la création de la marque ICI associée à des indicateurs dédiés). Dans son avis, l'ARCOM regrette la disparition de cette partie commune aux trois entreprises de l'audiovisuel « *qui illustre une ambition de convergence* » et constate « *la grande hétérogénéité formelle entre les trois COM* ». La stratégie de convergence et les outils de suivi de celle-ci, apparaissent de fait, peu documentés dans le contrat d'objectifs et de moyens. Cet abandon du chapitre commun est d'autant plus surprenant que la trajectoire financière attachée au projet de contrat prévoyait une ressource complémentaire spécifique de 200 M€ sur trois ans pour les projets de transformation et de mutualisation.

Les indicateurs du contrat d'objectifs et de moyens ont évolué pour refléter tant les évolutions du secteur (bascule vers le numérique avec la montée en puissance des indicateurs dans le COM 2024-2028) que celles de la société française (indicateurs sur la responsabilité sociale et environnementale et égalité/diversité présents à partir de 2020). Certains indicateurs, notamment en matière d'audience numérique, se limitent cependant à prévoir une progression sur la période, sans chiffres associés, même si une cible en fin de période est mentionnée : 40 M de couverture mensuelle pour *France.tv* et *franceinfo* (visiteurs uniques) en 2028 et 25 M d'abonnements sur les réseaux sociaux cette même année. Quant aux indicateurs de gestion, leur périmètre est globalement stable depuis 2016 : masse salariale, résultat d'exploitation, ressources propres.

Au cours de la période sous revue, les indicateurs ont été globalement atteints.

Aux contrats d'objectifs et de moyens est associée une trajectoire financière pluriannuelle, mais celle-ci a de fait un caractère largement indicatif puisque la dotation publique dépend du vote annuel de la loi de finances. Au cours de la période, les trajectoires budgétaires associées aux contrats d'objectifs et de moyens ont été plusieurs fois fortement modifiées :

⁴¹ Conseils d'administration des 3 avril 2019 et 7 février 2024.

⁴² Cf. partie 3.

- en 2018, le gouvernement a souhaité infléchir fortement le budget de l'audiovisuel public et réduit les concours à France Télévisions de 2018 à 2020 alors que le contrat prévoyait une légère hausse de ceux-ci en 2018 puis leur stabilité ;
- le contrat d'objectifs et de moyens 2020-2022 s'est aligné sur la trajectoire budgétaire de baisse des concours arbitrée en 2018. Le plan d'affaires associé prévoyait des déficits sur toute la période.
- le contrat d'objectifs et de moyens 2024-2028 a été préparé sur la base d'une évolution dynamique des concours publics sur toute la période du contrat, alors que 2023 avait déjà vu une légère hausse de la dotation. Toutefois, dès le premier trimestre 2024, la situation des finances publiques a conduit à une remise en question de cette trajectoire optimiste (se traduisant par des annulations de crédits début 2024), conduisant les commissions parlementaires à rejeter le projet de contrat d'objectifs et de moyens.

France Télévisions, comme les autres sociétés de l'audiovisuel public, n'a plus de contrat d'objectifs et de moyens depuis fin 2023 ce qui témoigne d'un dysfonctionnement de ses tutelles, dans un contexte institutionnel complexe. Pour la direction du groupe, la continuité de ses objectifs perdue dans le cadre des orientations stratégiques présentées au conseil d'administration en février 2024 et le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2024-28 reste un cadre de référence. La procédure de désignation à la présidence, pilotée par l'ARCOM, a été également l'occasion pour la présidente de présenter sa stratégie pour les années à venir. Le choix de l'ARCOM valide cette stratégie.

L'adoption rapide d'un contrat d'objectifs et de moyens pluriannuel reste cependant nécessaire pour apporter à France Télévisions l'indispensable visibilité sur ces ressources et permettre à l'entreprise de prendre des décisions à moyen terme. L'instabilité qui a prévalu depuis 2023 avec des annonces suivies de mesures de restriction, s'avère finalement plus complexe à gérer pour l'entreprise que la trajectoire d'austérité maintenue entre 2018 et 2022.

Recommandation n° 1. (Ministères de tutelle) Fixer une trajectoire financière réaliste et traitant l'insuffisance des capitaux propres à travers l'adoption sans délai d'un contrat d'objectifs et de moyens.

1.2.2 Depuis 2019, la réforme en suspens de l'audiovisuel public

Outre les incertitudes budgétaires, France Télévisions a été confrontée depuis six ans à un environnement institutionnel questionné : face aux profondes transformations du secteur et des usages, le gouvernement et les parlementaires ont souhaité une unification des forces à travers une structure commune de gouvernance (*holding*) pour France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA.

Ce débat s'inscrit dans les évolutions en cours dans la plupart des pays européens qui, depuis plusieurs années, ont fait évoluer leurs offres audiovisuelles publiques et leurs organisations pour s'adapter à la révolution numérique et pouvoir continuer à toucher tous les publics, notamment les jeunes. Ainsi le Royaume-Uni, la Belgique, la Finlande, la Suisse, l'Italie et l'Espagne ont adopté des approches intégrées télévision-radio-web, dont le niveau d'intégration peut varier en fonction des contextes nationaux, la Finlande avec Yle et la Belgique

avec la RTBF ayant poussé le plus loin l'intégration (autour d'un pôle « supports » et d'un pôle « contenus dans les deux cas). Dans tous les cas, l'objectif pour les entreprises est de construire et de développer des marques puissantes dans l'univers numérique en développant des offres pour tous, dans le respect des missions de service public.

Le rapport de l'inspection générale des finances analysait en 2024 les enjeux de cette transformation pour France Télévisions et Radio France⁴³, en soulignant que cette transformation « *contraint les sociétés à des investissements importants dans les outils et les contenus et à des révolutions quant à leur fonctionnement* ». Après avoir examiné les chantiers déjà engagés par les deux sociétés, l'inspection concluait : « *les deux entreprises ont des intérêts évidents à converger sur l'information, la proximité et l'innovation technologique, mais les chantiers communs avancent peu, faute de gouvernance unifiée de ces projets* ».

Mais, depuis 2019, la prise de conscience de la convergence en marche des médias n'a pas encore débouché sur des évolutions institutionnelles. À un premier projet de loi de regroupement de l'audiovisuel public⁴⁴ présenté par le gouvernement en 2019 puis interrompu en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire, a succédé une proposition de loi⁴⁵ adoptée par le Sénat en 2023 qui a fait l'objet d'un premier examen en commission à l'Assemblée nationale au printemps 2024 mais la dissolution a interrompu le processus. L'examen a repris en mars 2025 en commission avant d'être retiré de l'ordre du jour de l'Assemblée puis réinscrit en juin 2025 en vue d'une adoption avant la fin de l'année.

L'étude d'impact publiée par le ministère de la culture dans le cadre de ce nouvel examen constate que, malgré les rapprochements engagés (en matière de proximité, d'information et de numérique), une véritable convergence se heurte à la forme juridique actuelle et l'absence de direction commune.

⁴³ Le rapport présente, à titre d'information, une analyse approfondie de la BBC et d'Yle.

⁴⁴ Projet de loi relatif à la communication audiovisuelle et à la souveraineté culturelle à l'ère numérique.

⁴⁵ Proposition de loi relative à la réforme de l'audiovisuel public et à la souveraineté audiovisuelle.

2 DES RESEAUX A RAPPROCHER POUR UNE OFFRE DE PROXIMITE ADAPTEE AUX NOUVEAUX USAGES

Le réseau France 3 et les antennes ultramarines de La 1^{ère} jouent un rôle déterminant dans l'accomplissement des missions de service public de France Télévisions, en particulier en matière de proximité, de continuité territoriale et de représentation de la diversité. France 3, avec ses éditions régionales, propose une information ancrée dans les réalités locales, contribuant à mieux faire connaître les enjeux des territoires et à renforcer le lien entre les citoyens et les institutions. De son côté, le réseau La 1^{ère}, présent dans l'ensemble des départements et collectivités d'outre-mer, assure une mission essentielle de cohésion nationale. Il garantit un accès régulier à une information de proximité, dans des contextes parfois marqués par l'éloignement ou l'insularité. Ces deux réseaux participent ainsi activement à la représentation équilibrée des territoires et à la valorisation de la diversité culturelle, linguistique et sociale. Centrer l'offre des réseaux sur la convergence des médias est un enjeu majeur, afin de l'adapter aux nouveaux usages du public et notamment des jeunes. Pour cela, l'évolution de leurs modes de gestion et d'organisation devient une nécessité afin de continuer à proposer offre de proximité de qualité, davantage ancrée dans le numérique.

2.1 Une nécessaire convergence des médias pour répondre au besoin de proximité

Dans son rapport de 2016, la Cour soulignait déjà l'évidence de la complémentarité des réseaux régionaux de France Télévisions et Radio France dans le contexte de la convergence des médias, et les nombreuses mutualisations que permettrait ce rapprochement, en citant sur ce point l'exemple du réseau ultramarin associant radio, télévision et internet. Presque dix ans plus tard, le constat reste identique, mais devient à présent une nécessité pressante en réponse à la dégradation de la situation financière. Pour continuer à délivrer une offre de proximité de qualité, tant pour l'information que pour le reste des programmes, la convergence des médias doit se développer dans les deux réseaux, régional et ultramarin.

2.1.1 Une création multi-support de programmes et contenus de proximité

Dans le réseau ultramarin, la convergence des médias pour les programmes s'inscrit d'ores et déjà dans une stratégie globale structurée, qui peut inspirer une évolution des pratiques pour l'ensemble du groupe et le réseau régional en particulier, dans lequel elle reste à développer.

2.1.1.1 Une approche quadrimédia des programmes en outre-mer, à promouvoir

Dans le réseau outre-mer, la convergence des médias dans la conception des programmes est pensée et organisée par une direction, au sein du pôle outre-mer, créée en 2024 :

la direction des médias et des publics. Cette direction travaille en collaboration avec la direction des contenus pour s'intéresser au public auquel ces contenus s'adressent, à leur temporalité, aux médias et à l'écriture qu'ils mobilisent. Cette démarche clé, de création de contenus par rapport aux publics, place le numérique au cœur de l'activité, et repose notamment sur une « *académie digitale* » en soutien quotidien aux neuf stations pour leurs publications sur internet, les réseaux sociaux, le référencement ou la production de nouveaux formats, pour une offre généraliste et native (podcasts, fictions, documentaires).

La convergence des médias s'appuie dans le réseau ultramarin sur une ligne éditoriale globale qui intègre l'information et les autres programmes, permettant de décliner un même récit rédactionnel sur différents supports et contenus, et de favoriser également l'harmonisation et l'autopromotion d'un média à l'autre. En Guyane, cette intégration est réalisée de manière opérationnelle par un « *pôle de convergence* », qui assure une gestion intégrée de l'habillage, de l'autopromotion et des programmes courts sur l'ensemble des supports. Cette équipe est ainsi intégrée dans toutes les réunions éditoriales de Guyane La 1ère et joue un rôle clé dans la structuration et la coordination des contenus diffusés sur télévision, radio, numérique et réseaux sociaux.

L'approche multiformat est ainsi systématisée dans les programmes ultramarins, par exemple pour les trois festivals de documentaires Antilles-Amazonie (FIFAC), Océan Indien (FIFOI) et Zone Pacifique (FIFO). Ces festivals sont organisés chaque année dans le cadre des engagements du pacte de visibilité pour permettre l'exposition et l'animation des talents, productions et appréhensions du monde de chacun des bassins à travers des manifestations physiques et événementielles : projections, tables rondes conférences et rencontres, compétition avec remise de prix, soirées d'ouverture et de clôture. Les stations locales (Réunion La 1ère, Guyane La 1ère et Polynésie La 1ère) organisent, produisent et couvrent ces manifestations, avec l'appui du pôle outre-mer et de la direction des partenariats de France Télévisions et des acteurs associatifs, économiques et culturels locaux. La couverture des festivals mobilise l'ensemble des supports : télévision, radio, réseaux sociaux et plateformes numériques.

2.1.1.2 Le développement d'une offre de proximité globale qui implique une plus grande autonomie des régions

La stratégie multimédia de l'offre de contenus régionaux apparaît moins structurée et systématisée dans le réseau régional que dans le réseau ultramarin. Elle repose en effet sur deux volets :

- la mise en ligne graduelle depuis 2019 de l'intégralité des programmes disponibles et produits par les antennes régionales et disponibles en rattrapage sur *France.tv*. Depuis 2022, cette mise en ligne s'accompagne d'une politique éditoriale de mise en avant des programmes régionaux sur la plateforme : collections de programmes, directs sportifs, magazines, programmes en langues régionales, documentaires, avec une sélection renouvelée chaque semaine ;
- la conception d'une offre « *digitale native* » pensée pour le numérique et les réseaux sociaux : ces programmes sont conçus pour une diffusion sur la plateforme régionale du

site internet de *franceinfo* ou, sur la base d'un format adapté⁴⁶ aux usages liés à la mobilité, sur des applications mobiles comme *Instagram* ou *TikTok*.

La mise en œuvre de ces deux volets implique de renforcer l'orientation prise dès 2018 de développer l'offre de programmes régionaux (documentaires, magazines, sport, etc.), en levant les rigidités du cadre de gestion pour dégager les moyens nécessaires. Environ 250 documentaires sont produits chaque année dans le réseau France 3, pour une part en coproduction entre plusieurs directions régionales. En 2021, la stratégie de documentaire a notamment été renouvelée avec les offres de *La France en Vrai* et de *La France en Beau*. Ces documentaires ancrés dans le territoire du téléspectateur sont diffusés dans leur région d'origine, dans le cadre de décrochages régionaux, et proposent chaque semaine un thème et une histoire différents.

La convergence des médias se déploie avec des prises exceptionnelles d'antennes en partenariat avec France Bleu, pour couvrir des événements sportifs ou culturels comme le Festival Le Livre à Metz, la fête des lumières de Lyon, ou le carnaval de Dunkerque. Certains événements peuvent donner lieu à des semaines spéciales, comme la semaine des 40 ans de l'émission *Corsica Sera* en Corse. Leur diffusion s'accompagne d'une communication sur les plateformes, les réseaux sociaux, de l'autopromotion avec des annonces à la fin des journaux télévisés.

Cette approche est fructueuse en termes d'audiences : les 109 événements sportifs couverts en 2022-2023 ont généré deux fois sur trois des audiences supérieures à la case occultée et les événements culturels rencontrent également des succès d'audience, comme la diffusion en Alsace du spectacle musical « Robin Léon Show », avec une part d'audience de 16,3 %, ou le championnat du monde de la frite en région Hauts de France qui a recueilli 17,5 % des parts d'audience et 137 000 téléspectateurs, ou encore la petite histoire de la pomme en Normandie, avec 28,4 % de parts d'audience et 116 000 téléspectateurs.

Elle suppose cependant une autonomie des régions dans leur programmation qui demeure encore limitée et doit être renforcée pour promouvoir la convergence des médias. La stratégie de régionalisation de France 3 s'inscrit pleinement dans cette perspective et des assouplissements ont été apportés dans la période récente, comme la possibilité pour l'ensemble des régions d'investir des cases optionnelles, voire la première partie de soirée. Cependant, le nombre de cases régionales reste majoritairement structuré sur l'information (cases du matin, du midi et du soir), et en semaine, seules trois cases régionales sont dévolues à d'autres programmes : une case quotidienne à 9h00, et deux autres après 22h30. Par ailleurs, cette approche intégrée des médias suppose une collaboration interne structurée entre les équipes, notamment entre la rédaction et les autres collaborateurs, et donc la polyvalence des personnels, historiquement plus forte dans le réseau ultramarin qu'en région. Les journalistes ultramarins travaillent par exemple simultanément sur les différents médias, de même que des personnels techniques peuvent intervenir sur plusieurs supports. Lever le frein du cloisonnement des métiers et des rigidités de la gestion des ressources humaines apparaît donc comme un prérequis essentiel pour progresser dans cette transformation indispensable pour la performance de l'entreprise.

⁴⁶ Format vertical.

2.1.2 Une information locale à structurer dans une approche multimédia

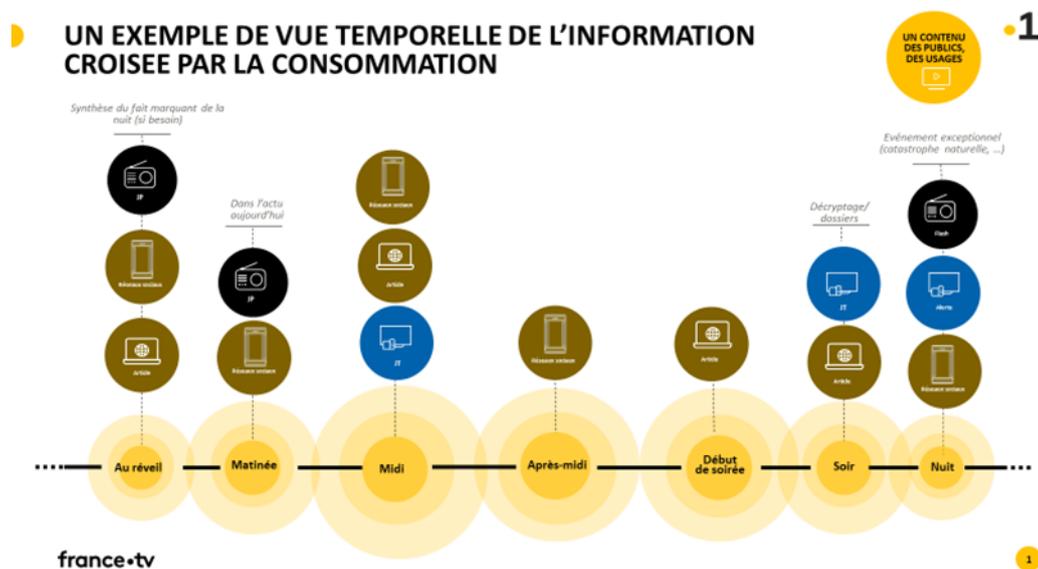
La convergence des médias se développe non seulement pour les programmes mais aussi pour l'information, afin de renforcer la proximité avec les publics.

2.1.2.1 Le traitement quadrimédia de l'information en outre-mer

La convergence des médias s'opère historiquement dans le réseau outre-mer entre radio et télévision ; le développement du numérique y est engagé depuis plus d'une décennie, pour répondre aux attentes d'un public, dans lequel les moins de 25 ans représentent jusqu'à 45 %, et qui est donc encore plus orienté que celui de l'hexagone vers internet et les réseaux sociaux.

Dans ce contexte, le pôle outre-mer a accéléré la mise en œuvre de la convergence des médias en engageant en 2021 une réforme de l'information en stations pour décliner l'offre éditoriale au sein de chaque établissement, introduire des modes de fonctionnement dans les rédactions rythmés par les temps de l'information (l'urgent, le décryptage, les contenus tièdes) et garantir un traitement global de cette information sur l'ensemble des médias : radio, télévision, internet et réseaux sociaux.

Graphique n° 2 : Cycle de la consommation de l'information – Pôle Outre-mer



La réforme repose sur une nouvelle organisation de la rédaction de chaque station⁴⁷, dirigée par des directeurs des contenus de l'information, supervisant trois rédacteurs en chef : transverse, radio et télévision. Le rédacteur en chef transverse est responsable du numérique et est l'élément pivot du dispositif, internet assurant la continuité de l'information au quotidien,

⁴⁷ La réforme organisationnelle ne s'applique pas à Saint-Pierre-et-Miquelon et Wallis et Futuna, où la taille des rédactions n'est pas suffisante, ni à la tête de réseau compte tenu de son rôle spécifique de coordination.

les autres médias traditionnels ponctuant des moments de la journée, comme le matin en radio, ou le soir en télévision. Ainsi, la conférence de rédaction quotidienne organise le planning des équipes en fonction des priorités décidées entre le traitement de « *l'actualité* » et du « *prévisionnel* » et en fonction du mode de distribution et des contraintes de chaque média. Selon les rédactions des stations, des journalistes sont spécialisés sur le web, ou d'autres fonctionnent par rotation. Dans tous les cas, si des journalistes ne travaillent que sur le Web, les autres journalistes y contribuent aussi selon l'organisation établie chaque jour.

La convergence des médias se concrétise à travers différents modes opératoires selon les stations. De manière générale, l'autopromotion de l'information diffusée sur les différents médias est systématiquement réalisée pour inviter le public à aller d'un média à l'autre. Depuis plus de dix ans, les stations se sont aussi engagées dans des offres de "radio filmée", consistant à filmer les éditions radio du journal : initialement destiné au numérique, ce format s'est progressivement étendu à certains créneaux télévisuels avec du contenu local. En Guyane, la convergence est encore plus poussée avec la création depuis mars 2023 d'un studio et d'une régie « cross média » adaptés aux offres radio, web et télévision, et intégrant également des décors virtuels. Alors que la production d'un journal télévision mobilise en moyenne huit personnes, la réalisation des éditions en cross média mobilise quatre personnes, auxquelles s'ajoute un technicien pour le volet radio.

Le déploiement contesté de l'offre *cross média* en Guyane

Le déploiement d'une offre *cross média* par *Guyane La 1^{ère}* s'est réalisé dans un premier temps dans le cadre d'une expérimentation visant à utiliser le dispositif (*Multicam-Systems* et *Axximetry*) pour fabriquer, mettre en images et diffuser des programmes simultanément à la radio, la télévision et le web et à en mesurer les impacts sur les métiers, sur l'organisation et les conditions de travail. Le coût total de l'équipement du studio, réalisé notamment avec l'appui de *La Fabrique*, s'élève à 460 000 €.

L'expérimentation s'est appuyée sur des salariés volontaires et a concerné trois productions : la matinale et l'édition de 13h, ainsi qu'une émission interactive « *Le Buzz* » proposant des contenus hors information du lundi au jeudi.

Un bilan détaillé de l'expérimentation, produit après un an en mars 2024, met en exergue des avancées et des axes d'amélioration. Pendant la période d'expérimentation, la Matinale *cross media* a augmenté sa part d'audience, nettement en télévision (+33,4 points) tandis que la performance est plus faible en radio (+ 0,8). Les audiences des deux programmes de la tranche du midi sont en revanche globalement en baisse : « *le Buzz* » gagne 0,1 point en radio et perd 17,9 points en télévision, tandis que le « 13 heures » perd 6,5 points d'audience. Des progrès techniques restent aussi à mener notamment en ce qui concerne la qualité sonore des productions, pour réduire en radio les « blancs » à l'antenne avant ou après les sonores provenant du serveur télévision, améliorer la définition du contour des personnes, résoudre des difficultés de réglage de caméras, ou encore mieux détecter les personnes qui parlent dans le mode de réalisation automatique. Un accompagnement des personnels est également nécessaire, en particulier pour se former à la présentation des émissions cross-média ou à l'écriture et à la création multimédia.

Cependant, les organisations syndicales (SNJ et UNSA) ont considéré « *que l'expérimentation n'est pas concluante tant sur le plan éditorial que technique* » citant des « *retours négatifs de la direction* » sur certaines de leurs demandes, comme, la « *planification d'un script et d'un opérateur de synthé pour le journal de 13h* », un « *habillage avec plus d'informations lors de la diffusion de son dans les journaux* » ou la « *relocalisation de la régie hub dans un lieu n'impactant*

pas les conditions de travail des salariés ». En conséquence le CSE a rendu un avis négatif à la poursuite de l'expérimentation en avril 2024.

À la suite de l'annonce de l'arrêt du projet, 75 salariés, soit près de la moitié des collaborateurs de la station, ont signé une pétition dans laquelle ils déclarent le projet innovant et viable, et expriment leur souhait de le voir se développer et se perfectionner. Le projet se poursuit depuis dans ce contexte, en continuant de mobiliser les salariés volontaires.

2.1.2.2 Le difficile rapprochement de France Bleu et de France 3, en l'absence de direction unique

2.1.2.2.1 Un double enjeu de proximité et de rationalisation des moyens

La régionalisation et le renforcement de la proximité avec les territoires est un élément historique et récurrent de la stratégie de France 3. Depuis 2019, une nouvelle stratégie de régionalisation a été engagée, en réponse aux attentes de proximité exprimées par le public et relevées dans différentes études⁴⁸. Elle repose sur une autonomie accrue des antennes locales, le renouvellement de l'information de proximité, l'élargissement de l'offre de programmes régionaux, la valorisation de l'offre régionale sur les différents supports et sur le rapprochement avec le réseau France Bleu. Au-delà des réponses que peut apporter ce rapprochement aux attentes de proximité sur l'information locale et régionale, ce projet revêt un enjeu financier en permettant des synergies et des économies d'échelle dans les réseaux régionaux ; il présente donc une acuité particulière pour France Télévisions face à sa situation financière critique.

Si l'inspection générale des finances rappelle dans son rapport publié en novembre 2024 que Radio France et France Télévisions n'ont fourni aucun chiffrage précis des gains de productivité que permettrait le rapprochement de France 3 et France Bleu, « *des synergies sont certainement possibles à moyen terme (...) sur l'immobilier et les PTA (des techniciens communs aux deux sociétés, principalement des techniciens du son, et des personnels administratifs)* ». Elle estime ainsi à environ 650 personnels le total des personnels techniques et administratifs ayant des compétences communes, dont 40 % à Radio France et 60 % à France Télévisions.

2.1.2.2.2 Des avancées lentes et insuffisantes pour réaliser la convergence des médias au plan local

Après une expérimentation en 2019 de matinales diffusées à la fois sur les antennes de France Bleu Azur et de France Bleu Occitanie et sur les antennes locales télévisuelles de France 3 Côte d'Azur et Midi-Pyrénées, les deux sociétés ont signé une convention cadre pour cinq ans en juin 2020 afin d'atteindre le plein déploiement de ces matinales filmées à l'horizon 2022, objectif repoussé ensuite à 2025. Actuellement, 39 matinales sur les 44 prévues ont été lancées. La contribution de France Télévisions à ces matinales, qui sont réalisées dans les antennes locales de France Bleu avec le concours du prestataire *EdenPress*, correspond à la

⁴⁸ Cf. notamment enquête de 2021 du syndicat des radios indépendantes et de l'IFOP publiée en 2021 : « *Attachement des Français aux médias audiovisuels locaux* ».

prise en charge des coûts de lancement et d'exploitation, auxquels s'ajoutent des coûts directs comme les liaisons entre France Bleu et France 3 ou la sécurisation des transferts, et l'amortissement des matériels et logiciels acquis notamment pour les liaisons et la diffusion. Au total, chaque lancement représente un peu moins de 100 000 € et l'exploitation est budgétée à 180 000 € par station en 2024, soit près de 10 M€ au total.

Tableau n° 9 : Coût des matinales filmées pour France Télévisions en M€

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Coût pris en charge</i>	2	3,8	6,4	7,1	8,9	9,7

Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions (réponse au questionnaire parlementaire sur le projet de loi de finances 2025).

Parallèlement au déploiement des matinales filmées, une offre numérique commune portée par l'application ICI a été lancée sur tous les systèmes d'exploitation mobiles en avril 2022. Elle vise à rassembler l'intégralité des productions audio, vidéo, images et texte de France Bleu, les flux audios en direct des 44 stations locales de France Bleu et les flux en direct des 24 antennes régionales de France 3, ainsi que les productions images, vidéo et textes de France 3 Régions. La création de la marque ICI s'est accompagnée d'une évolution du nom des éditions du midi et du soir de France 3 « *ICI 12/13* » et « *ICI 19/20* », dans le cadre du projet TEMPO de refonte de l'information régionale. D'autres opérations communes se développent enfin ponctuellement, comme la diffusion d'événements sportifs locaux, commentés à la fois par les équipes de Radio France et celles de France Télévisions, par exemple la course motocycliste « *Enduropale* » du Touquet ou certaines courses cyclistes en Bretagne.

Malgré les efforts financiers et managériaux déployés, ces rapprochements sont encore loin de permettre de proposer une offre intégrée, basée sur une convergence complète des médias des deux réseaux France Bleu et France 3. Les matinales filmées constituent notamment une offre *a minima* du point de vue de la convergence des médias, si on les compare par exemple à l'offre de journal *cross média* proposée en Guyane.

Comme l'indique la Cour dans son rapport publié en janvier 2025 sur Radio France, l'avancée d'un rapprochement entre les deux réseaux se heurte à plusieurs difficultés, à la fois immobilières et éditoriales. L'absence de concordance entre les zones de diffusion des installations en région de France 3 et celles des antennes locales de France Bleu complexifie la définition du nouveau maillage territorial. Au plan éditorial, le constat porté par l'ARCOM, la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) et l'inspection générale des finances est unanime : l'ambition annoncée en 2022 de rendre disponible l'intégralité des contenus de proximité produits par le service public sur un site internet unique n'est pas atteinte. Selon l'ARCOM⁴⁹, « *la mise à disposition des contenus sur [franceinfo et ICI] semble se confronter à des enjeux stratégiques divergents entre France Télévisions et Radio France. L'actualité régionale du réseau France 3 est ainsi davantage référencée en priorité sur le site franceinfo au détriment de la plateforme de proximité pénalisant ainsi celle-ci quant à la profondeur de son offre. France Télévisions semblerait ainsi privilégier sa propre plateforme dont près de 35% de son audience et de son trafic sont assurés par la publication des informations régionales de son réseau France 3* ».

⁴⁹ Avis sur les résultats 2020-2024 de France Télévisions.

La difficulté à dégager une ligne éditoriale commune aux deux réseaux se traduit dans l'inactivité du groupement d'intérêt économique (GIE) créé en 2022 pour piloter et assurer le développement et la maintenance de la plateforme et de l'application ICI et qui, en pratique, est dépourvu de toute portée opérationnelle. Le caractère strictement paritaire du GIE rend nécessaire, sur chaque point, un accord des deux parties ; il n'a pas été donné suite au recrutement d'un directeur délégué et le GIE n'a pas de budget propre, bien que des développements numériques communs aient été mis en œuvre, à hauteur de 3,2 M€ en 2024, répartis à parts égales entre France Télévisions et Radio France. Cette absence de gouvernance commune et d'impulsion par le haut limite les possibilités d'avancer dans le rapprochement sur le terrain. La Cour partage le constat de l'inspection générale des finances d'échanges limités entre les équipes locales, reposant essentiellement sur des relations interpersonnelles entre directeurs de stations et d'antennes et une bonne volonté partagée de développer des projets communs.

2.1.2.2.3 L'accélération nécessaire du rapprochement, grâce à une direction commune

Comme la Cour l'a indiqué dans son rapport sur Radio France, l'unification des réseaux passe par l'énoncé d'une doctrine claire sur les différents sites internet et par l'organisation d'une architecture d'ensemble tenant compte des autres chaînes de France Télévisions et de Radio France, sous l'égide du GIE ou d'une gouvernance commune qui s'y substituerait. La proposition de loi déposée en 2023 et dont l'examen a été repris en 2025 par la commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale, s'inscrit dans cette perspective : le texte prévoit en effet la possibilité pour la holding « France Médias », de créer des filiales par exemple pour regrouper les moyens consacrés à l'offre de proximité, en désignant une direction commune.

Le rapprochement avec France Bleu présente ainsi des synergies prometteuses pour progresser dans une convergence complète des médias, et définir une offre audiovisuelle de proximité adaptée tout en recherchant des économies. Pour poursuivre ce rapprochement et surmonter les obstacles, notamment éditoriaux qui le freinent, il est crucial d'établir une doctrine claire et une gouvernance commune. Pour avancer dans l'atteinte de cet objectif, la Cour recommande à Radio France et France Télévisions et à leurs tutelles de poursuivre à court-terme le dialogue et les études engagées pour présenter et chiffrer des scénarii opérationnels, avec leurs gains attendus, et de les mettre en œuvre. Ces scénarii peuvent être élaborés conjointement par les différentes parties dès à présent, sans attendre l'issue des débats sur la réforme de l'audiovisuel public, sur la base des différents formats de rapprochement envisageables, et en procédant notamment à l'identification des métiers similaires aux deux réseaux et pour lesquels des harmonisations de statuts sont possibles.

Recommandation n° 2. (France Télévisions, Radio France, DGMIC, DB) Chiffrer et mettre en œuvre sans délai les scénarios opérationnels de synergies possibles entre les réseaux France 3 et France Bleu, sur la base notamment d'une identification de leurs métiers communs.

2.2 Les réseaux, un enjeu clé pour la gestion de l'entreprise

Alors que les réseaux régional et ultramarin jouent un rôle essentiel dans la mission de service public de France Télévisions, notamment pour l'offre de proximité, la gestion de leurs moyens, financiers et humains est sensible, tant par leur volume que par la spécificité de leurs cultures managériales.

2.2.1 Des réseaux qui contribuent inégalement aux gains de productivité de l'entreprise

L'analyse de la contribution des réseaux aux efforts de l'entreprise pour maîtriser ses charges d'exploitation et réduire ses effectifs au cours de la période sous-revue montre que si elle a été réelle pour la réduction des effectifs, elle a été moindre que celle de l'ensemble de l'entreprise. L'augmentation des charges d'exploitation des réseaux régional et ultramarin a ainsi été sur la période sous revue beaucoup plus forte dans les deux réseaux (respectivement 14,6 % et 7,3 %) que dans l'ensemble de l'entreprise (1,1 %) et leur part au sein de celles de l'entreprise a également légèrement augmenté (16 % du total des charges d'exploitation de l'entreprise pour le réseau régional en 2024 contre 14,2 % en 2017, et 9,2 % pour le réseau ultramarin contre 8,7 % en 2017) :

Tableau n° 10 : Comparaison de l'augmentation des charges d'exploitation des réseaux et de France Télévisions SA

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolution 2017-24
France Télévisions SA	2 985,4	2 931,3	2 907,6	2 792,5	2 801,5	2 805,6	2 883,9	3 018,7	1,1%
France 3	424,5	430,9	436,2	414,5	432,5	445	462,5	484,2	14,6%
% de la SA	14,2%	14,7%	15%	14,8%	15,4%	15,9%	16%	16%	
Outre-mer	258,5	258,8	262,2	253,8	248,6	258,4	268,3	277,5	7,3%
% de la SA	8,7%	8,8%	9%	9,1%	8,9%	9,2%	9,3%	9,2%	

Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions

Au niveau des effectifs, si le réseau ultramarin a connu une baisse plus forte de ses effectifs sur l'ensemble de la période que celle observée pour l'ensemble de l'entreprise (- 10,2 % contre - 8,7 % pour l'ensemble de l'entreprise), la réduction des effectifs dans le réseau régional est moindre que celle enregistrée par l'ensemble de l'entreprise (-6,6 %) :

Tableau n° 11 : Comparaison de l'augmentation des effectifs des réseaux et de France Télévisions SA

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolution 2017-24
France Télévisions SA	9 843	9 619	9 456	9 021	9 049	8 951	8 825	8 990	-8,7%
France 3	3 343	3 278	3 256	3 030	3 081	3 089	3 090	3 124	-6,6%
% de la SA	34%	34,1%	34,4%	33,6%	34%	34,5%	35%	34,7%	
Outre-mer	1 672	1 656	1 638	1 591	1 563	1 517	1 500	1 502	-10,2%
% de la SA	17%	17,2%	17,3%	17,6%	17,3%	16,9%	17%	16,7%	

Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions

Parmi les éléments d'explication de l'augmentation des charges, la crise sanitaire et la période d'inflation qui a suivi sont des facteurs conjoncturels, auxquels s'ajoute le caractère exceptionnel de l'année 2024 lié aux Jeux olympiques de Paris. La stratégie de régionalisation en 2023 et 2024, en particulier le développement de l'information régionale et la mise en place des matinales, ainsi que l'augmentation du volume de programmes régionaux, expliquent également l'augmentation observée ces deux dernières années. Ainsi, dans les deux réseaux, comme dans l'ensemble de l'entreprise, on observe une baisse des charges d'exploitation jusqu'en 2020, et même jusqu'en 2021 dans le réseau ultramarin, avant une hausse continue jusqu'à aujourd'hui.

Concernant les effectifs, le plan de recomposition déployé entre 2019 et 2022 a principalement favorisé leur baisse. Entre 2023 et 2019, les effectifs baissent respectivement de 166 ETP et 138 ETP dans les réseaux régional et ultramarin, tandis qu'ils représentaient au même moment un peu plus de la moitié des départs dans le cadre du plan de recomposition des effectifs : 44 % du total des départs dans le réseau France 3 et 14 % dans le réseau ultramarin. Parallèlement aux 550 départs enregistrés dans le réseau France 3, 338 postes ont été comblés, et 89 postes ont été comblés en outre-mer pour 169 départs, expliquant comme au niveau de l'entreprise que les départs ne se traduisent pas par une baisse équivalente des effectifs. La stratégie de régionalisation associée à une stabilisation des effectifs ainsi que le transfert des équipes légères de *La Fabrique* en régions contribuent également à l'augmentation observée ces dernières années.

Outre les facteurs conjoncturels, la moindre contribution des réseaux à la maîtrise des dépenses et à la réduction des effectifs s'explique structurellement par la rigidité du cadre de gestion des ressources humaines⁵⁰. Ainsi, l'augmentation naturelle de la masse salariale due notamment aux avantages attachés à l'ancienneté conduit à une baisse des effectifs qui ne se traduit que de manière limitée sur la masse salariale. De même, la majorité des effectifs de France Télévisions se trouvant dans les réseaux, les freins à une planification optimale des ressources liés à l'organisation du travail prévue par l'accord collectif de 2013 y sont particulièrement sensibles.

⁵⁰ Cf. partie 4.

2.2.2 Une structuration et une allocation des moyens des réseaux à optimiser

Depuis 2017, des réorganisations des réseaux ont été opérées, mais la rationalisation des moyens nécessite une allocation plus équilibrée des ressources et un renforcement des mutualisations au sein des réseaux et entre eux, notamment par une meilleure coordination et des échanges de pratiques.

2.2.2.1 Une restructuration des réseaux liée aux décisions institutionnelles

En 2017, le réseau France 3 a été réorganisé pour suivre celui de l'organisation administrative territoriale, regroupé autour de 13 directions régionales qui rassemblent l'ensemble des fonctions support, supervisent les programmes locaux et développent les partenariats sur le territoire. Pour des raisons éditoriales et le maintien d'une information de proximité, les autres implantations locales existantes ont été maintenues (24 rédactions locales et 116 bureaux d'information de proximité) mais sont désormais centrées sur les fonctions éditoriales. Cette réorganisation a contribué sur le moment à la réduction des effectifs et des coûts du réseau, puisqu'entre 2015 et 2017, ceux-ci ont respectivement diminué de 0,8 % et 3,6 %. La baisse des effectifs s'est poursuivie jusqu'en 2020, avant d'augmenter à nouveau régulièrement pour retrouver en 2024 un niveau supérieur à celui de 2020.

En outre-mer, les effectifs ont en revanche baissé de manière continue sur la période et semblent se stabiliser entre 2023 et 2024. La période sous revue a été aussi marquée par une refonte de l'offre, avec la suppression annoncée par le Premier ministre en 2018 de France Ô effective depuis 2020. La chaîne avait été créée en 2005 mais souffrait d'un manque de clarté dans son positionnement et sa lisibilité auprès des publics, mêlant la mission initiale d'être une vitrine de l'outre-mer en hexagone et de permettre le lien de la diaspora ultramarine avec son territoire d'origine avec celle d'assurer l'ouverture au monde et la représentation de la diversité.

Cette suppression s'accompagne de la mise en œuvre d'un pacte de visibilité destiné à augmenter la présence des outre-mer dans les programmes de France Télévisions, avec notamment la diffusion d'au moins 12 programmes ultramarins en première partie de soirée chaque année et la création par France Télévisions d'une plateforme numérique consacrée aux outre-mer.

Parallèlement, à partir de septembre 2020 et à la suite de la libération des fréquences exploitées par France Ô, les chaînes du réseau outre-mer La 1^{ère} sont passées en haute définition sur la TNT. La restructuration du réseau outre-mer s'est poursuivie en 2021, avec la création d'une dixième station à Malakoff, aux côtés des neuf stations existantes⁵¹. L'établissement de Malakoff assure une partie des fonctions mutualisables, tant supports qu'éditoriales : diffusion de sept des neuf antennes locales, rédaction télé, radio et web au service du réseau et des services nationaux, coordination de la production et de la programmation du réseau, fonctions ressources humaines et financières, etc.

⁵¹ Guadeloupe, Guyane, Martinique, Mayotte, Nouvelle-Calédonie, Polynésie, Réunion, Saint-Pierre et Miquelon, Wallis et Futuna.

2.2.2.2 Une allocation déséquilibrée des moyens

La restructuration des réseaux ne s'est pas automatiquement accompagnée d'un rééquilibrage des moyens au regard des besoins locaux, dans le contexte d'une gestion rigide des ressources humaines limitant l'allocation optimale des ressources. De fait, dans les régions, les moyens financiers et humains mobilisés varient notamment selon l'investissement financier que peuvent apporter les collectivités, tandis que le réseau outre-mer reste marqué par des disproportions fortes entre les moyens alloués et la démographie des territoires.

2.2.2.2.1 Des disparités de moyens liées à des soutiens financiers variables des régions

Dans la perspective d'une offre de proximité, les dotations des directions régionales de France 3 en moyens humains et financiers sont relativement équilibrées au regard de la population de chacune des régions qu'elles couvrent, comme le montre le tableau suivant.

Tableau n° 12 : Comparaison du poids des dotations des régions France 3 en moyens humains et financiers en 2024, au regard de leur population

Région	ETP		Charges d'exploitation		Population
	En nombre	En % du total	En K€	En % du total	En % du total
Hauts-de-France	245	8%	33 962	7%	9%
Grand Est	373	12%	51 584	11%	8%
Bourgogne Franche-Comté	225	7%	29 979	6%	4%
Auvergne Rhône-Alpes	338	11%	49 214	10%	12%
Provence-Alpes Côte d'Azur	257	8%	38 828	8%	8%
Nouvelle Aquitaine	425	14%	61 960	13%	9%
Occitanie	300	10%	43 621	9%	9%
Normandie	215	7%	32 341	7%	5%
Bretagne	158	5%	27 346	6%	5%
Pays de la Loire	126	4%	20 039	4%	6%
Centre-Val de Loire	121	4%	18 873	4%	4%
Paris Île-de-France	93	3%	30 052	6%	19%
Corse	204	7%	34 557	7%	1%

Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions et INED

La faible dotation en moyens de France 3 Paris-Ile-de-France s'explique par le positionnement spécifique de cette direction au sein du siège, permettant une mutualisation des moyens. Les régions Corse et Nouvelle-Aquitaine se distinguent également par des moyens relativement plus élevés que ceux des autres régions comparativement au public couvert, liés à l'existence dans ces deux régions de chaînes de plein exercice : Via Stella en Corse, et Noa en Nouvelle Aquitaine, lancées respectivement en 2007 et en 2018, et bénéficiant chacune de subventions spécifiques de la collectivité de Corse et de la région Nouvelle Aquitaine : 727 000 € hors taxes pour Via Stella (soit 2,3 % des charges d'exploitation de France 3 Corse) et 1,091 M€ par an pour NoA (soit 1,6 % des charges d'exploitation de France 3 Nouvelle Aquitaine). L'objectif des financements apportés par les collectivités est de promouvoir des

programmes locaux, dont une proportion significative est diffusée en langue corse pour Via Stella, valorisant l'actualité, le patrimoine, les cultures et traditions régionales, tout en soutenant la filière économique audiovisuelle locale.

D'autres directions régionales de France 3 ont conclu des conventions avec les régions, avec les mêmes objectifs qu'en Corse et Nouvelle Aquitaine : Bretagne (582 000 € par an), Provence-Alpes-Côte d'Azur (179 000 € depuis 2023 pour le dispositif Med in Doc⁵²), Centre-Val de Loire (238 000 € par an), Normandie (84 000 € par an jusqu'en 2022), et Grand Est (50 000 € avec un début de mise en œuvre en 2024). Ces financements permettent aux directions régionales de France 3 de compléter leur grille en produisant leurs propres programmes.

En plus des questions d'indépendance qu'elle peut poser lorsque le soutien d'une collectivité est fort, l'existence de chaînes régionales de plein exercice ne permet pas de dégager une plus-value nette en termes financiers, par rapport à un soutien financier direct des collectivités aux directions régionales de France 3. Ainsi que le soulignait déjà en 2014 le rapport Bruçy au ministre de la culture et de la communication « *France 3, un avenir régional* », les chaînes régionales de plein exercice permettent d'augmenter la productivité, comme le montre la comparaison de ratios de productivité rapportant le nombre d'heures produites à celui des ETP. La région Nouvelle Aquitaine enregistre ainsi des ratios supérieurs à ceux du réseau et de la Bretagne, bénéficiant de financements de la région ; la Corse présente également des ratios plus élevés que ceux des autres régions sélectionnées pour le contrôle de la Cour. Cependant, ces gains de productivité restent limités par l'absence de polyvalence des personnels et les rigidités de l'organisation du travail, comme indiqué précédemment. Les charges des chaînes de plein exercice apparaissent plus élevées⁵³ et l'augmentation de leur coût de grille est plus élevé que celui que l'on observe dans d'autres régions.

Tableau n° 13 : Comparaisons des ratios de productivité entre le réseau et les directions régionales sélectionnées pour le contrôle de la Cour

Réseau - Région	2021	2022	2023
Réseau France 3	5,03	5,02	6,11
Nouvelle Aquitaine	4,58	5,46	6,47
Corse	6,02	5,67	5,92
Bretagne	5,59	5,54	5,03
Auvergne Rhône-Alpes	4,62	4,95	5,65
Grand Est	3,72	3,73	3,73
Paris-Ile-de-France	8,47	8,67	7,41

Source : Cour des comptes d'après tableaux de bord régionaux

⁵² Dispositif de soutien à la création, à la production, et à la diffusion de documentaires en Provence-Alpes-Côte d'Azur visant à contribuer à la diversité de la création et de la production audiovisuelles ; la valorisation de la création audiovisuelle régionale ; l'émergence de nouvelles écritures ; le rayonnement méditerranéen de Provence-Alpes-Côte d'Azur et de ses acteurs ; et l'éveil de l'écocitoyenneté.

⁵³ Cf. tableau n°12 : la région Nouvelle-Aquitaine est la région dont les charges d'exploitations représentent la part la plus importante de celles de l'ensemble du réseau, et les charges de la Corse représentent 7 % du total des charges, soit autant que celles des régions Hauts-de-France ou Normandie.

