



## COMMISSION EMPLOI FORMATION DU CSEC CENTRAL

### Compte-rendu de réunion de la commission du 18 juin 2026

#### Ordre du jour :

- Bilan social 2025 et bilan de l'emploi au 31 mars 2026
- Bilan du Plan de développement des compétences 2025

#### ➤ Présents pour la commission :

- Steeven Gnipate - Nouvelle-Calédonie (Président)
- Maoulida Boinahery - Mayotte
- Jean-Hugues Lec-Kao - La Réunion
- Christiane Laporte - Guyane
- Nathalie Bourez - Polynésie
- Stéphane Burdet - Siège
- Stéphanie Vili - Wallis-et-Futuna
- Christophe Bailleau - DROM
- Xavier Naizet - Réseau Orléans
- Pierre-Marie de La Foata - Corse
- Stéphane Lupon - Martinique

Excusée : Myriam Lelorieux (Saint Pierre et Miquelon)

#### ➤ Présents pour la direction :

*Pour le bilan social 2025 et le bilan de l'emploi au 31 mars 2026 :*  
Jean-Yves Blaise, Isabelle Girault, Steve Labade et Alexia Garrigou,

*Pour le bilan du Plan de développement des compétences 2025 :*  
Béatrice Le Fouest, Jean Chrétien, Claire-Lise Agnieray, Delphine Paschal, Daphné Pharus, Blandine Royet, Sandrine Rakotoarisoa, Farah Cheret, Frédéric Duval, Sylvia Madeira et Isabelle Ginet

---

## Continuité des échanges du 26 mai 2026

---

La réunion du 18 juin s'inscrit dans la continuité des échanges engagés lors de la précédente Commission Emploi-Formation.

Le compte-rendu du 26 mai avait notamment fait ressortir les interrogations des élus sur la baisse des effectifs, le recours aux non-permanents, la charge réelle de travail, les effets des transformations numériques sur les métiers, les départs à la retraite et la capacité de l'entreprise à accompagner les salariés dans ces évolutions.

Les bilans examinés le 18 juin apportent de nouveaux éléments chiffrés sur ces sujets. Ils prolongent également les échanges sur les besoins de formation, la transmission des compétences, l'évolution des métiers et les difficultés rencontrées dans certains collectifs de travail.

---

## Bilan social 2025 et bilan de l'emploi au 31 mars 2026

---

Ce point prolonge les échanges du 26 mai sur les effectifs, la baisse du non-permanent, les heures supplémentaires, les départs à la retraite et les effets des transformations en cours sur les organisations de travail.

La commission examine conjointement le bilan social 2025 et le bilan de l'emploi au 31 mars 2026.

Le bilan social fait apparaître un effectif moyen annuel de 8 720,2 ETP en 2025, en baisse de 211,4 ETP par rapport à 2024. Il recense 292 recrutements pour 338 départs. L'âge moyen des salariés s'établit à 49,9 ans.

Les salariés âgés d'au moins 55 ans représentent 38,6 % des effectifs permanents, contre 36,9 % en 2024. Cette évolution constitue un point d'attention dans les échanges, notamment au regard des départs à venir, de la transmission des compétences et des besoins d'anticipation.

Le bilan de l'emploi au 31 mars 2026 fait état de 8 662,7 ETP moyens, soit une baisse de 77,3 ETP par rapport au 31 mars 2025. Cette évolution comprend une baisse de 91,8 ETP parmi les PTA et une hausse de 14,6 ETP parmi les journalistes.

Le bilan comptabilise 63 arrivées, dont 40 transformations de CDD en CDI, et 132 départs. Il y a donc eu 69 départs de plus que d'arrivées, soit une seule arrivée pour deux départs.

Les effectifs non permanents s'établissent à 1 123,1 ETP en 2025 et à 1 071,9 ETP au 31 mars 2026.

Les heures supplémentaires payées diminuent de 4,3 %, avec une baisse de 2 % pour les permanents et de 7,1 % pour les non-permanents.

Le taux d'absentéisme, en hausse continue, atteint 6,62 % en 2025. Les jours d'absence liés à la maladie et à la longue maladie représentent 175 808 jours.

Le bilan social fait également apparaître 87 licenciements pour d'autres causes, 161 départs en retraite et 12 décès.

## Salariés non formés depuis trois ans

La commission interroge d'abord le niveau de détail des documents transmis.

Les élus relèvent que les chiffres permettent de suivre les grandes tendances, mais qu'ils ne suffisent pas à comprendre précisément ce que ces évolutions produisent dans les services. Ils demandent une lecture plus fine par métier, établissement, périmètre ou station, afin d'identifier les départs non remplacés, les fonctions fragilisées et les compétences susceptibles de disparaître.

La direction rappelle que le bilan social présente une vision consolidée de France Télévisions. Les données plus détaillées relèvent des bilans sociaux locaux et du bilan de l'emploi, qui comporte des répartitions par CSE et par grandes familles professionnelles.