Tableau n° 14 : Comparaison de l'évolution des coûts de grille entre le réseau et les directions régionales sélectionnées pour le contrôle de la Cour⁵⁴

Réseau - Région	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolution 2019-2024
<i>Réseau</i>	387 089	370 129	387 488	398 431	416 883	438 083	13,2%
<i>Nouvelle Aquitaine</i>	49 288	48 561	51 108	53 438	55 364	56 920	15,5%
<i>Corse</i>	27 135	24 626	26 864	27 240	29 035	31 071	14,5%
<i>Bretagne</i>	21 661	19 846	21 711	22 519	23 852	24 554	13,4%
<i>ARA</i>	40 078	37 822	38 433	40 287	42 214	44 382	10,7%
<i>Grand Est</i>	42 691	41 708	43 392	44 204	45 474	47 040	10,2%
<i>PIDF</i>	20 288	22 335	22 951	24 179	25 596	28 479	40,4%

Source : Cour des comptes d'après tableaux de bord régionaux

2.2.2.2 Des différences significatives d'effectifs en outre-mer

Dans son précédent rapport, la Cour soulignait les différences de moyens entre les neuf stations ultramarines, avec par exemple des effectifs identiques à Saint-Pierre et Miquelon et à Mayotte où la population est 45 fois supérieure, et appelait à déterminer le niveau minimum des effectifs nécessaires au maintien de l'offre de chaque station.

Malgré une diminution de 8,6 % entre 2017 et 2023, les effectifs des stations demeurent élevés au regard de la population qu'ils couvrent : ils regroupent ainsi 14 % des personnels de France Télévisions tandis que les stations couvrent environ 4 % de la population française. Les déséquilibres constatés par la Cour en 2016, que France Télévisions justifie par la spécificité des territoires et l'existence d'un volume incompressible de postes pour assurer le fonctionnement des stations, restent d'actualité, comme le montre le tableau suivant, avec un ratio d'habitants par ETP variant de 72 à 4 830.

Tableau n° 15 : Comparaison des effectifs des stations ultramarines au regard de la population

Station	ETP (budget annuel 2024)	Population	Ratio Habitants/ETP
<i>La Réunion</i>	184,5	891 190	4 830
<i>Mayotte</i>	92,4	262 895	2 845
<i>Guadeloupe</i>	172,4	388 197	2 252
<i>Martinique</i>	173,4	364 991	2 105
<i>Nouvelle-Calédonie</i>	142,4	271 407	1 906
<i>Polynésie</i>	149	283 147	1 900
<i>Guyane</i>	154,9	290 476	1 875
<i>Wallis-et-Futuna</i>	66,4	11 620	175
<i>Saint-Pierre et Miquelon</i>	81,2	5 819	72

Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions et INSEE

⁵⁴ L'année 2019 est utilisée comme année de référence, le réalisé de l'année 2020 étant atypique pour les coûts de grille du fait de la crise sanitaire.

L'éloignement des territoires, l'impact social et économique des stations ultramarines à la fois dans leur mission de service public et d'employeur, de même que le déploiement multimédia des stations restent des facteurs d'explication du coût élevé du réseau ultramarin. Cependant, dans un contexte financier dégradé, l'établissement d'un modèle plus économe basé sur la détermination d'un niveau minimal d'effectifs, comme le préconisait déjà la Cour en 2016, devient une nécessité, en lien avec les orientations que pourra fixer dans ce domaine la direction générale des outre-mer, en tant que membre du conseil d'administration de France Télévisions, et en s'appuyant sur une réorganisation de la planification de l'activité.

2.2.3 Des mutualisations à renforcer au sein des réseaux, et entre les réseaux

La rationalisation des coûts des réseaux repose aussi sur le rôle de mutualisation et d'appui que jouent les structures transversales à leur tête. À France 3 comme au pôle outre-mer, si des progrès ont été réalisés pour renforcer les têtes de réseau, des mutualisations restent encore possibles pour améliorer la performance des réseaux régional et ultramarin.

2.2.3.1 Un rôle accru des têtes de réseau

Le rôle de coordination du pôle outre-mer vis-à-vis des stations ultramarines apparaît plus fort que celui de la direction de France 3 vis-à-vis des directions régionales, du fait notamment de la plus grande autonomie dont disposent les stations ultramarines dans la gestion de leur dialogue social, en étant dotées de leur propre CSE, et dans la gestion de leur grille puisque les chaînes La 1ère s'inscrivent dans une logique « d'accrochage » par rapport au niveau national, tandis que les chaînes de France 3 en région sont dans une logique de « décrochage ».

Ainsi, dans le réseau ultramarin, le pôle outre-mer assure la coordination des stations, tant dans leur fonctions supports que des contenus qu'elles diffusent. Il propose à l'ensemble du réseau une offre de programmes acquis en syndication et ajustés aux habitudes de consommation des téléspectateurs ultramarins. Il abrite un centre de diffusion des stations du réseau, à l'exception de celles de Martinique et Guadeloupe qui continuent d'assurer leur propre diffusion comme indiqué précédemment. Pour l'information, le pôle outre-mer joue par ailleurs un rôle de coordination en s'instituant comme une agence de presse au service des rédactions du réseau ultramarin, en relation permanente avec elles, et en assurant également quotidiennement le lien éditorial avec France 3 et France Info.

La coordination des directions régionales de France 3 est, quant à elle, assurée par la direction du réseau régional qui a connu plusieurs réorganisations depuis 2017. Actuellement, elle repose sur le directeur délégué aux antennes et aux programmes, en charge de l'offre régionale, sous l'autorité duquel sont notamment placés :

- la secrétaire générale, dont le portefeuille inclut le suivi des projets de transformation,
- la directrice du réseau qui occupe un rôle fort dans le dialogue social en présidant le CSE,
- Le directeur de la coordination du pilotage transverse, assisté par deux directeurs délégués aux moyens et à la performance opérationnelle, chargé d'appuyer les directions dans l'optimisation de la gestion de leurs ressources,

- le directeur de la coordination des antennes et des programmes, chargé de coordonner les équipes éditoriales en région pour les parties des grilles régionales en « décrochage »,
- la directrice proximité / numérique qui assure pour le réseau la gestion centralisée de la politique numérique, la formation, les partages de sujets, la veille numérique, la présence sur les réseaux sociaux, etc.

La coordination des programmes apparaît moins centralisée et structurée que dans le réseau outre-mer : si la direction des programmes de France 3 veille à assurer la circulation des productions régionales grâce à une « bourse d'échanges » entre les directions régionales, et à promouvoir la production locale autour de thèmes communs à l'ensemble du réseau, il n'existe pas dans le réseau régional de banque de programmes à l'instar de la pratique du pôle outre-mer.

2.2.3.2 Des échanges de méthodes et de contenus à promouvoir dans et entre les réseaux

Au-delà du rôle des têtes de réseaux, des synergies et échanges d'expériences se sont également développés directement entre territoires. Ainsi, en outre-mer, une stratégie de bassin (Caraïbes, Océan indien et Pacifique) se met en place par exemple pour homogénéiser et améliorer comme indiqué plus haut la planification des activités, et plus généralement renforcer des procédures, promouvoir de bonnes pratiques, voire apporter entre les stations des renforts de personnels ou de matériels, comme avec la brigade d'urgence mise en œuvre au sein du Pôle afin de faire face aux crises ponctuelles.

À France 3, des directions régionales centralisent certaines fonctions pour une partie ou pour l'ensemble du réseau. La direction régionale de Nouvelle Aquitaine négocie ainsi les droits de diffusion sur le cyclisme et le basket pour l'ensemble des directions régionales. Dans le domaine financier, les responsables des régions Bretagne, Grand-Est et Auvergne Rhône-Alpes sont les responsables hiérarchiques et assurent un rôle de référent pour l'ensemble des 13 financiers du réseau.

Cependant, ces dynamiques sont récentes et restent à approfondir. Par exemple, pour la gestion, les conclusions des audits des directions régionales, susceptibles de s'appliquer à l'ensemble du réseau, ne sont actuellement pas diffusées par la direction de France 3 qui pourrait ainsi les diffuser et les utiliser pour harmoniser et renforcer les procédures et le contrôle interne. Dans le réseau ultramarin, la circulation des programmes progresse, avec 21 % des contenus produits par le réseau ultramarin diffusés au national en 2024, contre 8 % seulement en 2023, mais les modalités de création récente de l'émission « *C pas si loin*⁵⁵ » illustrent également les limites de la circulation de contenus entre le siège et le réseau. Plutôt que d'utiliser en tout ou partie les contenus existants produits localement, l'émission, coproduite avec la société *EdenPress* et enregistrée avec les moyens techniques de *La Fabrique*, repose sur la fabrication de contenus exclusifs produits au niveau national. Le coût total des 108 émissions prévues entre janvier et juin 2025 s'élève à 3,3 M€ (2,1 M€ en cash pour le contrat *EdenPress* et 1,2 M€ en industrie par les moyens de *La Fabrique*) soit un coût par émission de 26 minutes (30 500 K€) relativement supérieur à celui d'une quotidienne de *Télématin*

⁵⁵ L'émission « *C pas si loin* », d'une durée de 26 minutes, est diffusée depuis le 13 janvier 2025 du lundi au vendredi sur France 5, et reprise du lundi au vendredi sur le réseau des neuf antennes outre-mer La 1^{ère}. *C pas si loin* propose de comprendre et de décrypter le rôle des outre-mer dans la construction de la France et leur place dans le monde. C'est un magazine de société, à dimension géopolitique.

(63 900 € pour trois heures de programme dont une partie composée de mini-reportages). *France.tv Studio* disposant d'une agence de presse, il peut être étonnant d'avoir externalisé ce programme.

De plus, les échanges de pratiques dans la gestion et l'exercice des métiers entre les réseaux, régional et ultramarin, sont quasi inexistant, alors que dans le cadre de l'entreprise unique, il serait naturel de les promouvoir et les entretenir. Les retours d'expériences des stations outre-mer sur la mise en œuvre de la convergence des médias seraient ainsi particulièrement pertinents pour faire bénéficier les directions régionales de France 3 des méthodes et facteurs de succès pour avancer dans cette évolution nécessaire.

Des efforts supplémentaires, tant au niveau du pilotage des réseaux que des échanges de pratiques entre les territoires, sont donc encore possibles pour renforcer la convergence des médias et optimiser la coordination et la mutualisation des moyens au sein des réseaux régionaux et ultramarins de France Télévisions. La situation financière critique de l'entreprise rend indispensable cette recherche d'une rationalisation accrue des coûts et d'une meilleure allocation des moyens.

3 UNE SITUATION FINANCIERE PREOCCUPANTE

La période sous contrôle se caractérise par une forte dégradation de la situation financière liée à la fois à des restrictions puis des incertitudes budgétaires concernant les recettes, et des dépenses difficilement contenues malgré des efforts en gestion sur les charges d'exploitation, hors masse salariale.

De 2018 à 2022, France Télévisions a vu ses concours publics diminuer, dans un climat de tension générale sur les finances publiques au rétablissement desquelles elle a contribué à hauteur de 160 M€. Dans ce contexte, au cours de la période sous revue, France Télévisions a présenté ses budgets d'exploitation prévisionnels en équilibre. L'utilisation d'un référentiel validé par les commissaires aux comptes et excluant du calcul du résultat d'exploitation les éléments non récurrents (en faisant valoir leur caractère exceptionnel) a permis d'afficher des résultats d'exploitation équilibrés. Ce faisant, le financement de Salto et de la rupture conventionnelle collective ont été exclus de leur champ alors que ces opérations ont pesé fortement dans les comptes.

Ces éléments n'apparaissent dans les comptes de l'entreprise qu'au niveau des prévisions et de l'exécution du résultat net global, dont le déficit cumulé sur la période 2017-2024 atteint - 256 M€ au niveau de l'entreprise et - 81 M€ à l'échelle du groupe.

Ces résultats déficitaires expliquent la forte dégradation des capitaux propres de l'entreprise ainsi qu'une situation de trésorerie particulièrement préoccupante depuis 2024 et qui risque de s'aggraver en 2025 puis en 2026.

Assez peu débattue en conseil d'administration malgré les alertes du comité d'audit, cette situation financière tendue interroge sur la capacité de l'entreprise à assurer la continuité de ses missions dans un contexte de tension générale sur les finances publiques amené à perdurer.

Alors qu'apparaissent les limites d'un ajustement des dépenses réalisé principalement sur les programmes, la nécessité d'engager de profondes réformes structurelles pour réduire les charges d'exploitation apparaît plus que jamais indispensable, voire vitale pour l'entreprise.

3.1 Des ressources instables

Trois sortes de ressources alimentent le budget de France Télévisions et constituent le chiffre d'affaires de la société : les concours publics, les recettes propres et les « autres recettes » c'est-à-dire les ventes de prestations techniques et de services, et plus précisément, pour l'essentiel, des refacturations de frais engagés dans le cadre des tournages, comme celui du feuilleton « *Un si grand soleil* », ou des refacturations de matériel ou de mise à disposition de locaux.

Tableau n° 16 : Chiffre d'affaires du groupe (en M€)

<i>Libellé</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Ressources publiques</i>	2 548,1	2 520,3	2 473,5	2 413,5	2 411,4	2 366,7	2 397	2 616,7
<i>Recettes publicitaires et parrainages</i>	364,1	388,4	392,5	373,3	426,5	444,9	431,2	503,7
<i>Autres</i>	177	178,5	156,5	150,9	164,3	158,9	173	175,3
<i>Chiffre d'affaires</i>	3 089,2	3 087,2	3 022,4	2 937,7	3 002,2	2 970,5	3 001,2	3 295,7
<i>Autres produits d'exploitation</i>	107,7	106,6	144,5	109,7	107,8	117,6	108,1	96,6
<i>Total des produits d'exploitation</i>	3 196,9	3 193,8	3 166,9	3 047,4	3 110	3 088,1	3 109,3	3 392,3

Source : Cour des comptes, synthèse de données financières

Le chiffre d'affaires augmente de 13 % sur la période de 2017-2024 en raison du caractère exceptionnel de l'année 2024 liée aux Jeux olympiques de Paris. Pour procéder à une analyse plus structurée de la situation financière de l'entreprise, il a été décidé de retenir 2023 comme année de référence dans plusieurs cas. En l'occurrence, cela fait apparaître une baisse du chiffre d'affaires de 2,9 %, due principalement à la diminution des dotations du ministère de la culture au secteur de l'audiovisuel public, dont France Télévisions est le principal bénéficiaire devant Radio France.

La période sous revue a en effet été marquée à son début par le plan d'économies pour l'audiovisuel public arrêté par le gouvernement en juillet 2018. France Télévisions en a été le principal contributeur⁵⁶, avec un objectif de réduction des dépenses de 160 M€ entre 2018 et 2022, contre 20 M€ pour Radio France et 10 M€ pour les autres entités de l'audiovisuel public.

⁵⁶ Par sa décision du 19 juillet 2018, le gouvernement avait annoncé des mesures relatives à la transformation de l'audiovisuel public visant à maintenir les investissements dans la création (560 M€ pour France Télévisions et Arte) : tripler la programmation régionale sur France 3 en réalisant des gains d'efficacité et une meilleure mutualisation des moyens sur le territoire avec France Bleu et investir 150 M€ supplémentaires dans l'offre numérique d'ici 2022 par des redéploiements.

Tableau n° 17 : Dotations initiales prévisionnelles à l'audiovisuel public (M€)

<i>Evolution 2018-22</i>		2023	2024	2025
<i>France télévisions</i>	-161,1	2 430,5	2 523,1	2 505,8
<i>Arte France</i>	-6,8	303,5	295,1	298,1
<i>Radio France</i>	-20	623,4	653	652,1
<i>FMM</i>	-3,6	284,7	299,2	303,9
<i>INA</i>	-0,7	93,6	103,9	105
<i>TV5 Monde</i>	-1,2	80	83,4	84,2
<i>Prog. de transformation</i>	/	/	69	0
TOTAL	-193,4	3 815,70	4 026,70	3 949,20

Source : Cour des comptes, NEB

3.1.1 Des concours publics resserrés et au cadrage mouvant

En application du plan d'économie, les ressources publiques se sont contractées de manière continue jusqu'en 2022, avant d'augmenter à partir de 2023. Depuis 2024, le cadrage budgétaire, qui relève à la fois des tutelles et du choix souverain du Parlement, a été instable et a créé un manque de visibilité préjudiciable à la gestion de l'entreprise et à la définition de ses orientations.

Le niveau de la dotation publique intègre en 2024 et pour les années suivantes une dotation de base permettant de financer l'activité tendancielle de l'entreprise, une part des surcoûts liés à l'inflation (non précisée) et la compensation des effets fiscaux liés à la suppression de la contribution à l'audiovisuel public amorcée en 2023.

La loi du 16 août 2022 de finances rectificative pour 2022 a en effet substitué à la contribution à l'audiovisuel public l'affectation d'une fraction de produit de la TVA au compte de concours financier « Avances à l'audiovisuel public », solution considérée par le législateur comme la mieux à même de garantir l'indépendance des organismes de l'audiovisuel public et la prévisibilité de leurs ressources.

Une enveloppe complémentaire s'ajoute à la dotation de base, prenant la forme d'un programme bénéficiant des crédits du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public », ayant exclusivement vocation à financer des projets de transformation et de modernisation des entreprises de l'audiovisuel public, inscrits dans les COM, pour un montant de 45 M€ au titre du programme concernant France Télévisions.

Tableau n° 18 : Évolution des contributions de l'État entre 2017 et 2024 (exécution en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 ⁵⁷
<i>Redevance puis compte de concours financiers</i>	2 383,7	2 431,7	2 491,3	2 431,3	2 371,7	2 357,7	2 430,5	2 523,1
<i>dont compensation taxe sur les salaires</i>							22,5	53
<i>dont compensation inflation⁵⁸</i>					n.c	n.c	n.c	n.c
<i>Concours complémentaires</i>	164,4	85,5			22,5	22,5		12,4
TOTAL I	2 548,1	2 517,3	2 491,3	2 431,3	2 394,2	2 380,2	2 430,5	2 535,5
<i>Contribution aux droits sportifs</i>	-18,0	3,0	-17,8	-17,8	17,3	-13,5	-33,6	81,2
TOTAL II	2 530,1	2 520,3	2 473,5	2 413,5	2 411,4	2 366,7	2 397,0	2 616,7

Source : balances des comptes de France Télévisions SA

La période de 2017 à 2022 correspond à la mise en œuvre des plans de transformation des entreprises du secteur audiovisuel public et aux orientations du contrat d'objectifs et de moyens qui prévoyaient une chronique de résultats d'exploitation positifs et des résultats nets à l'équilibre sur la période, grâce à une augmentation des concours publics et à la mise en œuvre d'économies et de gains de productivité. Le contrat prévoyait ainsi que les ressources publiques augmentent de 63 M€ à horizon 2020, soit 2,5 %, après une dotation supplémentaire de 38 M€ en 2017 et de 17 M€ l'année suivante pour compenser la perte de recettes publicitaires due à l'arrêt de la publicité autour des programmes jeunesse.

Dans les faits, entre 2016 et 2017, la contribution à l'audiovisuel public a augmenté de 12,7 M€ et 25,3 M€ ont été affectés à France Télévisions au titre de la taxe sur les opérateurs de communications électroniques (TOCE). Cette trajectoire a été remise en cause un an plus tard.

3.1.1.1 De 2018 à 2022, une baisse programmée des concours publics

La baisse de 160 M€ sur la période a été répartie comme suit :

- 30,9 M€ en 2018, car la baisse de 78,9 M€ du produit de la TOCE⁵⁹ (164,4 M€ en 2017

⁵⁷ Le tableau présente les ressources publiques à périmètre constant, indépendamment de l'impact financier des Jeux olympiques de Paris. Celui-ci est retraité sur un compte spécifique de produits débité sous forme de « produit constaté d'avance ». Initialement, 45 M€ de ressource complémentaire étaient prévus en 2024 au titre du plan incitatif à la transformation (PIT), avant que cette enveloppe ne soit réduite une première fois en février 2024 et une seconde fois fin octobre, laissant subsister 12,4 M€ en fin d'exercice. Ces fonds ont permis à France Télévisions de financer la diffusion en ultra haute définition (UHD) durant les Jeux olympiques de Paris et des projets innovants de transformation à destination des jeunes téléspectateurs et vers le numérique. La contribution aux droits sportifs correspond à un mécanisme comptable d'amortissement qui permet de lisser le coût total des droits sportifs sur plusieurs exercices. Dans le cas des JO, un quart du coût net des droits est provisionné, si bien que, l'année de diffusion, n'est pas supportée l'intégralité de la charge mais seulement le quart. Pour les JOP de Paris, les droits ont ainsi été amortis sur 2021, 2022, 2023 et 2024.

⁵⁸ Questionné par la Cour sur le sujet, le ministère de la culture n'a pas précisé ces données.

⁵⁹ La ressource complémentaire de 2016 à 2018 intégrait essentiellement l'affectation de la taxe sur les opérateurs de communications électroniques (TOCE) créée pour financer la suppression de la publicité. Elle avait d'abord été affectée au budget général tandis que l'État rétrocédait à France Télévisions une partie de son rendement, avant d'être affectée directement à France Télévisions entre 2016 et 2018, puis de nouveau versée intégralement au budget général de l'État à compter de 2019.

et 85,5 M€ en 2019) n'a été que partiellement compensée par une augmentation de 48 M€ de la contribution à l'audiovisuel public dans le cadre du mécanisme d'ajustement qui était prévu en cas de moindre collecte ;

- 26 M€ en 2019 ;
- 60 M€ en 2020, alors que la crise sanitaire affectait le marché publicitaire, l'ensemble des activités de l'entreprise et son offre de contenus ;
- 57,6 M€ en 2021, même si cette baisse a été contrebalancée par le versement à France Télévisions de 45 M€ de fonds exceptionnels au titre du plan de relance, versés pour moitié en 2021 puis 2022 et qu'elle a intégralement consommés.

Alors que la baisse des dotations publiques s'est poursuivie en 2022, dans un contexte de retour progressif à une activité normale, une ultime ponction de – 14 M€ aboutit à finaliser un effort de 161 M€ (soit le solde entre 2 517,3 de 2018 et 2 357,7 de 2022), hors prise en compte des 45 M€ issus du plan de relance dont la moitié en 2022.

La direction du budget estime de son côté que le groupe a bénéficié de réductions d'impôts non prévus dans la trajectoire du contrat d'objectifs et de moyens, qu'elle évalue à une quarantaine de millions d'euros au moins. Il s'agit notamment de :

- la baisse des impôts de production introduites depuis la loi de finances initiale pour 2021 : celles de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises dans le cadre de sa mise en extinction progressive ; et celle de la base de calcul de la cotisation foncière des entreprises ;
- la baisse du taux de la taxe sur les éditeurs affectée au centre national de la cinématographie prévue par la loi de finances initiales pour 2020, impliquant une baisse des taxes de soutien aux industries audiovisuelles et cinématographiques payées par France Télévisions.

Tableau n° 19 : Impôts de France Télévisions ayant subi une baisse entre 2019 et 2022

En M€	2019	2020	2021	2022
<i>Taxes de soutien aux industries audiovisuelles et cinématographiques (dont taxe sur les éditeurs)</i>	145,9	115,3	117,3	117,6
<i>Impôts locaux (dont CVAE et CFE)</i>	32,1	30,6	18,0	18,9

Source : Direction du budget, bureau de la justice et des médias

3.1.1.2 Une trajectoire revue à la hausse en 2023 puis 2024

La hausse significative des dotations publiques de 2023 s'inscrit dans le contexte de la suppression de la redevance audiovisuelle, remplacée par l'affectation d'une fraction de la taxe sur la valeur ajoutée attribuée sous forme de concours financiers⁶⁰. Une dotation publique de 2 430,5 M€ a ainsi été allouée, en progression de 73,2 M€ par rapport à 2022. Cette hausse

⁶⁰ Cf. Cour des comptes, [Analyse de l'exécution budgétaire 2023, Mission « Avances à l'audiovisuel public »](#), Avril 2024, pages 19 et suivantes.

visait notamment à compenser l'évolution des charges de l'entreprise⁶¹ et les glissements liés à l'inflation estimés par France Télévisions à un peu moins de 40 M€. Si l'on intègre à l'assiette des crédits 2022 les 22,5 M€ reçus au titre du plan de relance, la progression des concours publics est moindre mais s'établit tout de même à environ 50 M€.

L'année 2024 marquée par la tenue des Jeux olympiques de Paris se caractérise par un manque de visibilité financière pour l'entreprise, due à la conjonction de plusieurs facteurs dont l'effort transversal à l'échelle de l'État de réduction de la dépense publique au regard de la situation dégradée des finances publiques. Alors que le compte de concours financier « avances à l'audiovisuel public » accueillait un nouveau programme de transformation⁶², le Gouvernement a dès le mois de février 2024 annulé 13 M€ de crédits sur les 45 M€ attendus à ce titre, et deux mois plus tard il a suspendu 19,6 M€ supplémentaires alors que l'entreprise s'était d'ores et déjà engagée dans certains projets liés à ce plan, en annonçant qu'il s'agissait d'une décision « en attente », avant de les supprimer en fin d'exercice.

Au manque de visibilité suscitée par ces revirements budgétaires s'est ajoutée une incertitude quant au financement par voie de fraction de la TVA qui devait en principe s'éteindre au 31 décembre 2024, incertitude toutefois levée par la loi organique n° 2024-1177 du 13 décembre 2024, validée par le Conseil constitutionnel, qui a pérennisé le dispositif existant.

3.1.1.3 Un budget 2025 en recul par rapport à 2024 sous l'effet d'arbitrages défavorables

Alors que le budget prévisionnel figurant dans le projet de COM 2024-2028, approuvé par les tutelles et l'ARCOM durant l'été 2024, était prévu à hauteur 2 618,2 M€, dont 45 M€ au titre du plan de transformation et 53,8 M€ en compensation de la taxe sur les salaires, le gouvernement a procédé à une coupe supplémentaire de 50 M€ dans les crédits programmés en 2025 pour l'audiovisuel public, dont 35,5 M€ concernant France Télévisions.

⁶¹ À partir de 2023, France Télévisions a été assujettie à la taxe sur les salaires du fait de la suppression de la redevance et son remplacement par la TVA affectée. La société n'avait cependant pas anticipé la dotation de congés payés à effectuer la première année de son assujettissement sans pouvoir reprendre de provision de congés payés de l'année précédente. De ce fait, alors que la taxe sur les salaires figurait au budget de 2023 (première année de paiement) pour 22 M€, elle s'est au final établie à 30 M€ en 2024.

⁶² Ce programme concernant l'ensemble des sociétés de l'audiovisuel public devait être doté au départ de 200 M€, ramenés par la suite à 180 M€. Le versement des crédits était conditionné à des programmes de transformation portant sur les trois chantiers suivants : le numérique, *franceinfo* (« acte II ») et le rapprochement entre France 3 et France Bleu.

Tableau n° 20 : Évolution de la dotation budgétaire de France Télévisions pour 2025 (M€)

	COM	PLF 2025	Post-arbitrage initial Gouvernement (-50 M€ pour tout l'AVP dont -35,5 M€ pour France Télévisions)*	Post amendement Sénat validé en CMP (-80 M€ pour tout l'AVP dont -61,2 M€ / PLF pour France Télévisions
Dotation de base	2 573,2	2 548,8	2 531,5	2 505,8
Programme de transformation	45	18,2	0	0
TOTAL	2 618,2	2 567	2 531,5	2 505,8

Source : Secrétariat général de France Télévisions

* Cet amendement gouvernemental n'a toutefois pas été examiné

Au regard de la trajectoire financière prévue dans le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2024-2028, l'écart s'élevait donc à – 112,4 M€ à l'issue d'un avis de sagesse de la ministre consécutif à un sous-amendement du Sénat à l'amendement gouvernemental déposé lors de l'examen du compte de concours financiers. Ces annulations de crédits ont engendré pour l'entreprise un manque de visibilité préjudiciable à l'engagement de ses projets et l'ont placée dans l'impossibilité de mener à bien les objectifs du contrat d'objectifs et de moyens. Elles montrent aussi que le mode de financement par compte de concours financier n'exclut pas la possibilité de réguler les crédits de l'audiovisuel public en cours de gestion. Tenu à une obligation de résultat d'assurer à l'audiovisuel public les ressources garantissant son indépendance, le législateur n'est donc pas contraint constitutionnellement quant aux moyens de l'atteindre (ce choix du législateur de conserver le compte de concours financier n'était pas l'option privilégiée par le Gouvernement qui avait proposé de procéder à des versements par douzièmes de la TVA affectée).

Dans cette situation, les commissions de l'Assemblée nationale et du Sénat ont rendu un avis défavorable sur ce projet de contrat d'objectifs et de moyens, comme sur ceux des autres entreprises de l'audiovisuel public également mises à contribution.

Pour la première fois depuis neuf ans, et sur la base d'un budget basé sur des recettes publiques de 2531,5 M€, France Télévisions s'est donc résolue à présenter un résultat prévisionnel d'exploitation 2025 en déficit (- 49,4 M€) assorti d'une prévision de résultat net négatif de - 40 M€. Cette prévision reposait aussi sur de moindres perspectives de recettes publicitaires et « *l'impact de l'inflation*⁶³ » sur ces charges d'exploitation. Cet impact, déjà intégré à hauteur de 70 M€ dans le budget 2024 et évalué à 22 M€ en 2025, inclut l'augmentation structurelle de la masse salariale d'une année sur l'autre. Or, les hausses de masse salariale⁶⁴ résultant des règles en vigueur au sein de l'entreprise ne sont corrélées que de manière très marginale au taux d'inflation dont l'impact réel est donc surestimé. Sur la base du budget revu à hauteur de 2 505,8 M€, la première reprévision présentée au CA le 13 mars 2025 prenant acte de cette dégradation tardive des concours publics a dégradé tendanciellement le résultat d'exploitation à -72,4 M€ et le résultat net à -64,3 M€. France Télévisions finalise actuellement un budget rectificatif qui va améliorer cette première reprévision tendancielle, sans données chiffrées précises à date.

⁶³ Comité d'audit de décembre 2024.

⁶⁴ Cf. partie 4

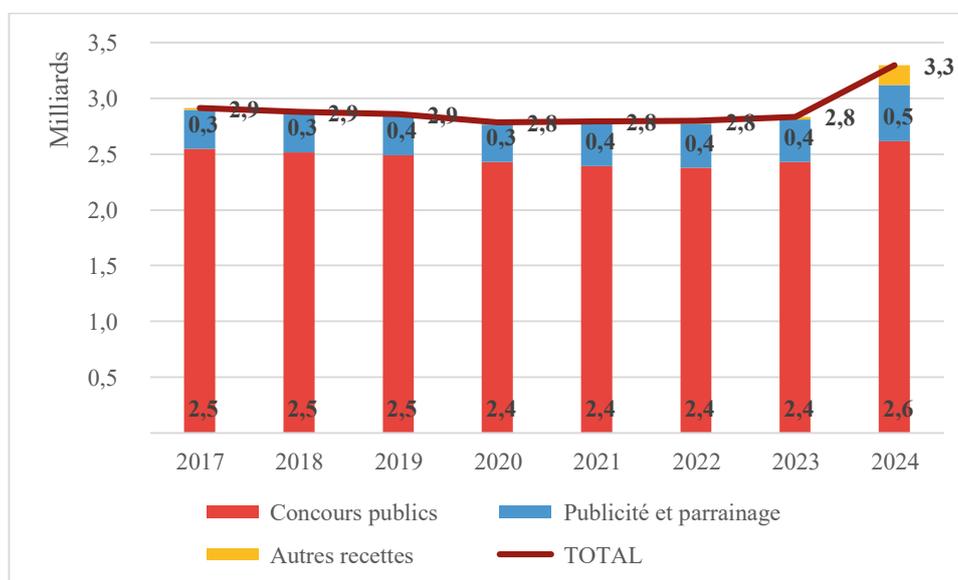
3.1.2 Des recettes propres liées aux performances des filiales

En moyenne, sur la période, les recettes propres de France Télévisions se situent entre 13 et 17 % du total de ses ressources, soit un poids moindre que les autres entités de l'audiovisuel public, entre Radio France (10-11 %) et l'institut national de l'audiovisuel (25 % en 2022).

La majorité des ressources propres de la société provient de ses filiales commerciales et immobilières dont elle détient majoritairement le capital.

La part « fonctionnement » de la contribution à l'audiovisuel public représente selon les exercices entre 87 et 83 % du chiffre d'affaires « diffusion » entendu comme la somme des recettes issues des concours publics, de la publicité et d'autres produits⁶⁵, soit moins de 20 M€ en moyenne annuelle sur la période de contrôle, mais 175 M€ l'année des Jeux olympiques de Paris.

Graphique n° 3 : Décomposition du chiffre d'affaires de 2017 à 2024, en Md€



Source : Cour des comptes, comptes financiers 2017 à 2024

3.1.2.1 Des recettes publicitaires fluctuantes

La publicité fait partie des zones d'aléas de la gestion de France Télévisions en raison des aspects très concurrentiels qui s'y attachent et des éléments endogènes qui l'affectent irrémédiablement, tels les nouveaux usages de consommation. Il est donc assez difficile au moment de la préparation du budget d'anticiper son niveau réel, même si au cours des dernières

⁶⁵ Le chiffre d'affaires relatif aux autres activités comprend principalement celui issu des activités de diversification (notamment les revenus liés à la distribution de droits audiovisuels, aux sous-licences de droits sportifs ainsi qu'aux prestations techniques), les activités de diversification des régies outre-mer, ainsi que des refacturations hors groupe au titre de la diffusion numérique (GR1, GR UHD1 et ROM 1).

années France Télévisions Publicité a été proche des prévisions pourtant volontaristes formulées dans les budgets successifs.

Pour mémoire, entre 2009 et 2015, les ressources publicitaires de France Télévisions avaient chuté de 409 M€ à 338,5 M€ (-17 %), notamment du fait de la disparition de la publicité commerciale sur les antennes entre 20h et 6h du matin⁶⁶, sur un marché majoritairement axé sur l'après 20 heures, ce qui a entraîné une baisse d'attractivité de l'offre publicitaire globale de la société pour les annonceurs.

Tableau n° 21 : Chiffre d'affaires de la régie publicitaire et résultat net de la filiale

M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires	430,30	440,24	443,04	419,91	416,6	433,52	415,42	490,97
Résultat net	7,30	7,40	8,36	6,69	10,68	12,19	8,89	13,47
Taux de rentabilité	1,7%	1,7%	1,9%	1,6%	2,6%	2,8%	2,1%	2,7%
Ponction de France Télévisions	6,5	7,5	7	8	6,5	15	12	12

Source : Cour des comptes, à partir des comptes sociaux

Depuis 2017, plusieurs décisions ont affecté la régie publicitaire de France Télévisions : la publicité autour des programmes jeunesse a disparu en 2018, avec un manque à gagner de 18 M€. La crise des gilets jaunes a aussi entraîné des annulations d'annonceurs et affecté le commerce en France. Durant la crise sanitaire, l'impact a été moindre du fait de la hausse des audiences constatée lors des périodes de confinement. Les recettes de la régie ont cependant augmenté de 12 M€ fin 2018 grâce à un assouplissement réglementaire des conditions de recours au parrainage (qui a touché tout le marché et donc tous les éditeurs de télévision) permettant désormais au parrain ou au sponsor de mentionner ses activités, ses produits ou ses services sans notion de prix, avant la diffusion des émissions du soir. Sur l'ensemble de la période sous revue, ces recettes oscillent entre 60 et 80 M€ par an et ont permis de pallier pour une part non négligeable l'érosion des recettes de publicité.

Malgré une tension du marché publicitaire en 2023 lié à la baisse de la durée d'écoute et à la dégradation de la situation économique en lien avec les conflits internationaux et l'inflation, les recettes de publicité et de parrainage sont en augmentation de 76 M€ en 2024 par rapport à l'exercice précédent, grâce à la surperformance de la régie publicitaire lors de la diffusion des Jeux olympiques de Paris, même si le marché de la publicité s'est ensuite fortement rétracté au cours du dernier quadrimestre et que ses perspectives en 2025⁶⁷ sont incertaines. Les ressources propres issues de la publicité et du parrainage se sont maintenues à un niveau souvent plus performant que le marché national, ce qui est à mettre au crédit de l'entreprise et de sa régie publicitaire, même si cette bonne tenue du marché publicitaire dépend aussi pour une large part des grandes compétitions sportives couvertes par le groupe. Le taux de rentabilité qui n'a jamais dépassé plus de 3 % reste toutefois relativement faible, signe d'une

⁶⁶ Cette suppression a été compensée par une ressource complémentaire prélevée sur le budget de l'État mise en place par une loi de 2009, mais de 415 M€ en 2009, cette compensation a baissé à 160,4 M€ en 2015, car l'impact de la suppression de la publicité commerciale avait été surévalué dans les premières années, puis elle s'est définitivement éteinte fin 2018.

⁶⁷ Perspectives d'évolution du marché publicitaire français à l'horizon 2030 - Janvier 2024, ARCOM-Ministère de la culture.

situation tendue qui risque de s'aggraver compte tenu des nouveaux modes de consommation et de l'érosion inéluctable des marges qui en découle. Pour 2025, la société prévoit ainsi 368 M€ de recettes, soit une diminution de près de 67 M€ par rapport au budget 2024 qui comprenait la diffusion des Jeux olympiques et paralympiques, laquelle a permis d'augmenter de manière exceptionnelle son chiffre d'affaires publicitaire.

Des compensations semblent toutefois envisageables. En effet, s'il existe des asymétries réglementaires entre l'audiovisuel public et privé concernant la publicité et le parrainage les revenus tirés de la publicité sur les plateformes numériques échappent aux contraintes imposées à l'audiovisuel public et peuvent constituer pour ce dernier une opportunité. Ainsi, les recettes perçues par TF1 sur ce plan s'élevaient à un peu moins de 150 M€ en 2024 et pourraient atteindre 200 M€ en 2025, soit presque trois et quatre fois plus celles que France Télévisions (52 M€) actuellement, alors que la plateforme de cette dernière draine en moyenne entre 32 et 35 millions de spectateurs chaque mois. Une augmentation modérée de la publicité sur le numérique peut donc être envisagée, en respectant un juste équilibre entre le surplus de recettes escompté (8 M€ actuellement, pour 30 secondes de plus) et les risques de perte d'audience pouvant en résulter, dans le respect de la concurrence avec les acteurs privés et de la mission de service public de France Télévisions.

3.1.2.2 De faibles perspectives commerciales en dehors de la publicité

En dehors de *France Télévisions Publicité* (et des filiales immobilières), seule *France Télévisions Distribution* produit des revenus assez significatifs pour qu'une partie puisse être redistribuée à France Télévisions SA. Les deux filières cinéma ont un chiffre d'affaires (CA) qui évolue peu et un résultat net proche de zéro. Quant à *France.tv Studio*, son chiffre d'affaires est en augmentation constante, mais son résultat net (RN) s'est nettement dégradé depuis 2020.

Tableau n° 22 : Chiffres d'affaires et résultat net de filiales de France Télévisions SA (M€)

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>France 2 Cinéma</i>	CA	4,23	4,64	4,52	4,21	4,28	5,20	4,54	5,34
	RN	0,00	(0,01)	(0,29)	0,17	0,08	0,22	0,09	0,21
<i>France 3 Cinéma</i>	CA	2,31	2,43	2,40	1,95	2,21	2,63	2,60	3,02
	RN	(0,02)	(0,04)	(0,12)	(0,01)	(0,03)	0,06	0,10	0,10
<i>France TV Distribution</i>	CA	47,90	50,17	48,83	44,39	51,24	56,04	61,49	61,09
	RN	1,60	0,91	1,29	1,55	4,36	4,95	5,87	5,67
<i>France TV. Studio</i>	CA	45,70	55,48	64,90	99,56	112,66	101,47	111,13	113,67
	RN	2,70	3,62	4,47	6,92	4,26	3,39	2,80	1,09

Source : Cour des comptes, à partir des comptes sociaux

Globalement, les produits des participations que détient France Télévisions dans ses filiales commerciales ou immobilières ou d'autres sociétés comme Médiamétrie sont en hausse et ont plus que triplé depuis 2021, mais cette évolution n'est pas structurelle.

Tableau n° 23 : Produit des participations de France Télévisions SA (en K€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>FTP</i>	6 500	7 500	6 997	7 997	6 497	14 994	11 995	11 995
<i>France Télévisions</i>	500	1 000	1 800		5 700	4 200		5 000
<i>Médiamétrie</i>	213	213	213		106	213	213	213
<i>SCI Valin</i>	900	1 000	1 000	1 400	1 300	1 500	1 200	3 600
<i>ROM 1</i>	100	100	350	270	250	600	1 300	500
<i>GR 1</i>						1 100	1 500	
<i>FTD</i>			900		1 500	6 999	14 998	4 999
<i>FTGI</i>				0		1 000	1 100	2 000
<i>SCI France Télévisions</i>					0	0	11 800	25 700
<i>Autres</i>	475	649	2 496	3				
TOTAL	8 688	10 462	13 756	9 670	15 353	30 606	44 106	54 007

Source : Cour des comptes, comptes sociaux France Télévisions.

Ainsi les 15 M€ émanant de *France Télévisions Distribution* en 2023 correspondent à une redistribution des résultats (autour de 5 M€ par an) cumulés depuis dix ans. France Télévisions SA a utilisé ce versement pour redresser le niveau de ses capitaux propres⁶⁸.

Quant aux dividendes de la société civile immobilière, ils résultent des revenus des loyers qu'elle perçoit et qui se sont accrus depuis que le crédit-bail relatif à l'acquisition de son siège est arrivé à son terme et que la filiale perçoive désormais des bénéfices d'exploitation. Ces opérations sont toutefois neutres au niveau de l'ensemble consolidé.

S'agissant des retombées attendues de l'exploitation des studios de Vendargues 2, dont la majeure partie est destinée à être louée à des tiers, les perspectives de France Télévisions demeurent à ce stade incertaines compte tenu de la multiplication d'offres concurrentes sur le territoire métropolitain.

3.2 Des résultats fortement dégradés

Encore fortement dépendante des ressources publiques, la structure financière de France Télévisions a dans ses grandes composantes assez peu évolué en valeur absolue. Du point de vue des dépenses, le poids des charges d'exploitation est très prégnant dans la constitution du résultat et leur rigidité limite les marges de manœuvre en particulier pour les adaptations aux crises et les transformations.

3.2.1 Des résultats nets en déficit malgré la recherche d'un équilibre d'exploitation

En tant que société anonyme de droit privé, les comptes de France Télévisions obéissent

⁶⁸ Cf. *infra*.

aux règles du droit privé et n'ont pas à être tenus par un comptable public. Ils font chaque année l'objet d'une certification par des commissaires aux comptes et entre 2017 et 2024, ils ont été certifiés sans réserve. Les filiales sous contrôle exclusif de France Télévisions sont consolidées par la méthode de l'intégration globale qui touche toutes les sections des états financiers et qui consiste à reprendre 100 % des actifs, passifs, charges et produits de ces filiales dans les comptes consolidés. Si les budgets prévisionnels de France Télévisions ont été présentés à l'équilibre sur la période, conformément aux trajectoires des contrats d'objectifs et de moyens, à l'exception de 2025, les résultats nets de la société et du groupe en exécution sont en déficit sur plusieurs exercices⁶⁹.

Tableau n° 24 : Résultats nets du groupe et de la SA France Télévisions

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CUMUL
<i>Résultat net Groupe</i>	6,9	-89,3	26,44	18,2	-11,9	-47,9	13,6	2,4	-81,56
<i>Résultat net SA</i>	-20,98	-127,83	20,93	11,16	-80,25	-101,64	35,09	7,47	-256,05
<i>Ecart SA / Groupe</i>	-27,88	-38,53	-5,51	-7,04	-68,35	-53,74	21,29	5,07	174,69

Source : Cour des comptes, à partir des comptes financiers

3.2.1.1 Un résultat net déficitaire cachant de fortes disparités

L'analyse des composantes des comptes de résultat permet d'appréhender les variations des résultats globaux et les flux qui s'opèrent entre le groupe et la société anonyme (les comptes de résultat de la société anonyme et du groupe figurent aux annexes 13 à 16).

⁶⁹ Des écritures relevant du compte de résultat (et de plusieurs postes de bilan) sont relatives aux « entreprises liées » entendues comme celles où France Télévisions SA détient des participations. Ces mouvements rendent parfois difficiles la lecture des agrégats financiers issus des seules balances définitives de comptes, et peuvent moduler significativement la répartition entre comptes d'exploitation, financiers et exceptionnels. Les rapports des commissaires aux comptes permettent toutefois, la plupart du temps, de procéder aux recoupements propres à assurer la traçabilité de ces mouvements ou les retraitements opérés et validés dans le cadre de leurs opérations de certification.

Tableau n° 25 : Résultats de France Télévisions SA (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CUMUL
<i>Résultat d'exploitation</i>	-31,33	-32,73	-40,24	-31,85	-60,91	-56,42	-56,4	-66,81	-376,7
<i>Résultat financier</i>	9,58	7,93	12,8	-4,1	-13,74	-22,16	44	49,11	83,42
<i>Résultat exceptionnel</i>	-7,46	-112,08	35,94	43,17	-20,9	-35,15	31,74	9,22	-55,52
<i>Résultat avant impôt</i>	-29,22	-136,88	8,49	7,22	-95,55	-113,72	19,34	-8,48	-348,8
<i>Participation et intéressement</i>	0	0	0	-6	0	0	0	0	-6
<i>IS⁷⁰</i>	-8,22	-9,05	-12,43	-9,94	-15,3	-12,09	-15,75	-15,95	-98,72
<i>Q/P opérations en commun</i>	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0,02
<i>Résultat net de France Télévisions SA</i>	-20,98	-127,83⁷¹	20,92	11,16	-80,26	-101,64	35,09	7,48	- 256,07

Source : Cour des comptes, à partir des données France Télévisions.

Les déficits d'exploitation de France Télévisions sont parfois atténués ou au contraire aggravés par les résultats exceptionnels et financiers, ces derniers s'expliquant principalement par les revenus issus des filiales (cf. *supra*) ou leurs pertes (provisions ou reprises de provision pour quote-part de situation négative de la société Salto), et quelques opérations sur les valeurs mobilières de placement.

S'agissant des résultats exceptionnels, l'exception de 2018 est due principalement au provisionnement du plan de départ volontaire pour un montant net de 92,8 M€ (142,6 M€ avant prise en compte de la diminution liée à l'indemnité de départ en retraite associée de 49,7 M€). Le résultat exceptionnel de 2019 est issu de plus-values réalisées sur des cessions d'immobilisations corporelles (immeuble Horace Vernet pour +11,7 M€, Immeuble de *La Fabrique* à Lille - Lambersart pour +5,7 M€ et la péniche Thalassa pour +1,3 M€). En 2020, ce sont une reprise de la provision liée au plan de recomposition des effectifs suite à la réévaluation du nombre de départs prévus dans le cadre de ce plan de départ et du coût de ces derniers (25,8 M€) ainsi qu'une plus-value réalisée suite à la cession des anciens bâtiments de la station de Mayotte (1,2 M€) qui expliquent pour une large part les forts résultats exceptionnels.

Ceux de 2021 et de 2022 sont négatifs car ils intègrent les provisions et amortissements exceptionnels liés à la liquidation de la société Salto dont une partie (6 M€) est reprise l'année suivante, à laquelle s'ajoute une reprise de provision sur l'intégration fiscale de 29,3 M€.

L'année 2021 s'inscrit dans un contexte de retour à la normale des activités après une année 2020 marquée par la pandémie et de diminution de la contribution à l'audiovisuel public (- 60 M€ par rapport à 2020). Cet impact a été limité par le produit généré par le Plan de relance (22,5 M€) et la hausse des recettes publicitaires.

Au niveau du groupe, les résultats sont meilleurs mais leur cumul reste néanmoins déficitaire sur l'ensemble de la période contrôlée.

⁷⁰ Le principe de l'intégration fiscale consiste à faire reprendre par la société tête de groupe fiscal, à savoir France Télévisions SA, les produits et les charges d'impôt transférés par les filiales intégrées. L'intégration fiscale est neutre pour les filiales concernées.

⁷¹ En 2018, le déficit important du résultat exceptionnel s'explique par la provision constituée dès cette année pour le plan de recomposition des effectifs d'un montant de 142,5 M€, venue s'ajouter aux 114,5 M€ de dotations aux amortissements dérogatoires, alors que les produits exceptionnels se sont élevés sur la même période à 145 M€.

Tableau n° 26 : Résultats synthétiques du groupe (M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CUMUL
<i>Résultat d'exploitation</i>	2,8	0,5	0,12	-10,6	-29,9	-36,4	-6,9	-8,7	-89,08
<i>Résultat financier</i>	-1,1	-1,9	-0,54	0,1	-1,8	-7,2	-1,4	-3,2	-17,04
<i>Résultat exceptionnel</i>	4,5	-89,8	18,96	27,8	8,7	-17,4	10,2	2,5	-34,54
RESULTAT AVANT IS	6,2	-91,2	18,54	17,3	-23	-61	1,9	-9,4	-140,66
<i>Impôt sur les bénéfices- crédit d'impôt</i>	-0,6	0	0	-0,1	9	9,1	10,7	9,3	37,4
RESULTAT APRES IS	5,6	-91,2	18,54	17,2	-14	-51,9	12,6	-0,1	-103,26
<i>Q/P et intérêts minoritaires</i>	1,3	1,9	7,9	1	2,1	4	1,2	2,5	21,9
RESULTAT NET (TOTAL)	6,9	-89,3	26,44	18,2	-11,9	-47,9	13,6	2,4	-81,56

Source : Cour des comptes, à partir des données financières de France Télévisions

En 2021, la comptabilisation des impôts sur les bénéfices a évolué, à la suite d'une nouvelle norme, intégrant le crédit d'impôt audiovisuel (9 M€ en 2021) dans cette ligne, alors qu'il était comptabilisé auparavant comme subvention d'exploitation. C'est pourquoi dans le graphique n°4 qui suit, leur montant a été réagrégré au résultat d'exploitation.

En 2023, France Télévisions a affiché un résultat net en bénéfice de 13,6 M€, mais cet excédent résulte d'une modification des taux d'amortissement sur la fiction, convenue en comité d'audit et validée par les commissaires aux comptes⁷². Si cette modification est intervenue pour répondre à la réalité économique et à l'évolution des usages en matière de fiction, elle a eu pour effet comptable de réduire les amortissements, et de fait, le coût de grille des programmes en national ainsi que les charges de l'entreprise et d'améliorer ainsi le résultat d'exploitation et le résultat net à hauteur de 24 M€ (le programme national s'établissant à 898 M€ au lieu de 922 M€ en 2023). Sans cette modification, l'exercice 2023 aurait enregistré une perte de - 20 M€ environ pour l'exploitation et le résultat net aurait été déficitaire de - 10 M€.

L'année 2023 a également été marquée par une reprise de provision pour travaux au moment où la société est devenue pleinement propriétaire⁷³ du bâtiment abritant son siège.

En 2024, le résultat d'exploitation est légèrement bénéficiaire grâce à la forte hausse des concours publics et après prise en compte du crédit d'impôt dans les produits.

3.2.1.2 Un déficit d'exploitation persistant

Sur la période sous revue, le cumul des déficits d'exploitation est très important : de - 51 M€ pour le groupe à - 376 M€ pour la société anonyme. De plus 86 % du déficit du groupe

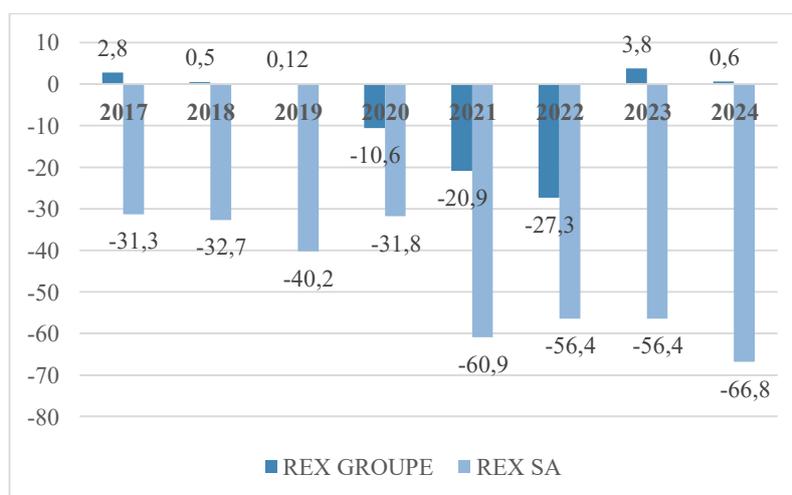
⁷² Depuis une vingtaine d'années, les programmes de fiction, comme les autres programmes de stock sont amortis à 80 % du coût de la production à la première diffusion et à 20 % à la deuxième. Or, les audiences de la fiction permettaient de constater que depuis quelque temps les rediffusions valent plus que 20 % du coût de la production. France Télévisions a donc décidé à l'instar de chaînes du privé de donner une valeur aux deuxièmes diffusions de fictions de 34 %. Si ce changement de taux a vocation à être pérenne dans les prochaines années, il n'a d'effet sur les comptes financiers de l'entreprise que la première année, pas les suivantes.

⁷³ Fin du crédit-bail.

est concentré sur les quatre derniers exercices, contre 64 % en ce qui concerne la société mère, ce qui témoigne d'une dégradation non seulement rapide mais aussi profonde et durable, d'autant plus préoccupante que durant la même période les produits d'exploitation ont augmenté : ils atteignent 3,17 Md€ en moyenne annuelle contre 3,15 Md€ lors de la période quadriennale précédente, avec au surplus 45 M€ versé en compensation des effets de la crise sanitaire.

Le déficit d'exploitation prend par ailleurs des proportions inquiétantes.

Graphique n° 4 : Évolution des résultats d'exploitation (REX) de France Télévisions SA et Groupe de 2017 à 2024, en M€



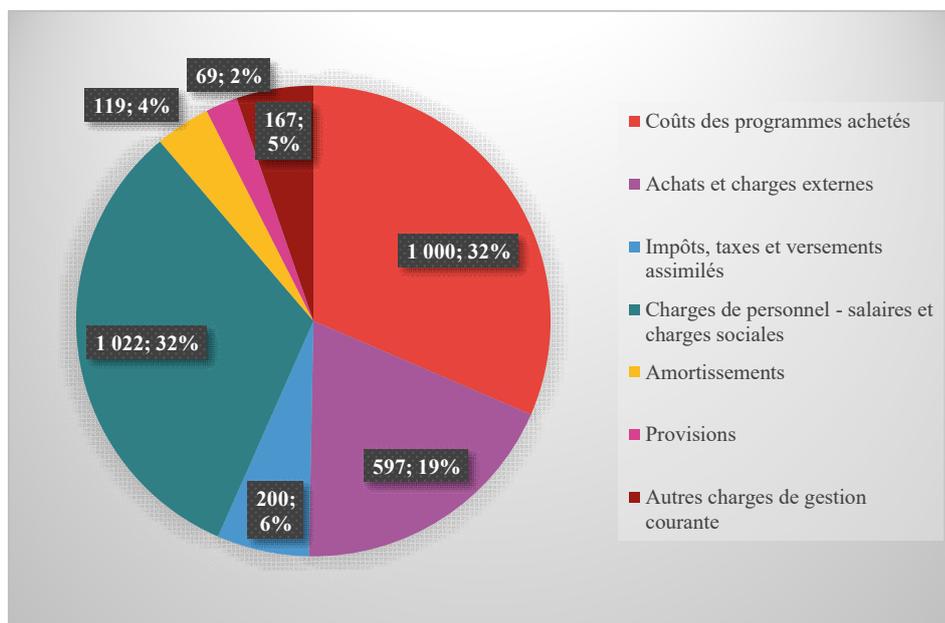
Source : Cour des comptes à partir des comptes annuels

Jusqu'en 2024, France Télévisions a systématiquement présenté des prévisions budgétaires reposant sur un équilibre de son résultat d'exploitation, en neutralisant avec l'aval de ses commissaires aux comptes des opérations considérées comme exceptionnelles.

3.2.1.2.1 Des charges d'exploitation qui restent élevées malgré les économies dégagées sur les programmes

La structure globale des charges d'exploitation du groupe a relativement peu évolué au cours de la période. Les charges de personnel en constituent une part quasiment équivalente à celle des achats de programmes.

Graphique n° 5 : Répartition des charges d'exploitation du groupe entre 2017 et 2024 (valeur moyenne en M€ et en %)



Source : Cour des comptes (Rapports de gestion France Télévisions (2017-2024))

Le détail des charges d'exploitation de France Télévisions (comptes 60 « achats », 61 « services extérieurs » et 62 « autres services extérieurs ») figure en annexe n° 17.

3.2.1.2.2 Des ajustements concentrés sur le programme national

France Télévisions a, comme le recommandait le précédent rapport de la Cour, mis en place une procédure d'engagement des programmes bien formalisée, de la réception des projets et leur négociation jusqu'à la contractualisation et le suivi de ceux-ci. Cette réforme était nécessaire afin d'assurer une bonne traçabilité des contrats et une meilleure maîtrise du coût des programmes, à toutes les étapes du processus.

Depuis 2017, l'ajustement budgétaire a porté principalement sur les programmes. Le programme national a amorti l'augmentation des autres lignes du coût de grille, à tel point que son budget est passé en 2023 sous la barre symbolique des 900 M€ alors qu'en 2019, avant la crise sanitaire, il était supérieur à 1 Md€. Cette évolution a touché essentiellement les fictions, et assez peu le cinéma. France Télévisions n'a par ailleurs pas remis en question son effort en matière de création audiovisuelle, imposé par l'article 9 du décret n° 2009-796 du 23 juin 2009 fixant son cahier des charges⁷⁴.

⁷⁴ L'obligation d'investissement dans la production audiovisuelle patrimoniale est calculée soit à hauteur de 20 % du chiffre d'affaires du groupe public, soit sur la base de son engagement d'investissement annuel de 420 M€ (incluant les dépenses relatives aux documentaires régionaux et ultramarins), dans le cas où celui-ci serait supérieur au produit de 20 % de son chiffre d'affaires. Depuis 2019, le contrôle des déclarations d'investissement dans la production audiovisuelle de France Télévisions est réalisé sur la base de ce montant de 420 M€ même si dans les faits son effort est supérieur de 20 M€ depuis 2021.

Tableau n° 27 : Création audiovisuelle de 2017 à 2024

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 Déclaré
Quotas nationaux	410	408	408	408	427	427	427	427
Fictions	275	266	267	267	282	290	285	284
Documentaires	90	94	95	93	94	88	93	92
Animation	28	28	29	30	30	30	30	30
Spectacles Vivants	17	17	16	17	17	17	17	18
Autres dépenses	0	3	1	2	3	2	2	3
Documentaires régionaux et ultramarins	11	13	14	14	13	14	14	14
TOTAL	421	421	422	422	440	440	440	440

Source : France Télévisions, direction des antennes et des programmes

L'investissement de France Télévisions dans la création va au-delà de son obligation légale puisqu'un accord conclu à l'été 2024, conforme à l'engagement pris par la présidente au moment du renouvellement de son mandat en 2020, fixe un seuil de 440 M€ par an sur la période 2025-2027. Ce choix, qui se concevait dans le cadre du dernier contrat d'objectifs et de moyens dans lequel il était d'ailleurs explicitement acté jusqu'en 2028, apparaît plus contraignant dans le contexte financier actuel. France Télévisions s'en justifie toutefois par la négociation de droits dits à 360 degrés en contrepartie desquels la société a obtenu de la part des producteurs davantage d'exposition sur le non-linéaire. Cet accord engage en principe la société jusqu'en 2027.

La création audiovisuelle étant sanctuarisée, de même que la filière cinéma (80 M€ au titre du projet de COM), les économies obtenues entre 2017 et 2024 reposent essentiellement sur un effet volume (réduction des productions) et sur un effet prix lié notamment à des renégociations de contrats avec les producteurs. Dès 2018, France Télévisions s'est effectivement engagée dans un processus de renégociation à la baisse des accords avec les producteurs avec parfois des effets très significatifs, de l'ordre de plusieurs dizaines de milliers d'euros par an. Cependant, l'entreprise a dû concéder récemment des augmentations pour compenser les répercussions de l'inflation de 2022 et 2023 sur la filière et d'un accord conclu entre les sociétés de productions et les intermittents. La société renégocie ses contrats avec les sociétés de production en leur imposant une ristourne de 5 % que 80 % d'entre eux environ ont acceptée, l'économie escomptée au final se situant entre 15 et 20 M€.

Le retour à l'engagement légal dans la création à 420 M€ pourrait être facilité par le décret n° 2021-793 du 22 juin 2021 qui va rendre le secteur de la production moins dépendant de France Télévisions grâce à l'allocation annuelle ; par les services de médias audiovisuels à la demande – SMAD –, d'une part de leur chiffre d'affaires net de l'exercice précédent « à des dépenses contribuant au développement de la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles, européennes ou d'expression originale française ».

L'ajustement systématique par les programmes dans le contexte financier actuel pourrait avoir un impact sur la grille se traduisant par une baisse d'audience et des recettes publicitaires. Aussi des réformes structurelles majeures, dans le domaine des ressources humaines notamment⁷⁵, sont-elles indispensables pour réduire les charges d'exploitation, en l'état des perspectives financières du groupe.

⁷⁵ Cf. partie 4.

3.2.1.2.3 Des charges d'exploitation hors programmes en forte progression

Durant la période sous revue, les achats et services extérieurs de la société anonyme France Télévisions ont connu des évolutions notables, abstraction faite des achats de droits (comptes 602) et des droits de retransmission sportifs et non sportifs (comptes 604) : les charges d'exploitation sont passées de 464,6 M€ en 2017 (433,5 M€ en 2019 à 540 M€ en 2024, soit une hausse de plus de 16 %. Les « charges courantes » ont augmenté fortement sous l'effet notamment des hausses des dépenses d'électricité (+ 61 %), d'eau (+ 43 %) ,de gaz (+ 64 %) et du carburant (+ 35 % avec des pics à + 50 % en 2021 et 2022, ce poste étant particulièrement sensible puisque France Télévisions exploite un parc de plus de 1 000 véhicules, y compris des poids lourds et de nombreux utilitaires, indispensables à ses activités de production audiovisuelle et d'information assurées 365 jours par an sur l'ensemble du territoire. Les services extérieurs ont progressé de + 107 M€ en l'espace de 6 ans (+ 38 %). Les dépenses correspondant aux autres services extérieurs ont été contenues dans l'ensemble (-24 %) mais certains postes ont fortement augmenté, à l'instar des frais de mission.

Tableau n° 28 : 20 principales hausses des charges courantes d'exploitation entre 2019 et 2024

<i>Libellé</i>	En M€	En %
Assistance technique en gestion de projet	64,64*	370
Locations immobilières	18,16	44
Locations informatiques (> 6 mois)	14,04	/
Entretien et maintenance informatique	13,52	343
Infogérance	9,72	880
Locations matériel production audio/vidéo (< 6mois)	7,51	44
Achat d'espaces publicitaires en cash	7,23	139
Diffusion numérique terrestre	7,03	14
Achat d'espaces publicitaires en <i>barter</i> ⁷⁶	6,92	117
Acquisition de trafic - leviers payants - achat de mots-clés	4,94	20
Frais de stockages de décors ou de matériels	4,58	124
Repas et découcher	4,53	30
Charges d'électricité	4,47	61
Frais de réception et achats alimentaires (dont boissons)	3,2	107
<i>Entretien et réparation de biens immobiliers.</i>	2,86	82
<i>Tierce maintenance applicative</i>	2,86	141
<i>Locations matériel production audio/vidéo (>6mois)</i>	2,83	147
<i>Petit matériel audio et vidéo</i>	2,63	40
<i>Sous-traitance prestations techniques et informatiques - Accompagnement et support</i>	2,47	17
<i>Conseil sur les programmes</i>	2,45	78

Source : Cour des comptes, à partir des balances définitives * Par rapport à 2020

France Télévisions est une entreprise fondamentalement technologique et c'est désormais sa transformation numérique, essentielle pour répondre aux nouveaux usages, qui constitue un poste majeur d'augmentation de ses charges d'exploitation, d'autant que ce secteur a connu une inflation soutenue sur la dernière décennie.

Selon France Télévisions, il convient de tenir compte de l'impact de l'inflation sur ses charges d'exploitation et raisonner en euros constant plutôt que courants pour mesurer ses réels

⁷⁶ Le *barter* publicitaire est une méthode d'échanges de marchandises entre entreprises.

efforts de gestion sur la période. S'il est exact que l'inflation a été de 18,2 % entre 2017 et 2024, tous les secteurs n'ont pas été touchés de la même façon et elle n'a pas eu d'impact sur la hausse de la masse salariale, qui n'a donc pas à être intégrée dans son calcul. Par ailleurs, les efforts réels consentis par la société doivent prendre en compte les importantes réductions d'impôts dont elle a bénéficié à la suite des différentes réformes fiscales du Gouvernement.

3.2.1.2.4 Des frais de mission élevés requérant de la vigilance

Parmi les charges d'exploitation figurent les frais de mission (compte 625) qui en constituent une part non négligeable (annexe n° 18), pesant pour plus de 42,8 M€ en moyenne annuelle hors période de covid, avec un maximum de 46 M€ atteint en 2024, année des Jeux olympiques et paralympiques.

Tableau n° 29 : Répartition des frais de mission et de réception par direction

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolution 2017-2023	Evolution 2017-2024
<i>Réseau France 3</i>	11 668	10 846	11 554	7 194	9 483	12 023	13 107	13 390	12,3 %	14,8 %
<i>Fabrique</i>	9 113	9 384	9 640	7 252	9 326	10 762	10 448	9 881	14,6 %	8,4 %
<i>Information Nationale</i>	7 431	6 975	6 900	4 719	5 893	7 316	7 743	8 319	4,2 %	11,9 %
<i>Sports</i>	3 243	4 175	2 845	1 108	4 594	4 238	2 691	4 398	-17 %	35,6 %
<i>Outremer</i>	3 513	3 833	3 992	1 911	2 194	2 936	4 031	3 416	14,7 %	-2,8 %
<i>DRH</i>	2 940	2 539	2 560	1 265	1 469	2 811	2 840	3 120	-3,4 %	6,1 %
<i>Autres</i>	4 646	3 925	3 241	1 383	1 537	2 090	2 371	2 585	-49 %	-44,4 %
<i>Communication</i>	603	660	745	188	276	634	1 076	893	78,4 %	48,1 %
TOTAL	43 158	42 336	41 477	25 019	34 772	42 810	44 308	46 003	2,7 %	6,6 %

Source : restitutions fournies par la direction financière de France Télévisions

Si les contrôles opérés sur les différents postes de dépenses n'ont pas révélé d'anomalies significatives, certains dispositifs pourraient être rationalisés et mieux planifiés (telle la couverture de certains grands événements sportifs qui se déroulent à dates fixes chaque année) pour éviter autant que possible des déplacements de personnels sur de longues distances et réserver avec une meilleure anticipation les hébergements. De nombreuses dérogations aux plafonds de remboursement des nuitées d'hôtel ont été constatées, dont certaines paraissent pouvoir être évitées grâce à une meilleure planification des interventions des équipes de *La Fabrique* notamment. Dans ce sens, la direction des achats de France Télévisions, en lien avec la Fabrique et la direction des sports, a engagé la rédaction d'un cahier des charges pour le lancement d'un appel d'offres « Agence de voyages – événements sportifs », avec pour objectif de mieux encadrer et d'optimiser l'organisation des déplacements et hébergements des collaborateurs concernés liés à des grands événements sportifs.

Parmi les dépenses en forte évolution figurent les frais de taxi passés de 2,1 M€ en 2019 à 3 M€ en 2023 et à 3,8 M€ en 2024, année des Jeux olympiques et paralympiques. Si la Cour n'a pas d'observation sur la prise en charge des invités, les contrôles opérés révèlent des lacunes, qui peuvent facilement être corrigées.

3.2.1.2.4.1 *Un recours intensif au taxi, à mieux encadrer*

L'utilisation du taxi par les personnels⁷⁷ de France Télévisions est soumise à des règles strictes : elle doit rester exceptionnelle et est autorisée pour des trajets domicile-travail compris entre 22h et 6h30. Les titulaires d'un véhicule de fonction ne peuvent pas, sauf exception, recourir à ce mode de transport. L'entreprise a souscrit des abonnements⁷⁸ auprès des compagnies G7 et Le Cab qui assurent à elles deux les deux-tiers des courses (respectivement 27 000 et 17 000 courses en 2022). L'autre tiers est assuré hors abonnement.

Comme le relève un rapport d'audit interne sur les dépenses des années 2021 et 2022, ces procédures ne sont pas systématiquement respectées, par exemple sur les horaires ou sur le renseignement du motif de la course⁷⁹. Pour certains salariés, le recours au taxi revient plus cher à l'entreprise que la mise à disposition d'un véhicule de fonction, mais ces cas restent marginaux et peuvent se justifier dans des villes où les contraintes de circulation et de stationnement sont compliquées.

La Cour invite donc France Télévisions à mettre en œuvre rapidement les recommandations de son audit interne. La consultation des listings des sociétés G7 et Le Cab doit aussi davantage être utilisée lors du traitement des remboursements pour s'assurer du respect des règles en vigueur. Un rappel périodique de ces règles est utile et les remboursements doivent être refusés en cas de non-respect. L'autorité hiérarchique qui valide les missions et les demandes de remboursement doit rester vigilante. Les deux compagnies prestataires pourraient aussi se voir rappeler leurs obligations contractuelles lorsqu'il est constaté qu'elles s'en exonèrent.

Les mesures prises au cours du contrôle de la Cour pour diffuser à la communauté managériale une nouvelle note sur le recours au taxi, disponible sur l'intranet avec des rappels spécifiques aux services les plus concernés, comme la direction de l'information ou la *Fabrique* s'inscrivent dans un renforcement salutaire des mesures de prévention. Il sera nécessaire d'en vérifier l'effectivité et l'efficacité et d'en dresser un bilan en fin d'exercice 2025.

3.2.1.2.4.2 *Un contrôle de l'utilisation des cartes de paiement récemment renforcé*

En cours d'instruction, France Télévisions a détecté des dérives (impayés de paiement, frais non professionnels, etc.) concernant l'utilisation de cartes *corporate* et des pratiques très différenciées entre usage systématique et quasi désuétude. Fin 2024, 2 000 personnes étaient détentrices de ce moyen de paiement grâce auquel leurs transactions sont débitées sur leur compte bancaire deux mois plus tard. Parmi les milliers de transactions effectuées (1 314 cartes ont été utilisées pendant l'exercice pour un montant de 6,4 M€), France Télévisions a décelé des pratiques non conformes et des détournements ayant entraîné le licenciement de deux salariés du groupe.

Si les manquements observés témoignent d'un suivi et de contrôles insuffisants, ils sont

⁷⁷ Le transport des invités a fait l'objet d'un examen plus restreint, même si la Cour a pu observer que la base comptable Concur ne permettait pas de déterminer systématiquement si le déplacé était effectivement un invité ou un salarié de France Télévisions.

⁷⁸ Plus exactement, un contrat cadre de prestations de transports de personnes.

⁷⁹ Les contrôles sur échantillonnage ont été opérés par la Cour à partir des listings dans le premier cas, et des ordres de mission et des factures dans le second. Aucune anomalie n'a été relevée concernant les dirigeants de l'entreprise, qui font l'objet d'un contrôle particulièrement poussé de leurs frais de mission, déplacements et réceptions ou représentations, dont il n'existe guère d'équivalent parmi les autres opérateurs du ministère de tutelle.

cependant limités en nombre et en montant, et le taux d’impayés est faible (1,58 % du total des transactions en 2024 et moins encore après recouvrements ultérieurs). Par ailleurs, France Télévisions a pris les mesures idoines pour assainir la situation.

S’agissant des cartes dites « carburant » qui permettent également d’acquitter des frais d’entretien, de parking et de péage, la société a également mis en place des outils pour se prémunir des risques. Sur la période échantillonnée, le montant des opérations s’élève à plus de 150 000 € par mois, mais rapporté au nombre de véhicules, cela équivaut à une dépense de 150 € par mois qui paraît raisonnable. Par contre, le plafond d’utilisation de 120 litres par jour, que l’entreprise justifie par la nécessité d’effectuer deux pleins dans la journée en cas de déplacement lointain, paraît excessif au regard de l’évolution de la consommation des véhicules, aussi une réduction du plafond journalier à 100 litres pour les véhicules légers, comme l’envisage le groupe, paraît-elle opportune.

France Télévisions devra continuer de communiquer et d’adapter ses dispositifs de contrôle existants pour prévenir tout risque d’utilisation inappropriée des moyens de paiement mis à disposition de ses salariés.

3.2.2 Une meilleure maîtrise de certains risques financiers

Durant la période sous revue, France Télévisions a mis en œuvre des actions destinées à améliorer sa gestion financière et à la sécuriser, comme le préconisait la Cour dans son précédent rapport. Des progrès notables ont ainsi été réalisés dans le domaine des achats hors programmes et de l’audit interne même s’il subsiste des marges de progrès.

3.2.2.1 Une procédure d’achats hors programmes largement améliorée⁸⁰

Les achats hors programmes de France Télévisions représentent en montant notifié un total supérieur à un demi-milliard d’euros en 2023 et en 2024, et ils constituent donc un enjeu majeur en termes de maîtrise des coûts pour la société.

Le précédent rapport de la Cour enjoignait à remettre en ordre sans délai la gestion des achats, et par un arrêt du 28 juillet 2007, la Cour de discipline budgétaire et financière avait sanctionné des responsables de l’entreprise pour des irrégularités concernant une cinquantaine de marchés. La direction des achats hors programmes (DAHP) de France Télévisions s’est depuis étoffée et professionnalisée. Organisée autour de trois pôles d’expertise (achats directs, achats indirects et support), elle compte désormais 27 ETP dont 14 recrutés sur les deux dernières années. Les contrôles menés par la Cour sur la période 2017 à 2024 permettent de mesurer les nombreux progrès accomplis par l’entreprise sur le respect des seuils de publicité et de mise en concurrence, le regroupement des achats, les avenants successifs, la formalisation des contrats ou encore la responsabilité des dirigeants⁸¹.

La direction des achats hors programmes joue ainsi pleinement son rôle de pilote, de

⁸⁰ Les achats des filiales commerciales n’ont pas été spécifiquement contrôlés par la Cour, car France.tv Studio a essentiellement recours à des prestations liées aux programmes, et les commissaires aux comptes de France Télévisions n’ont pas identifié de risques concernant cet aspect de leurs activités.

⁸¹ Le détail des constats opérés par la Cour figure en annexe n° 6.

coordinateur et de facilitateur des démarches en matière d'achats et de marchés, et constitue désormais un point fort dans la gestion de l'entreprise, également reconnu par le comité d'audit et le contrôle général économique et financier.

Des risques subsistent néanmoins, liés à l'organisation en silo des directions et à des pratiques historiques de gestion hétérogènes qui tiennent aux personnes en charge de ces fonctions et à la chaîne locale de contrôle. Une harmonisation des *process* est donc nécessaire pour que les bonnes pratiques de gestion se répandent uniformément dans l'ensemble des directions métiers. Par ailleurs, le processus d'achat en aval (qualification du besoin, lancement de la commande) reste trop décorrélé du processus de consultation et de contractualisation en amont. Cette dichotomie est un facteur de complexité dans la mise en œuvre des accords (validation des devis, choix du fournisseur), et de risque au niveau de la gouvernance achats (respect du seuil de 40 000 € HT, choix de la procédure de marché à procédure adaptée (MAPA) idoine, etc.). Un projet de refonte du processus de gestion des demandes d'achats prévoyant d'intégrer un contrôle de conformité de la DAHP sur chaque demande d'achat est toutefois en cours. Un troisième risque, bien identifié comme le précédent par la direction des achats elle-même, tient à l'insuffisante qualité des données saisies dans l'outil informatique de gestion⁸².

La principale zone de risque concerne les prestations hors marchés et la création insuffisamment encadrée des fournisseurs. À l'issue d'une étude menée lors de l'instruction par la direction des achats sur les achats de faible montant, quatre priorités ont été identifiées par la direction des achats : les séminaires, les plateaux-repas, les abonnements presse et le petit matériel audio et vidéo. Pour chacun de ces items sont prévus des accords-cadres dont le déploiement est en cours ou d'ores et déjà effectif. Si les enjeux financiers ne sont pas majeurs à l'échelle d'une région, le fait d'harmoniser les pratiques et de créer un cadre commun peut permettre à terme de générer des économies substantielles à celle de l'ensemble des entités locales. S'agissant des fournisseurs, la résolution du problème lié à la multiplication de la création de tiers suppose un outil unique d'enrôlement des données (saisie, pièces à produire) et de validation. Début 2025, la DAHP a engagé un projet de mise en œuvre d'un portail fournisseur visant à limiter le nombre de création grâce à plusieurs niveaux de filtrage (services métiers, achats et comptabilité), à automatiser les processus tout en les fiabilisant, et enfin à renforcer l'efficacité de l'évaluation des fournisseurs.

Enfin les achats ou marchés de conseil sont en principe obligatoirement soumis à la direction des achats hors programmes dès le premier euro. En pratique, ce périmètre apparaît trop large au regard des prestations concernées, mais la révision de la procédure de 2017 relative à la gouvernance de cette typologie d'achats est prévue.

⁸² Au niveau des réseaux régionaux et de l'outre-mer, les contrôles de la Cour ont essentiellement été concentrés sur les prestations hors marchés passées par la direction régionale de Corse et par la délégation de la Martinique. Il en ressort des constats identiques dans l'ensemble à ceux que l'audit interne de la région Grand-Est avait permis d'observer (non-respect de certains seuils hors marchés, insuffisante appréhension de la notion de prestations homogènes, etc.). À cela s'ajoutent des considérations locales liées aux particularités de chaque territoire : ainsi la Corse ne bénéficie pas d'un panel de fournisseurs aussi important que les autres. D'autres particularités sont davantage dues à des compétences techniques liées aux personnes en charge des achats, mais des améliorations sont en cours grâce à un renouvellement des équipes et à un renforcement des prestations de formation.

3.2.2.2 Un contrôle et un audit internes consolidés

Depuis le précédent contrôle de la Cour et suite à une recommandation, une direction du contrôle interne avec 3,5 ETP a été créée, qui élabore et met à jour chaque année une cartographie des risques. Pour 2025, les risques importants identifiés sont notamment le modèle de financement, la distribution et l'accès aux offres, le recrutement de nouveaux publics, le pillage ou l'usage non conforme et la sûreté physique (des sites, des personnels, du publics, la cybersécurité). La direction du contrôle intervient également sur l'automatisation des contrôles, notamment dans le domaine comptable et des ressources humaines et la documentation des procédures.

Elle travaille en étroite collaboration avec la direction de l'audit interne rattachée à la présidente et qui intervient sur l'ensemble du périmètre de France Télévisions. La direction du contrôle interne intervient sur les trois zones de risques qu'elle a identifiés : les ressources, les charges (achats de programmes, masse salariale et achats hors programmes) et la planification. La direction de l'audit analyse également la réalité des coûts payés par les producteurs auprès desquels France Télévisions réalise ses achats et les marges qu'ils dégagent.

Les audits de production et la relation avec les producteurs.

La direction de l'audit interne fait réaliser chaque année plus d'une trentaine d'audits de production, concernant aussi bien les programmes de flux (divertissements, magazines...) que les programmes de stocks (fictions, unitaires, documentaires, films), appliquant en ceci les exigences des COM qui stipulent que 95 % des émissions de flux et 75 % des fictions et documentaires à l'antenne depuis plus de deux saisons doivent être audités. Ces audits approfondis, commandés par la direction de la production et réalisés par des cabinets d'audit extérieurs selon une méthodologie fixée par la direction de l'audit interne, permettent de vérifier la réalité des coûts de la production et leur conformité par rapport au contrat signé et d'analyser la marge dégagée sur le programme. Les contrats de préachat étant irrévocables, les audits permettent avant tout de rediscuter les marges pour de prochains contrats. Les résultats sont partagés avec les directions compétentes de l'entreprise, notamment la direction de la production chargée de la négociation des contrats, et un bilan des audits est présenté une fois par an auprès du comité d'audit.

Ces audits s'avèrent très utiles pour la renégociation des contrats avec les producteurs, grâce à l'analyse des taux de marge (avant et après frais généraux). Ils butent cependant sur des limitations récurrentes, notamment pour les programmes de flux, qui tiennent au refus des producteurs d'appliquer intégralement les clauses contractuelles.

Les principales limites sont les suivantes :

- Les auditeurs n'ont pas accès à la comptabilité générale des producteurs, mais à la comptabilité de production qui est une comptabilité analytique. Dans le cas des œuvres, pour obtenir les aides du CNC, les producteurs doivent faire certifier leur comptabilité de production ce qui lui donne une plus grande fiabilité, même en l'absence de communication des comptes certifiés.
- Les auditeurs n'ont pas toujours accès aux comptes de produits et ne peuvent pas vérifier l'exhaustivité des recettes perçues par le producteur (part d'autres diffuseurs par exemple).
- L'imputation dans les comptes du coût des collaborateurs permanents des producteurs, souvent peu transparente, conduit à retraiter les dépenses liées à ces situations, notamment pour

les programmes de flux. La même remarque vaut pour les refacturations intra-groupes alors que le secteur de la production audiovisuelle est structuré autour de très grands acteurs tels que Mediawan, Banijay et Newen.

Interrogée sur ce sujet lors d'un comité d'audit de mars 2021, la direction avait indiqué ne pas vouloir s'immiscer dans la gestion des sociétés de production, mais que les audits lui permettaient de renégocier à la baisse les contrats, s'agissant notamment des programmes de flux de première partie de soirée, clés en termes d'audience pour les antennes. Outre les fictions récurrentes également régulièrement auditées, de nombreux programmes ont ainsi fait l'objet d'audit à l'issue de chaque contrat pluriannuel : *Fort Boyard* en 2017 et 2021, *Taratata* en 2019 et 2023, *Questions pour un champion* en 2019 et 2022, *N'oubliez pas les paroles* en 2017 et 2023, *Secrets d'histoire* en 2020 et 2023, *C à vous* et *C l'hebdo* en 2018, 2020 et 2023.

Depuis 2017, la systématisation des audits a permis à France Télévisions d'améliorer sa position dans les négociations avec les producteurs, contribuant ainsi à une meilleure maîtrise des coûts de grille (à titre d'exemple, le budget consacré au divertissement est passé de 92,4 M€ en 2017 à 66,4 M€ en 2023). La nature particulière de l'activité créatrice, la concurrence pour les audiences dans le paysage audiovisuel et le poids des sociétés de production rendent cependant difficile une transparence totale sur les coûts des productions.

Cette direction de l'audit joue un rôle essentiel en produisant chaque année des rapports de qualité, qui restent toutefois limités en raison de la taille de cette structure qui assure aussi la tâche chronophage de secrétariat des comités d'audit : en effet, la direction de l'audit comprend seulement cinq personnes, et en réalité quatre de février 2022 à octobre 2023, suite au départ d'une auditrice remplacée seulement après 18 mois. Le recrutement des auditeurs se heurte en effet à une classification et une rémunération du métier reposant sur une référence de 2010 inadéquate avec la réalité actuelle du métier et du marché. En cas de nouveaux départs, l'activité de cette direction risque donc d'en pâtir durablement, sans que le recours à la sous-traitance constitue une option crédible compte tenu de son caractère onéreux. Le renforcement de l'équipe en place est donc nécessaire en revalorisant la classification du métier afin d'attirer de nouveaux profils.

Les directions du contrôle et de l'audit interne, avec le comité d'audit qui joue un rôle très actif auprès du conseil d'administration notamment pour éclairer les problématiques financières, constituent un ensemble solide pour prévenir et traiter les risques auxquels est confrontée l'entreprise. Les rapports de suivi des auditeurs internes sur la période montrent cependant que si leurs recommandations sont globalement acceptées, leur taux de mise en œuvre est plus faible : ainsi, les trois audits de suivi réalisés en 2024, affichent des taux de mise en œuvre des recommandations de 35 %, 51 % et 75 %, alors que les taux correspondant de recommandations acceptées s'élèvent à 70 %, 82 % et 88 %.

3.2.2.3 Un contrôle éthique et déontologique renforcé

En tant que société financée par des fonds publics, France Télévisions ainsi que ses filiales ont un devoir d'exemplarité en matière d'éthique, de déontologie, de lutte contre la corruption et de détournement d'argent public.

Suite aux recommandations formulées par la Cour en 2016, France Télévisions s'est dotée d'un corpus de règles dans ces domaines :

- les règles concernant les engagements de programmes ont été renforcées pour les négociations impliquant d'anciens collaborateurs de France Télévisions et réciproquement en cas de recrutement d'un collaborateur venant d'une société de production, des mesures de précaution sont mises en œuvre pendant les douze mois suivant le recrutement ;
- la charte éthique, diffusée à l'ensemble des collaborateurs, intègre de nouvelles règles concernant les cadeaux et invitations et des dispositions relatives à la lutte contre la fraude et la corruption, en cohérence avec les dispositions de la loi Sapin II ;
- un code de conduite anti-corruption a été élaboré et annexé au règlement intérieur et une procédure d'alerte est déployée depuis 2018 ;
- l'ensemble des cadres dirigeants renseigne un formulaire de déclaration d'intérêts personnels, permettant la mise en place de mesures d'adaptation sur quelques cas individuels. Cette déclaration est intégrée au processus de recrutement pour les nouveaux entrants et sera prochainement déployée pour l'ensemble des collaborateurs non dirigeants.

Pour accompagner la définition et la mise en œuvre de ces règles, une direction de la conformité, de l'éthique et de la déontologie a été créée en 2019.

Les collaborations extérieures des salariés de France Télévisions, dont le contrat de travail contient une clause d'exclusivité, sont encadrées, avec une définition précise des cas dans lesquelles elles sont autorisées, et font l'objet d'un suivi régulier, au siège comme dans les réseaux où les demandes de collaborations sont soumises à l'autorisation des directeurs régionaux ou de stations.

S'agissant des journalistes ou animateurs salariés qui participent à des émissions diffusées sur France Télévisions mais produites en externe par des sociétés de production, ils figurent comme apport en industrie dans le contrat avec la société de production, et ne sont pas rémunérés par celle-ci mais par France Télévisions, de sorte à éviter le cumul de rémunération. Un potentiel conflit d'intérêts a pu être réglé au cours de l'instruction de la Cour, concernant un journaliste de France Télévisions ayant pris la direction d'une société produisant l'émission où il intervenait comme chroniqueur.

D'une façon générale, la situation de salariés de France Télévisions cumulant avec celles exercées dans la société d'autres activités au sein d'entités tierces est assez difficile à apprécier mais pose les questions de leur compatibilité et de leur impact sur leur rémunération. En effet, certains niveaux de salaires chez France Télévisions étonnent au regard de la disponibilité des personnes concernées dans l'entreprise et de leur charge de travail rapportée aux fonctions et obligations qui en découlent. **Une revue annuelle des rémunérations des salariés cumulant plusieurs activités devrait être conduite à l'aune des responsabilités réellement exercées au sein de la société et du temps effectivement consacré, alors que le service est exclusif et prévu à temps plein au moment du recrutement. De telles mesures auraient valeur d'exemplarité dans un contexte futur d'effort collectif visant à une réduction de la masse salariale (infra, point 4.1.1.).**

3.3 Une situation financière critique

Les pertes constatées au cours de la période 2017 – 2024 et celles attendues pour 2025 assèchent à la fois la trésorerie et les fonds propres de France Télévisions, passés de 300 M€ en 2017 à environ 125 M€ fin 2025.

3.3.1 Une trésorerie au plus bas

Jusqu'en 2022, France Télévisions semblait disposer d'une trésorerie abondante, mais un emprunt bancaire de 70 M€ obtenu auprès de l'agence France Trésor a joué un effet de trompe-l'œil sur la réalité de sa situation.

3.3.1.1 Une trésorerie structurellement tendue

La trésorerie de France Télévisions est complexe à appréhender car ses flux ne sont pas tous réguliers en raison principalement d'un décalage important entre ses approvisionnements de programmes (les décaissements des programmes produits peuvent être très tardifs en raison de la saisonnalité de leurs opérations⁸³) mais également dans ses investissements corporels, qui rendent difficile et parfois aléatoire une approche par année civile. De façon plus générale, la permanence d'un stock de programmes affecte non seulement la trésorerie mais pose aussi des difficultés concernant le besoin en fonds de roulement même si France Télévisions perçoit son financement (par mensualités, le 5 de chaque mois) avant d'avoir à payer ses fournisseurs.

La période sous contrôle marquée par des décalages liés à des effets de saisonnalité l'a été aussi par des événements qui ont conjoncturellement affecté sensiblement les flux de trésorerie : aides versées durant la période de covid, prélèvement à la source, lancement et liquidation de Salto, plan de recomposition des effectifs, etc.

Dans le cadre de la gestion de trésorerie centralisée, la société France Télévisions prête ou emprunte en compte courant à ses filiales en fonction des positions de trésorerie de chacune. À fin 2024, les postes de trésorerie de la société s'établissent comme suit :

Tableau n° 30 : Trésorerie nette de France Télévisions SA de 2023 et 2024 (M€)

	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur nette au 31/12/2023
<i>Comptes courants financiers actifs</i>	93,85	89,33	4,51	2,44
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	28,97	2,83	26,14	95,25
<i>Disponibilités</i>	3,43	-	3,43	7,42
<i>Concours bancaires courants</i>	-40,15		-40,15	-3,29
<i>Comptes courants financiers passifs</i>	-117,69	-	-117,69	-85,47
TRESORERIE NETTE	-31,61	92,16	-123,76	16,35

Source : rapport sur les comptes annuels 2024

⁸³ Le calendrier des étapes de production, associées à des décaissements, n'est pas toujours respecté.

Au niveau des comptes consolidés, la situation de trésorerie du groupe était restée satisfaisante jusqu'en 2021 en particulier grâce à la mise en place, en 2020, d'une avance de 70 M€ par l'agence France Trésor destinée à financer temporairement les besoins de trésorerie liés au plan de recomposition des effectifs. La trésorerie a commencé à se dégrader à partir de l'année suivante pour aboutir en 2024 à - 4,4 M€ en clôture d'exercice, soit une variation négative de 109,1 M€⁸⁴. Cette tendance se confirme pour les années à venir : les perspectives de l'entreprise sont pessimistes avec une baisse de 22 M€ et un solde négatif de 26,8 M€ annoncés pour 2025 par le conseil d'administration.

Tableau n° 31 : Situation de trésorerie nette et variations de 2017 à 2025 (M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Prévision 2025	Reprévision 2025
<i>Trésorerie d'ouverture</i>	-2	41,1	36,1	78,5	167,1	175,8	122,4	104,7	-9,7	-4,8
<i>Trésorerie de clôture</i>	41,1	36,1	78,5	167,1	175,8	122,4	104,7	-4,4	-23,5	-26,8
<i>Variation</i>	43,1	-5,1	42,5	88,6	8,7	-53,4	-18,1	-109,1	-13,8	-22

Source : Cour des comptes, à partir des tableaux de financement de France Télévisions

Si les décalages conjoncturels des programmes expliquent des différences qui peuvent atteindre plusieurs millions d'euros entre les prévisions initiales et l'exécution, cet écart s'est considérablement réduit depuis 2022 grâce à un meilleur pilotage de la trésorerie, sans que le problème de décalage des investissements de ses programmes et celui de l'accroissement de leur effet de stock, dû pour partie à la période de crise sanitaire, ait été résolu.

Chaque année, France Télévisions a aussi acquitté en moyenne plus de 16 M€ de remboursement de crédit-bail, sa filiale SCI France Télévisions étant crédit-preneur de l'immeuble Henri de France qui abrite le siège de la société. Ce crédit-bail est aujourd'hui arrivé à son terme.

La consommation de la trésorerie appelle une vigilance forte car des événements conjoncturels peuvent influencer (à la baisse comme à la hausse) sensiblement sur son niveau courant de disponibilités. En 2020, le comité d'audit de France Télévisions a ainsi prêté attention à la trésorerie pluriannuelle de la société en raison des lancements de la plateforme Salto et du plan de recomposition des effectifs, alors qu'au titre de la crise sanitaire, 45 M€ avaient été versés à France Télévisions dans le cadre du plan de relance.

Après la crise sanitaire, France Télévisions a programmé un niveau élevé d'investissements technologique, numérique et immobilier de l'ordre respectivement de 90 M€, 85 M€ et 80 M€ annuels pour 2021, 2022 et 2023, alors qu'elle avait contracté un emprunt de trésorerie de 70 M€ en 2020 auprès de l'agence France Trésor⁸⁵ et qu'elle devait couvrir les pertes de Salto et financer le tiers du coût du plan de recomposition des effectifs.

Ce faisant, la trésorerie a diminué à partir de 2022, malgré quelques dotations publiques supplémentaires, comme celle de 10 M€ perçue au titre de la prolongation de France 4.

⁸⁴ Cf. annexe n°19.

⁸⁵ L'agence France Trésor a accordé à France Télévisions une avance à long terme portant intérêt à taux fixe et remboursable au plus tard le 31 décembre 2024, dont le capital restant dû au 31/12/2021 était de 50 M€.

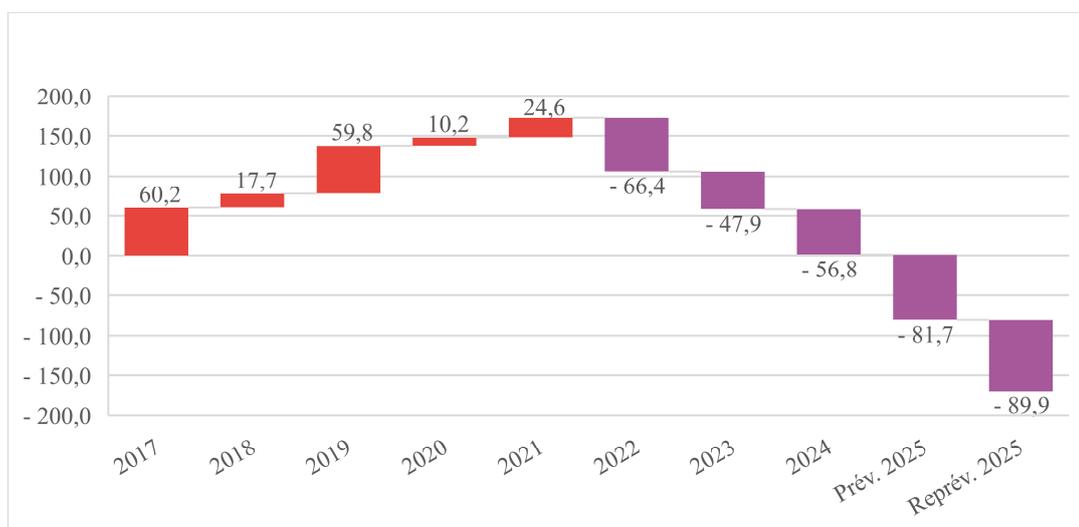
Tableau n° 32 : Impact des activités de l'entreprise sur la situation de trésorerie (M€)

	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Activité*</i>	193,5	171,9	128,3	152,0	127,0	141,2	58,3	76,6	120,5
<i>Opérations d'investissement</i>	-133,3	-111,6	-110,6	-92,2	-116,8	-116,7	-124,7	-123,5	-177,3
<i>Opérations de financement</i>	-17,1	-17,1	-22,7	-17,3	78,3	-15,8	13,0	29,1	-52,3
<i>Variation globale de la trésorerie nette</i>	43,1	43,1	-5,1	42,5	88,6	8,8	-53,4	-17,7	-109,1
<i>Trésorerie nette de clôture</i>	41,1	41,1	36,1	78,5	167,1	175,8	122,5	104,7	-4,4

Source : Cour des comptes, à partir des tableaux de flux de trésorerie de France Télévisions. * la ligne activité recouvre la capacité d'autofinancement et la variation du besoin en fonds de roulement.

3.3.1.2 À partir de 2022, une diminution forte et un *cash-flow* négatif

Le *cash-flow* de France Télévisions permet de mesurer le flux net de trésorerie. Entre 2017 et 2021, il a été positif, ce qui montre que la trésorerie a été excédentaire (grâce à des emprunts) et que la société a pu régler ses dettes, verser des dividendes ou placer cet argent. À l'inverse, il est négatif depuis 2022 et la trésorerie fait défaut, ce qui implique de dégager de nouvelles sources de financement ou de supprimer des charges.

Graphique n° 6 : Cash-flow disponible (2017-2025)

Source : Cour des comptes, à partir des tableaux de financement de la trésorerie

La situation de France Télévisions se détériore à partir de 2022 pour devenir critique en fin d'exercice 2024. La forte diminution de trésorerie en 2024 était initialement prévue à hauteur de 100 M€ dont la moitié correspondait au remboursement de l'emprunt contracté auprès de l'agence France Trésor. L'écart de 9 M€ entre la prévision initiale et le réel d'exécution s'explique principalement par un surcroît de décaissements des investissements par rapport à la trajectoire prévue, alors que ces flux pouvaient être anticipés en ce qui concerne les deux projets majeurs portés par son budget d'investissement, à savoir les Jeux olympiques de Paris et l'opération Campus, laquelle va avoir un impact négatif au moins jusqu'en 2029 selon

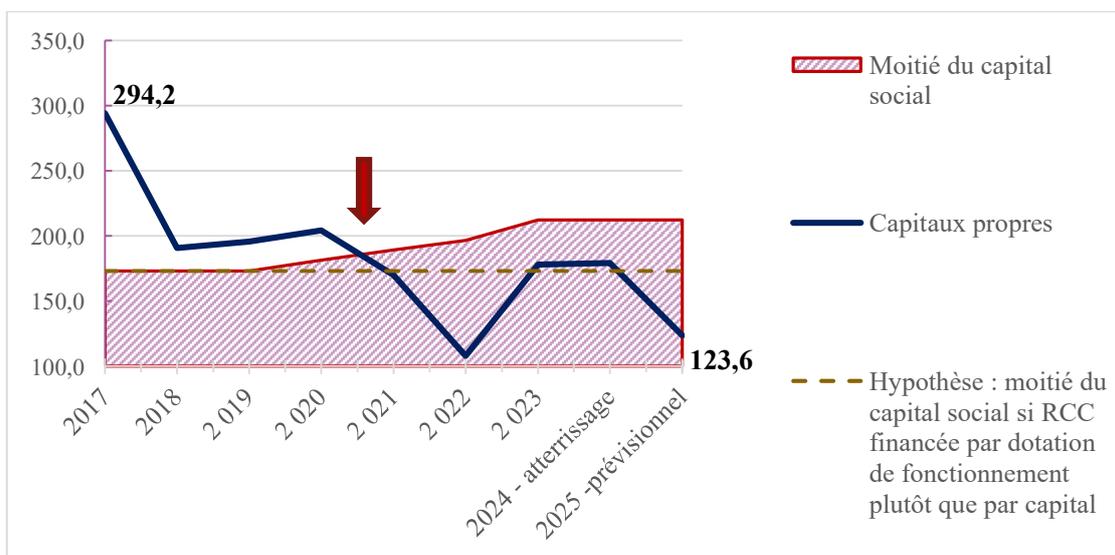
l'entreprise.

La trésorerie de France Télévisions se trouve donc aujourd'hui à un niveau critique auquel elle n'est pas en mesure de faire face sans un soutien extérieur. Si la confiance placée dans la trajectoire financière du contrat d'objectifs et de moyens avait permis à France Télévisions d'obtenir un prêt de l'agence France Trésor en 2020, l'absence actuelle de contrat pourrait compromettre cette possibilité. Le recours à l'emprunt tel que l'envisage actuellement l'entreprise pour assainir sa situation ne constitue pas une solution pleinement satisfaisante et n'exonère pas France Télévisions de mener les transformations structurelles indispensables au rétablissement de sa santé financière.

3.3.2 La baisse vertigineuse des capitaux propres

Les capitaux propres de France Télévisions sont devenus inférieurs à la moitié du capital dès l'exercice 2021, seuil en dessous duquel ils sont considérés comme insuffisants⁸⁶. Après la constatation de pertes de près de 80 M€, ils s'établissaient à 179,2 M€ alors que la moitié du capital social atteignait au même moment de 189,2 M€.

Graphique n° 7 : Variation des capitaux propres de France Télévisions SA par rapport à la moitié du capital social, en M€



Source : Cour des comptes à partir des comptes sociaux de France Télévisions SA et des résultats prévisionnels

Cette situation aurait pu être atténuée si, à partir de 2020, le financement par les tutelles du coût du plan de départ (à hauteur de deux-tiers) avait été réalisé non pas par dotation en capital mais par dotation de fonctionnement. Le choix opéré a contribué à réhausser le seuil

⁸⁶ D'après l'article Art. L. 225-248 du code de commerce, si, du fait de pertes constatées, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration est tenu, de convoquer dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société.

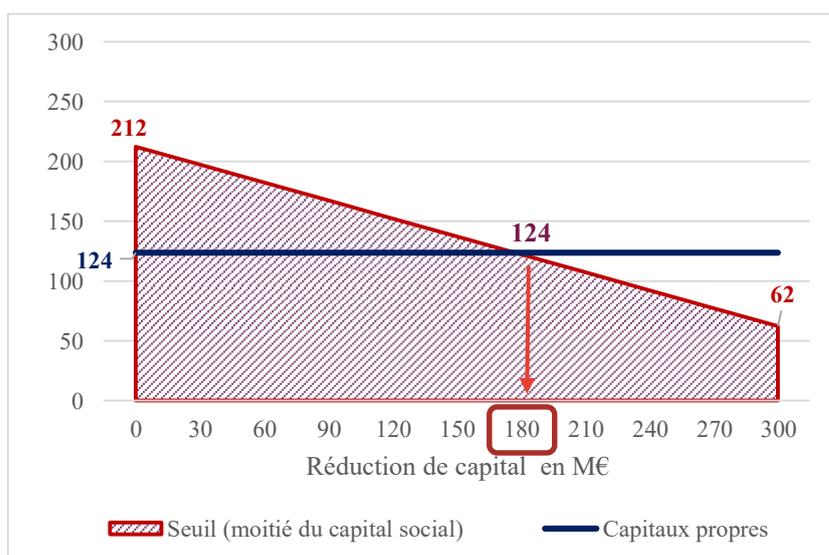
constitué par la moitié du capital social (de 173 M€ à 212 M€) et donc à aggraver plus durablement la situation.

La perte de la moitié du capital social de France Télévisions a été constatée lors du conseil d'administration du 24 mars 2022 statuant sur les comptes de l'exercice 2021. Depuis, d'après les procès-verbaux transmis à la Cour, ce sujet des capitaux propres inférieurs au capital social a été évoqué, sans être très débattu, devant les conseils d'administration des 13 décembre 2022, 9 mars 2023, 14 mars 2024 et 14 mars 2025, auxquels étaient présent les commissaires aux comptes de l'entreprise.

Faute d'avoir rétabli les fonds propres avant 2024⁸⁷, seule une réduction de capital d'ici le 31 décembre 2026 peut désormais être envisagée pour remédier à la situation, sans quoi la dissolution de la société pourrait être prononcée à la demande de tout intéressé.

La méthode consiste à réduire le capital social en y intégrant une partie des pertes des exercices antérieurs. Compte-tenu de celles attendues pour l'exercice 2025 – à savoir 55,7 M€ selon les prévisions de février 2025, la réduction de capital nécessaire serait de l'ordre de 180 M€. Cela permettrait de se conformer aux ratios imposés sans apport de fonds complémentaires de la part de l'État. Néanmoins, le capital social serait nettement amputé, inférieur de plus de 100 M€ à son niveau de 2017 alors même que le total du bilan de l'entreprise a crû.

Graphique n° 8 : Simulation de l'évolution des capitaux propres par rapport à la moitié du capital social selon le montant de la réduction de capital, en M€



Source : Cour des comptes à partir des prévisions de résultats 2025 à - 55,7 M€ et de provisions réglementées à 188 M€.

L'examen des procès-verbaux du conseil d'administration montre que cette situation, installée depuis plusieurs années et qui s'est aggravée, n'a pas été véritablement débattue au

⁸⁷ La société est tenue, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue, de reconstituer ses capitaux propres. Si la société n'a pas reconstitué ses capitaux propres dans ce délai, elle dispose d'un nouveau délai selon la loi 2023-171, pour réduire son capital dont le terme est fixé à la clôture du deuxième exercice suivant la fin du premier délai, en l'espèce à la clôture 2026.

sein de cette instance. Les tutelles ne semblent pas particulièrement inquiètes face à la gravité de cette situation qui aurait dû être traitée bien plus tôt si les règles en la matière n’avaient été récemment assouplies par la loi du 9 mars 2023 qui a modifié les articles L. 223-42 et L.225-248 du code de commerce, dans le dessein d’éloigner le risque de dissolution. L’agence des participations de l’État exclut ainsi la possibilité d’une reconstitution des capitaux propres par une dotation complémentaire de capital et privilégie l’option de la réduction du capital social avant le 31 décembre 2026. Elle estime peu probable à court terme une reconstitution des capitaux propres grâce à une remontée de dividendes en provenance des filiales.

3.4 Des investissements et des économies d’échelle à optimiser sur la base d’un reporting plus transparent

L’amenuisement significatif des fonds propres, qui constituent des ressources de long terme, réduit significativement les possibilités d’investissement de l’entreprise, notamment dans les domaines immobilier et numérique. Les modalités de financement de ces projets doivent être redéfinies préalablement au rétablissement du seuil de ses capitaux, et l’entreprise doit réévaluer son champ d’intervention dans le cadre d’un pilotage financier par nature de dépenses, permettant de mieux éclairer les décisions prises au sein du conseil d’administration.

3.4.1 Des investissements importants à financer

Le tableau de financement de la trésorerie présentée au moment du budget 2025 reposait sur un résultat d’exploitation à l’équilibre. Les réductions opérées dans les dotations publiques remettent en cause les perspectives d’investissements sur les exercices suivants puisque le déficit d’exploitation de – 49 M€ viendrait diminuer d’autant la capacité d’autofinancement projetée en 2025.

Tableau n° 33 : Capacité d’autofinancement et investissements prévus entre 2025 et 2028

	2025	2026	2027	2028
Capacité d’autofinancement	139,3	140,4	141,1	140,8
<i>Investissements programmes</i>	-35,0	-35,0	-35,0	-35,0
<i>Investissements autres</i>	-95,0	-95,0	-118,1	-106,9
<i>Investissements France 2030</i>	-18,9	-3,4		
<i>Cession d’immobilisations</i>	29,4	18,0	0,0	0,0
Net investissements	-119,5	-115,4	-153,1	-141,9

Source : tableau de financement de la trésorerie annexé au budget prévisionnel 2024-2028

Avec un cash-flow disponible de 9,9 M€ projeté en 2025, le financement des investissements reposerait en grande partie sur la souscription d’un emprunt de 50 M€ auprès de l’agence France Trésor que l’entreprise intègre dans ses prévisions.

3.4.1.1 Une politique immobilière liée aux projets stratégiques de l'entreprise

En tant qu'entreprise unique à la tête d'un gigantesque patrimoine immobilier (plus de 295 000 m² en 2022, et proche de 275 000 m² après l'opération Campus évoquée *infra*), France Télévisions s'est dotée d'un premier schéma directeur immobilier présenté en décembre 2013 à son conseil d'administration. Dans ce cadre, France Télévisions a inventorié son patrimoine et l'a cartographié : entre 2013 et 2014, l'entreprise a ainsi réalisé un audit technique de tous les sites dont elle était propriétaire et dressé un diagnostic de son bâti, de son état sanitaire et des travaux et financements nécessaires à son entretien ou sa réhabilitation. France Télévisions a aussi réalisé des audits de ses usages énergétiques depuis 2015, comme le lui imposait le code de l'énergie, et mené des études sur le coût d'exploitation de ses immeubles afin d'établir leur niveau de performance à partir d'un système de notation qui lui a permis de hiérarchiser les actions à mener.

Durant la période sous revue, plusieurs opérations de relocalisation de sites rendues indispensables par le vieillissement des installations et la nécessité de les adapter aux nouveaux besoins de l'entreprise unique ont été réalisées : Martinique en 2018, Rouen et Mayotte en 2019, Bois d'Arcy (*la Fabrique*) et Poitiers en 2020.

Parallèlement à ces opérations, de nombreux chantiers liés à la transformation de l'entreprise ont été conduits, en mutualisant par exemple au sein de la maison-mère les centres de diffusion et d'échange⁸⁸, ou bien en réorganisant spatialement la direction des antennes et des programmes lors du passage à la rédaction unique.

Sur la période sous contrôle, le montant total des investissements réalisés s'élève à 158 M€ (leur détail figure en annexe n°8).

Tableau n° 34 : Patrimoine immobilier de France Télévisions en 2022 (en m²)

<i>Lieu</i>	<i>Surface utile</i>
<i>France 3</i>	123 082
<i>Paris-Siège</i>	115 396
<i>Outre-mer</i>	31 169
<i>La Fabrique</i>	25 069
<i>Etranger</i>	1 045
<i>TOTAL</i>	295 761

Source : Cour des comptes, à partir des données de France Télévisions-IMG

Un nouveau projet de schéma directeur immobilier a été présenté par France Télévisions devant son conseil d'administration au début de l'été 2024 sans qu'il soit validé, pour un montant d'investissements estimés à 200 M€, y compris le projet Campus.

Un nouveau projet a été conçu par la suite, sans que la Cour ait toutefois obtenu de schéma directeur en bonne et due forme, seule lui ayant été communiquée une présentation faite par France Télévisions à son conseil économique et social central le 18 juin 2024.

⁸⁸ Cf. *infra* sur le centre de diffusion et d'échanges.

Tableau n° 35 : Investissements immobiliers prévus pour la période 2023-2033 (M€)

	France Télévisions	Radio France	Produit attendu des sessions
<i>Sites parisiens</i>	68		46,5
<i>Directions régionales</i>	107,6	8	73
<i>Antennes régionales</i>	34	12,2	3
<i>Stations OM</i>	21,8		
<i>Vendargues</i>	1,3		
TOTAL	232,7	20,2	122,5

Source : Cour des comptes, à partir de la présentation de France Télévisions de son futur schéma directeur immobilier (V2, 2025)

Dans ce projet, les opérations immobilières concernant le réseau France 3 constituent un levier majeur des coopérations avec Radio France. Sont ainsi identifiées des opérations considérées comme « *très structurantes* » réalisables pour la plupart entre 2027 et 2030 et celles dites « *relativement simples* » s'étalant essentiellement entre 2024 et 2026 puis entre 2026 et 2030.

Le projet propose également des interventions pour les directions régionales, les antennes régionales, les stations d'outre-mer, et enfin pour les studios de Vendargues et par sites parisiens⁸⁹ en chiffrant le montant des investissements nécessaires et leur financement croisé avec Radio France ou assuré par le produit de cessions immobilières.

Il reste que l'objectif de « *réaliser un schéma prévisionnel des rapprochements immobiliers pertinents entre France Télévisions, Radio France et l'INA* » qui figurait en annexe des derniers contrats d'objectifs et de moyens connaît une mise en œuvre limitée, moins de dix villes ayant fait l'objet de rapprochements sur les 62 implantations identifiées comme potentiellement mutualisables. Les longs délais de conception inhérents à des projets de cette envergure et le contexte budgétaire contraint expliquent en partie cette situation.

3.4.1.2 Le projet Campus, un coût estimé susceptible d'être revu

Parmi les projets immobiliers de l'entreprise unique, le projet Campus de regroupement des sites parisiens est emblématique. Depuis plus de dix ans, France Télévisions cherchait à regrouper ses salariés franciliens disséminés sur 16 sites distincts. La mise en œuvre du « *projet Campus* » n'a démarré qu'en 2022, car les opportunités foncières à Paris ont été rares.

L'opportunité de louer à proximité du siège les immeubles Quadrans Nord et Seine-Ouest, jusqu'alors occupés respectivement par les sociétés SFR et PMU, s'est présentée presque simultanément. L'immeuble Seine-Ouest regroupe déjà depuis avril 2024 les équipes des Technologies et celles du Numérique ; l'immeuble Quadrans accueille déjà les 3 filiales (*France Télévisions Publicité* depuis mai 2025, *France.tv Studio* et *France Télévisions Distribution* depuis 2024). L'Université France Télévisions (aujourd'hui hébergée dans l'immeuble Linois) rejoindra Quadrans durant l'été 2025. Le projet Campus sera alors achevé, exception faite des équipes de la diffusion du pôle outremer qui ne rejoindront la maison France Télévisions (le site principal) qu'au printemps 2026.

⁸⁹ Cf. *infra* sur le projet Campus.

Au-delà de ses aspects immobiliers et financiers, le projet Campus présentera pour l'entreprise l'opportunité de faire évoluer ses modes de travail en tenant compte des aspirations des salariés au télétravail (2,5 jours par semaine autorisés) tout en optimisant de moindres surfaces disponibles (de 118 115 m² en 2021 à 98 749 m² en 2025, soit presque 20 % en moins) et d'éprouver le passage à du *flex-office* « raisonné », adapté aux besoins et spécificité des services hébergés. France Télévisions souhaite aussi faire évoluer également les relations entre les managers et leurs équipes, par des sessions de formation sur la posture managériale, les rituels d'équipe, la planification des jours de travail et la rotation des positions de travail, l'équité ou encore la gestion des conflits, pour accompagner ces transformations.

Le volet économique et financier du projet Campus a été présenté au conseil d'administration du 31 mai 2022. Son impact (jusqu'en 2028) sur les comptes de l'entreprise va se traduire en 2025 par un pic de charges lié aux coûts de transition (double-loyers, aménagement, déménagement, etc.). Selon les actuelles estimations de France Télévisions, les opérations devaient engendrer un résultat d'exploitation positif dès 2029 et le projet serait équilibré dans sa globalité à partir de 2035.

L'inflation plus forte que prévu en 2022 et 2023 a entraîné une révision des prévisions initiales et le coût de l'opération estimé initialement a dû être revu à la hausse dans un contexte rendu complexe par la tenue des Jeux olympiques de Paris et la mise sous tension du marché immobilier due à une inflation des prix touchant les chantiers immobiliers en Île-de-France.

Selon un nouveau plan d'affaires présenté au comité d'audit du 12 mars 2024⁹⁰, l'atteinte d'un résultat d'exploitation positif dès 2029 a toutefois été maintenue en s'appuyant notamment sur les cessions immobilières des immeubles de Boulogne (finalisée en mai 2025 pour 28,6 M€ desquels il faut retrancher 6,4 M€ de valeur nette comptable -VNC-, soit 22,2 M€) et de Malakoff qui n'est pas vendu à ce jour mais dont la société escompte 22,1 M€ (moins 15,9 de VNC, soit 6,2 M€). Si ces prévisions se confirmaient, l'impact de ces deux cessions sur le résultat exceptionnel serait de de 28,4 M€, nets des honoraires de commercialisation. Par ailleurs, une partie des nouveaux locaux pourrait en principe être sous-louée mais rien n'est toutefois prévu à date.

Dans un contexte de trésorerie tendue et de perspectives financières, le groupe risque d'être confronté à une équation difficile qui pourrait remettre en cause certaines opérations immobilières. S'il venait à se concrétiser, l'abandon du site de Ponant Parc en mai 2026 permettrait une économie de l'ordre de 9,8 M€ sur trois ans (2026 à 2029 inclus) et pourrait dispenser l'entreprise de procéder à des arbitrages difficiles entre le projet Campus et ses autres investissements immobiliers. Toutefois, cette option n'est pas partagée à ce stade avec le corps social.

Outre cette perspective, la recherche d'optimisation face à une situation économique dégradée a conduit l'entreprise, au printemps 2025, à renoncer à certains travaux d'aménagement prévus dans le projet Campus et non encore réalisés, pour un montant global d'économies de l'ordre de 2 M€.

⁹⁰ Cf. annexe n°9.

3.4.2 Des mutualisations dans les fonctions support à renforcer

Dans les fonctions financières, d'achat et de fabrication, des mutualisations et rationalisations sont encore possibles, dans une logique d'intégration de ces fonctions au sein du groupe et d'optimisation des coûts.

3.4.2.1 Une fonction financière à resserrer

La consolidation des fonctions support quoique bien engagée reste à finaliser pour la fonction financière, car elle a des incidences à la fois managériales et économiques pour l'entreprise.

Contrairement à la fonction ressources humaines, à la gestion de la paye et à la fonction comptable, l'organisation financière demeure en effet décentralisée dans les réseaux, avec des responsables financiers dans les directions régionales et les stations ultramarines placés sous l'autorité hiérarchique des directeurs régionaux et de stations, et sous la tutelle fonctionnelle des directeurs financiers des têtes de réseaux, eux-mêmes rattachés hiérarchiquement à la direction financière du siège. Cette organisation assez complexe implique une coordination forte entre les directeurs financiers et les directeurs régionaux et de stations pour allier les enjeux opérationnels et financiers.

Dans un contexte financier tendu, et bien que les directeurs dans les réseaux soient fortement sensibilisés aux contraintes budgétaires, un pilotage financier plus resserré des réseaux serait pertinent pour assurer une homogénéité de la mise en œuvre de la politique et des pratiques financières dans l'ensemble de l'entreprise, comme c'est le cas pour la filière ressources humaines. De fait, des avancées sont constatées en ce sens, par exemple avec l'association récente de représentants de la direction financière au recrutement des responsables financiers des stations ultramarines, jusque-là à la main des équipes locales. Cependant, la relation hiérarchique entre les responsables financiers et leur directeur régional peut créer des difficultés dans les actions à mettre en œuvre ou l'éclatement de certains process qui gagneraient à être davantage centralisés.

3.4.2.2 Des processus d'achats à mutualiser

L'hétérogénéité des processus financiers entre le siège et les réseaux, et au sein du siège et des réseaux, transparaît en particulier en matière d'achats de programmes et de droits sportifs : le siège (où les achats de programmes sont systématiquement gérés par la direction de la production et les acquisitions de droits sportifs par la direction des sports) , les réseaux régionaux et ultramarin achètent isolément leurs programmes selon des méthodes qui leur sont propres et en menant des négociations distinctes parfois avec les mêmes producteurs. De même, les droits sportifs des événements diffusés sur les antennes régionales et ultramarines sont négociés séparément par chaque réseau, tandis que la direction des sports du siège mène ses propres négociations pour les événements nationaux.

Compte tenu des montants en jeu - les achats pour le programme national représentent 928 M€ en 2024 et les droits sportifs pluriannuels 75 M€ (dont 55 M€ d'acquisitions) pour le

national et 43,6 M€ pour le réseau régional en 2023 et 2024 - des synergies sont possibles plus que des économies reposant sur une mutualisation de ces achats au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

En effet, les événements concernés, les programmes associés et le périmètre des droits négociés peuvent sensiblement différer entre antennes nationales et régionales ou ultramarines et ces deux dernières disposent de budgets assez contraints par rapport aux références tarifaires pratiquées en diffusion nationale.

Par contre, il conviendrait que les antennes et stations régionales et ultramarines puissent systématiquement bénéficier de l'expertise et de l'aide des directions de la production et des sports pour négocier au mieux les droits souhaités avec les producteurs et les détenteurs de droits sportifs.

3.4.2.3 Une réduction des coûts de fabrication à poursuivre

Si les réformes de *la Fabrique* ont permis d'accroître le recours à la fabrication interne, le bilan est plus mitigé sur l'objectif de réduction des coûts et de développement des synergies.

3.4.2.3.1 Une insuffisante connaissance du coût et de la productivité de *la Fabrique*

Alors qu'entre 2017 et 2024, les effectifs de *la Fabrique* ont diminué, passant de 1 128,7 ETP à 1 040,7 ETP (- 7,8 %), cette diminution ne s'est pas accompagnée d'une diminution des charges de personnel : celles-ci ont augmenté de 7,257 € (+ 7,2 %), avec un coût moyen des ETP passant de 89 500 € à 104 064 € (+ 16,2 %), rejoignant le constat au niveau de l'ensemble de l'entreprise d'une déconnexion entre la baisse des effectifs et celle de la masse salariale⁹¹.

Tableau n° 36 : Évolution des effectifs (en ETP) et des charges de personnel (en M€) de la Fabrique

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Effectifs</i>	1 128,7	1 138,7	1 126,9	1 060,1	1 102,1	1 079,5	1 023,7	1 040,7
<i>Charges de personnel</i>	101	106,4	105,5	98,2	102,6	104,1	102	108,3

Source : Cour des comptes, d'après données France Télévisions

A ces charges s'ajoutent des frais de missions et de transport dont le poids avait déjà été souligné par la Cour en 2016. Ces frais ont augmenté fortement jusqu'en 2023 (2020 et 2021 n'étant pas pris en compte en raison de la crise sanitaire) avant de se tasser à partir de 2024, année des Jeux olympiques et paralympiques. Si elle devait se confirmer en 2025 et au-delà, cette tendance pourrait montrer que la réforme de la Fabrique commence à produire des effets positifs bien qu'il soit trop tôt pour l'affirmer. En effet, le niveau de dépenses de 2024 reste

⁹¹ Cf. partie 4, point 4.1.1. Une augmentation structurelle de la masse salariale, malgré la baisse des effectifs.

encore largement supérieur à cet qu'il était en 2019, avant la crise de la covid-19 (supra, tableau n° 29).

Des possibilités d'optimisation de l'organisation et de l'activité des implantations subsistent à cet égard. La diminution des sites recommandée par la Cour dans son précédent rapport n'a pas eu lieu. Au contraire, en 2024, la direction déléguée à la post-production comprend dix implantations⁹² contre huit en 2015. L'absence de diminution du nombre de sites questionne sur l'atteinte d'une masse critique suffisante et sur la maîtrise des charges fixes. De plus, la question d'une nouvelle spécialisation des sites pourrait se poser. Pour cela, et afin de pouvoir juger de son opportunité, il serait nécessaire d'identifier la productivité et la contribution au chiffre d'affaires de chacun des sites de *la Fabrique*. Or, le suivi du chiffre d'affaires s'opère par activité et client et non par site⁹³, chaque site contribuant à différentes activités (post-production, fiction, feuilleton, vidéomobile, plateaux et studio, équipes légères de tournage).

Comme la Cour le soulignait déjà dans son rapport précédent, il est difficile de connaître les coûts de la fabrication et d'évaluer précisément les économies réalisées par la réorganisation. Selon les données de France Télévisions, l'objectif de 21 M€ d'économies en 2020 (15 M€ pour *la Fabrique* et 6 M€ liés aux occupations des plateaux) n'a pas été atteint en raison de la crise sanitaire : les économies annoncées devant le comité d'audit en 2020 s'élèvent à 9 M€ sur la trésorerie, 4,3 M€ d'optimisation des effectifs et des achats et 11,7 M€ liés à des réinternalisations d'émissions. Par ailleurs, l'entreprise évalue le surcoût de fabrication et de production par rapport à la concurrence de 10 % à 15 % environ⁹⁴.

L'audit interne des processus de production des Sports réalisé en 2021 montre que ce surcoût s'explique notamment par le déploiement de moyens techniques plus volumineux que ceux des prestataires externes sur des opérations comparables, avec un coût moyen plus de deux fois supérieur. De fait, l'audit constate par exemple que la direction des sports ne communique pas l'ensemble de ses besoins à *la Fabrique* : elle préfère s'adresser à des prestataires externes pour certaines opérations, ce qui peut engendrer une sous-activité des moyens techniques et une perte pour l'entreprise. La règle d'utilisation des moyens internes n'est pas appliquée systématiquement, et aucun dispositif de contrôle généralisé n'existe permettant de s'assurer que *la Fabrique* est systématiquement sollicitée en priorité par les directions clientes internes⁹⁵.

Plus globalement, les dispositions relatives à la filière technique présentes dans l'accord collectif de 2013 et la nature du dialogue social au sein de France Télévisions⁹⁶ limitent les effets de la réforme engagée depuis 2017. Par exemple, des concessions significatives ont été accordées telles que le maintien des contrats régionaux des salariés de la vidéo mobile déjà présents (alors que l'activité a été rattachée hiérarchiquement à Paris avec des contrats parisiens pour les nouvelles recrues), le comblement de 96 postes à la suite des 144 départs dans le cadre

⁹² Cf. annexe n°5.

⁹³ Les données relatives à *La Fabrique* ne permettent pas de clarifier précisément les charges de personnel des sites : alors que les effectifs permanents ont des sites de rattachement, les non permanents ne sont pas fléchés par site mais par direction ou activité de rattachement. Or, les non permanents représentent 27 % des effectifs de *La Fabrique* en 2023.

⁹⁴ Cf. audit du 14 octobre 2022.

⁹⁵ Cf. comité d'audit du 14 octobre 2022. La règle n°2 « Valoriser les bonnes pratiques » prévoyant la mise en place d'une pénalité en cas de non-respect du plan de charge/recours aux moyens internes ne peut donc s'appliquer.

⁹⁶ Cf. partie 4.

du plan de recomposition des effectifs mis en œuvre sur la période⁹⁷, ou la négociation d'accords d'unités de compétences complémentaires⁹⁸. Le transfert d'un certain nombre de personnels de la *Fabrique* vers *France.tv Studio* avait aussi été envisagé mais n'a pas abouti en raison du contexte social. Par ailleurs, une réforme, adossée à une facturation basée sur la réalité des coûts, a été jugée par l'entreprise plus praticable que la filialisation.

Outre l'évolution du cadre social, l'optimisation de la performance de *La Fabrique* nécessite au préalable la mise en place d'outils d'identification et de pilotage de sa productivité.

3.4.2.3.2 Un suivi budgétaire des projets de modernisation de la fabrication à améliorer

L'absence de suivi budgétaire individualisé des projets de modernisation de la fabrication (régies, diffusion, cars) ne permet pas de statuer sur la performance de la conduite de ces projets. Ainsi, il n'existe pas de suivi de charges et recettes par équipement de vidéo mobile (cars régie) de la *Fabrique* qui permettrait de mesurer l'impact du renouvellement de la flotte. Celle-ci est en effet constituée de cars-régie de tailles et caractéristiques techniques différentes, dont certains nécessitent de lourds investissements (pour augmenter leurs capacités opérationnelles et leurs disponibilités) voire d'être remplacés en raison de leur obsolescence.

En l'absence de charges et recettes associées par car-régie, il est impossible de statuer pleinement sur ces projets d'investissement et d'identifier le coût du maintien en condition opérationnelle (MCO) des équipements⁹⁹: *la Fabrique* indique que jusqu'au début de l'année 2025, le suivi des recettes était réalisé par code opération (c'est-à-dire par processus d'activité, vidéo mobile ou post-production), et par client (information ou réseau France 3). En aucun cas, les moyens techniques ne sont identifiés spécifiquement dans les outils de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion ne distingue pas non plus les coûts entre vidéo mobile¹⁰⁰ et vidéo fixe au motif d'un objectif de synergie entre ces deux activités. L'absence de clé de répartition des charges transverses complexifie l'analyse de la fiabilité des informations et propositions transmises au comité d'investissement.

Afin d'améliorer son suivi budgétaire, la Fabrique a d'ores et déjà mis en œuvre à compter de 2025 des codes d'imputation analytique par projet, et non plus uniquement par opération.

Recommandation n° 3. (France Télévisions) Renforcer sans délai les outils de pilotage permettant un meilleur suivi financier et mesurant la performance de *la Fabrique*.

⁹⁷ Cf. partie 4 sur le plan de recomposition des effectifs : 144 départs ont été enregistrés dans les moyens de Fabrication sur les 1238 départs totaux ; puis, 96 complements de postes sur 810 au niveau de l'entreprise.

⁹⁸ Cf. partie 4 sur le coût des unités de compétences complémentaires (UCC). En 2023, 4 UCC étaient pratiquées par 40 pratiquants sur 7 emplois. Les UCC sont la conception photo-lumière, l'exploitation des équipements audiovisuels, étalonnage, exploitations des systèmes de stabilisation vidéo.

⁹⁹ Seul celui de deux cars a été transmis. Il s'agit des amortissements, locations récurrentes et charges immobilières des équipements.

¹⁰⁰ Le coût d'exploitation du parc des moyens de vidéo mobile s'élève à 7,7 M€ en 2024 dont 3,1 M€ d'amortissements et 0,7 M€ d'entretien et de maintenance.

3.4.3 Un pilotage financier à améliorer, par nature de dépenses

Le président du comité d'audit, en décembre 2024 soulignait que le maintien intangible du périmètre des missions de France Télévisions, alors que sa situation financière dégradée impliquerait des ajustements, pose une difficulté. Il n'est ainsi jamais envisagé par l'entreprise de renoncer à certaines activités, alors que des économies seraient possibles notamment sur la création audiovisuelle (revenir à un engagement de 420 M€ dans la création comme dans le précédent contrat d'objectifs et de moyens ne remettrait pas en cause la grille proposée par l'entreprise).

La position de France Télévisions à ce sujet est assez ambiguë, car la société considère que son budget 2025 est sous-tendu par un principe de rigueur et de sincérité qui se traduit par un effort de 80 M€ d'économies sur les dépenses, dont 42 M€ en euros courants sur les charges d'exploitation alors que l'inflation pèserait pour plus de 40 M€ (voir supra point 4.1.1.1), « *soit un total d'environ 80 M€ en euros constants* », réduit à 60 M€ si on neutralise l'effet des Jeux olympiques de Paris sur les dépenses en 2024.

France Télévisions présente invariablement ses prévisions budgétaires par métier¹⁰¹ et non par nature de charges (achats, charges de personnel, provisions etc.). Cette présentation du budget par coût de grille, longtemps partagée par le conseil d'administration, répond à une logique de lisibilité fondée sur une approche fonctionnelle par activités.

Cette présentation par missions de service public a ses vertus, mais présente le défaut de rendre peu lisibles les évolutions de masse salariale et les charges d'exploitation hors dépenses de personnels. C'est d'ailleurs pourquoi la direction du budget et le contrôle général économique et financier ont à maintes reprises demandé à l'entreprise de présenter son budget prévisionnel en nature, pour mieux identifier les charges sur lesquelles des économies seront portées, sans que France Télévisions ait jamais donné suite à cette demande également formulée par l'inspection générale des finances et la Cour, qui n'a donc pu comparer l'exécution issue des comptes de résultat patrimoniaux à des prévisions présentées sous la même forme. Or cette présentation est d'autant plus simple à effectuer qu'ainsi que le rappelle la société, les états financiers sont certifiés par des commissaires aux comptes dont le rapport général s'appuie sur une ventilation en nature.

France Télévisions affirme aujourd'hui converger sur la nécessité d'une telle évolution méthodologique appelée également de ses vœux par l'ensemble de ses tutelles. La Cour prend acte de cet engagement qui figurait d'ailleurs dans le projet de candidature de Madame Ernotte Cunci pour son troisième mandat à la présidence de France Télévisions.

Recommandation n° 4. (France Télévisions) Produire sans délai un budget en prévision et en exécution par nature de dépenses.

¹⁰¹ Cf. annexe n°20.

4 LA RENOVATION DU CADRE SOCIAL, INDISPENSABLE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La gestion des personnels de France Télévisions est confrontée au défi de la maîtrise de sa masse salariale, malgré la réduction des effectifs. Cette situation s'explique structurellement par l'augmentation mécanique des rémunérations, liée à la rigidité de la structure salariale prévue par l'accord collectif en vigueur depuis 2013 et fortement liée à l'ancienneté. Certaines dispositions généreuses et les avantages en nature contribuent également aux surcoûts. La classification des métiers figée par l'accord limite aussi la polyvalence des salariés et freine l'évolution des compétences, et dans ce contexte le plan de recomposition des effectifs conduit sur la période, bien que visant à renouveler les générations et les compétences, a eu des effets limités. La sous-performance structurelle de l'activité qu'induit les rigidités de la gestion des ressources humaines dans le cadre de l'accord nécessite, à la suite de sa dénonciation adoptée par le conseil d'administration du 10 juillet 2025, de le renégocier globalement pour transformer l'entreprise et assurer une allocation performante de ses moyens.

4.1 L'inadaptation du cadre de gestion aux enjeux de maîtrise de la masse salariale

Entre 2017 et 2023, France Télévisions a réduit de manière significative ses effectifs de 10,3 %. Parallèlement, la masse salariale n'a baissé que de 1,95 %, principalement en raison de l'inflation et de l'augmentation des rémunérations pour maintenir le pouvoir d'achat des salariés. La rigidité structurelle des salaires, liée à l'ancienneté, contribue à cette augmentation continue des dépenses de personnel. L'accord collectif de France Télévisions, avec ses dispositions généreuses et sa mise en œuvre extensive, entraîne des surcoûts significatifs par rapport au droit commun, notamment en matière de départs en retraite et de licenciements. Les avantages en nature ajoutent également à la charge financière de l'entreprise.

4.1.1 Une augmentation structurelle de la masse salariale, malgré la baisse des effectifs

4.1.1.1 Une réduction des effectifs qui ne se reflète pas sur la masse salariale

La période sous revue est marquée par une baisse notable du nombre des emplois de France Télévisions, qui a évolué entre 2017 et 2023 de 9 843 à 8 825, soit une baisse de 10,3 %. Cette baisse est davantage portée par les emplois permanents (-10,9 %) que non-permanents (- 7 %), et plus par les personnels techniques et administratifs (-12 %) que par les journalistes dont le nombre s'élève à 2 742 en 2023, soit - 6 % par rapport à 2017. Les directions du siège

ont connu les réductions les plus fortes d'effectifs sur la période : - 29,6 % pour la direction des moyens et des antennes, - 27,9 % pour la direction de l'immobilier et des moyens généraux, ou - 26,1 % pour la production. La baisse des effectifs dans les réseaux régionaux et ultramarins s'élève quant à elle respectivement à 6,8 % et 10,1 %. Ces baisses ont principalement reposé sur la mise en œuvre de la rupture conventionnelle collective entre 2019 et 2022, qui a conduit à 1 238 départs conjuguée à leur non-remplacement systématique.

Parallèlement, la baisse de la masse salariale n'atteint entre 2017 et 2023 que 1,95 %¹⁰².

Tableau n° 37 : Masse salariale de 2017 à 2023 (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Evolution 2017-2023
Traitements, salaires	523,2	523,9	516,8	528,9	541,7	543,9	555,8	6,22%
Heures supplémentaires	8,6	8,5	8,3	7,1	8,7	9,0	9,5	11,23%
Congés payés	61,7	67,4	66,3	19,5	18,6	24,8	18,1	-70,60%
Primes	35,0	36,8	34,8	39,0	35,3	37,5	38,9	11,17%
Indemnités retraites	5,5	6,2	2,6	1,1	1,3	2,9	3,2	-42,22%
Indemnités licenciement	16,8	22,6	20,5	13,8	16,2	15,9	12,6	-24,81%
TOTAL	650,8	665,4	649,3	609,4	621,8	634,0	638,1	-1,95%

Source : Cour des comptes d'après balances définitives France Télévisions

Cette baisse repose principalement sur l'exercice 2020 (-6 %), les dépenses de personnel enregistrant ensuite une hausse sur les trois exercices suivants (respectivement + 3 %, + 1,1 % et + 0,5 %), ce qui contraste avec l'évolution des effectifs sur ces mêmes exercices. La déconnexion entre l'évolution des effectifs et celle de la masse salariale s'explique par l'inflation, en particulier en 2023. Une augmentation de la rémunération moyenne des personnels en place¹⁰³ (RMPP) est observée en 2022 (+2,73 %) et 2023 (+3,87 %), notamment en raison des dispositions adoptées dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO) pour maintenir le pouvoir d'achat des salariés en période d'inflation. Ainsi, la variation de la masse salariale en 2023 (+1,35 %) est essentiellement due aux mesures générales (+2,12 %). Une légère décélération (3 %) en 2024 devait néanmoins permettre de réaliser un gain de pouvoir d'achat après deux années de perte. À titre de comparaison, la moyenne pondérée de l'évolution de la RMPP d'un panel d'organismes au sein du secteur audiovisuel public français s'établissait à 3,93 % en 2023¹⁰⁴.

L'argument de l'inflation est régulièrement utilisé par France Télévisions pour justifier la hausse des charges. Ainsi, lors de la présentation du budget 2024 devant le comité d'audit, France Télévisions estime que sur 53 M€ de hausse de la masse salariale, 44,8 M€ sont liés à

¹⁰² La masse salariale est considérée au sens générique du terme et non au sens restrictif tel qu'il ressort du contrat d'objectifs et de moyens qui exclut certains items de son calcul. Ce sont ici les données du compte 641 qui sont retenues, selon une approche partagée avec le CGEFI et la CIASSP.

¹⁰³ La rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) permet d'apprécier la dynamique salariale en mesurant la variation des salaires des personnels présents dans l'organisme deux années consécutives, soit du 01/01/N au 31/12/N+1 (effet prix).

¹⁰⁴ Source : présentation du contrôle général économique et financier au comité des rémunérations du 11 mars 2025.

l'inflation, soit la majeure partie de l'augmentation de la masse salariale alors qu'en réalité, elle ne constitue qu'une explication conjoncturelle de cette augmentation. Un facteur structurel s'ajoute en effet, d'autant que sur la période contrôlée, France Télévisions a globalement privilégié pour tenir compte de l'inflation les mesures individuelles non automatiques par rapport aux mesures générales. Ce facteur repose sur la rigidité de la structure des salaires et au poids du salaire de base directement lié à l'ancienneté dans cette structure, créant dans la durée une augmentation mécanique des dépenses de personnel, que la seule baisse des effectifs ne parvient pas à compenser.

4.1.1.2 Une augmentation des dépenses de personnel tirée par l'ancienneté des salariés

Selon le contrôle général économique et financier¹⁰⁵, le salaire moyen par tête (SMPT) des salariés de France Télévisions s'élève à 71 490 € en 2023, en progression de 2,69 % par rapport à 2022 et avec une progression de 3,08 % en 2024. Ce niveau est élevé par rapport à celui d'autres secteurs comparables : culture (48 900 €) et audiovisuel (66 700 €) et en augmentation continue¹⁰⁶. Cependant, l'augmentation du SMPT pour la période sous revue (+ 7,9 % entre 2017 et 2024) est inférieure à celle que l'on constate pour l'ensemble du secteur privé au plan national (+ 11,4 %¹⁰⁷).

Tableau n° 38 : Évolution du SMPT entre 2021 et 2024 (€)

Salaire moyen brut comptable par tête (SMPT)		2021	2022	2023	2024
Ensemble des personnels		68 580	69 620	71 490	73 690
Dont	Hors accord collectif	71 780	74 820	77 040	78 580
	Sous accord collectif	68 320	69 170	71 020	73 280

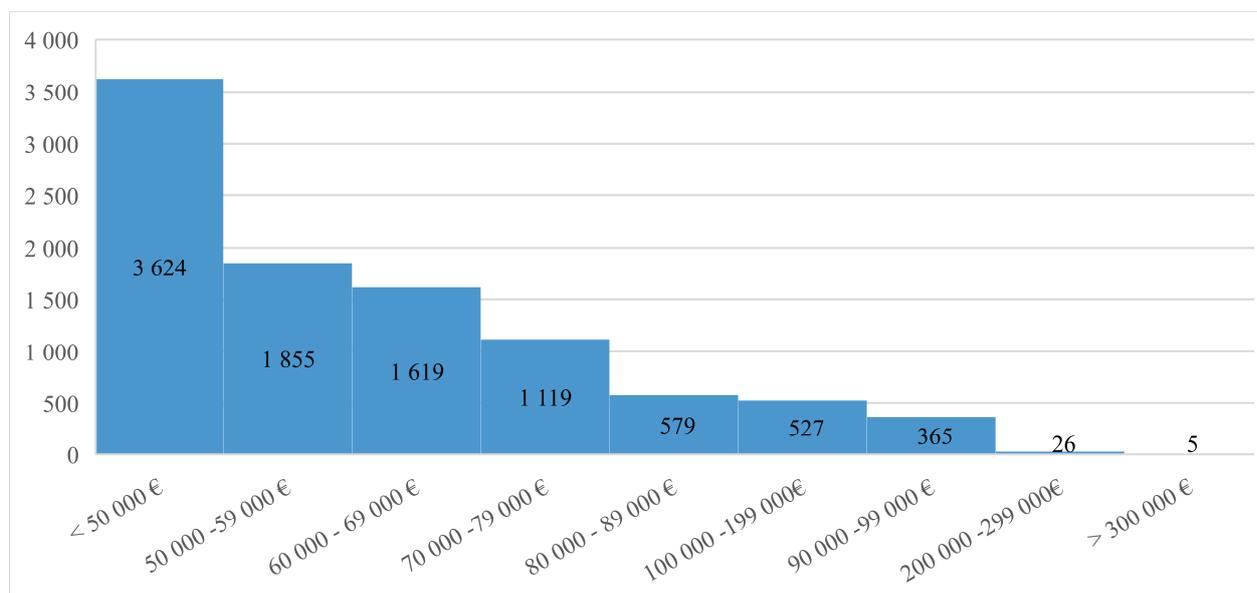
Source : Contrôle général économique et financier

Outre leur niveau élevé, les salaires apparaissent relativement concentrés : 15,5 % des salariés concentrent 28,3 % de la masse salariale, avec un salaire brut annuel supérieur à 80 000 €.

¹⁰⁵ Source : Présentation du contrôle général économique et financier au comité des rémunérations du 11 mars 2025.

¹⁰⁶ Ces éléments de comparaison sont produits par le contrôle général économique et financier dans le cadre du suivi du secteur culture qu'il opère et sur la base d'un panel représentatif pour l'audiovisuel.

¹⁰⁷ Source : INSEE, Comptes Nationaux, base 2020.

Graphique n° 9 : Répartition (nombre d'ETP) des salaires bruts à France Télévisions en 2024

Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions (DSN¹⁰⁸)

Ce niveau élevé s'explique en partie par les rigidités que présente le système salarial de France Télévisions. Le système de rémunération des personnels régis par l'accord collectif est structuré majoritairement autour du salaire de base (60,7 %), de primes non modulables (10,9 %), de primes liées aux horaires et à l'organisation du travail (11,6 %) et de mesures à caractère social financées par l'employeur (13,6 %). En 2023, les primes modulables ne représentent que 1,5 % du système salarial¹⁰⁹, ce qui réduit les leviers managériaux pour valoriser la performance des salariés.

Concernant le salaire de base et les primes non modulables, l'ancienneté des salariés est un élément important de leur évolution. Selon les dispositions de l'accord collectif, chaque salarié est en effet positionné dans un groupe de classification qui détermine son salaire de base. Une augmentation annuelle peut être accordée, qui ne peut être inférieure à 2,5 % du salaire de base. Si en cinq ans, le salarié n'a bénéficié d'aucune augmentation individuelle, une revalorisation correspondant à 2,5 % minimum de son salaire de base lui sera automatiquement attribuée. L'accès à une grille de classification supérieure s'accompagne également d'une augmentation individuelle qui ne peut être inférieure à 5 % du salaire de base. La prime d'ancienneté est le second élément constitutif du salaire : elle correspond à 0,8 % du salaire minimal garanti du groupe de classification 6 (30 700 €), par année d'ancienneté acquise jusqu'à 20 ans, puis 0,5 % par année de 21 à 40 années. Les cas de majoration de salaire prévus par l'accord s'appliquent à cette assiette : salaire de base et prime d'ancienneté.

L'ancienneté des salariés induit donc une augmentation automatique et continue des dépenses de personnel, indépendamment des mesures prises pour les maîtriser. Or l'ancienneté moyenne des salariés de France Télévisions est élevée : en 2023, selon le bilan social, 53 % des salariés avaient entre 21 et au moins 40 ans d'ancienneté. Celle-ci leur a permis de bénéficier

¹⁰⁸ Déclarations sociales nominatives.

¹⁰⁹ Source : Présentation du contrôle général économique et financier au comité des rémunérations du 11 mars 2025. Les autres éléments composant la rémunération sont des primes exceptionnelles (0,2 %), le flux annuel d'épargne salariale (1 %), et les avantages sociaux ayant un caractère salarial (0,4 %).

dans la durée d'augmentations continues, et d'atteindre rapidement des niveaux de salaires beaucoup plus élevés qu'au départ.

4.1.2 Des dispositions plus favorables que celles de droit commun

4.1.2.1 Des surcoûts liés à certains avantages prévus par l'accord d'entreprise

L'accord collectif du 28 mai 2013 qui régit le statut des salariés de France Télévisions, journalistes et personnels techniques et administratifs résulte de négociations qui ont débuté dès la création de l'entreprise unique en 2009. L'accord a fait l'objet depuis sa signature de 30 avenants, le plus récent datant du 2 septembre 2024, sur le métier de chef d'équipe lumière.

Comme le soulignait la Cour en 2016, *« cet accord contient des dispositions généreuses, source de surcoûts pérennes du fait du repositionnement de salariés, et de mesures d'harmonisation et de temps de travail continuant de produire leurs effets au-delà de leur année de mise en œuvre »*.

Le rapport de l'inspection générale des finances publié en novembre 2024 relève ainsi 22 écarts à la convention collective nationale (CCN) audiovisuelle, représentant un surcoût total théorique de 61,9 M€, concernant notamment la prime d'ancienneté (26,6 M€), l'indexation outre-mer (19,9 M€) ou la compensation du forfait-jour (4,7 M€). Le temps de travail des personnels techniques et administratifs au sein de France Télévisions est aussi *« nettement en-deçà des principes fixés par la CCN »*, avec des surcoûts financiers théoriques concernant les congés payés supplémentaires de 3,3 M€ et les jours de repos complémentaires liés au forfait-jour de 4,3 M€.

En plus des dispositions avantageuses de l'accord, des pratiques extensives par rapport à celles-ci existent, en particulier dans le réseau régional et concernant le temps de travail. Par exemple, l'usage dans certaines régions veut que le présentateur du journal télévisé du midi puisse bénéficier d'une demi-journée de récupération s'il présente cinq éditions d'affilée dans la semaine. De même, l'audit interne mené en région Grand Est en 2023 estime à 61 000 € par an le surcoût de pratiques dérogeant aux engagements contractuels, comme la planification des collaborateurs du service montage de Reims *« construite sous la forme d'un cycle de dix semaines, or leur effectif ne relève pas d'une obligation de temps de travail de cycle, ce qui induit un calcul hebdomadaire des heures supplémentaires et non en fin du cycle »*, ou bien la non-déduction de trois demi-journées non travaillées des compteurs de congés (soit 62 jours par an pour les huit monteurs), *« alors que dans le même temps, plus de la moitié des semaines du cycle sont planifiées en deçà du temps de travail contractuel »*.

4.1.2.2 L'application de la clause la plus avantageuse pour les récupérations d'ancienneté liées aux départs à la retraite

L'âge de départ à la retraite des salariés de France Télévisions peut aller jusqu'à 70 ans, en tant que salariés d'une entreprise privée.

Le niveau des indemnités exprimées en mois de salaire dans l'accord collectif de 2013 doit être mis en regard non seulement du code du travail, mais aussi de la convention collective nationale de télédiffusion (CCNT, issu d'un accord de branche) et de la convention collective nationale de travail des journalistes (CCNTJ) dont relève France Télévisions. Ces conventions instaurent elles-mêmes des reprises d'ancienneté bien plus favorables que le droit commun en cas de départ volontaire à la retraite : s'agissant de la mise à la retraite, les indemnités ne peuvent être inférieures à l'indemnité de licenciement légale et elles s'alignent uniformément sur le code, la CCNT et la CCNTJ à partir de la huitième année d'ancienneté.

L'accord collectif de 2013 a systématiquement intégré, parmi les trois références applicables, celle qui instaurait l'indemnité la plus avantageuse, soit en se calquant sur le niveau maximum de mois de salaires, soit en instaurant un niveau supérieur : c'est le cas en matière d'indemnité de départ volontaire à la retraite pour tous les salariés dont l'ancienneté est égale ou supérieure à 24 mois, à la seule exception du 28^{ème} mois d'ancienneté (cinq mois d'indemnité selon la CCNT et l'accord de 2013).

Au total, 27,5 M€ d'indemnités de départ en retraite ont été versés aux salariés de France Télévisions durant la période de contrôle.

4.1.2.3 Un régime de licenciements avantageux

La même règle prévaut en matière de licenciement qu'en matière de départ à la retraite pour les personnels techniques et administratifs et les journalistes, dont les accords de branche reposent sur un régime bien généreux que celui issu du code du travail.

Ceci explique qu'en cas de licenciement pour motif économique ou pour autre motif justifié par une cause réelle ou sérieuse, le régime issu de l'accord collectif de 2013 soit largement plus favorable aux salariés de France Télévisions que celui résultant des articles L.1234-1 à L.1234-8 du code du travail, avec des différences entre les journalistes et les personnels techniques et administratifs puisque le régime de licenciement applicable aux premiers fait l'objet de dispositions spécifiques aux articles L. 7112 et suivants du même code¹¹⁰.

¹¹⁰ Livre I^{er} « Journalistes professionnels, professions du spectacle, de l'audiovisuel, de la publicité et de la mode », titre I^{er} « Journalistes professionnels ».

Tableau n° 39 : Comparaison des indemnités de licenciement entre l'accord collectif et le code du travail

	Accord d'entreprise de 2013		Code du travail	
	Ancienneté	Indemnité par année d'ancienneté	Ancienneté	Indemnité par année d'ancienneté
PTA	Ans	Mois de salaire	< 10 ans	1/4 de mois = minimum
	12-20 ans	¾ de mois		
	20-30 ans	½ mois	> 10 ans	1/4 de mois jusqu'à 10 ans
	30 ans et +	¼ de mois		1/3 de mois après 10 ans
	24 ans et +	4 mois + 1/5° mois/année		
Journalistes	Indemnité de base : même régime que le code du travail		1 an	1 mois
			15 ans et +	Fixé par la commission arbitrale des journalistes
	Indemnité complémentaire		Pas d'indemnité complémentaire	
	Ancienneté	Salaire annuel		
	1-5 ans	4/12°		
10 ans et +	5,5 / 12°			
	15 ans et +	7/12°		

Source : Cour des comptes

Ces indemnités représentent pour l'entreprise une charge lourde qui s'élève à plus de 133 M€ sur l'ensemble de la période sous revue, soit une moyenne annuelle d'environ 16,7 M€.

Tableau n° 40 : Montant (€) des indemnités de licenciement versées de 2017 à 2024

Catégories	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PTA	10 138 805	12 929 073	11 743 667	6 587 661	9 299 988	8 233 570	5 970 265	7 870 418
Journalistes	6 187 152	8 984 417	7 221 338	6 620 494	6 551 669	7 489 998	6 043 057	6 205 488
PTA occasionnels			308				115 188	
Journalistes occasionnels		95 276	37 000				122 014	10 000
Cachetiers	261 693	326 551	943 555	198 563	338 369	0		475 000
Pigistes	116 114	185 000	425 242	220 000			31 300	307 054
Intermittents techniciens	78 333	46 661	123 011	142 053	60 000	154 580	336 739	203 642
TOTAL	16 782 097	22 566 978	20 494 120	13 768 771	16 250 027	15 878 149	12 618 564	15 071 602

Source : Cour des comptes

Dans certains cas, le licenciement se double d'une procédure transactionnelle particulièrement coûteuse. Sur la période de contrôle, l'entreprise a ainsi plusieurs fois eu recours à la transaction pour régler des différends en évitant une intervention du juge. L'impact financier des transactions sur le montant total des rémunérations versées sur la période est important : les créances de 2018 étant d'ores et déjà prescrites, l'analyse des principaux protocoles conclus depuis 2019 révèle que les 25 premiers ont donné lieu à plus de 3,16 M€ d'indemnités. Entre 2019 et 2024, 16 transactions avoisinent les 100 000 €. La plupart des protocoles visent à faciliter le traitement de départs en retraite ou le règlement de litiges, notamment les risques nombreux de requalification de CDD en CDI : une transaction de 189 570 € a ainsi concerné une pigiste dont le CDD était reconduit depuis 1986.

Tableau n° 41 : Indemnités transactionnelles entre 2017 et 2024 (M€)

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL	Moyenne
Montant	2,87	3,13	4,05	3,17	4,03	2,73	1,55	0,97	22,50	2,81

Source : Cour des comptes, à partir des comptes financiers

Depuis le précédent contrôle de la Cour, l’avis du contrôle général économique et financier est systématiquement requis sur les indemnités de départ de plus de 100 000 euros, sans toutefois que son visa conditionne leur validation. Il arrive ainsi que des protocoles transactionnels soient signés malgré l’avis parfois très réservé du CGEFI.

Dans certains cas, les indemnités versées sont particulièrement généreuses, même si l’entreprise se prévaut de ne recourir à la transaction que de façon mesurée, en regard du risque de coût élevé qu’aurait généré pour elle une voie judiciaire.

Si le recours à la transaction est assurément un moyen de règlement des litiges susceptible d’éviter à l’entreprise un procès long, à l’issue aléatoire, et potentiellement coûteux, il doit être utilisé à bon escient et privilégié au terme d’une analyse des risques réaliste et étayée, ce qui n’a pas paru être toujours suffisamment le cas à la Cour. Il a par ailleurs semblé au travers de quelques cas emblématiques que l’entreprise s’était elle-même mise en position de faiblesse et exposée à des risques contentieux devant les prudhommes dans sa façon de procéder à certains licenciements. Toutefois, le contrôle général économique et financier joue pleinement son rôle de vigie, même si dans certains cas heureusement isolés, France Télévisions ne tient pas suffisamment compte des réserves qu’il émet dans ses avis.

4.1.3 Des avantages en nature conséquents

4.1.3.1 Des véhicules de fonction dont l’utilité est questionnable

Plus d’une cinquantaine de cadres de France Télévisions affectés pour l’essentiel sur les sites parisiens bénéficient actuellement de véhicules de fonction dont la valeur unitaire s’échelonne de 20 000 € à 53 000 €. Cette attribution n’est pas automatique mais est appréciée au cas par cas dans le cadre de la négociation de leur contrat. À l’exception de deux d’entre eux, ces véhicules sont mis à disposition par des contrats de location de longue durée dont le montant sert de base à la déclaration fiscale de l’avantage en nature qui en découle.

Tableau n° 42 : Véhicules de fonctions (en service au 1^{er} janvier 2025) à disposition des cadres des sites parisiens

Montant	Nombre	Montant cumulé	Loyers mensuels cumulés
Entre 0 et 20000 €	2	7 075	0
Entre 20 000 et 30 000 €	14	338 676	3 458
Entre 30 000 et 40 000 €	29	1 023 632	12 917
Entre 40 000 et 50 000 €	7	304 646	4 405
Plus de 50 000 €	1	53 628	687
TOTAL	53	1 727 658	21 466

Source : Cour des comptes, à partir des données de France Télévisions sur le parc de véhicules

L'avantage en nature que constitue la mise à disposition d'un véhicule de fonction (dont il faut rappeler que, se distinguant d'un véhicule de service, le salarié peut l'utiliser à tout moment, y compris en dehors des heures de travail ou pendant ses congés) obéit à un cadre réglementaire non spécifique à France Télévisions. Cependant, l'intérêt aussi bien pratique que financier de cette solution pour l'entreprise et pour des salariés travaillant dans Paris, n'est pas pleinement démontré au vu des loyers cumulés et des dépenses associées, alors que l'importance du parc de véhicules de fonction n'a pas d'équivalent chez d'autres entreprises publiques ni même chez la plupart des ministères.

4.1.3.2 Des comités d'entreprise généreusement dotés

Treize comités sociaux et économiques (CSE)¹¹¹ gèrent les budgets des activités économiques et professionnelles (AEP) financés par France Télévisions à hauteur de 0,2 % de sa masse salariale brute, et des activités sociales et culturelles (ASC) à hauteur de 2,2 %. Depuis une décision de la Cour de cassation du 3 avril 2024, les droits ASC sont en principe ouverts à tous les salariés de France Télévisions, en CDI et non permanents, dont les intermittents. Par ailleurs, 63 % du financement des ASC est destinée au comité interentreprises (ex CI-ORTF), soit une dotation en 2023 de 3,5 M€, qui lui permet, grâce à plus de 150 salariés et intermittents, de gérer des centres de vacances (il est notamment propriétaire en Dordogne du château de Lalinde doté d'un parc de 115 hectares et d'une piscine qui a coûté 1 M€), une médiathèque, et d'organiser des voyages.

La constance des taux et l'assiette de calcul des dotations expliquent que la charge pour France Télévisions de ces comités n'a que peu varié depuis 2019 tout en restant élevée : de 13,6 M€ en 2019, elle s'élève à 14,2 M€ en 2024, couvrant notamment l'activité de restauration.

Tableau n° 43 : Subventions sociales pour les ASC de 2017 à 2024 (M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CUMUL
<i>Siège</i>	6,5	6,3	5,6	5,7	5,7	5,6	5,6	5,9	46,8
<i>Malakoff</i>			0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	2,7
<i>Outre-mer</i>	2,1	2,0	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	2,0	15,6
<i>Réseau France 3 et Corse</i>	5,6	5,8	5,7	5,6	5,6	5,6	5,7	5,9	45,5
TOTAL	14,3	14,1	13,6	13,6	13,6	13,6	13,7	14,2	110,6

Source : Cour des comptes, à partir des données DRH

En plus de ces subventions et conformément à un accord-cadre sur le déploiement du projet d'entreprise signé le 7 mai 2019, France Télévisions a alloué une dotation exceptionnelle et transitoire aux CSE destinée à renforcer les activités sociales et culturelles au titre des exercices 2020, 2021 et 2022¹¹². C'est pourquoi le CSE du siège dispose actuellement de

¹¹¹ Depuis 2020, les comités d'entreprise sont devenus des comités sociaux et économiques. L'organisation des instances de dialogue social est détaillée plus loin dans le rapport.

¹¹² Cette dotation était égale au différentiel entre la subvention prévue par les textes en vigueur dans l'entreprise et celle issue d'un même calcul mais ayant pour référence la masse salariale de 2019.

réserves conséquentes (plus de 7 M€ en 2023, dont 4 M€ de fonds propres au titre des ASC et 3,4 M€ pour les AEP). Il a d'ailleurs acquis un immeuble au Crotoy en 2022, en plus des résidences de vacances dont il est propriétaire et qu'il loue à Cannes et à Trouville.

La principale subvention concerne la restauration, qui représente plus de 50 % des ASC. L'activité du restaurant du siège a été affectée par la crise sanitaire et le développement du télétravail, mais le regroupement des services dans le cadre du projet Campus engendrera nécessairement une hausse de sa fréquentation.

Le CSE du siège de France Télévisions est néanmoins confronté à des difficultés susceptibles de fragiliser rapidement son équilibre économique si aucune mesure n'est engagée pour augmenter ses ressources ou réduire ses dépenses (fonctionnement et prestations offertes) : le déficit de son budget ASC en 2023, soit 1,3 M€, correspond en effet à une baisse de 25 % de ses fonds propres et, à ce rythme, ses réserves pourraient s'épuiser en l'espace de trois ou quatre ans. Un arbitrage s'avère nécessaire entre le maintien de certaines prestations et la révision de leur prix.

La Cour avait dans un précédent rapport¹¹³ datant de 2016 examiné les comptes et la gestion des activités sociales et culturelles de l'audiovisuel public, et formulé plusieurs recommandations relatives à la gestion des fonds publics alloués aux activités sociales et culturelles proposés par ces différents comités. Au vu des montants en jeu, il serait souhaitable que la gestion de ces organismes soit auditée.

4.2 Une classification figée des métiers, entrave au développement de l'entreprise

La classification des métiers, définie par l'accord de 2013, freine l'adaptation aux évolutions technologiques et la polyvalence des salariés de France Télévisions, limitant ainsi le développement de l'entreprise. Les négociations pour réviser cette classification avancent lentement en raison de divergences syndicales, de surcroît dans la période récente avec les incertitudes ouvertes par la perspective de rapprochement entre les entreprises de l'audiovisuel public, et seules quelques évolutions mineures ont été approuvées. Par ailleurs, les unités de compétences complémentaires (UCC), mises en place pour offrir une certaine flexibilité, restent coûteuses et insuffisantes pour répondre aux besoins de transformation de l'entreprise.

4.2.1 Une évolution des métiers limitée par les dispositions l'accord

Le précédent rapport de la Cour indiquait que les négociations sur l'accord de 2013 avaient laissé en suspens la question de la polyvalence des salariés, empêchant d'adapter les postes de l'entreprise aux évolutions introduites par les technologies numériques. En 2025, cette question reste entière en l'absence de révision de la classification des métiers prévus par l'accord, fixant de manière extrêmement précise les emplois associés à chaque métier, et figeant les modes de production dans des schémas devenus inadaptés au nouveau contexte

¹¹³ « Les comptes et la gestion de diverses activités sociales et culturelles de l'audiovisuel public - Exercices 2010-2016 »

technologique, voire contre-productifs pour le développement de l'entreprise. Ainsi la Cour citait en 2016 l'exemple encore d'actualité des journalistes nouvellement recrutés et formés à monter eux-mêmes la majorité des sujets simples diffusés dans les journaux télévisés. Le fait de ne pouvoir exercer cette compétence non répertoriée dans le référentiel des métiers prévus par l'accord constitue un frein à l'attractivité de France Télévisions pour de jeunes journalistes et ancre le mode de production dans une pratique qui n'est plus en phase avec les réalités technologiques actuelles.

L'inspection générale des finances dresse le même constat dans son rapport publié en novembre 2024 quant aux « *difficultés de principe* » que pose à l'entreprise le niveau de précision dans la définition des métiers apporté par l'accord du 28 mai 2013 : « *il l'empêche notamment de répondre aux souhaits d'évolution des directions et des salariés quand le métier a changé en raison de l'évolution des technologies (...); accroître la performance de l'organisation par une plus grande polyvalence des collaborateurs, qui permettrait une planification plus aisée et plus souple, et un moindre recours aux collaborateurs non permanents ; renforcer l'attractivité de l'entreprise (...) et de maintenir l'employabilité des salariés présents en les faisant évoluer vers des nouveaux métiers pratiqués dans les autres médias* ».

Aucune évolution dans la description des métiers ne peut se faire sans accord majoritaire. À ce jour, alors que près de 160 métiers sont définis par l'accord, seulement onze avenants ont rencontré l'adhésion d'une majorité d'organisations syndicales entre 2017 et 2024, dont quatre en septembre 2024, pour permettre l'évolution des métiers de chargés d'édition numérique, chef d'équipe lumière, technicien décor, et technicien de plateau. Ces deux derniers métiers regroupent chacun des activités et compétences de plusieurs métiers en déclin. Le métier de chef d'équipe lumière intègre ainsi la compétence de conception photo-lumière, et la description des compétences des chargés d'édition numérique reflète désormais l'évolution et la réalité des activités actuellement exercées.

La difficulté à dégager un accord majoritaire à laquelle s'ajoute la négociation métier par métier, expliquent la lenteur de la révision de la description des métiers. La proposition déposée début 2024 par la direction de France Télévisions d'un accord de méthode sur une révision globale des emplois et des métiers n'a pas emporté la majorité, en étant seulement approuvée par la Confédération française démocratique du travail (CFDT) et Force ouvrière (FO). Dans ce contexte, les négociations métier par métier se poursuivent, avec un rythme de réunions soutenu mais des résultats difficiles à obtenir et limités dans leur périmètre.

4.2.2 Les unités de compétences complémentaires : un assouplissement coûteux des dispositions de l'accord collectif

4.2.2.1 Un dispositif créé pour répondre au besoin de polyvalence

En l'absence de révision de la classification des métiers, les unités de compétences complémentaires (UCC) visent à permettre une certaine flexibilité face aux évolutions technologiques et professionnelles en rémunérant à l'acte ou au forfait le salarié qui exerce, volontairement et en complément de son activité principale, des tâches qui relèvent en principe

d'un autre poste. Prévues dès l'accord de 2013, les UCC ont fait l'objet de négociations engagées en 2016 et qui ont abouti à la conclusion de trois accords :

- L'avenant n°13 du 23 mars 2021 conclu pour la mise en place de la chaîne NoA en Nouvelle Aquitaine crée deux emplois : « responsable de suivi et de conduite d'antenne » et « chargé de conception et de fabrication de contenus » ;

- L'avenant n°15 du 3 juin 2021, conclu pour le lancement de France info, crée la fonction de « journaliste *deskeur* » et l'emploi de « chargé d'exploitation vision et prise de vue » ;

- L'accord du 3 juin 2021, prolongé fin 2023, prévoit pour deux ans les modalités et conditions d'exercice et de rémunération des compétences complémentaires, un engagement de négociier pour faire évoluer les techniciens mettant également en images des émissions TV ou chargés de réalisation TV vers un emploi de chargé de réalisation ou de cadre technique de réalisation, ainsi qu'une négociation relative à l'emploi de chef de plateau et à l'exercice de la compétence complémentaire de conception photo-lumière par le chef d'équipe éclairagiste.

Ciblant initialement exclusivement les journalistes, l'exercice de compétences complémentaires a été étendu par les accords à l'ensemble des salariés, et 829 d'entre eux, soit un peu plus de 9 % des effectifs de France Télévisions, sont concernés pour 31 emplois en 2023. Les monteuses, représentant 39 % des pratiquants, sont les plus nombreux à exercer des compétences complémentaires essentiellement pour du mixage et de l'infographie, suivis par les techniciens d'exploitation vidéo et audiovisuelle (31 %). Les réseaux régional et ultramarin, représentant le plus d'effectifs, concentrent logiquement 79 % des pratiquants, le reste se répartissant entre la direction de l'information (16 %) et *La Fabrique* (5 %). Le nombre relativement faible de salariés concernés par les UCC illustre néanmoins le caractère limité du dispositif pour répondre au besoin d'adaptation aux évolutions des pratiques professionnelles et des compétences au sein de l'entreprise.

4.2.2.2 Un dispositif onéreux, apportant une flexibilité réduite

L'exercice de compétences complémentaires donne lieu à une rémunération spécifique, à l'acte avec un plafond mensuel ou par un forfait mensuel, dont le montant est fixé par l'accord. Ainsi, le plafond et le forfait s'élèvent actuellement respectivement à 275,4 € et 229,5 €. Le coût du dispositif, hors charges patronales, a été de 860 000 € en 2023, soit 0,1 % de la masse salariale et un coût annuel moyen de 1 037 € par salarié. Depuis leur introduction en 2013, la rémunération des UCC augmente continûment, à la faveur de la révision des accords en moyenne tous les deux ans. L'accord en vigueur signé fin 2023 prévoit par ailleurs une revalorisation équivalente au taux moyen des augmentations individuelles et collectives défini dans le cadre des négociations annuelles obligatoires, opérée en 2024 comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 44 : Rémunération des UCC depuis 2016 (en €)

	2016	2017	2021	2024
<i>Plafond mensuel</i>	160 à 200	210 à 240	270	275,4
<i>Forfait mensuel</i>	170 à 200	210	225	229,5

Source : France Télévisions

Au-delà de son coût direct, le dispositif induit des surcoûts qui soulignent par ailleurs ses limites opérationnelles pour répondre aux besoins de polyvalence. Ainsi, si un chef monteur peut également exercer la compétence d'infographie et qu'un infographiste peut à l'inverse réaliser du montage, cette réciprocité n'est pas systématique. Par exemple, un éclairagiste n'est pas autorisé par l'accord à réaliser des tâches assignées à un opérateur de prise de vue (OPV), alors qu'il est possible pour ce dernier d'exercer la compétence complémentaire d'éclairagiste. En région Grand-Est, le cas d'un salarié éclairagiste a par exemple été cité, ayant engagé un parcours de reconversion, mobilisant des moyens financiers de formation et du temps de travail, pour changer de métier : devenu OPV, il continue de réaliser des tâches d'éclairagiste pour lesquelles il bénéficie désormais d'une rémunération supplémentaire.

Les UCC ne permettent donc que des évolutions coûteuses et limitées aux emplois et métiers, qui sont insuffisantes pour répondre aux enjeux de transformation auxquels est confrontée l'entreprise. Le plan de recomposition des effectifs, mené de 2019 à 2022, qui aurait pu également apporter des évolutions dans les compétences des salariés, n'a pas non plus atteint de manière nette cet objectif.

4.3 Des opportunités partiellement exploitées dans le cadre du plan de recomposition des effectifs

4.3.1 Un plan d'ajustement des moyens et des compétences, pris en charge principalement par l'État

France Télévisions a mis en œuvre de juin 2019 à décembre 2022 un plan de recomposition des effectifs¹¹⁴ dans le cadre d'une rupture conventionnelle collective (RCC), avec un double objectif de suppression d'emplois dans le groupe pour faire face à la diminution des concours publics et de renouvellement des effectifs. Ce plan a été l'un des outils principaux de transformation de l'entreprise sur la période sous revue.

Le dispositif a été initié conformément à un accord signé le 9 mai 2019 avec la CFDT, FO et la CGT, qui mentionne l'objectif de 900 suppressions de postes par rapport aux effectifs de 2018, et celui de 1 100 recrutements. L'accord précise également que « *les recrutements se feront en priorité sur les emplois permettant (...) de disposer de profils nouveaux et complémentaires et lui permettre, notamment de réaliser sa transition vers le numérique* » tout

¹¹⁴ Accord-cadre du projet d'entreprise du 7 mai 2019.

en indiquant l'objectif de « consacrer 50 % au moins des possibilités de recrutement offertes (...) à l'intégration sous CDI des collaborateurs non permanents, en priorité historiques ».

Le plan repose sur des départs volontaires, favorisés par des mesures incitatives. Les indemnités de départ à la retraite dans le cadre du plan sont doublées, avec rachat du malus sur retraite complémentaire, et des dispositifs d'accompagnement pour les salariés s'engageant dans de nouveaux projets professionnels. Le montant des indemnités est plafonné à 160 000 € par départ, avec une enveloppe globale de 180 M€.

Dans la réalité, les objectifs poursuivis par l'entreprise portent principalement sur une réduction nette d'effectifs, en suivant le nombre de départs et les comblements de postes incluant des mobilités internes, en sus des recrutements. Comme l'indique le rapport annuel de performance relatif au programme budgétaire de France Télévisions, annexé à la loi de règlement de 2021, l'objectif initial poursuivi par l'entreprise était de 1 800 départs, soit en deçà des 2 000 départs théoriquement nécessaires pour respecter les engagements de l'accord sur les suppressions de postes, et il a été revu à 1 200 entre 2020 et 2021 du fait de la crise sanitaire.

Au final, le plan a effectivement contribué à la réduction des effectifs. Il a totalisé 1 238 départs, soit 68 % de ceux enregistrés sur la période, dont 971 départs anticipés en retraite et 267 pour des projets externes. 58 % des départs concernent les réseaux France 3 et outre-mer, et les journalistes représentent près d'un départ sur quatre. Le coût total des départs s'élève à 117,9 M€, dont les deux-tiers (78 M€) ont été pris en charge par l'État sous la forme de dotation en capital. Ce montant comprend les indemnités et charges additionnelles (93,4 M€), ainsi que les coûts d'accompagnement des salariés s'engageant dans des projets externes (7,8 M€) et l'intéressement versé en 2020, 2021 et 2022 (16,7 M€). Il n'est cependant pas possible d'établir le nombre de postes effectivement supprimés dans le cadre de la mise en œuvre du plan. 810 postes ont été comblés en parallèle des départs, mais certains comblements sont intervenus après la période de mise en œuvre du plan qui s'est également traduit par des mobilités internes et une évolution du contenu des postes.

4.3.2 Des effets mitigés sur le renouvellement des générations et des compétences

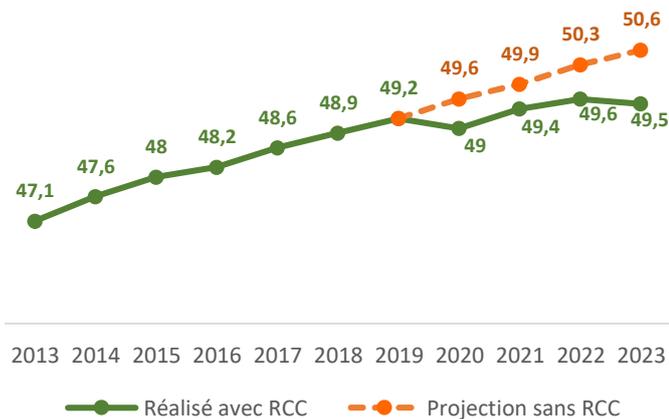
Parallèlement aux départs sur la période, qui concernent au total 1 820 collaborateurs en incluant ceux non liés au plan de recomposition des effectifs, 919 recrutements ont été effectués. Leurs effets initialement attendus sur le renouvellement des générations et des compétences sont mitigés, alors qu'ils constituaient un objectif essentiel pour répondre aux besoins de transformation de l'entreprise.

4.3.2.1 Un ralentissement relatif de l'augmentation de la moyenne d'âge des effectifs

Les collaborateurs de France Télévisions présentent une moyenne d'âge relativement élevée. C'est une des raisons pour lesquelles le plan de recomposition des effectifs avait notamment pour objectif de renouveler les générations. 31 % des recrutements en remplacement de départs sur la période ont été réalisés à ce titre. De fait, à l'issue du plan, la moyenne d'âge a certes augmenté, passant de 49,2 ans à 49,5 ans, mais à un niveau moins élevé que l'âge estimé

sans les départs liés au plan, comme le montre le graphique suivant. De même, l'ancienneté des salariés ayant quitté l'entreprise dans le cadre du plan est plus élevée dans le cadre du plan que l'ancienneté moyenne des salariés ayant quitté l'entreprise pour tout motif (30 années contre 28 années), et encore plus élevée pour les salariés partis en retraite (33 années).

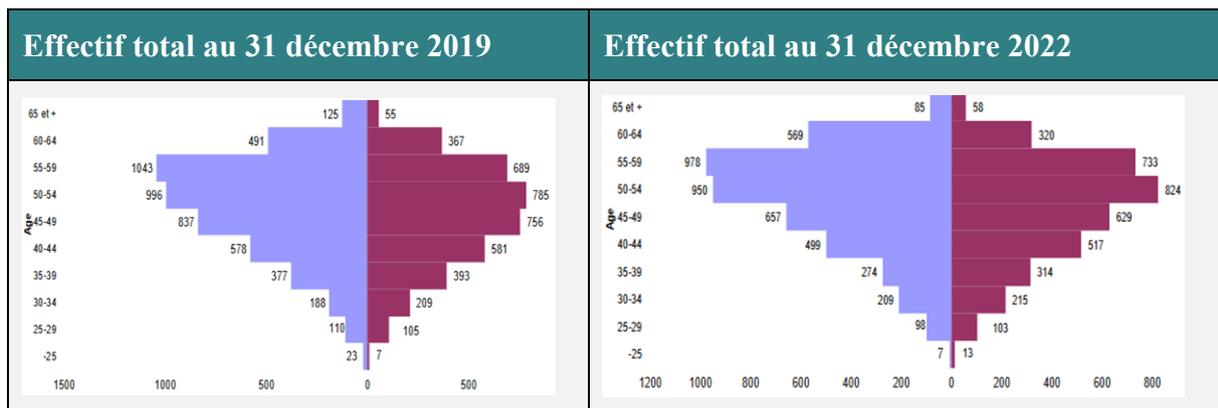
Graphique n° 10 : Les effets de la RCC sur l'âge moyen des salariés permanents de France Télévisions



Source : France Télévisions

Néanmoins, le plan n'a pas eu d'impact sur un rajeunissement global de la pyramide des âges des salariés. La comparaison de la pyramide entre 2019 et 2022 montre au contraire qu'elle s'est rétrécie à la base (effectifs de moins de 25 ans et entre 25 et 29 ans) et élargie sur les tranches de 50 à 64 ans.

Graphique n° 11 : Comparaison de la pyramide des âges des effectifs entre 2019 et 2022

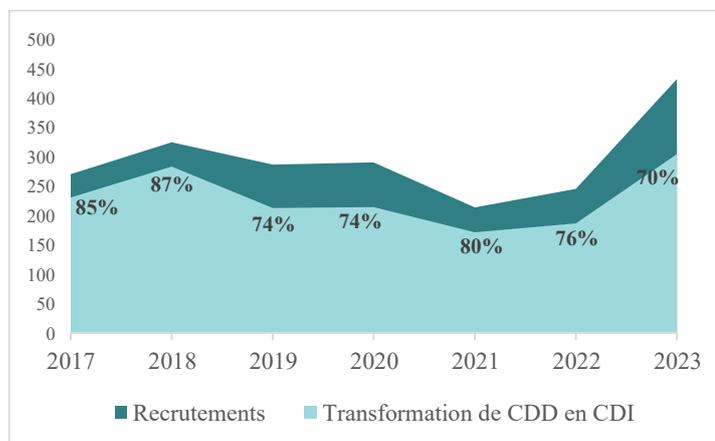


Source : Bilans sociaux de France Télévisions

4.3.2.2 Un outil de régularisation de l'emploi précaire, mais des effets sur le renouvellement des compétences difficiles à quantifier

Sur les 919 recrutements réalisés au cours de la période de mise en œuvre du plan, 434 d'entre eux, soit 47 %, correspondent à des transformations de CDD historiques en CDI. Cette part importante reflète la tendance observée pour les recrutements depuis 2017, dans lesquels les recrutements externes sont largement minoritaires. Elle est relativement en ligne avec l'objectif de consacrer au moins la moitié des recrutements opérés dans le cadre du plan à des conversions d'emplois non permanents en CDI. Elle a aussi pour effet collatéral de contribuer à rigidifier la masse salariale, puisque l'ancienneté des non permanents est légitimement reprise lors de leur intégration dans un emploi permanent.

Graphique n° 12 : Évolution des recrutements (en nombre de collaborateurs) de 2017 à 2023 et part de la transformation de CDD en CDI

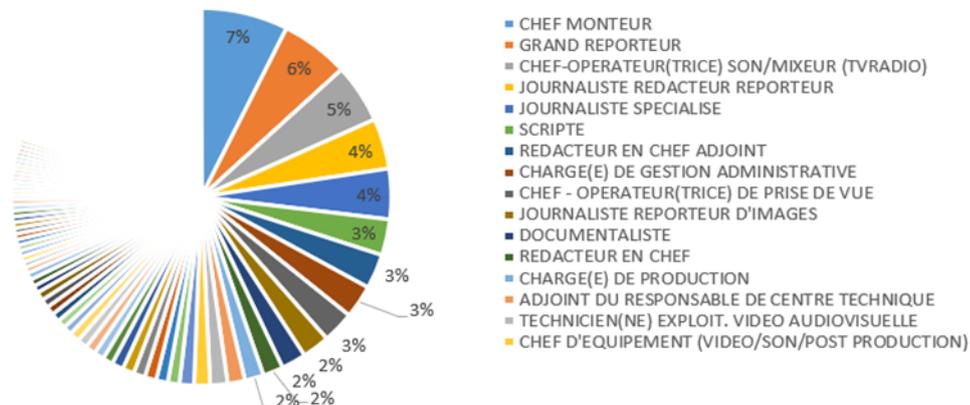


Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions

L'atteinte de l'objectif de recruter des profils nouveaux, notamment pour réaliser la transition vers le numérique, semble en revanche plus nuancée. Alors que les effectifs de l'entreprise ont baissé sur la période de mise en œuvre du plan de recomposition des effectifs, ceux de la direction du numérique ont augmenté de 22 % entre 2019 et 2023, mettant en évidence que des efforts de recrutement dans la période de mise en œuvre du plan ont effectivement été réalisés dans le secteur numérique. Il est cependant impossible de les chiffrer précisément. France Télévisions indique en effet que 31 % des recrutements réalisés sur la période de mise en œuvre du plan sont « liés à la transformation en cours (secteur numérique et renouvellement générationnel) », sans cependant distinguer spécifiquement les recrutements liés au secteur numérique. Par ailleurs, le bilan du plan ne permet pas de distinguer les recrutements correspondant à des créations de postes des recrutements visant à combler des postes laissés vacants par des départs dans le cadre du plan. Concernant ces derniers, ils visent majoritairement des métiers traditionnels de l'entreprise comme le montre le graphique suivant, tandis que les métiers du numérique représentent 6 % des postes comblés¹¹⁵.

¹¹⁵ 8 administrateurs systèmes, réseaux / BDD, 8 chefs de projet technologies, 7 ingénieurs technologies, 5 chargés d'édition numérique, 4 coordinateurs de projets technologies, 4 responsables maintenance systèmes

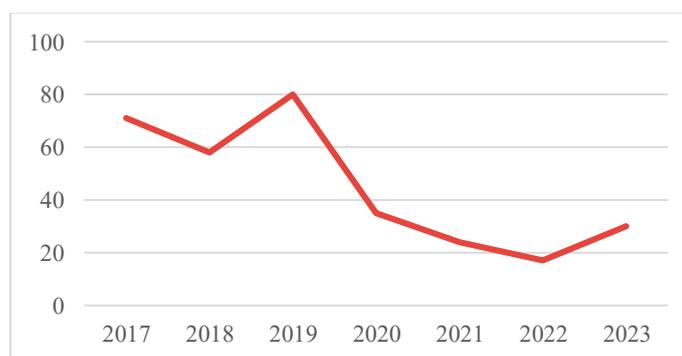
Graphique n° 13 : Répartition par métier des postes comblés suite à des départs dans le cadre de la RCC



Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions

En revanche, le plan de recomposition des effectifs a permis à France Télévisions de réduire les risques juridiques de requalification d'emplois précaires, comme le montre la forte baisse des contentieux depuis sa mise en œuvre en 2019. Les risques de requalification demeurent cependant, notamment du fait des limites d'une organisation optimale de l'activité rendant structurellement nécessaire le recours aux emplois non-permanents¹¹⁶ : en 2023, 30 contentieux restaient ainsi engagés.

Graphique n° 14 : Nombre de contentieux en requalification engagés de 2017 à 2023



Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions

audiovisuels, 2 coordinateurs échanges NTX et INTERNTX, 1 chef de produit numérique, 1 chef de projet numérique, 1 concepteur multimédia, 1 directeur délégué infrastructures techno-services, 1 directeur communication digitale, 1 directeur délégué pilotage ISI, 1 directrice adjointe DCRI, 3 responsables département technologies, 1 responsable maintenance systèmes audiovisuels et/ou informatique, 1 responsable de projet technologies, 1 directeur en charge de la coordination des projets « tech ».

¹¹⁶ Cf. partie 2.

4.4 Une sous-performance structurelle de l'activité, conséquence des rigidités du cadre social

Les dispositions de l'accord collectif relatives à l'organisation du travail et le manque de polyvalence conduisent à mettre en œuvre une planification des activités sous-évaluée et déconnectée de la réalité, entraînant une allocation sous-optimale des personnels, malgré les efforts de rationalisation entrepris.

4.4.1 Un niveau d'activité planifiée sous-évalué et déconnecté du réel

La planification des activités et des ressources représente un enjeu crucial pour assurer une allocation optimale des moyens humains aux besoins de production et maîtriser le recours aux contrats non permanents, ainsi que le soulignait l'une des recommandations de la Cour en 2016. La majorité des audits internes réalisés depuis 2017 intègre de fait ce thème dans leur champ d'analyse¹¹⁷. Ils relèvent des manquements à la fois dans les outils et méthodes de planification, mais aussi dans l'application des règles de gestion, en particulier dans le réseau ultramarin.

La sous-activité des personnels, qui se traduit par une planification des temps de travail en deçà du temps contractuel, est mise en évidence par plusieurs audits, à la fois au siège et dans les réseaux régional et ultramarin : en région Grand-Est, comme mentionné plus haut, pour les collaborateurs du service montage de Reims dont l'activité est planifiée en-deçà du temps de travail contractuel ; dans la station Mayotte la 1^{ère}, où « *plus de 40 % des semaines complètes affichent une durée de planification en-deçà du décompte horaire contractuel* » ; pour les collaborateurs dont les vacances sont comptabilisées à l'heure et chargés de l'élaboration et de la fabrication des journaux télévisés nationaux ; ou encore pour les collaborateurs techniques de la direction des sports pour lesquels l'audit note l'emploi simultané sur des fonctions identiques de techniciens vidéo, à la fois par la direction des sports et par la *Fabrique* lors des mêmes opérations, et « *le recours à des non permanents alors que des collaborateurs permanents exerçant la fonction des non permanents sollicités, n'étaient pas affectés sur des opérations* ».

L'absence de suivi de l'activité réellement effectuée est aussi relevée par les auditeurs, par exemple à Mayotte, ou au sein du centre technique et de la rédaction de l'établissement de Malakoff. Lorsque ce suivi de l'activité réellement exécutée existe, ce qui est le cas dans le réseau régional de France 3, il reste insuffisamment exploité pour ajuster la planification au plus près de la réalité des tâches. Les prévisions d'allocations des moyens humains restent ainsi assises sur des projections ou des bases théoriques sans intégrer de manière formalisée les résultats observés dans l'exécution de tâches identiques au cours de périodes précédentes.

¹¹⁷ Audits de la région France 3 Grand Est en 2024 ; de la région France 3 Provence-Alpes Côte d'Azur en 2019, ayant fait l'objet d'un suivi en 2023 ; des stations de Mayotte et de La Réunion La 1^{ère} en 2023 ; du pôle outre-mer du siège en 2022, ayant fait l'objet d'un suivi en 2023 ; des activités des chargés de production de *La Fabrique*, de l'information, des sports et du réseau France 3 sur l'exercice 2022 ; de l'élaboration et fabrication des journaux télévisés de la rédaction nationale et de franceinfo en 2021 ; de la production des Sports, en 2020

4.4.2 Des progrès récents à renforcer pour mieux piloter l'activité

Des efforts de rationalisation sont entrepris en régions et outre-mer dans les réseaux et au siège afin d'améliorer l'organisation de l'activité et son suivi.

Dans le réseau de France 3, l'organisation des activités est réalisée dans chaque antenne par un collaborateur travaillant en étroite relation à la fois avec la direction financière et les services opérationnels. Depuis 2018, les budgets annuels sont élaborés grâce à un outil de pilotage des moyens (OPM) partagé par l'ensemble des antennes qui permet des comparaisons entre régions et entre métiers, en s'appuyant sur une analyse des besoins pour l'année à venir et un niveau projeté de recours aux personnels non permanents. Parallèlement, des gabarits, recensant les différentes compétences à mobiliser pour produire les journaux télévisés, assortis d'effectifs cibles, ont été introduits en 2024 afin de mieux calibrer l'activité prévisionnelle. L'objectif est de généraliser leur utilisation à l'ensemble du réseau en 2025. Depuis 2023, un outil automatisé de suivi de l'activité a aussi été développé pour rapprocher les données prévisionnelles de l'OPM et les données réelles issues des planifications des collaborateurs, avec des analyses possibles pour chaque journée ou chaque collaborateur. Cet outil permet ainsi de repérer les écarts et d'identifier les ajustements nécessaires pour respecter la trajectoire budgétaire prévue, mais comme indiqué précédemment sa mise en œuvre est encore naissante.

Dans le réseau outre-mer, la démarche de rationalisation de la planification des activités s'est récemment renforcée. Des gabarits de production sont en cours d'élaboration, alors que les effectifs en régie pour le journal télévisé peuvent actuellement varier d'une station à l'autre de quatre à dix techniciens. Contrairement au réseau régional, les stations ultramarines ne sont pas systématiquement dotées d'un collaborateur en charge d'organiser l'activité. Trois directeurs des moyens et de la performance présents dans les bassins Antilles-Guyane, Océan indien (La Réunion, Mayotte) et Saint-Pierre et Miquelon, et Océan Pacifique (Nouvelle-Calédonie, Polynésie, Wallis et Futuna) sont notamment chargés d'optimiser l'organisation de l'activité et la planification des ressources dans chaque bassin, en étant parfois relayés par un organisateur d'activité au niveau des stations. Par exemple, en Guyane, cette fonction est placée auprès de la directrice de la station afin de faciliter les arbitrages et de garantir l'objectivité de l'allocation des moyens, avec l'objectif de positionner également les planificateurs d'activité, non plus dans les services opérationnels, mais au niveau de la direction.

Dans les deux réseaux, des réflexions ont été récemment ouvertes sur la question structurante des temps de travail, afin, dans le réseau France 3, de recenser et mettre un terme à l'ensemble des pratiques extensives par rapport aux dispositions de l'accord collectif, et, dans le réseau ultramarin, d'identifier les possibilités d'introduire davantage de modulation dans l'organisation des temps de travail.

Au niveau du siège enfin, des outils ont été déployés pour mieux tracer les étapes de planification et allouer les ressources. Par exemple, pour les journaux télévisés, la planification des ressources des services montage et infographie a été modélisée pour *franceinfo* et pour la direction des reportages et des moyens.

Néanmoins, le suivi des recommandations effectué par la direction de l'audit interne montre que les progrès restent lents. Ainsi, les quatre recommandations relatives à l'organisation et la planification de l'activité de l'établissement de Malakoff formulées en 2021 restaient à mettre en œuvre partiellement ou totalement en 2023, notamment pour garantir un suivi de l'activité réelle des collaborateurs par leurs responsables hiérarchiques. Par ailleurs, certaines recommandations d'audit se heurtent à l'interprétation des dispositions de l'accord

collectif de 2013. L'absence de mise en œuvre de la recommandation formulée en 2020 à la direction régionale de France 3 Provence-Alpes-Côte d'Azur, visant à « *planifier les collaborateurs au décompte horaire conformément à leur temps de travail contractuel et non en dessous de celui-ci* » et à « *limiter fortement la planification des personnels permanents sur les vacances du week-end (...) afin de réduire le volume d'heures de récupérations induites par ces vacances et leur impact sur la masse salariale* », l'illustre : cette recommandation a été refusée en arguant du fait que les obligations de temps de travail ne sont pas fixées par le contrat de travail mais résultent des dispositions de l'accord qui ne rendent pas possible l'application de la recommandation.

4.4.3 Un impact fort des rigidités du cadre de gestion des personnels dans les réseaux

La direction de l'audit interne de France Télévisions estime qu'une meilleure planification de l'activité dans les antennes de France 3 permettrait de réaliser des gains de productivité considérables, au total de l'ordre de 8,8 M€. La réalisation de ces gains recherchée par les efforts de rationalisation précédemment décrits est cependant structurellement amoindrie par les rigidités du cadre de gestion des ressources humaines. La mise en œuvre de TEMPO s'est par exemple traduite entre début 2023 et fin 2024 par une augmentation de 3,4 % en ETP des journalistes et des personnels techniques et administratifs affectés aux éditions 12/13 et 19/20.

Les rigidités liées à l'absence de polyvalence entre les métiers, qui selon l'inspection générale des finances, concernent pour plus de la moitié des effectifs de France 3, réduisent considérablement les possibilités d'un ajustement optimal des ressources. L'organisation du temps de travail prévue par l'accord collectif de 2013 génère aussi de la sous-activité et des heures supplémentaires en imposant parfois de mobiliser des salariés au-delà des besoins et de la durée légale déjà effectuée pendant la semaine. Par exemple, selon les dispositions de l'accord, un salarié doit obligatoirement travailler cinq heures consécutives, ce qui pose des difficultés notamment pour les vacances effectuées le dimanche, déconnectées du besoin d'activité réelle. En terme managérial, ces limites intrinsèques du système de gestion peuvent aussi avoir un effet démotivant sur l'encadrement intermédiaire, dont le rôle est essentiel dans les réseaux, d'autant plus dans le cadre d'un dialogue social intense et dont les enjeux sont plus forts en régions et outre-mer, comme décrit précédemment¹¹⁸.

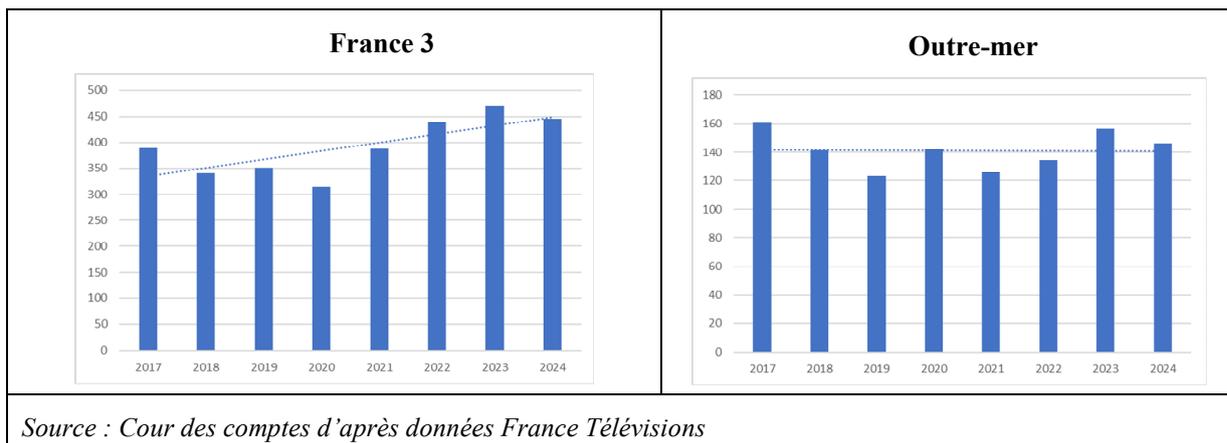
En conséquence, les efforts de rationalisation engagés ne produisent pas d'effets sur le recours aux emplois non permanents, qui reste davantage dans les réseaux qu'au siège la variable d'ajustement pour répondre aux besoins d'activité et pèse sur les charges d'exploitation de France 3 et du pôle outre-mer. En effet, selon la direction des ressources humaines, le nombre d'ETP non permanents a globalement diminué au niveau de l'entreprise de 7 % entre 2017 et 2023¹¹⁹, avec une part croissante des intermittents au sein de ces effectifs notamment à

¹¹⁸ Pour rappel, le taux de participation aux élections professionnelles est plus élevé dans les réseaux qu'au siège (3,8 % pour le siège, contre 49,6 % dans le réseau France 3 hors Corse – le taux atteignant 87,6 % en Corse - et à 85,3 % dans le réseau outre-mer). Les grèves sont aussi davantage suivies dans les réseaux.

¹¹⁹ Une hausse est enregistrée cependant en 2023. Selon la direction des ressources humaines, elle s'explique conjoncturellement par un taux d'activité élevé lié notamment à la perspective des Jeux olympiques de

partir de 2021¹²⁰ ; le taux de recours aux personnels non permanents enregistre également une baisse de 0,6 point entre 2017 et 2023. Cette baisse a été favorisée par des mesures d'encadrement du recours à l'emploi permanent qui imposent depuis 2018 un accord de la direction des ressources humaines pour embaucher un collaborateur en CDD plus de 80 jours travaillés par an ou 120 jours payés par an. Néanmoins comme le montrent les graphiques suivants, le recours à l'emploi non permanent est en hausse régulière au sein du réseau régional entre 2020 et 2023 et dans le réseau ultramarin entre 2021 et 2023.

Graphique n° 15 : Nombre d'emplois non permanents dans les réseaux de 2017 à 2024

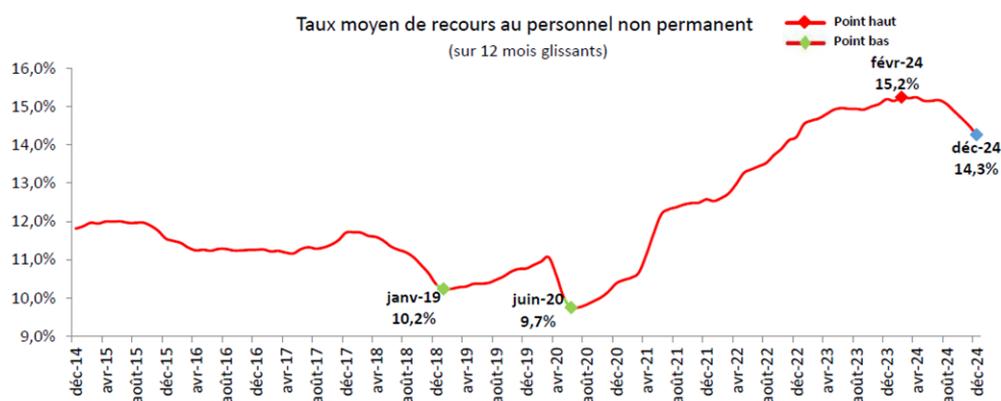


Le taux de recours au personnel non permanent a même poursuivi sa hausse dans le réseau régional en 2024, et atteint le niveau « record » de 15,2 % en février 2024 contre 10,2 % en janvier 2019, faisant, selon la direction de France 3, « peser des risques d'actions en requalification » et « obligeant à embaucher des non permanents venant de loin, ce qui a un effet direct sur le niveau des indemnités de déplacement, donc sur la ligne des frais de mission et transports »¹²¹. La hausse de l'emploi non permanent constatée depuis 2020 s'explique, selon France Télévisions, par la mise en œuvre du plan de recomposition des effectifs, l'installation du projet TEMPO, et les vacances de postes liées aux formations nécessitées par le déploiement d'OpenMedia.

Paris de 2024 et par le comblement de certains postes devenus vacants et non encore remplacés à la suite du plan de recomposition des effectifs.

¹²⁰ Entre 2017 et 2019 inclus, la part des intermittents au sein des effectifs non permanents en ETP moyens annuels évolue de 30,5 % à 33,5 %. Elle atteint 42,1 % en 2021 et représente 41,3 % en 2023. Cette augmentation se traduit également sur la masse salariale des intermittents, en croissance de 24,9 % entre 2017 et 2024.

¹²¹ Cf. Présentation de France 3 à la Cour des comptes, « Situation économique à fin décembre 2023 ».

Graphique n° 16 : Évolution du taux de recours au personnel non permanent dans le réseau régional

Source : France Télévisions

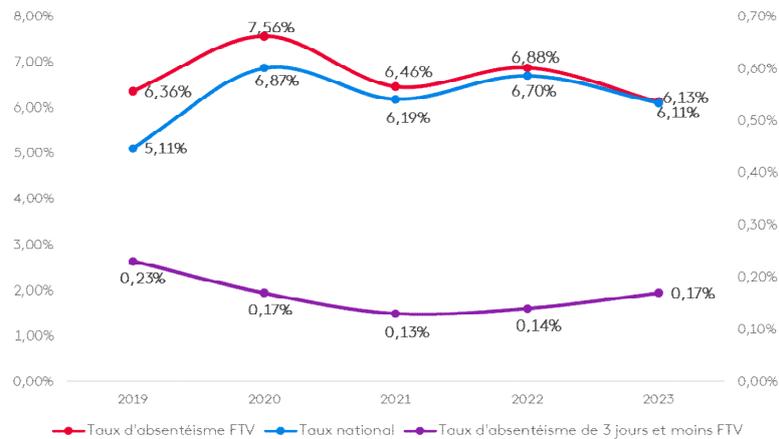
4.5 Une renégociation globale nécessaire de l'accord collectif du 28 mai 2013

Malgré une stabilité relative des indicateurs sociaux et un dialogue social intense dans son activité, celui-ci bute sur les transformations nécessaires des métiers et des conditions de travail. La direction des ressources humaines a proposé un accord de méthode pour relancer les discussions, mais les avancées restent limitées. À la suite de la dénonciation annoncée de l'accord lors du conseil d'administration du 10 juillet 2025, une renégociation globale de l'accord collectif de 2013 apparaît nécessaire pour permettre plus de polyvalence et réviser les conditions de rémunération et de temps de travail afin de les adapter aux enjeux de la situation financière.

4.5.1 Un dialogue social soutenu mais qui se heurte au sujet de l'évolution des métiers

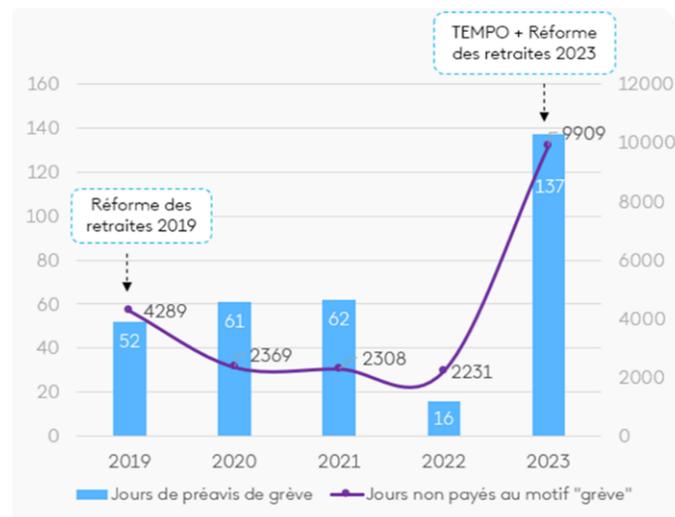
4.5.1.1 Des indicateurs sociaux relativement stables

L'absentéisme à France Télévisions est en tendance baissière depuis 2020, atteignant 6,1 % en 2023, soit un niveau légèrement inférieur à la moyenne nationale. Aucune différence n'est mesurée entre le siège et les réseaux pour les absences, dont le nombre de jours enregistrés en 2023 est réparti dans chaque structure relativement proportionnellement à ses effectifs.

Graphique n° 17 : Evolution du taux d'absentéisme de 2019 à 2023

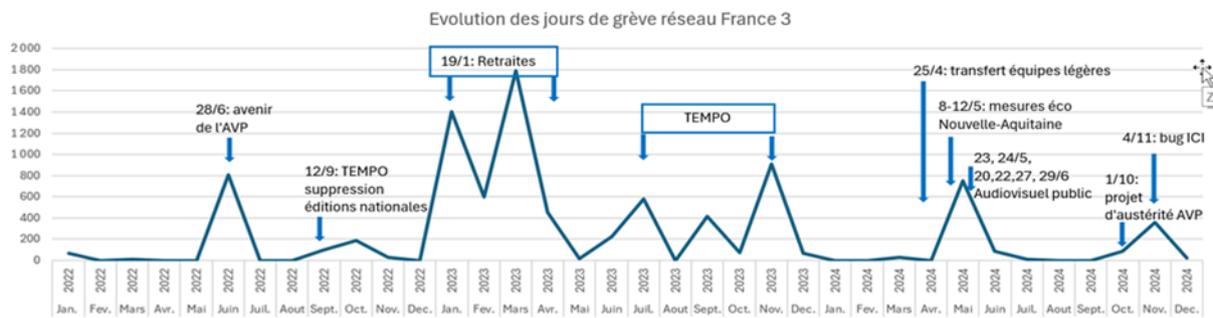
Source : France Télévisions

Le nombre de jours de grèves, en baisse jusqu'en 2023, a depuis fortement augmenté, en réaction à deux réformes : celle des retraites, et la mise en œuvre du projet TEMPO dans le réseau France 3, comme le montre le graphique suivant. Cependant, le nombre total de grévistes par rapport à l'effectif total a diminué entre le début et la fin de la période de contrôle, passant de 0,44 en 2017 à 0,38 en 2023.

Graphique n° 18 : Evolution des jours de grève de 2019 à 2023

Source : France Télévisions

L'évolution du nombre de jours de grève dans le réseau France 3 montre également que les mouvements sociaux depuis la mise en œuvre du projet TEMPO demeurent limités.

Graphique n° 19 : Évolution des jours de grève dans le réseau France 3 de 2022 à 2024

Source : France Télévisions

4.5.1.2 Une activité intense des instances formelles de dialogue social

Les dernières élections professionnelles ont diversement mobilisé les salariés au sein du groupe : le taux de participation s'élevait ainsi à 30,8 % pour le siège, à 49,6 % dans le réseau France 3 hors Corse – le taux atteignant 87,6 % en Corse - et à 85,3 % dans le réseau outre-mer. Au niveau de l'entreprise, la CGT est le syndicat le plus représentatif (36,6 %), suivie par FO (25,7 %), la CFDT (21,8 %), et le SNJ (15,8 %).

Pour autant, les instances représentatives du personnel connaissent une activité soutenue. Par accord du 9 mars 2018, l'organisation du dialogue social a été revue pour le concentrer sur un nombre limité d'acteurs avec la création d'un comité social et économique central (CSE), abordant les problématiques transversales, et de dix CSE auprès des établissements¹²², la mise en place de représentants de proximité dans chacune des antennes du réseau France 3 et pour chacune des quatre grandes familles professionnelles du siège, et le maintien des comités d'entreprises, délégués du personnel et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en Polynésie, Nouvelle-Calédonie et Wallis et Futuna. Par ailleurs, des commissions thématiques sont créées au sein des CSE selon leur niveau de représentativité : le CSE siège comprend ainsi des commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), emploi-formation, marchés, activités sociales et culturelles, économique-structures, égalité professionnelle, information et aide au logement, transformation numérique, restauration, production – fabrication interne, handicap.

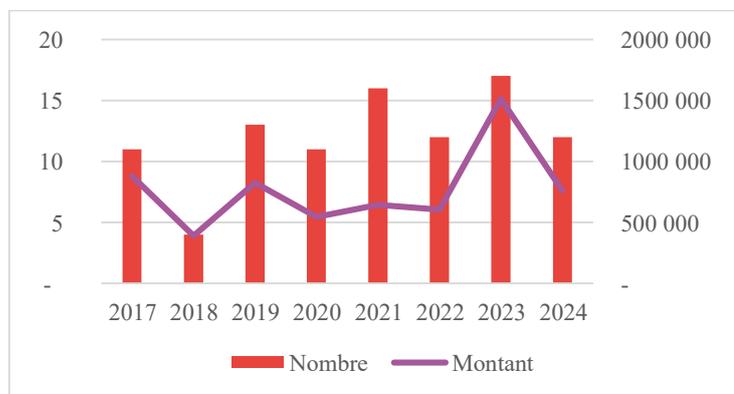
Le CSE central se réunit au moins une fois par trimestre et les autres CSE au moins 11 fois par an. Les CSSCT sont réunies au moins une fois par trimestre et les représentants de proximité rencontrent les représentants de l'employeur une fois par mois. Deux consultations annuelles du CSE central sont obligatoires, l'une sur la situation économique et financière de l'entreprise, l'autre sur la politique sociale de l'entreprises, les conditions de travail et d'emploi. L'information sur ce dernier point est relayée et déclinée auprès des autres CSE. Une consultation du CSE central sur les orientations stratégiques de l'entreprise est également requise au moins tous les trois ans et à chaque modification du contrat d'objectifs et de moyens. Sur la période de contrôle, l'accord du 8 novembre 2018 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de progrès, qui s'est appliqué jusqu'en 2022, prévoyait aussi une

¹²² Un CSE au siège, un CSE pour le réseau France 3 hors Corse, un CSE pour la Corse, un CSE pour la direction du Pôle outre-mer, et un CSE pour chaque territoire d'outre-mer à l'exception de la Polynésie, de Wallis et Futuna et de la Nouvelle-Calédonie.

information-consultation des instances de représentation du personnel compétentes sur tout projet de transformation de l'entreprise. En plus des sessions récurrentes, des réunions extraordinaires peuvent être convoquées : au moins trois réunions étaient par exemple comptabilisées au second semestre 2024 pour le CSE du réseau France 3.

En conséquence, le nombre d'heures de travail consacrées aux réunions de CSE a quasiment doublé sur les trois dernières années. Le dialogue social formel mobilise fortement les personnels de direction de France Télévisions et les responsables des ressources humaines chargés de la préparation de ces réunions. Le bilan social de France Télévisions indique qu'en 2023, 22 225 heures de CSE ont été tenues. La direction du réseau France 3 estime consacrer l'équivalent de 70 ETP par an au dialogue social, soit 2,3 % des effectifs de l'ensemble du réseau. La redondance des sujets traités entre les différents niveaux d'instances ou la remontée en CSE régional voire central de sujets de proximité a également été régulièrement soulignée par les interlocuteurs rencontrés en régions. Outre ce coût en moyens humains, le dialogue social a un coût direct pour l'entreprise qui se traduit particulièrement par le financement d'expertises demandées par les CSE. Sur la période 2017-2024, France Télévisions les a financées en moyenne à hauteur de 770 298 euros par an, avec un coût moyen d'expertise de 65 557 euros. Ces expertises concernent des sujets variés, comme l'analyse de risques graves pour la santé de salariés ou de projets de transformation (TEMPO, Sherlock, projet campus, etc.). Elles sont réalisées par des cabinets mandatés par les organisations syndicales. Un peu plus de la moitié des expertises de la période ont ainsi été réalisées par le cabinet SECAFI.

Graphique n° 20 : Nombre d'expertises demandées par les CSE et financement par France Télévisions



Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions

4.5.1.3 Un dialogue social qui bute sur les transformations liées aux métiers

Le nombre élevé d'accords négociés depuis 2017 illustre l'activité des instances de représentation des personnels : pour le seul niveau global de l'entreprise, 55 accords ont ainsi été signés entre 2021 et 2024. La moitié d'entre eux concerne les conditions de rémunérations (salaires, prévoyance, épargne, etc.) et la mise en place des unités de compétences complémentaires ; un tiers est consacré au fonctionnement des instances représentatives du personnel, aux conditions de travail (télétravail, forfait mobilité, etc.) et aux questions d'égalité et d'inclusion. Onze accords seulement sont consacrés à l'évolution des métiers, dont quatre successivement signés en 2024.

Si l'intensité et l'ampleur des moyens dévolus au dialogue social se reflètent dans la relative stabilité des indicateurs du climat social, celui-ci n'a pas permis dans la période contrôlée de traiter les questions structurelles pour la performance de l'entreprise de la croissance continue de la masse salariale et des rigidités de la gestion des ressources humaines, autrement qu'en les contournant par le dispositif des unités de compétences complémentaires. Pourtant, les attentes des salariés sont fortes sur ces évolutions : la dernière enquête « *Baromètre Ambition Confiance* » menée en 2018¹²³ auprès de l'ensemble des collaborateurs de France Télévisions montrait que « *rendre l'organisation plus agile, moins verticale et moins cloisonnée* » était le premier axe d'amélioration cité par les salariés, et qu'« *anticiper et accompagner les évolutions de métiers* » figurait également parmi leurs principales préoccupations. 31 % des salariés interrogés déclaraient vouloir contribuer à la transformation de France Télévisions en « *étant acteur de la transformation de (leur) métier* ». Cette même attente a été régulièrement exprimée par les salariés et l'encadrement intermédiaire rencontrés lors de l'enquête. Sur ces sujets, le dialogue semble figé pour chaque partie prenante, avec une attitude de méfiance réciproque qui érode progressivement les bases d'une discussion constructive. L'impossibilité de trouver un accord avec les organisations syndicales pour étendre les métiers polyvalents créés pour la chaîne NoA en Nouvelle -Aquitaine à d'autres activités illustre l'impasse dans laquelle se situe le dialogue. En effet, le bilan de l'expérimentation, basée sur le volontariat des salariés, en montre le succès auprès de ces derniers, faisant état de leur « *implication* » et d'un nombre élevé de volontaires ne permettant pas à tous de pratiquer régulièrement les nouvelles compétences proposées. L'expérimentation a également permis de faire évoluer des pratiques en élargissant à l'ensemble du réseau France 3, puis de l'entreprise l'utilisation de smartphones pour capter des images et du son au sein des unités de tournage, que les organisations syndicales ont veillé à encadrer¹²⁴. Pour autant, le refus d'étendre les nouvelles compétences créées pour le compte de la chaîne NoA à l'ensemble du réseau et de l'entreprise entrave la mobilité des collaborateurs les exerçant vers le reste France Télévisions, où ils ne peuvent retrouver la même polyvalence.

Dans ce contexte, la direction des ressources humaines a proposé début 2024 un accord de méthode pour relancer les discussions sur l'évolution des métiers, signé par seulement deux

¹²³ Il n'existe plus de baromètre social depuis 2018 : il a été mis en suspens durant la période covid, puis durant la mise en œuvre du plan de recomposition des effectifs. Le principe de sa réalisation en 2024 était inscrit en accompagnement de la mise en œuvre du COM, mais n'a pas encore été appliqué dans le contexte de la réforme annoncée de l'audiovisuel.

¹²⁴ La lettre de la CGT Numéro 1 du 19 mars 2021 précise : « *L'accord est clair, l'UTS est une unité de tournage supplémentaire qui vient s'ajouter aux caméras du parc actuel. Son utilisation est possible dans le respect des règles conventionnelles en vigueur. Elle est donc réservée aux OPV, aux JRI et aux rédacteurs à compétence complémentaire reconnue.* »

organisations représentatives sur trois nécessaires à la validation d'un accord : la CGT s'est en effet opposée souhaitant un engagement sur le maintien du niveau d'emploi. Depuis, de nombreux travaux ont été entrepris par la direction des ressources humaines pour établir des diagnostics sur l'évolution nécessaire des emplois et des compétences, à la suite notamment de l'accord conclu en 2022 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels : organisation de séminaires sur les emplois, diagnostic de l'emploi en juin 2024, etc. Le dialogue s'est poursuivi jusque-là sur ces bases toujours difficilement comme indiqué plus haut, métier par métier, avec cependant un changement notable dans la méthodologie retenue, puisque les services opérationnels sont désormais associés aux échanges, ce qui n'était pas le cas jusque-là. Cette implication directe des salariés dans les discussions paraît en effet indispensable pour ouvrir le débat et de fait, des accords ont pu être obtenus sur l'évolution de quatre métiers depuis un an.

4.5.2 Une renégociation de l'accord collectif à conduire urgemment

Face à la nécessité impérieuse pour l'entreprise de se transformer et de maîtriser sa masse salariale dans une situation financière qui se dégrade, les avancées récentes dans le dialogue sur l'évolution des métiers restent trop limitées dans leur champ et lentes. Les précédents plans sociaux ont été par ailleurs insuffisants pour répondre aux objectifs de transformation de l'entreprise. Comme l'a préconisé l'inspection générale des finances dans son rapport de novembre 2024, une renégociation globale de l'accord collectif de 2013 apparaît indispensable pour apporter une réponse à la hauteur des enjeux de performance de France Télévisions, avec « *plus de polyvalence, l'automatisation de certaines tâches, et la révision de la rémunération et du temps de travail des nouveaux employés* ».

La dénonciation globale de l'accord¹²⁵, telle qu'elle a été annoncée lors du conseil d'administration du 10 juillet 2025, est la seule option possible. La procédure peut s'étendre dans ce cas pendant plus de deux ans avant l'application de nouvelles dispositions. En effet, selon l'article L.2261-10 du code du travail, si l'employeur dénonce l'accord, la dénonciation ne prend effet qu'à l'expiration du délai de trois mois de préavis permettant d'engager la négociation du nouvel accord, et à l'expiration de ce délai l'accord actuel continue de produire ses effets pendant un an, sauf si un accord de substitution vient le remplacer dans ce délai et sauf clause prévoyant une durée déterminée supérieure, ce qui est le cas en l'espèce puisque la partie 1.3 du préambule de l'accord du 28 mai 2013 étend le délai de survie à 24 mois. Les salariés embauchés avant l'expiration du délai de survie de l'accord en vigueur bénéficient du maintien de leur rémunération, tandis que ceux qui sont embauchés après ne peuvent plus se prévaloir de ses dispositions, y compris si aucun accord de substitution n'a été conclu.

¹²⁵ Une dénonciation partielle de l'accord n'est pas autorisée par le cadre légal.

Devant la nécessité de transformer le cadre social de l'entreprise face aux enjeux financiers et aux évolutions des métiers et compétences, la Cour recommande à France Télévisions d'engager sans délais la renégociation de l'accord collectif du 28 mai 2013. Compte tenu des engagements précités, la négociation d'un nouvel accord n'engendrera pas de réduction de la masse salariale à court terme. Elle permettra cependant, dans un premier temps, de lever les rigidités de la gestion des ressources humaines, et de revisiter la planification de l'activité pour la rendre plus performante. Cette réflexion sur l'organisation du travail devra dans un second temps s'accompagner d'une réflexion sur l'allocation des moyens et l'opportunité de procéder à des suppressions d'emplois pour répondre à la situation financière critique.

Recommandation n° 5. (France Télévisions) Renégocier dans les meilleurs délais l'accord collectif du 28 mai 2013 en cours de dénonciation.

5 L'ENJEU DES INVESTISSEMENTS ET DES COMPETENCES POUR POURSUIVRE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

Après l'échec d'un premier choix stratégique, France Télévisions a progressivement adapté sa stratégie numérique et réussi à asseoir sa place de premier plan dans les audiences linéaires et numériques. La transformation numérique du groupe reste cependant à consolider et à amplifier afin de répondre à l'évolution des usages. Pour cela, France Télévisions doit réaliser les investissements nécessaires et développer les compétences de ses personnels, rendant indispensables les mesures structurelles de redressement de la situation financière et d'évolution du cadre social.

5.1 Une stratégie numérique adaptée après l'échec de Salto

Le groupe a intégré progressivement dans ses métiers les enjeux de la transformation du numérique et su réorienter sa stratégie globale en lien avec les acteurs du marché, après l'échec de Salto.

5.1.1 Un déploiement de la stratégie numérique impacté par l'échec de Salto

La définition et l'évolution de la stratégie numérique de France Télévisions a été impactée par le choix, opéré dans le contexte d'apparition et d'essor de la vidéo à la demande au moment de la crise sanitaire, de proposer une offre complémentaire payante par abonnement. Lancée en 2020 d'un commun accord entre France Télévisions, M6 et TF1, la plateforme Salto avait ainsi pour ambition d'apporter une réponse nationale commune à la pénétration croissante des services et des usages de vidéo à la demande par abonnement, portés en quasi-totalité par des acteurs américains. À peine deux ans après son lancement et malgré plus de 900 000 abonnés payants, la liquidation de Salto a été actée d'un commun accord par les trois associés.

5.1.1.1 Une plateforme lancée dans un contexte hyperconcurrentiel et mouvant

Devant l'ampleur du phénomène de vidéo à la demande et le retard pris par la France en la matière, le Gouvernement avait souhaité faire émerger une alternative française ou européenne aux plateformes telles que Amazon Prime ou Netflix, par le lancement d'un service par abonnement proposant films, séries et documentaires ainsi que des contenus inédits et exclusifs, avec l'objectif ambitieux d'atteindre le million d'abonnés dès la première année d'exercice.

Pour y parvenir, les groupes France Télévisions, TF1 et M6 ont décidé en juin 2018 de créer conjointement une plateforme dénommée Salto, qui était au départ un projet exclusivement porté par France Télévisions, et financée à part égale par chacun. Les trois partenaires ont saisi la direction générale de la concurrence européenne aux fins de pré-notification à l'Autorité de la concurrence française au mois de novembre suivant. Après avis

favorable du Conseil supérieur de l'audiovisuel du 17 juillet 2019, cette dernière a donné son autorisation le 12 août 2019¹²⁶ et le 13 août 2020 ont été créées les sociétés Salto et Salto Gestion, détenues à parts égales (un tiers du capital) par chacun des groupes, la participation de France Télévisions étant portée par sa filiale commerciale France Télévisions SVOD créée préalablement. Le plan d'affaires initial visait un résultat d'exploitation positif dès la quatrième année et 3,4 millions d'abonnés, avec un financement maximal par associé de 45 M€ par an, soit 135 M€ au total entre octobre 2019 et décembre 2023.

La plateforme Salto a ainsi été lancée en octobre 2020, au moment de la crise sanitaire, ce qui a retardé le lancement de son offre, pénalisant sa trajectoire d'acquisition d'abonnés alors que dans le même temps les plateformes concurrentes ont pu prendre un essor considérable. Cependant, six mois seulement après le lancement de Salto, TF1 et M6 ont engagé en 2021 un projet de fusion amenant mécaniquement France Télévisions à reconsidérer sa position dans la gouvernance où elle était minoritaire alors que l'intention implicite de ses deux partenaires était de faire de Salto le socle de leur stratégie commune de *streaming*.

Face à cette incertitude, le budget 2022 de Salto n'a été approuvé qu'après la signature conjointe en mars 2022, par TF1 et M6, d'un accord de cession par lequel ces derniers s'engageaient, en cas de réalisation de leur projet de fusion, à racheter la participation de France Télévisions. Cet accord de cession est devenu caduc après l'interdiction prononcée en octobre 2022 par l'Autorité de la concurrence de réaliser le projet de fusion entre TF1 et M6. Un mois plus tard, TF1 décidait de se retirer de Salto pour se recentrer sur son propre développement numérique gratuit, suivie aussitôt par M6. Les discussions avec plusieurs acheteurs potentiels ayant échoué sur la cession des actifs contenus de Salto, la dissolution amiable de Salto était devenue inéluctable, chaque partie devant en supporter les conséquences financières au prorata de sa participation. Le service a été définitivement interrompu le 27 mars 2023 et 34 des 42 salariés ont été licenciés, les huit autres étant repris TF1 et M6.

5.1.1.2 Un succès passager malgré des difficultés de distribution

L'ambition de créer une plateforme commune était originale dans sa conception et répondait à une nécessité impérieuse pour les grands groupes audiovisuels nationaux de disputer aux grandes plateformes américaines une part du marché qu'elles dominaient.

Le développement de la plateforme a cependant été entravé par le refus des opérateurs (hors Bouygues Télécom) d'assurer la distribution du service Salto sur leurs box, alors que 77 % de la consommation du *streaming* se fait sur le poste de télévision et que c'est à travers l'offre *triple play*¹²⁷ des opérateurs que près de 70 % des foyers regardent les contenus audiovisuels.

Malgré tout, la plateforme a rencontré un certain succès et elle était, six mois après son lancement, connue par une majorité des personnes interrogées (sondage IFOP) et par près des trois-quarts des utilisateurs de services de SVOD. Au moment de la cessation de son activité,

¹²⁶ [Décision 19-DCC-157 du 12 août 2019](#) relative à la création d'une entreprise commune par les sociétés France Télévisions, TF1 et Métropole Télévision

¹²⁷ L'offre *triple play* est une offre dans laquelle un opérateur propose à ses abonnés (à l'ADSL, au câble, ou à la fibre optique) un ensemble de trois services dans le cadre d'un contrat unique : l'accès à l'internet à haut voire très haut débit ; la téléphonie fixe et la télévision (par ADSL ou par câble).

le service comptabilisait selon France Télévisions plus de 900 000 abonnés (ils n'étaient que 397 000 en 2021), dont plus des trois-quarts l'étaient depuis plus de six mois.

5.1.1.3 Une perte de 57,7 M€

La mise en œuvre de Salto constitue un échec financier qui a ralenti le développement de la stratégie numérique propre de France Télévisions et mobilisé des moyens qui auraient pu être investis autrement. Durant sa période d'exploitation commerciale, Salto a ainsi cumulé 244,3 M€ de pertes dont 81,7 M€ supportées par France Télévisions SA au titre de sa quote-part.

Sur la période 2020-2022, chaque associé a consenti un financement de 70 M€, sous la forme d'avances en compte courant. Le financement complémentaire de 11,7 M€ a été nécessaire en 2023 pour couvrir les dépenses de liquidation, avant d'être minoré en 2024 à l'issue de négociations et de reprise de provisions pour risques.

En tenant compte des remontées de recettes de Salto, l'opération se traduit pour le groupe France Télévisions par une perte nette de 57,7 M.

Tableau n° 45 : Bilan économique de Salto pour France TV (en M€)

	2020	2021	2022	2023	2024	Cumul
<i>Financement par France Télévisions (quote-part de 1/3)</i>	12	30	28	11,7	-1,3	80,4
<i>Remontées de recettes Salto > France Télévisions</i>	3,4	10,5	8	0,8		22,7
<i>Solde à charge de France Télévisions (cumul)</i>	8,6	28,1	48,1	59		57,7

Source : Cour, à partir des réponses de France Télévisions

5.1.2 Une nouvelle impulsion dans la stratégie éditoriale pour porter les ambitions numériques

Les contrats d'objectifs et de moyens ont successivement défini et structuré la stratégie numérique de France Télévisions durant la période sous revue.

Le contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2016-2020 comprenait un sous-objectif spécifique lié à la poursuite du déploiement de la plateforme vidéo, afin de répondre à la profonde mutation des nouveaux modes de consommation de la télévision. Par ailleurs, ce contrat évoque une évolution des métiers pour s'adapter à la transformation numérique, sans en préciser cependant le contenu. En 2018 et 2019, France Télévisions a ainsi renforcé et clarifié son offre numérique autour de cinq services : l'offre de vidéos (France.tv), l'information (*franceinfo*), l'offre éducative (France.tv éducation) et deux nouvelles offres à destination des enfants (*Okoo*) et à l'outre-mer.

Le contrat d'objectifs et de moyens suivant (2020-2022) a poursuivi cette orientation en fixant comme premier sous-objectif l'accélération de la transformation numérique.

Le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2024-2028 place l'ambition numérique au premier rang des priorités de l'entreprise, pour asseoir France Télévisions comme référence

numérique et technologique (nouvelle plateforme, nouvelle distribution, nouvelle organisation) avec une offre plurielle audacieuse et ambitieuse sur sa plateforme France.tv.

Au plan opérationnel, l'ambition numérique formalisée dans les contrats d'objectifs et de moyens est déclinée dès 2019 dans les orientations présentées en comité stratégique¹²⁸. Elles visent tant l'offre d'information que l'ensemble des programmes des antennes. Par exemple, pour le réseau France 3 Régions, la stratégie numérique visait le développement de contenus numériques originaux et de proximité sur la base de l'expérimentation NoA (cf. *infra*) et une offre numérique de proximité commune.

Plus globalement, la stratégie mise en œuvre a simplifié les offres numériques, désormais recentrées et articulées autour de deux plateformes, et en adoptant une stratégie numérique offensive et une distribution maîtrisée.

Graphique n° 21 : Plateformes France.tv et franceinfo.fr



Source : France Télévisions

La stratégie éditoriale s'est aussi adaptée pour porter les ambitions numériques.

Concernant la création et les programmes, elle a formalisé le basculement progressif du modèle historique, reposant sur des chaînes linéaires avec des services de rattrapage, vers un modèle d'éditeur qui édite des contenus en premier lieu pour les plateformes numériques.

Elle a également intégré l'explosion des réseaux sociaux, à travers une formalisation spécifique en 2023. Elle a ainsi recentré les contenus sur la plateforme tout en rationalisant ceux mis en ligne sur les réseaux sociaux (notamment au moyen d'un processus d'assèchement graduel de la mise en ligne de contenus en intégralité sur YouTube) afin d'asseoir la notoriété et l'image des marques du groupe et de développer la consommation des plateformes (en visant tout particulièrement les 15-24 ans) et le lien avec les publics. Cette stratégie clarifie les comptes émetteurs, en réduisant leur nombre et donc celui des publications sur les réseaux sociaux, mais avec une approche plus qualitative.

La dernière stratégie éditoriale (2024-2025) finalise cette bascule en affirmant les enjeux de la transformation numérique, à savoir : penser les programmes sans contrainte de diffusion numérique ou linéaire et penser les contenus pour les réseaux sociaux et les plateformes vidéo.

¹²⁸ Comité stratégique du 28 mars 2019.

Les initiatives en intelligence artificielle

France Télévisions mène plusieurs initiatives en intelligence artificielle pour moderniser les processus de production et de diffusion de l'information.

Parmi les projets en cours (dont les coûts détaillés n'ont pas été transmis), certains concernent le domaine du *speech-to-text*, solutions de retranscription automatique destinées à la production de l'information. Ces technologies permettent d'accélérer la rédaction de contenus en convertissant la parole en texte de manière fluide et efficace. À ce stade, aucune évaluation sur les métiers impactés n'est réalisée.

Un autre axe concerne le sous-titrage automatique des contenus d'information, essentiel pour l'accessibilité des programmes aux personnes sourdes et malentendantes.

Ces initiatives gagneraient à être intégrées dans un schéma stratégique des systèmes d'information (rapprochant les métiers et les directions techniques pour formaliser la stratégie numérique métier) afin d'accélérer l'usage de ces technologies par le groupe.

Pour garantir cette transformation, le groupe a fait évoluer ses accords avec les producteurs : durée de droits plus longue sur le numérique (accords de 2018), et déploiement d'une stratégie à 360 degrés (accords 2025-2027).

Accords interprofessionnels avec les syndicats de producteurs audiovisuels

Depuis 2008, le groupe France Télévisions a signé plusieurs accords avec des syndicats de producteurs audiovisuels, visant à structurer et à améliorer les relations entre les producteurs et l'entreprise.

Parmi les principaux accords :

- l'accord sur les mandats de commercialisation (2016) qui structure les mandats de commercialisation des œuvres audiovisuelles coproduites, en précisant les modalités de mise en concurrence.
- l'accord signé le 21 décembre 2018, complété par l'accord du 9 juillet 2019, pour la période 2019-2022. Il renforce la collaboration avec les producteurs en déterminant les engagements financiers (420 M€) de France Télévisions dans la création et la part d'investissement dans la production indépendante est portée à 82,5 %. Les droits d'exploitation des œuvres sont clarifiés et incluent des durées spécifiques pour les droits linéaires et non-linéaires.
- la charte des bonnes pratiques documentaires, signée en janvier 2022. Elle précise les modalités de réception des projets, les étapes de réalisation, et s'engage à promouvoir chaque film.
- l'accord conclu pour la période 2025-2027 qui sanctuarise les engagements financiers du groupe dans la création. En contrepartie, France Télévisions peut développer sur sa plateforme une stratégie 360° et depuis le 1^{er} janvier 2025, sa part dépendante potentielle augmente à 20%.

5.2 Des succès d’audience à installer dans la durée

France Télévisions a accéléré sa transformation numérique dès 2020 en rationalisant son offre numérique tout en maintenant les audiences du linéaire. La performance de cette stratégie est indéniable mais reste à consolider en renforçant la convergence des médias par des investissements et le développement des compétences adéquats.

5.2.1 Une accélération de la transformation numérique

À partir de 2020, l’entreprise a accéléré sa dynamique réussie tant en termes d’évolutions technologiques¹²⁹ que dans ses offres avec des transformations majeures : la simplification de l’offre numérique globale (passage de plusieurs dizaines de plateformes à deux plateformes), l’harmonisation et la modernisation des plateformes, le développement de la complémentarité des offres numériques avec le linéaire puis la mise en œuvre d’un modèle plateformes, et une meilleure maîtrise de la distribution.

Désormais, les deux plateformes sont les premiers lieux de consommation des contenus de France Télévisions sur le numérique avec le développement de la délinéarisation mise en place en 2019 : la plateforme propose en *preview* et en différé les programmes de stock (fiction, documentaire...), permettant à chacun de constituer sa propre programmation en journée comme en soirée, indépendamment de la programmation télévisuelle et de ses rigidités horaires. Depuis la mise en place de ce service sur la plateforme, la part des usages délinéaires (*preview* et différé) a augmenté comme l’illustrent les programmes *La dernière vague* et *Rivages* : alors que cet usage représentait 21 % de l’audience de *La dernière vague* diffusé en 2019, il représente 48 % de l’audience de *Rivages* diffusé en 2025 avec 33 % en *preview* et 15 % en différé.

Le rapport annuel de performance 2024 sur l’audiovisuel public met ainsi en avant l’éditorialisation renforcée de la plateforme (collections plus nombreuses, promotion de directs événementiels), l’enrichissement de formats interactifs et conversationnels (jeu quotidien *100 % Logique*, le live chat et le dispositif *#On vous répond*, le dispositif inédit de *Fan zone* déployé à l’occasion des Jeux olympiques de Paris) et une personnalisation améliorée (recommandations éditoriales en fonction des centres d’intérêt et préférences thématiques déclarés par l’utilisateur). La plateforme a également intégré l’offre d’Arte conformément à l’ambition d’en faire un point de convergence de l’audiovisuel public.

Ce développement du numérique intègre pleinement les obligations légales¹³⁰ malgré quelques actions qui restent à mettre en place sur l’accessibilité afin de se conformer pleinement au référentiel général d’amélioration de l’accessibilité (RGAA) d’ici 2026¹³¹.

¹²⁹ Dès 2017, la plateforme a intégré de nouvelles fonctionnalités : reprise de lecture des programmes, ajout d’une vidéo à des favoris, suivi d’un programme, nouveau moteur de recherche, enchaînement des programmes. En 2018, les interfaces sur le site web ont été refondues et des applications mobiles ont été créées.

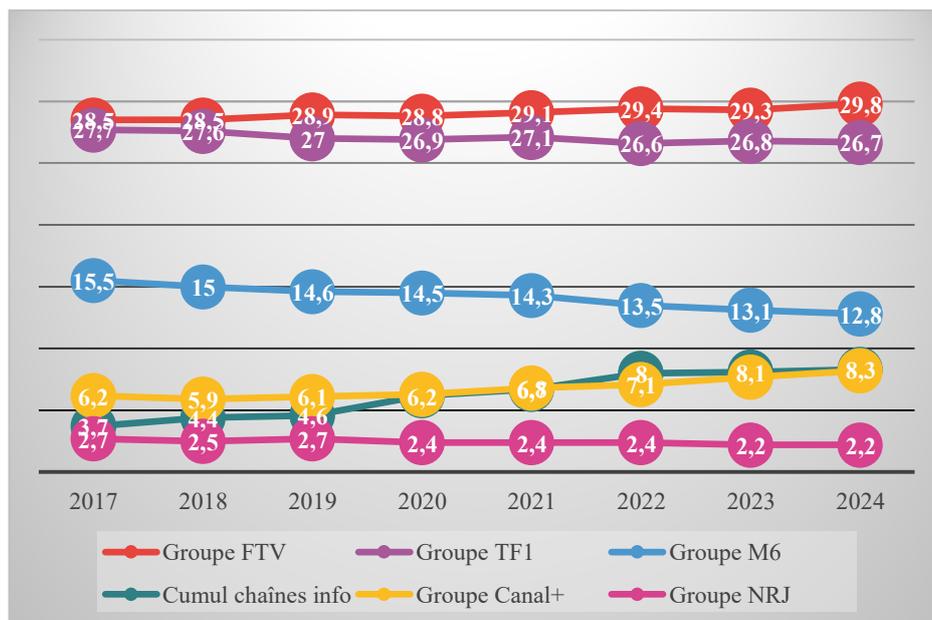
¹³⁰ Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et référentiel général d’amélioration de l’accessibilité (RGAA).

¹³¹ Dans l’attente, conformément à la réglementation, une information du niveau d’accessibilité est à afficher sur la plateforme.

5.2.2 Une progression des audiences numériques sans nuire au linéaire

Parallèlement à la fragmentation accrue des usages vidéo, France Télévisions a maintenu son audience sur le linéaire avec une audience cumulée au premier rang et trois antennes (France 2, France 3 et France 5) présentes dans les cinq premières antennes en termes d'audience.

Graphique n° 22 : Évolution de la part d'audience (PDA en %) des groupes TV depuis 2017



Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions.

L'accroissement d'audience sur la période repose essentiellement sur celle de France 2 dont l'audience a augmenté de 2,8 points. En revanche, tandis que l'audience de France 4 n'est plus comptabilisée quotidiennement depuis 2022¹³², les audiences des autres antennes ont globalement stagné.

¹³² Entre 2017 et 2021, l'audience de France 4 a diminué continûment, passant de 1,8 % PDA en 2017 à 0,8 % en 2021. La mesure de l'audience est désormais mensuelle.

Graphique n° 23 : Évolution de la part d'audience (%) des principales chaînes depuis 2017



Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions. (*) mesure de franceinfo à partir d'octobre 2017

Les chaînes ultramarines, hormis à la Réunion et en Polynésie, se positionnent en première position¹³³ avec une audience pouvant aller à 32,2 % de part d'audience pour Guadeloupe la 1^{ère}. L'audience des Premières cumulée avec celle des autres antennes de France Télévisions assure une position majoritaire dans six territoires ultra-marins¹³⁴.

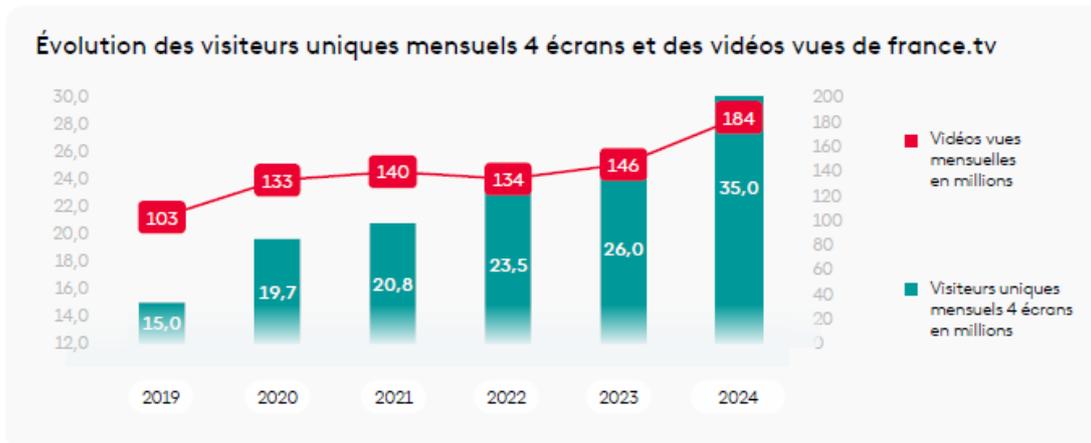
Les performances des deux plateformes sont inégales.

Avec 35 millions de visiteurs uniques mensuels en moyenne en 2024 (contre 26 millions en 2023), la plateforme *france.tv* est devenue la première plateforme des offres de streaming gratuit. Elle connaît la plus forte croissance parmi les éditeurs de télévision gratuite sur un an dans le contexte des Jeux olympiques de Paris.

¹³³ Hors chaînes de l'offre élargie payante (fibre et satellite)

¹³⁴ Guadeloupe, Martinique, Guyane, Mayotte, Nouvelle Calédonie, et Polynésie

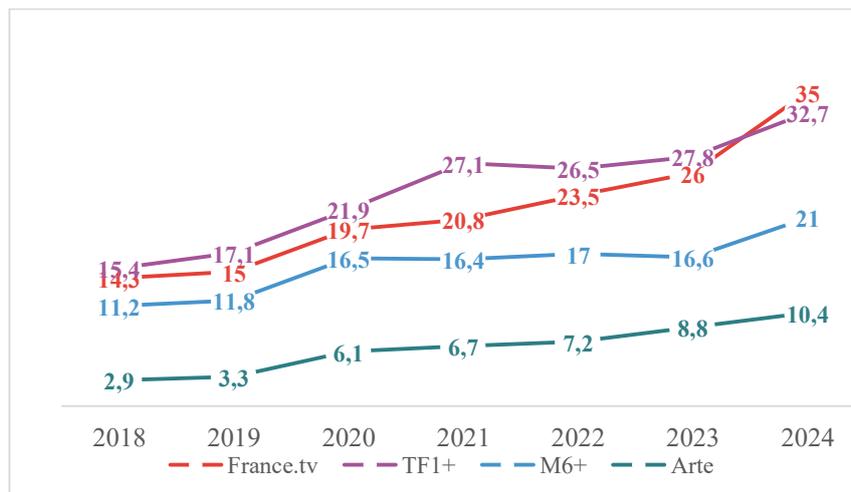
Graphique n° 24 : Évolution des visites sur la plateforme France.tv



Médiamat Thématik (ad hoc france.tv VAD incluant F4) / seuil 10 secondes
eStat Médiamétrie (web, apps, mobile, Free, appstv) + données des opérateurs FAI + Molotov

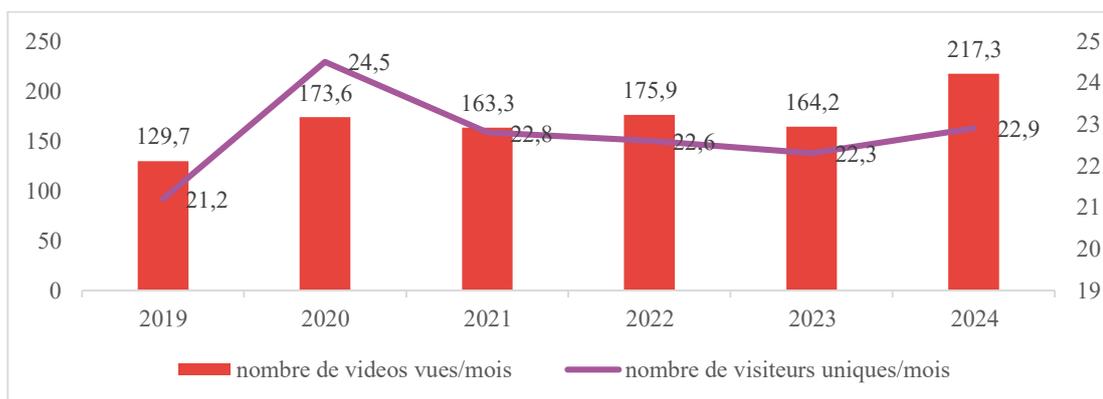
Source : France Télévisions

Graphique n° 25 : Évolution du nombre de visiteurs uniques/mois sur les plateformes (en millions)



Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions

La fréquentation de la plateforme *franceinfo* stagne en revanche depuis 2021 pour les visites uniques mensuelles, autour de 22,5 millions, mais la consommation des vidéos présente une nette augmentation sur la période (+ 67,5 % entre 2019 et 2024).

Graphique n° 26 : Évolution des visites sur la plateforme *franceinfo* (en millions)

Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions

Par ailleurs, en 2024, l'audience cumulée hebdomadaire de France Télévisions se maintient à haut niveau avec 63 % hors France 4 (seuil de 15 minutes non-consécutives), mais n'est pas comparable avec celle de 2023 (68,6 %) compte tenu de l'évolution du périmètre de mesure. L'intégration à la mesure de Médiamétrie des foyers non équipés de téléviseurs et des écrans digitaux à domicile à compter du 1^{er} janvier 2024 entraîne une baisse mécanique de la durée d'écoute individuelle de la télévision, liée à l'intégration de plus petits consommateurs, d'où la baisse de l'audience cumulée hebdomadaire avec un seuil de 15 minutes (non-consécutives). En revanche, le nombre de contacts (seuil de vision minimal de 10 secondes) augmente significativement.

Évolution de la mesure d'audience de Médiamétrie

À partir d'octobre 2017, Médiamétrie a fait évoluer son indicateur Mediamat pour affiner son suivi des usages multi-écrans et élargir la composition du panel. La mesure d'audience a évolué en avril 2020 pour s'adapter aux usages en prenant en compte la consommation hors domicile et en mobilité des programmes de télévision sur tous les écrans.

Depuis le 1^{er} janvier 2024, Médiamétrie a mis en place, pour l'ensemble des foyers français (+ de 4 ans) équipés ou non d'un téléviseur, une mesure de l'audience de la télévision tous écrans (téléviseur, ordinateur, smartphone, tablette), tous lieux (domicile, hors domicile, en mobilité), toutes temporalités (direct, différé, *replay*, *preview*¹³⁵).

La nouvelle mesure, du fait d'un socle beaucoup plus large (les « non-équipés TV » représentent 9 % des Français), ne permet pas de comparer les audiences entre 2023 et 2024. Les non-équipés consommant moins la télévision, quel que soit le support, la durée totale moyenne diminue en 2024 par rapport à 2023. Ainsi elle passe pour France Télévisions de 3h17mn en moyenne à 2h57mn sur cette période.

Alors que 93 % des foyers ont accès aux plateformes *via* internet ou un écran connecté, Médiamétrie constate en 2024 un accroissement marqué de la consommation de la fréquentation des plateformes : au 4^{ème} trimestre 2024 chaque jour 11,6 millions de Français regardent au moins un programme à la demande et ce mode de consommation représente désormais un tiers de la consommation vidéo des Français.

¹³⁵ Mis en place en septembre 2024

En 2024, les performances de France Télévisions par tranche d'âge présentent des progrès liés notamment aux Jeux olympiques de Paris et à la prise en compte des écrans digitaux à domicile et des foyers non équipés de télévision : la part d'audience progresse auprès des publics jeunes, avec 21,6 % de part d'audience auprès des enfants de 4 à 4 ans (+3,3 points) et des jeunes de 15 à 24 ans les 15-24 ans (+3,4 points), et 19,9 % pour les adultes de 25-59 ans (soit +1,3 point, hors France 4). Cependant, même si la part d'audience des personnes de 60 ans et plus demeure à un niveau élevé, elle marque un léger recul (36,2 % hors France 4 et *franceinfo*, en retrait de 0,8 pt).

Globalement, la plateforme France.tv connaît une hausse de l'âge moyen de son auditoire passant de 46,6 ans en 2017 à 52,5 ans en 2023. Le rajeunissement constaté en 2024 (46 ans) peut s'expliquer par l'effet des Jeux olympiques de Paris. Celui-ci doit être poursuivi et fait l'objet d'un plan massif de reconquête des jeunes publics au moyen du triplement des investissements dans les contenus destinés à ces publics (moins de 30 ans) à l'horizon 2028, une stratégie de distribution opportuniste (contenus, canaux et codes adéquats) et le développement de la production de formats courts *via* notamment la filiale *France.tv Studio* accompagné d'une présence accrue sur les réseaux sociaux et YouTube.

Pour être pleinement performante, la stratégie de distribution devra s'appuyer sur une réelle convergence des médias, au plus près des publics, notamment dans les réseaux de proximité.

Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024

La diffusion des Jeux olympiques et paralympiques de Paris a été une réussite pour le groupe.

Sur le linéaire, 60 millions de Français ont regardé au moins une minute des Jeux olympiques et paralympiques (JOP) sur les antennes de France Télévisions, soit 96 % de la population âgée de 4 ans et plus. Les JOP ont touché 99 % des 15-24 ans et 99 % de la population active. Un Français a regardé en moyenne près de 30 heures des Jeux olympiques et paralympiques sur les antennes de France Télévisions. La cérémonie d'ouverture des Jeux a rassemblé 24,4 millions de téléspectateurs, record d'audience historique à la télévision en France, devant la finale de la Coupe du monde de football 2022 qui avait réuni 24,1 millions de téléspectateurs. La part d'audience s'est élevée à 44 % sur les 4 ans et plus pendant les JOP, 54 % sur les 15-24 ans. L'âge moyen de l'auditoire a rajeuni (47,1 ans).

La plateforme *france.tv* a également connu une hausse de sa consommation avec 41 millions de visiteurs uniques pendant les jeux, 15 millions de spectateurs pour la chaîne *france.tv Paris 2024*, de l'arrivée de la flamme à Marseille le 8 mai jusqu'à la fin des paralympiques, 1,3 milliard de vidéos vues pour les extraits publiés sur les réseaux sociaux par les comptes *france.tv* et *francetv sport*.

Enfin, le taux de satisfaction du public a atteint 95 % pour l'offre de France Télévisions pendant les Jeux olympiques et 96 % pendant les Jeux paralympiques.

Pour couvrir cet évènement exceptionnel, France Télévisions a réalisé d'importants investissements technologiques et s'est organisée afin d'offrir une expérience enrichie aux téléspectateurs sur tous les supports de diffusion.

Des innovations ont été développées : des solutions de production dématérialisée (bulle 5G, voiture relais) pour une plus grande flexibilité dans la gestion des flux vidéo et une meilleure optimisation des ressources ; l'adoption de technologies cloud et IP (IP.21.10, l'UHD) ; le développement de nouveaux formats interactifs et immersifs pour une meilleure expérience

utilisateur ; l'utilisation de la réalité augmentée et de la data visualisation avancée pour des analyses sportives enrichies, offrant aux spectateurs des perspectives inédites sur les performances des athlètes.

Ces innovations seront réutilisées au-delà des Jeux Olympiques pour moderniser les outils et les méthodes de production.

Au-delà de ces investissements, le coût de couverture de l'évènement par l'ensemble des directions métiers et support s'élève à 148 M€ (droits inclus), partiellement compensé par l'augmentation des concours publics et recettes publicitaires : à l'issue de l'évènement, 39 M€ restent à la charge de France Télévisions.

5.3 Une mobilisation des moyens financiers à consolider et des compétences à développer

Le déploiement et la consolidation de la stratégie numérique nécessite de mobiliser des moyens humains et financiers adéquats, dans une organisation adaptée. Dans le contexte financier critique et le cadre social rigide précédemment présentés, cette mobilisation représente un défi pour l'entreprise, qu'elle a déjà commencé à relever, mais que seules des réformes structurelles liées à la gestion des moyens permettront de poursuivre et de conforter.

5.3.1 Une structuration progressive de l'organisation

Afin d'accompagner l'évolution de la stratégie numérique de France Télévisions, la direction du numérique a fait évoluer ses missions et son organisation.

Dès 2016, elle a été recentrée sur ses missions de pilotage de la transformation numérique en transférant la direction de la marque et la communication digitale à la communication du groupe. Puis, en 2017, les équipes éditoriales de l'éducation et de la jeunesse ainsi qu'une partie des anciennes équipes dites *Social Media* ont été transférées vers les unités de programmes. La direction du numérique s'est par la suite structurée en sept pôles d'expertise proposant une offre de service multiple notamment à destination des réseaux régional et ultramarin. Une nouvelle réorganisation est aussi en cours afin d'insérer davantage les métiers numériques dans les autres directions métier de France Télévisions.

La gouvernance de la stratégie éditoriale numérique s'est par ailleurs organisée, sous le pilotage de la direction des antennes et des programmes, dans une logique de convergence des médias, en s'appuyant sur une comitologie étoffée.

Des synergies restent à rechercher dans la gestion informatique et numérique en raison de surcoûts liés à l'absence de mutualisations suffisantes entre la DTSI et la direction du numérique qui a développé en parallèle son système d'information et son infrastructure, sans lien avec ceux de la DTSI. Ainsi, deux prestataires¹³⁶ ont conclu des contrats de services avec

¹³⁶ *BroadCom* pour une offre de virtualisation, *Paloalto* pour un réseau.

chacune de ces directions sans qu'une concertation ait eu lieu entre elles afin de négocier le meilleur prix. De même, la direction du numérique ne participe pas¹³⁷ au projet de mutualisation de l'infrastructure d'hébergement des baies de stockage, de la solution de sauvegarde et du cloud coordonné par la DTSI avec les membres du groupe TAP (technologies de l'audiovisuel public)¹³⁸.

Les possibilités de mutualisations des compétences sont également sous-exploitées. Ces deux directions indiquent qu'elles « *mobilisent des types de compétences et des prestations techniques similaires* » et selon leurs estimations, la seule mutualisation des compétences et prestations techniques permettrait des gains à moyen-terme de 3,2 M€ dont 850 000€ par an, dès la première année de mutualisation.

Recommandation n° 6. (France Télévisions) : Mettre en œuvre dès que possible les projets de mutualisation entre la direction des technologies et des systèmes d'information (DTSI) et la direction du numérique.

5.3.2 Une stratégie informatique à mieux formaliser

La recherche de synergies s'incarne dans une stratégie globale informatique et numérique. Le plan d'entreprise de 2019 de France Télévisions visait ainsi à positionner l'entreprise à la pointe de l'innovation et des développements technologiques, notamment en matière de diffusion numérique, d'automatisation des régies de production et de nouveaux outils pour les rédactions (*cloud* et outils mobiles). La DTSI a conduit plusieurs projets stratégiques pour répondre à cet objectif, comme la réforme du centre de diffusion et d'échanges et les projets liés à l'automatisation des régies.

La réforme du centre de diffusion et d'échanges (CDE) : un projet majeur réalisé dans un contexte social peu favorable

Entre 2016 et 2017, un premier projet de réforme du centre de diffusion et d'échanges a été mis en œuvre. Il a permis de réunir les anciennes régies finales de France 2, France 3, France 4 et France 5 et de dématérialiser les supports des programmes (K7) ainsi que les activités de gestion des médias et de diffusion. Cette première étape a aussi posé les bases de l'activité d'échange des programmes avec le numérique.

Pour autant, ces moyens ne répondaient pas suffisamment aux nouveaux modes de consommation des programmes sur toutes les plates-formes et supports. La division géographique des moyens et des activités empêchait le développement de nouvelles activités en raison d'un pilotage complexe à optimiser.

¹³⁷ En raison d'un contrat en cours. À l'issue, l'option d'intégrer ce projet est envisagée.

¹³⁸ Cette initiative collaborative rassemble France Télévisions, Radio France, France Médias Monde, TV5 Monde, l'Institut National de l'Audiovisuel (INA) et ARTE. Elle vise à mutualiser les ressources technologiques, optimiser les infrastructures et renforcer l'innovation numérique au sein du service public. Parmi ces synergies, un des marchés concerne l'hébergement des données des organismes de l'audiovisuel public. Le choix du datacenter s'est également inscrit dans une démarche de transition numérique durable, en garantissant la sécurité des données tout en assurant la réduction de l'empreinte écologique des infrastructures technologiques. Dans le cadre du groupe « TAP » en 2023, 50 marchés étaient actifs pour 100 M€ de synergies. De plus, depuis 2018, le montant des synergies estimé par l'ARCOM s'élève à 308 M€.

C'est pourquoi en 2019 France Télévisions a lancé le projet de développement des activités du CDE qui vise à centraliser les activités de gestion des programmes du groupe (linéaires et non linéaires) ainsi que la diffusion des chaînes linéaires.

Malgré les oppositions nombreuses et le contexte particulier du dialogue social de France Télévisions, cette réforme majeure de la diffusion a permis d'optimiser les ressources : sur la période 2017 à 2023, le nombre d'ETP a diminué de 130 à 84 (soit -36 %) et le budget a diminué de 8,3 %, passant de 24 M€ à 22 M€, économies auxquelles s'ajoutent celles liées à la fermeture du site de Varet en 2024 (coût : 2,2 M€).

D'autres évolutions sont envisagées telles que le rattachement de la régie de *franceinfo* au CDE.

Le projet MOSAR¹³⁹, lancé en 2018, vise ainsi à transformer les régies traditionnelles en régies automatisées pour optimiser la production des contenus audiovisuels. Parallèlement, le projet OVERDRIVE doit contribuer à simplifier et automatiser la gestion des opérations techniques en régie, en réduisant la charge de travail manuel et améliorant la fiabilité des productions en direct. Enfin, le projet SHERLOCK vise l'optimisation de la gestion des conducteurs de diffusion en remplaçant plusieurs outils existants par une solution intégrée et plus efficace. Son déploiement a commencé en 2022 et devrait se terminer en 2026¹⁴⁰.

L'automatisation des régies (160 ETP¹⁴¹), accompagnée d'une revue des processus métier, pourrait à terme impliquer selon les scénarios une réduction de l'ordre de 40 % des effectifs sur ces métiers. Cette automatisation, déjà largement mise en œuvre dans le secteur audiovisuel, rencontrent régulièrement des oppositions et des retards liés au dialogue social à France Télévisions.

Le projet OVERDRIVE en est un exemple : deux bilans ont été réalisés en 2019 et en 2023, avec la mise en place d'une expérimentation signée en 2022 sur la base du volontariat et sur un site dédié créé à cet effet (Strasbourg), retardant le démarrage du projet.

Plus récemment, la modernisation de la vidéo mobile dont certains équipements sont obsolètes se heurte aux mêmes difficultés. Le dossier présenté dans les instances de dialogue social prévoit le redéploiement progressif de 11 salariés sur 88 postes (dont 74 occupés). Les organisations syndicales ont exprimé à plusieurs reprises leur opposition à sa mise en œuvre.

L'ensemble de ces projets illustre la volonté de France Télévisions d'améliorer ses performances, de rationaliser ses opérations et d'assurer une diffusion fluide et sécurisée de ses programmes, tout en répondant aux défis technologiques du secteur. Cependant, ce pilotage manque de formalisation et de nombreux écarts aux normes de référence dans le domaine¹⁴² ont été constatés, comme l'absence de comité dédié au risque cyber et le fait que le responsable cyber ne soit pas positionné au niveau du comité de direction.

¹³⁹ Cf. annexe 7, au niveau du siège, le projet a été lancé sous le nom GENESYS.

¹⁴⁰ Cf. annexe 7.

¹⁴¹ ETP pour les effectifs d'exploitation des régies et plateaux des seules antennes régionales de France 3, hors prise d'antenne exceptionnelle, auxquels il convient d'ajouter les activités régie-plateaux de l'ensemble des établissements (siège, régions, Outre-mer)

¹⁴² Le COBIT est un cadre de référence internationale pour la gouvernance et la gestion des technologies de l'information. Sur la base des bonnes pratiques énoncées dans l'item MEA01 (gouvernance) du COBIT, compte tenu de l'importance des enjeux numériques et technologiques de son activité, France Télévisions devrait compléter sa comitologie avec un comité dédié au risque cyber.

L'absence de schéma directeur du système d'information (SDSI¹⁴³) apparaît surtout problématique. Le document alternatif¹⁴⁴ sous forme d'une *roadmap* ne peut se substituer à une stratégie globale permettant d'assurer un pilotage cohérent et transversal des initiatives informatiques et numériques du groupe. Le SDSI cybersécurité couvrant la période 2023-2025 ne peut répondre à lui seul aux besoins stratégiques, opérationnels et technologiques d'une stratégie globale des systèmes d'information.

Par ailleurs, aucun document précisant les objectifs, le calendrier et l'alignement avec la stratégie globale n'a pu être consulté alors que de nombreux grands projets de la DTSI sont identifiés comme stratégiques. L'absence de ces documents structurant la gouvernance des projets engendre plusieurs risques : un manque de visibilité pour les parties prenantes, des difficultés dans le suivi et l'évaluation des projets et dans la priorisation des investissements en fonction des enjeux stratégiques.

Recommandation n° 7. (France Télévisions) Élaborer sans délai un schéma directeur du système d'information (SDSI), en intégrant les orientations existantes, y compris celles du SDSI cybersécurité, et en consolidant les différentes priorités technologiques comme celles relatives à l'intelligence artificielle.

5.3.3 Des investissements d'ampleur à réaliser

Les charges de la direction technique et des systèmes d'information, incluant des dépenses d'investissement et de fonctionnement financées par d'autres directions, ont augmenté régulièrement depuis 2017 (226 M€ en 2024, + 44,2 %). Cette augmentation concerne jusqu'en 2023 plus fortement les dépenses d'investissement (+ 36,4 % entre 2017 et 2023) que de fonctionnement (+ 26 %) du fait de projets stratégiques de modernisation, avec entre 2023 et 2024 un rattrapage dans les dépenses de fonctionnement des systèmes d'information (+ 14,4 %).

Tableau n° 46 : Évolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement (M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Dépenses de fonctionnement (*)</i>	114,8	115,9	120,9	130,1	139,7	142,4	144,6	165,4
<i>Dépenses d'investissement</i>	41,9	40	45,6	52	52,6	53,5	57,1	60,6
<i>Dont grands projets</i>	4,5	10,1	7,9	19,1	22,3	21,8	18,3	25,3

Source : Cour des comptes d'après données France Télévisions (*) hors masse salariale

¹⁴³ Le SDSI est un document stratégique, validé par la direction générale de l'entité. Il vise à structurer à moyen terme (trois à cinq ans) la stratégie informatique de l'organisation. L'objectif d'un tel document est de permettre l'optimisation de son fonctionnement, d'améliorer sa performance et de disposer de solutions innovantes pour son fonctionnement interne et pour ses usagers. Il s'inscrit donc dans la stratégie de transformation digitale globale de l'entreprise.

¹⁴⁴ La *roadmap* DITT est un document qui recense les projets des différentes équipes de la DITT. Il ne couvre que 2024.

Concernant les grands projets d'investissement, aucun élément relatif au budget prévisionnel n'a été transmis, alors qu'en fonction des années, les montants alloués à ces grands projets représentent entre 10,7 % et 42,4 % des dépenses d'investissement, dont depuis 2018, 21,4 M€ alloués au projet SHERLOCK, 15,3 M€ aux régies MOSAR (12 régies), et 13,7 M€ à l'outil OPEN MEDIA¹⁴⁵.

Le constat est identique pour la direction du numérique, dont le budget a également augmenté sur la période, pour atteindre 88,2 M€ en 2024. L'évolution des dépenses de fonctionnement (+ 73,2 %) s'explique essentiellement par l'augmentation du recours aux prestations extérieures : multiplié par 2,7 sur la période, ces charges représentent 71,5 % des dépenses de fonctionnement en 2024, en lien avec les besoins spécifiques dus au rattrapage numérique. Les dépenses d'investissement ont également augmenté mais dans une moindre mesure (+ 29,4 %). Les deux grands projets concernent les deux plateformes, avec un investissement de 15,5 M€ en 2024 sur un total de 73,7 M€ depuis 2017.

Ainsi, la transformation numérique repose sur des moyens financiers importants et l'inflexion numérique est visible dès 2020 dans l'évolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement pilotées par la direction du numérique.

Tableau n° 47 : Évolution des dépenses pilotées par la direction du numérique (*)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Dépenses de fonctionnement</i>	28,1	26,6	25,9	30,6	36	41,0	42,3	51,6
<i>Dépenses d'investissement</i>	14,1	12,6	12,0	13,1	14	13,4	18,2	21,1
Total	42,2	39,2	37,9	43,7	50	54,4	60,5	72,7

Source : Cour des comptes, d'après données France Télévisions (*) ces budgets peuvent être alloués par d'autres directions métier. Il ne s'agit pas des charges hors personnel de la DNUM.

L'augmentation des charges de fonctionnement s'explique notamment par la progression des « autres services extérieurs » qui correspondent principalement aux achats de prestations externes. Ces charges ont plus que doublé sur la période et représentent plus du double des charges de personnel¹⁴⁶. En revanche, les effectifs de la direction du numérique ont diminué (138,9 ETP en 2024, soit une diminution de 6,6 ETP par rapport à 2017 portée essentiellement par les effectifs non permanents). Le recours aux prestations externes est à mettre en relation avec les spécificités des compétences techniques dans le numérique, difficiles à mobiliser en interne (cf. *infra*) en particulier dans le cadre actuel de gestion des ressources humaines de France Télévisions.

Selon l'inspection générale des finances, le budget total alloué au numérique s'élevait en 2022, en incluant la création de contenus non linéaires, à 196 M€. Pour mettre en œuvre sa stratégie numérique, France Télévisions estime à 95 M€ son besoin d'investissement supplémentaire dans ce domaine.

¹⁴⁵ Voir annexe n°7

¹⁴⁶ En 2024, les autres services extérieurs s'élèvent à 36,9 M€ (13,2 M€ en 2017) alors que les charges de personnel s'élèvent à 15,4 M€.

Tableau n° 48 : Besoin d'investissement dans le numérique (en M€)

	france.tv (dont sport)	Info et réseaux (franceinfo, ICI, Outre-mer)	Jeunesse et éducation (Okoo, Lumni)	Total
2023	39	26	7	72
2024	47	33	8	88
2025	58	39	9	106
2026	65	43	9	117
Besoin cumulé 2024-2026 par rapport à 2023				95
Besoin incrémental 2024-2026				45

Source : France Télévisions

Pour 2024, l'écart entre le besoin d'investissement et le budget exécuté piloté par la direction du numérique est de 15,3 M€ (soit 17,4 % du besoin d'investissement), ce qui est faible au regard des enjeux de la transformation numérique.

Le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2024-2028 répondait à ce besoin en augmentant le budget du numérique centralisé de 106,1 M€ en 2025 à 141,7 M€ en 2028¹⁴⁷. L'absence d'adoption du COM fragilise cependant la mobilisation de ces moyens, de même que le caractère critique de la situation financière compromet les perspectives d'investissement. Dans ce contexte, les recherches d'économie d'échelle évoquées précédemment, notamment par l'automatisation des régies et les synergies entre la direction du numérique et la DTSL, ainsi que les réformes structurelles de maîtrise de la masse salariale deviennent indispensables pour maintenir la dynamique de la transformation numérique.

Par ailleurs, il est indispensable que France Télévisions se dote d'un plan d'investissement pluriannuel en lien avec son futur schéma directeur des systèmes d'information.

5.3.4 Le défi du développement des compétences

Dans une entreprise marquée par l'ancienneté de ses salariés, l'évolution de leurs compétences pour répondre aux enjeux de la transformation numérique représente un point d'attention majeur. C'était d'ailleurs l'un des objectifs du plan de recomposition des effectifs.

Contrairement à Radio France, qui a fondé sa stratégie numérique sur le principe de la participation de l'ensemble des rédactions et de la production, résumée par l'expression « Tous contributeurs », France Télévisions a choisi, au moins dans un premier temps, de spécialiser certains collaborateurs sur les fonctions numériques. Ce n'est que récemment qu'une implication à plus large échelle des collaborateurs a été mise en œuvre. Ainsi, la direction du numérique a développé son offre de services, notamment vers les métiers en charge de la fabrication et de la diffusion des contenus numériques et vers les réseaux. Dans le réseau régional, la fonction de coordinateur numérique a aussi été créée en 2023 pour décliner dans les

¹⁴⁷ Cf. plan d'affaires 2024-2028

régions la stratégie globale de l'activité non linéaire et contribuer à la convergence des médias, notamment avec la montée en gamme du contenu de l'application ICI.

Plus globalement, et en lien avec l'accélération de la transformation numérique, deux séminaires ont été organisés en 2021, l'un pour dresser un état des lieux du changement des usages, et présenter la stratégie numérique de France Télévisions dans ses dimensions éditoriales et techniques, et l'autre pour aborder spécifiquement les métiers de la direction du numérique et de la DTSI. Le plan de développement des compétences en 2024 fixe également en première priorité l'accompagnement des évolutions organisationnelles, technologiques et sociétales, incluant la former aux nouveaux outils et processus de fabrication et l'appropriation des mutations technologiques.

Ces évolutions restent à amplifier, mais dans le cadre social actuel, la mise en œuvre de ces nouvelles compétences reste structurellement limitée. De même que pour la réalisation des investissements nécessaires à la transformation numérique, les réformes structurelles du cadre de gestion des ressources humaines sont indispensables pour poursuivre et conforter le virage numérique engagé par France Télévisions.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Acronymes	143
Annexe n° 2.	Filiales du groupe France Télévisions.....	144
Annexe n° 3.	Evolution de la grille de France 3	145
Annexe n° 4.	Evolution du coût de grille par chaîne (M€)	146
Annexe n° 5.	Sites de la Fabrique	147
Annexe n° 6.	Contrôle de la Cour sur les actions relatives aux marchés hors programmes.....	148
Annexe n° 7.	Projets Mosar, Sherlock et Genesys.....	151
Annexe n° 8.	Investissements immobiliers réalisés par France Télévisions de 2017 à 2024	153
Annexe n° 9.	Projet Campus : impact comparé (présentation en comité d'audit du 12 mars 2024)	154
Annexe n° 10.	Actif du bilan 2024 de France Télévisions SA	155
Annexe n° 11.	Passif du bilan 2024 de France Télévisions SA	156
Annexe n° 12.	Bilan consolidé du groupe France Télévisions en 2023 et 2024.....	157
Annexe n° 13.	Compte de résultat 2024 de France Télévisions SA.....	158
Annexe n° 14.	Compte de résultat du groupe France Télévisions au 31/12/2024.....	159
Annexe n° 15.	Compte de résultat (M€) consolidé de France Télévision (2017-2024).....	160
Annexe n° 16.	Compte de résultat (€) de la SA France Télévisions (2017-2024).....	161
Annexe n° 17.	Détail et évolutions des charges d'exploitation courantes de France Télévisions SA (M€)	162
Annexe n° 18.	Frais de déplacements, de mission et de réception de France Télévisions (€).....	163
Annexe n° 19.	Tableau des flux de trésorerie de France Télévisions (M€)	164
Annexe n° 20.	Budget métier (M€) de France Télévisions prévisionnel-exécuté.....	165

Annexe n° 1. Acronymes

AIP	Audimétrie individuelle portée (audience hors foyer)
BIP	Bureau d'information de proximité
BRI	Bureau régional d'information
CCF	Comptes de concours financiers
CCN	Convention collective nationale
CDE	Centre de diffusion et d'échanges
CSC	Comité stratégique client
CSEC	Comité social et économique central
DAC	Délégué aux antennes et aux contenus
DAHP	Direction des achats hors programmes
DAP	Direction des antennes et des programmes
DEI	Durée d'écoute individuelle
DGDAP	Direction générale déléguée aux antennes et programmes
DGDGPM	Direction générale déléguée de la gestion, de la production et des moyens
DMD	Direction des moyens et du développement
DMP	Direction des médias et des publics
DRM	Direction des reportages et des moyens
EFC	Enquête de fiabilité comptable
ERP	Établissement recevant du public
FTR	France toutes régions
FTS	Fournitures, travaux, services
HGE	Horaire de grande écoute
IMG	Immobilier et moyens généraux
IV	Information vidéo
JRI	Journaliste reporter d'images
MFTV	Maison France Télévisions (siège de la société)
MMC	Mission Médias-Culture (CGEFI)
OMP	Outre-mer 1 ^{ère}
OPM	Outil de pilotage des moyens
OPS	Opérateur de prise de son
OPV	Opérateur de prise de vue
OTT	<i>Over the top</i>
PDA	Parts d'audience
PIT	Programme incitatif de transformation
QRP	<i>Quality rating point</i> (outil de mesure s'appuyant sur le qualimat)
RCC	Rupture conventionnelle collective
RTBF	Radio-télévision belge de la communauté française
SACD	Système d'acquisition dynamique centralisé
SNJ	Syndicat national des journalistes
TEVA	Technicien d'exploitation vidéo et audio
TFT	Tableau des flux de trésorerie
UCC	Unité de compétences complémentaires
UHD	Ultra haute définition
UM	Unité mobile
USGS	Un si grand soleil
VADA	Vidéo à la demande par abonnement

Annexe n° 2. Filiales du groupe France Télévisions



Source : France Télévisions

Annexe n° 3. Evolution de la grille de France 3

Tableau n° 49 : Evolution des volumes de diffusion des régions entre 2017 et 2023 (en heures)

		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
		hors Via Stella et NoA	avec Via Stella et NoA	hors Via Stella et NoA	avec Via Stella et NoA	hors Via Stella et NoA	avec Via Stella et NoA	hors Via Stella et NoA	avec Via Stella et NoA	hors Via Stella et NoA	avec Via Stella et NoA	hors Via Stella et NoA	avec Via Stella et NoA	hors Via Stella et NoA	avec Via Stella et NoA
Info															
	Info reg	5 849	6 303	5 794	6 530	5 770	7 373	5 608	7 053	6 738	8 305	6 513	8 048	7 294	8 925
	Info locale	649	649	626	769	850	1 285	1 229	1 554	1 509	2 015	1 567	2 084	1 335	1 775
	Matinales					825	825	2 258	2 258	4 271	4 271	8 138	8 138	10 011	10 011
	mag info	4 415	4 575	6 081	6 431	2 358	2 761	632	806	1 856	2 230	401	726	259	759
	meteo	817	875	888	950	771	833	708	766	729	785	734	791	671	727
	operations except info	358	394	121	134	101	107	511	609	369	484	433	501	115	167
	Total info	12 088	12 796	13 510	14 814	10 675	13 184	10 946	13 046	15 472	18 090	17 786	20 288	19 685	22 364
	Sports	304	428	356	614	355	1 305	443	1 827	448	1 929	536	2 908	818	3 062
	Cinema		148		149	-	165	-	198	-	259	-	261	2	223
	Fictions	11	626	2	1 099	20	1 894	26	1 920	36	1 576	12	1 467	79	1 475
	Jeunesse	26	803	19	1 003	30	897	30	925	91	778	71	721	67	586
	Magazines	3 335	5 197	6 934	9 502	11 103	16 089	8 084	13 113	8 478	13 841	7 242	12 325	7 980	13 593
	Documentaires	3 890	5 770	2 480	4 548	2 445	4 731	2 589	4 600	3 957	6 136	3 669	5 809	3 644	5 680
	Théâtre, musique	130	523	58	599	120	979	462	1 404	493	1 205	521	1 274	539	1 204
	Variétés, jeux, divertissements	31	309	12	293	47	484	75	933	74	898	35	702	23	618
	Divers genres	4 209	5 053	4 243	5 753	4 473	7 014	4 290	6 577	4 624	6 455	4 699	6 312	4 240	5 703
	Total programmes	11 936	18 857	14 104	23 560	18 593	33 558	15 999	31 497	18 201	33 077	16 785	31 779	17 392	32 144
	Total diffusions	24 024	31 653	27 614	38 374	29 268	46 742	26 945	44 543	33 673	51 167	34 571	52 067	37 077	54 508

Source : France Télévisions

Annexe n° 4. Evolution du coût de grille par chaîne (M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolution 2017-2024 (en %)
<i>France 2</i>	797,6	781,9	771,8	732,6	731,1	716,0	732,4	748,3	-6,2%
<i>France 3</i>	854,8	832,4	819,1	786,1	789,5	797,1	777,9	820	-4,1%
<i>Dont France 3 national</i>	480,6	453,8	433,1	416	401,1	397,6	359,9	380,6	-20,8%
<i>Dont France 3 Régions</i>	374,3	378,5	386,0	370,1	388,4	399,5	418,0	439,4	17,4%
<i>France 4</i>	53,3	55,8	47,4	45,5	39,1	40,6	37,8	39,4	-26,1%
<i>Culturebox</i>					6,6				
<i>France 5</i>	132,1	129,5	128,5	124,7	132,7	124,0	125,5	130,4	-1,3%
<i>Outre-mer 1^{ères}</i>	192,0	190,4	195,2	188,1	196,6	205,0	214,0	222	15,6%
<i>France Ô</i>	36,1	34,2	32,2	7,4					
<i>Chaîne Info</i>	24,6	25,5	32,1	28,5	32,7	33,4	37,1	40,2	63,4%
<i>Non linéaire</i>	56,8	59,8	67,8	122,7	146,2	165,7	163,1	198,8	250%
Total	2 147,4	2 109,5	2 094,1	2 035,48	2 074,43	2 081,8	2 087,8	2 199	-3%

Source : France Télévisions, retraitement Cour des Comptes.

Annexe n° 5. Sites de la Fabrique

	Direction	Direction déléguée de la commande client	Direction déléguée du centre d'exploitation Nord	Direction déléguée fictions feuilletons et équipes de tournage	Direction déléguée de la post-production	Direction déléguée du pilotage de la performance et régulation de l'activité	Direction déléguée des approvisionnements, ingénierie et services opérationnels
<i>Paris</i>	X	X	X		X	X	X
<i>Nancy</i>					X		
<i>Rennes</i>					X		
<i>Bordeaux</i>					X		
<i>Lyon</i>				X	X		
<i>Lille</i>				X	X		
<i>Marseille</i>				X	X		
<i>Montpellier</i>							
<i>Vendargues</i>				X	X		
<i>Strasbourg</i>					X		
<i>Toulouse</i>					X		
Total	1	1	1	5	10	1	1

Source : Cour des comptes, données France Télévisions

Annexe n° 6. Contrôle de la Cour sur les actions relatives aux marchés hors programmes

Thématique	Améliorations /actions mises en place	Observations de la Cour des Comptes
Seuils et règles de publicité et mise en concurrence	Création par la DAHP d'un guide achats diffusé en interne depuis mars 2024 regroupant toutes les règles et bonnes pratiques à suivre à chaque étape du processus achat à compter du 1 ^{er} euro. Ce document rappelle les procédures et les grands principes à respecter pour garantir la conformité des procédures.	Champ visé : non-respect des règles de publicité et de mise en concurrence (seuils ou procédures). Caractère tardif de parution de ce guide. Il existait en réalité d'anciennes versions, mais qui n'étaient pas diffusées en dehors de la DAHP. Grand soin porté à ce guide tant sur le fond que la forme et son caractère pratique pour les utilisateurs.
	En parallèle, un plan de formation spécifique a été mis en place pour renforcer les compétences des collaborateurs. Pour tout nouvel arrivant, une formation "Commande publique" est systématiquement dispensée pour rappeler les bonnes pratiques à suivre, de même qu'un cursus de formation dédié à la lutte contre la corruption.	Accès à l'intranet de France Télévisions et consultation des documents mis en ligne par la direction des achats.
	Toutes les consultations supérieures à 40 000 € HT sont publiées sur la plateforme GAMA (plateforme de dématérialisation des procédures) qui permet d'horodater et tracer les étapes des procédures et les échanges.	Au travers du guide, il est clairement rappelé que les achats à compter de 40 000 euros HT (sauf dérogations justifiées) doivent être mis en concurrence obligatoirement. En deçà, celle-ci est fortement conseillée avec 3 devis au minimum.
	Pour les marchés situés entre 40 000 € HT et 100 000 € HT les achats sont soit passés par les cellules achats déléguées soit par la DAHP. Pour tous les marchés supérieurs à 100 000 € HT, la DAHP gère l'intégralité de la procédure à travers cet outil.	Tous les éléments décrits sont largement disponibles sur l'intranet de France Télévisions, ce qui garantit a priori une accessibilité constante à l'information pour tous les collaborateurs impliqués dans le processus d'achat.
	S'agissant des prestations de conseil, depuis 2017 tout achat qui concerne les prestations de conseil et ce dès le 1 ^{er} euro passe par la DAHP.	Vérifications de marchés de conseil : tous ont effectivement transité par la DAHP.
	Un contrôle juridique préalable est effectué pour chaque contrat afin que la DAHP vérifie leur conformité avec les normes et règles en vigueur.	Pas de vérification de ce point qui concerne de la prévention.
Regroupement des achats	Les acheteurs et les juristes de la DAHP ont été formés et sensibilisés à ce que les procédures respectent pleinement les exigences légales et ne soient pas manipulées pour contourner les seuils (pratique du saucissonnage)	Champ visé : scission des achats entre plusieurs fournisseurs pour des prestations homogènes.
	Concernant les achats inférieurs à 40 000 € HT, il est précisé que le calcul doit être effectué sur la durée totale du marché, soit 4 ans, en prenant en compte le besoin global et non pas uniquement le montant d'une année.	Pas de pratique détectée visant à scinder artificiellement un marché pour éviter les procédures de mise en concurrence.
	Pour vérifier si des besoins similaires existent et pour garantir qu'un support contractuel n'a pas déjà été établi dans une autre direction et pour un besoin identique, des procédures de consultation des autres directions acheteuses ont été mises en place.	Absence de vérification du respect systématique de cette procédure, faute d'un formalisme suffisant.

	<p>Depuis 2020, chaque marché fait l'objet d'une analyse approfondie des besoins afin de déterminer si les prestations sont homogènes ou distinctes. Cette analyse est faite au moment du lancement et inscrite dans la Fiche de lancement (FDL). Chaque décision d'allotissement ou de globalisation est formalisée et justifiée par écrit (transparence du processus). En cas de doute, les juristes sont notamment interrogés pour avis afin de garantir la régularité des procédures.</p>	Existence des fiches et respect de ces procédures.
	<p>Dans les modèles de DCE sont intégrées notamment dans le CCAP, les décisions et les justifications en cas d'allotissement ou non (traçabilité et transparence des procédures).</p>	Pas d'anomalie en matière d'allotissements.
Avenants successifs	<p>Le pôle support, composé de juristes, et les formations en commande publique rappellent régulièrement aux acheteurs que les seuils pour les avenants ne doivent en aucun cas être dépassés. Il est souligné que les avenants ne doivent pas modifier substantiellement le marché d'origine ni bouleverser l'économie du contrat. Les règles juridiques relatives à la commande publique sont également rappelées lors des points juridiques organisés toutes les deux semaines, afin de garantir que les acheteurs soient constamment à jour sur les bonnes pratiques et les exigences légales.</p>	Champ visé : les avenants successifs utilisés pour prolonger des contrats existants sans respecter les procédures nécessaires.
	<p>Le guide achats rappelle également ces restrictions et que chaque avenant soit conforme aux règles et procédures en vigueur, évitant ainsi toute pratique illégale ou non conforme.</p>	Les modifications opérées sont correctement justifiées et n'ont pas bouleversé l'économie du marché.
	<p>Lorsqu'un avenant dépasse les seuils ou modifie substantiellement le contrat, une nouvelle procédure de mise en concurrence est systématiquement engagée.</p>	Les avenants contrôlés étaient limités au strict nécessaire et rigoureusement encadrés et accompagnés des justifications nécessaires.
	<p>Les juristes de la DAHP assurent un contrôle de légalité sur les actes rédigés (contrôles <i>a priori</i> et <i>a posteriori</i>) pour les consultations ou tout autre document d'exécution.</p>	Actes rédigés avec toute la rigueur juridique nécessaire.
Absence de contrats	<p>Depuis 2020, la DAHP a refondu et développé une gamme complète de modèles de contrats allant des différentes gammes de MAPA aux procédures formalisées plus complexes, de même qu'elle a créé des modèles de courriers en vue de renforcer la sécurité des échanges et la traçabilité des actions entreprises.</p>	Les modèles consultés lors des contrôles offrent effectivement toutes les garanties de respect des procédures appropriées et des normes légales.
	<p>La DAHP a organisé un archivage des dossiers sur le serveur, accompagné d'une arborescence clairement définie.</p>	Bonne centralisation et organisation des documents relatifs aux marchés lors de ses opérations de contrôle. La société France Télévisions a été en mesure de fournir toutes les pièces sollicitées dans de brefs délais.
	<p>Les modèles ont été intégrés à la plateforme des achats GAMA, les acheteurs et coordinateurs achats pouvant utiliser l'outil REDAC pour générer le contrat directement depuis la consultation.</p>	Pas de remarque particulière sur cet élément, si ce n'est que la simplification et l'automatisation des process engendrent des gains de productivité salutaires au vu de la masse des dossiers.
	<p>Un bon de commande simple peut être suffisant en dessous du seuil des 40 000 euros HT. Toutefois, un modèle de contrat simplifié pour les MAPA 0 est disponible pour les achats entre 0 et 40 000 euros HT.</p>	Les achats contrôlés supérieurs à 40 000 euros HT étaient bien formalisés par écrit et en dessous de ce seuil, il a pu être constaté que les CGA de France Télévisions étaient jointes au bon de commande.
Supervision et gestion des achats	<p>La DAHP a renforcé le contrôle interne et la supervision des achats depuis 2020.</p>	La CAO a pour rôle principal de garantir la transparence, la régularité et la conformité des

	<p>Pour tout marché à compter de 100 000 euros HT, il y a une décision collégiale. C'est le comité projet qui est composé <i>a minima</i> de l'acheteur ou coordinateur achat et du prescripteur. S'ensuit une validation de la procédure au niveau supérieur de la hiérarchie.</p>	<p>procédures de passation des marchés publics. Elle est composée de membres représentant différents services et domaines d'expertise au sein de l'organisme, ce qui permet une prise de décision collégiale.</p>
	<p>Pour les marchés supérieurs à 1 M€ ou pour les marchés dérogatoires (captivités notamment) la décision est également collégiale. Ce qui signifie que la décision finale résulte d'un vote au sein de la Commission d'appel d'offres (CAO).</p>	
	<p>Elle s'assure également que les règles légales et internes sont respectées, notamment en ce qui concerne la publicité des marchés, la mise en concurrence et la gestion des contrats.</p>	<p>Le règlement intérieur de la CAO a été rédigé au dernier trimestre 2023. Il sert à établir des règles précises et des procédures pour garantir le bon fonctionnement et la transparence des décisions prises dans le cadre des marchés publics. Il définit les modalités d'organisation des travaux de la CAO et permet de s'assurer que chaque membre agit conformément aux règles et responsabilités qui lui sont attribuées.</p>
Procédures adaptées et exceptionnelles	<p>Pour remédier au non-respect des exceptions légales et au recours non justifié aux procédures dérogatoires, la DAHP a mis en place un dispositif de formation approfondie et continue. Les équipes sont formées aux doctrines spécifiques des marchés publics, ainsi qu'aux exceptions légales, notamment celles liées à l'exception programmes. Le guide achats rappelle ces notions également.</p>	<p>Cette mesure vise à répondre aux irrégularités observées par le passé de non-respect des exceptions légales (pour des marchés liés à la production ou à la diffusion de programmes) et de recours non justifié à des procédures dérogatoires.</p>
	<p>Les formations visent à renforcer la compréhension et l'application des règles dans chaque situation, et les décisions sont désormais encadrées par des justifications strictes.</p>	<p>Par ailleurs, la commission d'appel d'offres (CAO) joue un rôle central dans la vérification des procédures, garantissant que chaque recours aux procédures dérogatoires est justifié de manière rigoureuse et conforme aux exigences légales. Ce contrôle collégial assure une gestion transparente et conforme des marchés publics.</p>
Règles internes d'achats	<p>Il a été procédé par France Télévisions à une revue et des mises à jour des règles internes d'achats afin de garantir leur conformité avec la réglementation en vigueur et une meilleure organisation des processus d'achat. A chaque évolution des textes législatifs, tous les modèles de documents sont mis à jour et un point est dédié aux acheteurs et dispensé par les juristes pour avertir des nouveautés et modifications.</p>	<p>Les documents mis à disposition des services acheteurs sont pour la plupart correctement actualisés.</p>
	<p>Au sein de la DAHP, des points juridiques sont dispensés toutes les deux semaines à l'équipe des acheteurs pour des rappels de process, de jurisprudences, de modèles, etc. Cela permet de maintenir à jour toutes les connaissances juridiques en matière d'achats.</p>	<p>Point non contrôlé. Un délai d'un mois pourrait paraître suffisant, mais France Télévisions est libre d'en décider autrement.</p>

Annexe n° 7. Projets Mosar, Sherlock et Genesys

MOSAR

Le projet MOSAR (Modernisation et Optimisation des Systèmes d'Automatisation des Régies) de France Télévisions à renouveler régulièrement les moyens techniques de production du réseau France 3 en déployant des régies automatisées. Lancé en 2018, ce projet a pour objectif d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de moderniser les processus de production. Il est composé de 24 antennes régionales produisant notamment deux journaux quotidiens et plusieurs autres émissions.

Jusqu'en 2018, chaque renouvellement s'opérait de manière unitaire, avec une équipe d'ingénieurs et de chefs de projet responsables de la conception et de la mise en place des moyens, sous-traitant la partie intégration. Ce mode de fonctionnement permettait le renouvellement d'une à deux régies par an, mais ce rythme s'avérait insuffisant pour assurer le maintien en condition opérationnelle. Aucune mutualisation n'était possible car chaque régie était différente de la précédente.

En 2018, France Télévisions a lancé un appel d'offre afin d'industrialiser le renouvellement des régies régionales. Le programme MOSAR, attribué à Red Bee Media, implique la création de trois régies provisoires en amont du déploiement des six premières régies en production. Entre fin 2018 et début 2022, ces six régies ont été déployées, atteignant un rythme de croisière de trois régies renouvelées par an. Ce programme a également permis la mutualisation du matériel de rechange, des formations communes, une mobilité facilitée pour le personnel et la mutualisation des contrats de support.

Entre 2022 et 2024, cinq régies supplémentaires ont été déployées. La douzième régie est prévue au premier semestre 2025. Pour permettre ce déploiement, deux autres régies provisoires ont été créées et seront redéployées au siège afin de renouveler la régie de production du CDE pour le secours de production des journaux télévisés, ainsi que de créer la régie de production des outre-mer dans le cadre du déménagement des équipes ultramarines. Une troisième régie provisoire assure également la disponibilité de matériel de rechange en cas de panne sur les 14 régies en production.

En août 2024, lors des élections législatives, certaines antennes équipées de régies MOSAR ont dû adapter leurs opérations en raison de la dissolution de l'Assemblée nationale. Par exemple, à Rennes, les techniciens ont travaillé sur une régie temporaire, limitant certaines fonctionnalités comme les mosaïques à huit points de direct. La direction a précisé que ces limitations étaient des choix locaux pour minimiser les risques sur des installations de transition, affirmant que les régies MOSAR offrent les mêmes possibilités que les anciennes régies.

En conclusion, le projet MOSAR représente une initiative majeure de France Télévisions pour moderniser ses régies et optimiser ses processus de production. Cependant, sa mise en œuvre nécessite une attention particulière aux aspects humains, techniques et financiers pour assurer une transition harmonieuse et efficace.

Malgré ses demandes réitérées, en l'absence de données chiffrées sur le projet MOSAR, la Cour ne peut pas juger de la bonne conduite du projet.

SHERLOCK

Sherlock est un projet majeur de transformation de France Télévisions qui vise à moderniser les outils de gestion et à optimiser ses processus de diffusion en fournissant une solution unique et mutualisée pour couvrir l'ensemble du périmètre Groupe (antennes linéaires et numériques, nationales, régionales et outre-mer). L'objectif principal est de passer d'une logique par antenne à une logique "*content centric*" en facilitant la circulation des programmes entre les antennes et en harmonisant les modes de travail.

Les outils maisons tels que OSCAR, TRAFFIC et ARGOS ont un socle technique vieillissant et complexe limitant les évolutions fonctionnelles et techniques et sont de plus maintenus dans le cadre de deux contrats de TMA distincts en raison des technologies différentes utilisées. De ce fait, aucune mutualisation technique ou fonctionnelle n'est possible entre ces outils.

Le projet Sherlock, basé sur le produit *Whats'On*, intègre les besoins actuels en permettant une gestion centralisée des programmes et une circulation facilitée entre les antennes. Il se découpe en Marchés Subséquents (MS) : MS1 pour l'installation du système et l'intégration des chaînes premium France 2, France 3, France 4 et France 5, avec une finalisation prévue pour la fin d'année 2022, puis MS2 pour ajouter les spécificités des antennes régionales et de l'outre-mer, avec une finalisation prévisionnelle pour fin 2026.

Le projet est supervisé par un directeur de Projet rattaché à la DTSI. Un comité de direction regroupant les directions concernées (Antennes, Moyens des Antennes, *Media Factory*) assure le suivi de l'atteinte des objectifs fonctionnels.

La gouvernance du projet est assurée par une comitologie : hebdomadaire (comités de suivi et points avec les équipes de la DAP), mensuelle (Comité Projet et *Steering Committee* avec Mediagenix), trimestrielle (Comité de Direction) et annuelle (présentation de la fiche financière lors des comités d'investissement). Des points ad hoc peuvent également être montés pour arbitrer des sujets critiques.

Les jalons-clés du projet ont connu plusieurs reports, principalement liés à des ressources internes limitées, la complexité de basculer dans le cloud et la reprise des données pouvant comporter des incohérences. Malgré ces défis initiaux, l'outil fonctionne au quotidien et a démontré sa capacité à diffuser les Jeux olympiques, opérations très complexes. Les dernières études qualité montrent une satisfaction et une adoption de l'outil en très forte hausse. Le déploiement de MS2 en Régions devrait renforcer la gestion des contenus.

GENESYS

Le projet Genesys de France Télévisions est une initiative visant à renouveler les régies, en les transformant en un « *hub* » de l'information pour la rédaction.

Ce projet s'inscrit dans une démarche de modernisation des infrastructures techniques, avec pour objectif d'améliorer l'efficacité et la qualité de la production et de la diffusion des contenus d'information. Cependant, des préoccupations ont été soulevées concernant la planification et la mise en œuvre de Genesys, notamment en ce qui concerne l'implication des équipes techniques et rédactionnelles dans le processus décisionnel. Ces inquiétudes portent sur la nécessité d'assurer une transition harmonieuse vers les nouvelles régies, tout en maintenant la continuité et la qualité des services d'information.

Annexe n° 8. Investissements immobiliers réalisés par France Télévisions de 2017 à 2024

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Hexagone	12 880	8 256	3 324	4 923	11 988	5 634	7 006	4 428	58 439
Gros entretien engagé par le site	1 032	1 058	1 037	907	708	812	685	747	6 986
Opérations de maintien en condition Opérationnel	1 519	1 153	1 323	625	148	615	1 103	1 423	7 909
Opérations immobilières en lien avec des investissements technologiques (régies/nodal)	89	27	198	337	515	227	657	1 215	3 265
Opérations exceptionnelles et stratégiques (rénovation globale/aménagement global/Relocalisation)	10 240	6 018	766	3 054	10 617	3 980	4 561	1 043	40 279
outre-mer	5 505	12 758	5 553	1 456	1 273	858	1 031	2 257	30 691
Gros entretien engagé par le site	183	177	181	209	189	299	410	296	1 944
Opérations de maintien en condition Opérationnel	770	708	1 166	239	489	142	160	1 499	5 173
Opérations immobilières en lien avec des investissements technologiques (régies/nodal)	159	16	42	250	302	2	32	325	1 128
Opérations exceptionnelles et stratégiques (rénovation globale/aménagement global/Relocalisation)	4 393	11 857	4 164	758	293	415	429	137	22 446
Sites parisiens	3 147	7 376	11 919	1 651	1 517	6 600	13 077	23 586	68 873
Opérations de maintien en condition Opérationnel	839	759	507	974	628	783	381	401	5 272
Opérations immobilières en lien avec des investissements technologiques (régies/nodal)	340	50	75	5	51	542	1 139	433	2 635
Opérations exceptionnelles et stratégiques (rénovation globale/aménagement global/Relocalisation)	1 968	6 567	11 337	672	838	5 275	11 557	22 752	60 966
TOTAL GENERAL	21 532	28 390	20 796	8 030	14 778	13 092	21 114	30 271	158 003

Source : France Télévisions, direction de l'immobilier et des moyens généraux

Annexe n° 9. Projet Campus : impact comparé (présentation en comité d'audit du 12 mars 2024)

Comptes consolidés en M€		SCENARIO INITIAL (2022)			ACTUALISATION (2024)			Ecart ACTUALISATION
		Actual*	CAMPUS**	Ecart	Actual*	CAMPUS**	Ecart	
cumul 2022 - 2035								
Charges d'exploitation	Loyer, franchise, mise à dispo, indem. Sortie	163,8	205,7	+41,8	178,0	222,1	+44,1	+2,3
	Charges bailleur et taxes	62,3	35,0	-27,2	66,6	34,5	-32,1	-4,9
	Charges d'exploitations (hors amort)	77,4	58,7	-18,7	76,4	62,2	-14,2	+4,5
	Amort Immobiliers et techniques	27,0	23,8	-3,2	27,0	25,0	-2,0	+1,2
	Coûts de transfert et remise en état		2,7	+2,7		5,0	+5,0	+2,3
Impact Résultat d'exploitation		-330,5	-326,0	+4,6	-348,1	-348,8	-0,7	-5,3
Produits except.	Cession des immeubles (dont honoraires)		56,7	+56,7		50,7	+50,7	-6,0
Charges except.	VNC Immo corporelles immobilier		23,5	+23,5		22,3	+22,3	-1,2
Impact Resultat Exceptionnel			+33,2	+33,2		+28,4	+28,4	-4,8
Impact Resultat Net hors impôt et éléments financiers		-330,5	-292,8	+37,8	-348,1	-320,4	+27,7	-10,1

* Implantation actuelles impactées : Boulogne, Malakoff, EOS, Linois, Barjac, Chevrons, Ponant Parc

** Nouvelles implantations : Quadrans, Seine Ouest

Impact Inflation 2022-2035 : +17,6 M€ sur la période (implantations actuelles)

Inflation réelle 2022 et 2023 + Budget 2024

Inflation à compter de 2025 : + 2% (iso scenario initial 2022)

Loyers +14,2M€
Charges bailleurs +4,4M€
Charges exploitation -1 M€

Impact actualisation Campus : -5,3 M€ sur l'évolution du REX et -10,1 M€ sur le RN vs scénario initial

Loyer (dont franchise et accompagnement) : +2,3 M€

- Loyer Quadrans 2024 inflaté de 3 indices (ILAT 2020-21-22), soit +15% : + 8 M€ sur la période (effet rebasage + surface locative vs implantations actuelles)

- Prise à bail retardé sur SO & franchises plus intéressantes sur SO (+4 mois) et Q (inflatée) : - 5,7 M€

Charges bailleur : -4,9 M€ : augmentation des charges bailleurs des implantations actuelles + 5 M€ (impact inflation + taxe foncière : dégradation du réel 2022 et 2023) qui améliore la situation du CAMPUS dont les charges bailleurs avait été correctement estimées.

Charges d'exploitation : + 4,5 M€ : réévaluation du coût de l'énergie et du dispositif sécurité sur Seine-Ouest, optimisation des services communs France Télévisions/Filiales, et impact décalage cession immeubles +2,7 M€ (hors amortissements, impact de +1,2 M€ compensé en VNC)

Coûts de transfert et de remise en état : + 2,3 M€ (remise en état EOS)

Prix de cession des immeubles de Malakoff et Boulogne en baisse, lié à conjoncture immobilière : dégradation de 4,8 M€ (-6 M€ sur le prix de vente + 1,2 impact VNC décalage cessions).

Annexe n° 10. Actif du bilan 2024 de France Télévisions SA

<i>Actif</i>	Brut net	Amortissements et provisions N	VNC N	VNC N-1
<i>Logiciels</i>	341 217	257 220	83 997	69 449
<i>Autres immobilisations incorporelles</i>	381		381	381
<i>Immobilisations incorporelles hors program</i>	341 598	257 220	84 378	69 830
<i>Droits sportifs pluriannuels</i>	75 000	-	75 000	134 250
<i>Programmes prêts à diffuser</i>	501 930	40 863	461 067	462 155
<i>Programmes en cours</i>	244 108	-	244 108	223 821
<i>Droits audiovisuels</i>	821 038	40 863	780 175	820 226
<i>Immobilisations incorporelles</i>	1 162 636	298 083	864 553	890 056
<i>Terrains</i>	19 372	84	19 288	17 836
<i>Constructions, agencements et aménagements</i>	394 306	264 061	130 245	116 490
<i>Installations techniques, matériels et outillages</i>	372 223	328 785	43 438	37 346
<i>Autres immobilisations corporelles</i>	206 822	174 911	31 911	26 772
<i>Immobilisations corporelles en cours</i>	54 570	-	54 570	73 366
<i>Immobilisations corporelles</i>	1 047 293	767 841	279 452	271 810
<i>Participations</i>	20 496	1 000	19 496	19 508
<i>Créances rattachées à des participations</i>	493	493	-	-
<i>Autres immobilisations financières</i>	23 970	337	23 633	21 457
<i>En cours de productions</i>	5 728	-	5 728	11 244
<i>Créances clients et comptes rattachés</i>	164 754	3 057	161 697	122 510
<i>Créances sociales</i>	4 046	2 511	1 535	1 780
<i>État et autres collectivités publiques</i>	198 304	-	198 304	206 491
<i>Autres créances</i>	6 388	3 858	2 530	9 067
<i>Créances d'exploitation</i>	373 492	9426	364 066	339 848
<i>Comptes courants financiers</i>	93 846	89 332	4 514	2 442
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	28 964	2 825	26 139	95 248
<i>Disponibilités</i>	3 431	-	3 431	7 423
<i>Disponibilités et comptes assimilés</i>	126 241	92 157	34 084	105 113
<i>ACTIF CIRCULANT</i>	505 461	101 583	403 878	456 205
<i>Charges constatées d'avance</i>	75 428	-	75 428	79 491
<i>Ecart de conversion actif</i>	-	-	-	-
<i>ACTIF</i>	2 835 777	1 169 337	1 666 440	1 738 527

Source : Rapport sur les comptes annuels de la SA France Télévisions de 2024

Annexe n° 11. Passif du bilan 2024 de France Télévisions SA

<i>Passif</i>	N	N-1
<i>Capital social</i>	424 741	424 741
<i>Réserve Légale</i>		
<i>Report à nouveau</i>	-445 943	-481 030
<i>Résultat de l'exercice</i>	7 475	35 087
<i>Subventions d'investissement</i>	5 034	5 373
<i>Provisions réglementées</i>	187 965	193 798
TOTAL CAPITAUX PROPRES	179 272	177 969
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	248 666	246 623
<i>Dettes financières</i>	165 279	146 769
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>	596 841	627 887
<i>Dettes sociales</i>	255 244	244 217
<i>Dettes fiscales</i>	176 132	180 812
<i>Autres Dettes</i>	32 606	22 147
<i>Dettes d'exploitation</i>	1 060 823	1 075 063
TOTAL DETTES	1 226 102	1 221 832
<i>Produits constatés d'avance</i>	12 400	92 103
<i>Ecart de conversion passif</i>		
PASSIF	1 666 440	1 738 527

Source : Rapport sur les comptes annuels de la SA France Télévisions de 2024

Annexe n° 12. Bilan consolidé du groupe France Télévisions en 2023 et 2024

	31/12/2024	31/12/2023
ACTIF		
Immobilisations incorporelles	139,5	119,5
Productions et coproductions	42,8	44,9
Autres immobilisations incorporelles	96,7	74,7
Immobilisations corporelles	424,8	413,8
Terrains & constructions	242,5	310,6
Autres immobilisations corporelles	182,3	103,2
Immobilisations financières	19,2	17,3
Titres mis en équivalence	30,0	30,0
Actif immobilisé	613,4	580,7
Droits de diffusion acquis	780,3	820,2
Stocks	2,7	9,1
Clients	170,0	191,0
Autres créances et Comptes de régularisation	320,6	330,9
Trésorerie	31,5	103,3
Total actif circulant	524,7	634,4
TOTAL ACTIF	1 918,4	2 035,4
PASSIF		
Capital social	424,7	424,7
Réserves	3,9	-9,7
Résultat de l'exercice-part du groupe	2,4	13,6
Capitaux propres (part du groupe)	431,0	428,7
Intérêts minoritaires	-1,2	-0,8
Capitaux propres totaux	429,9	427,9
Provisions	264,5	263,8
Dettes financières	63,8	80,1
Dettes fournisseurs	615,2	655,4
Autres dettes et Comptes de régularisation	545,0	608,3
Total des dettes	1 224,1	1 343,7
TOTAL PASSIF	1 918,4	2 035,4

Source : états de synthèse du groupe au 31 décembre 2024

Annexe n° 13. Compte de résultat 2024 de France Télévisions SA

FRANCE TELEVISIONS S.A. COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2024	Réel N	Réel N-1
Ressources publiques	2 535 498	2 430 514
Recettes publicitaires	382 038	325 393
Autres ventes et prestations de services	129 037	124 057
Chiffre d'affaires brut	3 046 573	2 879 964
Chiffre d'affaires constaté d'avance	81 188	-33 563
Chiffre d'affaires net	3 127 761	2 846 401
Production immobilisée	968 630	989 635
Autres produits	3 232	13 240
Reprises de provisions et transferts de charges	63 143	51 935
Autres produits	66 375	65 175
Total produits d'exploitation	4 162 766	3 901 211
Coûts des programmes et productions achetés	1 029 139	1 041 027
Autres achats et charges externes	631 995	567 924
Impôts, taxes et versements assimilés	222 378	191 785
Charges de personnel - Salaires	667 978	634 412
Charges de personnel - Charges sociales et autres	301 214	283 839
Total Charges de personnel	969 192	918 251
Dotations aux amortissements programmes	1 059 763	916 711
Dotations aux amortissements autres	90 952	77 869
Dotations aux provisions	60 143	79 117
Total amortissements et provisions	1 210 858	1 073 697
Autres charges de gestion courante	166 015	164 927
Total charges d'exploitation	4 229 577	3 957 611
Résultat d'exploitation	-66 811	-56 400
QP des résultats sur opérations faites en commun	-	-
Produits financiers	66 807	73 213
Charges financières	-17 697	-29 212
Résultat financier	49 110	44 001
Résultat courant	-17 701	-12 399
Reprises sur amortissements dérogatoires	131 652	125 955
Reprises sur amortissements et provisions exceptionnels	470	35 494
Autres produits exceptionnels	2 693	425
Produits exceptionnels	134 815	161 874
Dotations aux amortissements dérogatoires	125 819	129 897
Dotations aux amortissements et provisions exceptionnels	-	9
Autres charges exceptionnelles	-228	231
Charges exceptionnelles	125 591	130 137
Résultat exceptionnel	9 224	31 737
Résultat avant impôt	-8 477	19 338
Impôt sur les sociétés	-15 952	-15 749
RESULTAT NET	7 475	35 087

Source : extrait du rapport sur les comptes annuels de France Télévisions

Annexe n° 14. Compte de résultat du groupe France Télévisions au 31/12/2024

<i>LIBELLE</i>	31/12/2024	31/12/2023
<i>Ressources publiques</i>	2 616,7	2 397,0
<i>Publicité et parrainage</i>	503,7	431,2
<i>Autres</i>	175,3	173,0
Chiffres d'affaires	3 295,8	3 001,1
<i>Autres produits d'exploitation</i>	96,6	108,1
Produits d'exploitation	3 392,4	3 109,3
<i>Coûts des programmes achetés</i>	1 020,2	869,4
<i>Autres achats et charges externes</i>	702,6	642,8
<i>Impôts et taxes</i>	229,3	199,4
<i>Charges de personnel</i>	1 081,2	1 029,6
<i>Dotations aux amortissements</i>	130,4	120,8
<i>Dotations aux provisions</i>	65,3	84,5
<i>Autres charges d'exploitation</i>	172,1	169,7
Charges d'exploitation	3 401,1	3 116,1
Résultat d'exploitation avant dépréciation des écarts d'acquisition	-8,7	-6,9
<i>Dépréciation et amortissements des écarts d'acquisition</i>	0,0	-0,2
Résultat d'exploitation après dépréciation des écarts d'acquisition	-8,7	-7,1
Résultat financier	-3,2	-1,4
<i>Résultat exceptionnel</i>	2,5	10,2
<i>Impôts sur les résultats</i>	9,3	10,7
Résultat net des entreprises intégrées	-0,1	12,4
<i>Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence</i>	2,1	0,4
Résultat net de l'ensemble consolidé	2,0	12,8
<i>Intérêts minoritaires</i>	0,4	0,8
RESULTAT NET (PART DU GROUPE)	2,4	13,6

Source : France Télévisions, états de synthèse.

Annexe n° 15. Compte de résultat (M€) consolidé de France Télévision (2017-2024)

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE - en millions d'euros	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolution 2017-2024	
Produits d'exploitation	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	%	Valeur
Ressources publiques	2 548,1	2 520,3	2 473,5	2 413,5	2 411,4	2 366,7	2 397,0	2 616,7	2,7	68,6
Recettes publicitaires et parrainages	364,1	388,4	392,5	373,3	426,5	444,9	431,2	503,7	38,3	139,6
Autres	177,0	178,5	156,5	150,9	164,3	158,9	173,0	175,3	-1	-1,7
Chiffre d'affaires	3 089,2	3 087,2	3 022,4	2 937,7	3 002,2	2 970,5	3 001,2	3 295,7	6,7	206,5
Autres produits d'exploitation	107,7	106,6	144,5	109,7	107,8	117,6	108,1	96,6	-10,3	-11,1
Total des produits d'exploitation	3 196,9	3 193,8	3 166,9	3 047,4	3 110,0	3 088,1	3 109,3	3 392,3	6,1	195,4
Charges d'exploitation										
Coûts des programmes achetés	1 077,7	1 051,3	1 019,8	972,9	1 026,3	961,2	869,4	1 020,2	-5,3	-57,5
Achats et Autres achats et charges externes	555,5	550,6	543,7	544,8	595,8	639,3	642,8	702,6	26,5	147,1
Impôts, taxes et versements assimilés	213,6	215,9	211,5	181,3	172,6	172,9	199,4	229,3	7,4	15,7
Charges de personnel - salaires et charges sociales	1 009,2	1 030,0	1 025,4	987,1	1 001,0	1 015,1	1 029,6	1 081,2	7,1	72,0
Dotations aux amortissements et provisions	172,4	183,4	202,0	208,3	166,9	177,2	205,3	195,7	13,5	23,3
Autres charges de gestion courante	165,7	162,1	164,4	163,6	177,3	158,8	169,7	172,1	3,9	6,4
Total des charges d'exploitation	3 194,1	3 193,3	3 166,8	3 058,0	3 139,9	3 124,5	3 116,2	3 401,1	6,5	207,0
Résultat d'exploitation avant dépréciation des écarts d'acquisition	2,8	0,5	0,1	-10,6	-29,9	-36,4	-6,9	-8,7	-410,7	-11,5
Dépréciation et amortissements des écarts d'acquisition	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,2	0,0	0	0
Résultat d'exploitation après dépréciation des écarts d'acquisition	2,8	0,5	0,1	-10,6	-29,9	-36,4	-7,1	-8,7	-410,7	-11,5
Résultat financier	-1,1	-1,9	-0,5	0,1	-1,8	-7,2	-1,4	-3,2	190,9	-2,1
Résultat exceptionnel	4,5	-89,8	19,0	27,8	8,7	-17,4	10,2	2,5	-44,4	-2,0
Impôt sur les bénéfices	-0,6	0,0	0,0	-0,1	9,0	9,1	10,7	9,3	-1650	9,9
Résultat net des entreprises intégrées	5,6	-91,2	18,5	17,2	-14,0	-51,9	12,4	-0,1	-101,8	-5,7
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	1,3	1,9	7,9	1,0	2,1	4,0	0,4	2,1	61,5	0,8
Résultat d'ensemble consolidé	6,9	-89,3	26,4	18,2	-11,9	-47,9	12,8	2,0	-71	-4,9
Intérêts minoritaires	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,4	0	0,4
Résultat Net (part du groupe)	6,9	-89,3	26,4	18,2	-11,9	-47,9	13,6	2,4	-65,2	-4,5

Source : Cour des comptes, à partir des données financières de France Télévisions

Annexe n° 16. Compte de résultat (€) de la SA France Télévisions (2017-2024)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Achats</i>	1 224 963 262	1 170 940 336	1 172 073 998	1 148 249 854	1 145 548 690	1 128 772 534	1 157 052 603	1 149 513 664
<i>Sous-traitance services extérieurs</i>	279 782 074	282 816 983	282 934 973	301 545 542	318 456 775	337 038 087	342 403 433	390 638 383
<i>Autres services extérieurs</i>	165 014 261	162 382 413	159 160 681	128 284 929	92 456 001	107 234 139	109 496 462	120 984 230
<i>Impôts et taxes</i>	204 021 950	204 720 846	201 021 044	173 423 604	165 794 864	165 112 561	191 782 011	222 376 794
<i>Charges de personnel</i>	937 652 928	952 162 122	934 151 420	878 352 275	904 272 480	914 128 268	918 248 948	969 193 404
<i>Charges d'intervention</i>	174 001 210	158 232 820	158 305 315	162 679 038	174 953 214	153 336 492	164 929 625	166 016 888
<i>Charges financières</i>	883 573	1 364 511	756 457	1 310 070	1 995 920	6 255 275	5 551 861	6 387 634
<i>Charges exceptionnelles</i>	642 587	57 745	35 199 154	24 571 036	18 465 192	25 382 891	231 296	- 226 906
<i>Dot° aux amort et provisions</i>	1 318 682 501	1 505 433 239	1 452 686 393	1 309 972 705	1 356 643 842	1 352 161 053	1 222 204 894	1 347 982 882
<i>Report en arrière de déficit</i>	-8 218 671	-9 050 096	-12 426 419	-3 935 165	-15 296 463	-12 088 248	- 15 749 300	- 15 951 519
<i>Total des dépenses</i>	4 297 425 675	4 429 060 921	4 383 863 015	4 124 453 887	4 163 290 514	4 177 333 053	4 096 151 831	4 356 915 455
<i>Prestations de service</i>	3 004 427 808	3 005 530 127	2 945 664 101	2 875 976 787	2 853 929 763	2 813 215 524	2 846 400 282	3 127 760 474
<i>Variation de stocks (produits finis)</i>	803 872	-6 915 811	10 740 717	-9 571 218	1 080 401	322 948	487 857	-5 515 155
<i>Production immobilisée</i>	1 075 088 945	1 037 326 683	1 011 845 064	993 928 253	994 618 106	974 979 506	989 634 333	968 630 856
<i>Subventions d'exploitation</i>	2 180 446	2 860 786	2 930 621	3 033 781	3 733 672	3 162 194	2 977 943	3 409 404
<i>Autres produits de gestion courante</i>	26 515 499	41 323 080	32 376 386	22 463 702	20 674 105	22 560 701	9 774 332	5 338 904
<i>Produits financiers</i>	9 670 182	10 962 671	14 543 579	11 341 206	16 261 308	32 179 790	53 384 099	62 266 978
<i>Produits exceptionnels</i>	5 934 249	3 778 821	30 754 098	2 071 060	14 124 053	6 705 492	425 416	2 693 221
<i>Reprise amort/ provisions</i>	151 822 478	206 363 362	355 927 941	235 009 474	178 612 632	222 568 979	228 154 644	199 805 775
<i>Transfert de charges de gestion</i>			135	1 356 000				
<i>Total des recettes</i>	4 276 443 478	4 301 229 719	4 404 782 642	4 135 609 044	4 083 034 040	4 075 695 134	4 131 238 906	4 364 390 459
<i>Résultat</i>	-20 982 196	-127 831 202	20 919 626	11 155 157	-80 256 474	-101 637 920	35 087 075	7 475 003

Source : Cour des comptes, à partir des balances définitives

Annexe n° 17. Détail et évolutions des charges d'exploitation courantes de France Télévisions SA (M€)

Compte	Libellé	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolution
601	Achats stockés, matière premières, fournitures	859,85	855,50	857,64	836,56	847,86	835,27	-2,9%
604	Etudes et prestations de services	290,39	267,73	265,31	264,44	279,62	285,79	-1,6%
605	Matériels, équipements et travaux	1,99	2,32	2,59	2,77	3,90	4,14	108,0%
606	Achats non stockés	19,84	22,70	20,01	25,00	25,66	24,35	22,8%
607	Achats de marchandises	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,0%
611	Sous-traitance générale	153,18	167,12	174,30	179,63	180,68	205,58	34,2%
612	Redevances de crédit-bail	0,06	0,18	-0,02	0,01	-0,01	0,00	-99,7%
613	Locations	20,02	36,90	71,05	139,29	275,76	547,46	2635,0%
614	Charges locatives	8,50	9,18	8,18	7,59	8,51	8,06	-5,2%
615	Entretien et réparations	26,60	30,82	33,31	33,24	34,87	40,01	50,4%
616	Primes d'assurance	1,53	1,57	1,62	1,60	1,81	1,94	26,3%
617	Etudes et recherches	7,61	8,66	8,35	8,15	6,93	7,96	4,7%
618	Divers	24,39	22,50	23,49	25,82	26,26	28,18	15,5%
621	Personnel extérieur à l'entreprise	0,29	0,43	0,29	0,17	0,29	0,32	9,4%
622	Intermédiaires et honoraires	72,23	62,63	11,40	12,49	13,64	14,64	-79,7%
623	Publicité, publications, relations publiques	25,77	23,35	26,11	29,50	29,45	38,70	50,2%
624	Transport de biens et de personnels	3,69	2,25	3,43	3,39	1,96	1,96	-46,8%
625	Déplacements, missions, réceptions	41,48	25,02	34,77	42,81	44,31	46,00	10,9%
626	Frais postaux et de télécommunications	6,97	6,54	6,11	6,15	5,93	5,50	-21,1%
627	Services bancaires et équivalents	0,13	0,09	0,11	0,15	0,13	0,13	2,7%
628	Divers	7,61	6,70	8,68	9,49	10,44	11,43	50,2%
	TOTAL	1 572,13	1 552,20	1 556,74	1 628,24	1 797,99	2 107,43	34%
	TOTAL hors compte 601	712,29	696,69	699,10	791,68	950,13	1 272,17	78,6%

Source : Cour des comptes, à partir des balances définitives de comptes de France Télévisions SA

Annexe n° 18. Frais de déplacements, de mission et de réception de France Télévisions (€)

Compte	Libellé	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
625100	Voyages et déplacements - Transports de personnes	35 890 764	36 173 543	19 050 723	8 202 109	15 350 645	17 716 141	14 525 614	14 257 539
625101	Restauration lieux de tournage				1 430 487	42 228	17 667	1 540 639	1 871 908
625102	Parking/péages				333 369	382 460	166 619	427 086	518 579
625103	Agences de voyages				60 607	1 002	786	518 733	383 390
625110	Repas et découchers			15 124 569	9 253 047	12 419 126	16 966 095	18 874 722	19 660 377
625120	Frais de taxi et de véhicules avec chauffeur			2 135 239	2 215 769	2 824 897	2 913 471	2 909 236	3 833 022
625400	Frais de représentation	3 816 023	3 312 066	3 682 094	536 991	1 559 692	2 640 973	371 125	256 529
625401	Frais de réception et achats alimentaires (dont boissons)			-2 007	1 543 143	578 502	698 779	3 099 182	3 201 756
625402	Plateaux-repas				245 158	10 946	-8 916	384 142	385 377
625500	Frais déménagement collaborateurs	411 779	344 878	470 899	400 533	630 898	763 502	557 820	597 417
625630	Indemnité compensatrice			13 644	0	0	918	0	0
625640	Indemnités kilométriques	2 900 187	2 270 789	872 288	756 712	877 154	853 519	1 042 381	972 871
625800	Remboursements de frais de participation aux émissions	250 581	234 538	128 756	40 955	92 630	80 235	57 569	64 281
	TOTAL	43 269 334	42 335 815	41 476 207	25 018 879	34 770 180	42 809 789	44 308 250	46 003 045

Source : Cour des comptes, à partir des comptes 625 des balances définitives de comptes financiers

Annexe n° 19. Tableau des flux de trésorerie de France Télévisions (M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAF sans coûts de transformation et Salto	119,7	142,5	144,1	148,4	132,0	139,3	131,3	124,1
<i>Coûts de transformation</i>			-26,1	-25,1	-23,2	-43,6		
<i>Impact Salto</i>				-10,8	-27,4	-23,4	-7,8	
Capacité d'autofinancement	119,7	142,5	118,0	112,5	81,5	72,4	123,5	124,1
<i>Investissements programmes</i>	-35,7	-29,4	-30,6	-25,8	-31,0	-37,4	-36,4	-28,7
<i>Investissements autres</i>	-81,2	-84,5	-93,1	-94,3	-87,4	-90,0	-89,0	-151,3
<i>Cession d'immobilisations</i>	5,3	3,3	31,4	3,3	1,7	2,7	1,8	2,7
Net investissements	-111,6	-110,6	-92,2	-116,8	-116,7	-124,7	-123,5	-177,3
Variation des stocks de programmes	-1,2	21,3	18,1	17,4	-0,9	-0,5	-55,4	-19,8
Variation des stocks de droits pluriannuels	0,0	21,0	-20,4	-114,8	51,0	20,3	-19,5	59,7
Variation des autres éléments du BFR	53,4	-56,5	36,3	111,9	9,7	-33,8	28,2	-43,5
Variation des stocks et du BFR	52,2	-14,2	34,0	14,5	59,8	-14,1	-46,7	-3,6
Cash-flow disponible	60,2	17,7	59,8	10,2	24,6	-66,4	-47,9	-56,8
<i>Dividendes</i>					0,1	0,2	0,0	0,2
<i>Emission d'emprunts</i>				80,1	0,0	0,0	0,0	0,1
<i>Remboursement d'emprunts</i>	-15,7	-22,7	-17,3	-18,8	-30,9	-2,2	-2,6	-52,6
<i>Variation capitaux propres</i>	-1,4	0,0	0,0	17,0	15,0	14,9	31,5	0,0
Variation de trésorerie	43,1	-5,1	42,5	88,6	8,7	-53,4	-18,9	-109,1
Incidence variation de périmètre							0,8	
Trésorerie d'ouverture	-2,0	41,1	36,1	78,5	167,1	175,8	122,4	104,3
Trésorerie de clôture	41,1	36,1	78,5	167,1	175,8	122,4	104,3	-4,8

Source : synthèse de la Cour des comptes à partir des présentations budgétaires de France Télévisions devant son conseil d'administration

Annexe n° 20. Budget métier (M€) de France Télévisions prévisionnel-exécuté

	Budget 2017	Réel 2017	Budget 2018	Réel 2018	Budget 2019	Réel 2019	Budget 2020	Réel 2020	Budget 2021	Réel 2021	Budget 2022	Réel 2022	Budget 2023	Réel 2023	Budget 2024
Concours publics	2 547,7	2 548,1	2 516,9	2 517,3	2 490,8	2 491,3	2 430,8	2 431,3	2 416,4	2 394,2	2 379,8	2 380,2	2 430,5	2 430,5	2 568,1
Publicité et parrainage	354,8	348,4	335,7	347,7	345,7	351,9	364,8	333,1	359,2	380,9	378,6	392,8	391,2	379,8	434,5
Autres recettes	15,9	17,5	18,6	14,1	17,8	16,9	18,2	20,0	20,0	18,7	23,5	24,6	23,6	24,3	24,3
Total CA diffusion	2 918,4	2 914,0	2 871,3	2 879,1	2 854,3	2 860,1	2 813,8	2 784,4	2 795,6	2 793,8	2 781,8	2 797,7	2 845,2	2 834,6	3 027,0
Commissions régie publicitaire	59,7	58,2	56,7	58,7	58,4	59,9	58,2	53,1	57,1	61,8	60,5	63,2	62,6	62,2	71,1
Versements compte de soutien CNC	151,9	149,8	148,9	147,8	147,4	147,3	122,6	120,0	121,9	121,9	120,2	121,1	123,2	121,1	128,5
Versements droits d'auteurs	131,3	130,9	129,1	129,6	128,3	128,5	127,5	127,3	127,8	128,1	125,9	127,8	129,9	129,5	136,0
Commissions et ayants droit	342,9	339,0	334,7	336,1	334,2	335,7	308,3	300,4	306,8	311,8	306,5	312,1	315,8	312,7	335,7
Taxe sur les salaires													22,4	30,6	52,8
Recettes nettes disponibles	2 575,5	2 575,0	2 536,6	2 542,9	2 520,1	2 524,4	2 505,5	2 484,0	2 488,8	2 482,0	2 475,3	2 485,6	2 507,1	2 491,2	2 638,5
Information nationale*	256,1	266,5	258,9	258,8	259,2	259,0	257,1	242,8	256,3	255,0	258,8	264,5	269,2	270,1	281,3
Sport national*	193,9	203,9	181,7	199,6	192,6	193,6	202,4	179,0	208,0	201,4	202,7	206,2	201,6	205,6	219,3
Programme national*	1 058,1	1 057,5	1 025,2	1 027,1	1 000,4	1 009,3	967,1	988,3	932,7	960,6	922,2	928,0	903,6	898,3	935,7
Programme régional métropolitain*	371,1	374,2	376,0	378,5	386,8	386,0	400,7	370,1	403,8	388,4	405,7	399,5	421,7	418,0	450,4
Programme régional ultra-marin*	191,2	192,0	191,2	190,4	192,5	195,2	196,8	188,0	196,4	196,6	200,4	205,0	207,1	214,0	221,7
Numérique (hors contenus)	58,9	53,3	59,5	55,0	62,6	59,5	71,5	67,2	74,1	73,3	80,3	78,6	80,0	81,7	95,8
Coût de grille	2 129,1	2 147,4	2 092,5	2 109,4	2 094,1	2 102,6	2 095,6	2 035,5	2 071,3	2 075,2	2 070,2	2 081,8	2 083,3	2 087,8	2 204,2
Support antennes et programmes	202,0	201,6	204,2	201,8	198,4	202,3	198,4	186,2	193,0	192,2	197,7	192,5	200,8	196,8	216,3
Support technique et informatique partagé	50,2	47,9	52,5	51,7	54,0	57,0	53,9	77,1	55,9	66,4	56,0	67,1	67,1	66,1	65,4
Coûts techniques de diffusion	82,8	74,4	76,2	73,6	76,0	75,3	75,7	75,8	71,7	73,1	70,6	67,6	68,1	68,3	70,6

Coûts supports	335,0	324,0	332,9	327,2	328,4	334,6	328,0	339,1	320,6	331,7	324,3	327,1	336,0	331,1	352,2
Coût des antennes	2 464,1	2 471,3	2 425,4	2 436,6	2 422,5	2 437,2	2 423,6	2 374,6	2 391,9	2 406,9	2 394,5	2 409,0	2 419,4	2 418,9	2 556,4
Subventions cinéma	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8	18,8	22,3	18,8
	Budget 2017	Réel 2017	Budget 2018	Réel 2018	Budget 2019	Réel 2019	Budget 2020	Réel 2020	Budget 2021	Réel 2021	Budget 2022	Réel 2022	Budget 2023	Réel 2023	Budget 2024
Var. de provisions et autres dépenses	31,5	39,4	31,5	43,4	31,5	33,2	29,5	40,8	29,5	28,2	29,5	29,5	29,5	33,8	28,0
Fonctions supports, formation, frais généraux et autres	100,6	95,8	98,9	96,8	99,1	96,6	95,9	101,0	97,4	90,8	98,2	97,3	99,4	90,7	101,4
Transformation hors RCC													4,4	3,2	4,7
<i>dont coûts directs Covid-19</i>								11,6	2,4	3,2	1,5	1,4			
Total autres dépenses	148,8	152,0	147,2	157,0	147,4	146,6	142,1	160,5	145,7	137,8	146,5	145,6	152,1	150,0	152,9
Charges d'exploitation du diffuseur	2 612,9	2 623,3	2 572,6	2 593,6	2 569,9	2 583,8	2 565,7	2 535,1	2 537,5	2 544,7	2 541,0	2 554,5	2 571,4	2 568,9	2 709,3
Résultat opérationnel diffuseur	-37,4	-48,3	-35,9	-50,7	-49,8	-59,4	-60,2	-51,1	-48,8	-62,8	-65,7	-69,0	-64,4	-77,7	-70,8
Résultat autres activités	43,3	50,4	+36,5	51,7	+49,4	+56,5	+59,9	+54,5	+54,9	+71,2	+64,1	+69,7	+62,0	+80,3	+73,7
Résultat du producteur	-1,6	0,7	-0,5	-0,7	+0,4	+3,6	+0,3	+5,4	-1,7	+4,7	+1,6	+5,4	+2,5	+1,0	-2,5
Intéressement								7,2	4,0	3,6		5,9		-0,0	
Résultat d'exploitation avant transformation et SALTO	4,2	2,8	0,0	0,4	0,0	0,7	-0,0	1,6	0,4	9,5	0,0	0,1	0,1	3,7	0,4
Transformation RCC						0,6	3,0	1,3	4,8	2,5	6,4	3,2			
SALTO							21,3	10,9	31,0	27,8		24,0		0,0	
Résultat d'exploitation	4,2	2,8	0,0	0,4	0,0	0,1	-24,3	-10,6	-35,3	-20,8	-6,4	-27,1	0,1	3,7	0,4
Résultat financier	-1,6	-1,1	-1,4	-1,9	-1,3	-0,5	-1,2	0,1	-1,0	-1,8	-0,8	-7,2	-5,6	-1,4	-1,3
Résultat exceptionnel		4,5	4,0	-89,7	8,6	19,0	0,9	27,8		8,7		-17,4	0,1	10,2	0,1
Sociétés MEE	-1,0	1,3	0,8	1,9	0,8	7,9	0,6	1,0	0,6	2,1	0,6	4,0	0,6	0,4	0,4
Résultat avant impôts	1,6	7,4	3,4	-89,4	8,1	26,4	-24,0	18,3	-35,7	-11,8	-6,6	-47,8	-4,8	12,9	-0,4

Source : France Télévisions, direction financière