La commission estime toutefois que cette réponse ne permet pas de disposer d'une vision suffisamment partagée à l'échelle de l'entreprise, notamment lorsque des métiers ou fonctions comparables sont fragilisés dans plusieurs périmètres.

## Effectifs, départs et non-remplacements

La baisse des effectifs constitue un point central des échanges.

La direction explique cette baisse par une activité moins exceptionnelle qu'en 2024, marquée par les Jeux olympiques et les élections législatives, ainsi que par les contraintes budgétaires.

Elle confirme que l'objectif fixé pour 2026 est d'un recrutement pour deux départs. Elle précise toutefois que cette règle ne s'applique pas mécaniquement à chaque poste. Certains départs pourront être remplacés lorsqu'un besoin est considéré comme prioritaire ; d'autres ne le seront pas.

Les élus demandent quels métiers seront concernés par ces arbitrages. La direction indique que les décisions sont réalisées direction par direction, selon l'activité, le budget et les besoins opérationnels. Elle n'identifie pas de métier appelé à disparaître à court terme.

Elle évoque néanmoins une baisse dans la famille professionnelle production, fabrication et technologies, où la moyenne d'âge est également élevée. Pour la commission, cette réponse par grandes familles professionnelles ne permet pas d'identifier concrètement les métiers exposés, les départs à venir ni les besoins de transmission des compétences.

La commission demande également s'il existe un seuil minimal d'effectifs en-dessous duquel France Télévisions ne pourrait plus fonctionner. La direction indique qu'aucun seuil global n'est défini. Les effectifs sont réévalués chaque année en fonction de l'activité, du budget et des objectifs des directions.

## Transformations éditoriales et évolution des métiers

Les échanges portent ensuite sur les transformations éditoriales et numériques : réforme de l'information, développement du web, formats verticaux, production multi-supports et évolution des outils.

Des élus alertent notamment sur la situation des monteurs, davantage sollicités pour des productions numériques, sans toujours disposer d'une visibilité suffisante sur l'évolution de leur métier, les formations nécessaires ou les perspectives professionnelles associées.

La commission relève plus largement que l'ajout de nouvelles tâches ne s'accompagne pas toujours d'une clarification suffisante des missions, des moyens, des formations ou des perspectives d'évolution.

La direction indique qu'il n'existe pas de stratégie visant à supprimer brutalement un métier. Les réorganisations sont examinées dans les directions concernées avec les fonctions RH, afin de réorganiser les compétences et d'accompagner les salariés dans les nouvelles organisations.

La commission demande que ces transformations soient davantage documentées dans les CSE compétents, notamment sur les fiches de poste, les moyens alloués, les formations, l'encadrement et les effets sur l'organisation concrète du travail.

## **Objectifs budgétaires et part variable**

La commission interroge le lien entre objectifs budgétaires, décisions de non-remplacement et part variable des managers.

La direction confirme que le respect du budget peut faire partie des objectifs pris en compte dans la part variable, de même que le déploiement de la stratégie d'entreprise, notamment autour du numérique et du streaming first.

Elle précise ne pas pouvoir communiquer les pondérations exactes, celles-ci relevant d'éléments individuels et confidentiels.

Les élus demandent si la place donnée aux objectifs budgétaires peut influencer les arbitrages de non-remplacement ou de réduction des moyens. La direction répond que la part variable ne repose pas uniquement sur le respect du budget et que d'autres critères entrent en compte, notamment la mise en œuvre de la stratégie et les objectifs managériaux.

## **Non-permanents, heures supplémentaires et charge réelle**

La commission interroge la baisse des effectifs non permanents et des heures supplémentaires.

La direction lie une partie de cette diminution à une activité moins importante en 2025 qu'en 2024.

Les élus demandent si cette baisse traduit réellement une baisse de charge ou si celle-ci est absorbée autrement : par les équipes permanentes, par des dépassements non déclarés ou par des absences longues non remplacées.

La direction indique que les remplacements pour congés sont restés stables : 151 ETP en 2025, contre 152 ETP en 2024. Les remplacements pour maladie s'établissent à 124 ETP en 2025, contre 118 ETP l'année précédente.

La commission relève que ces données ne rendent pas nécessairement compte de la charge réelle supportée par les collectifs, notamment lorsque les équipes continuent de produire avec moins de salariés.

La question du suivi des salariés au forfait jour est également soulevée. Les élus rappellent que ces salariés ne disposent pas d'un outil spécifique pour déclarer simplement les dépassements horaires. La direction reconnaît que l'outil actuel n'est pas adapté et indique qu'elle fera remonter les remarques formulées par la commission.

## **Absentéisme, arrêts longs et santé des collectifs**

La commission estime que l'absentéisme ne doit pas être lu comme un simple indicateur RH. Les élus demandent qu'il soit mis en regard des réorganisations, des baisses d'effectifs, des non-remplacements, des tensions managériales et de la charge de travail.

Des interventions font état de difficultés dans certaines rédactions, notamment dans des stations ultramarines. Sont évoqués les effets de réorganisations, de tensions managériales, de sous-effectifs et de réformes de l'information sur les collectifs de travail.

La direction indique que les transformations de l'entreprise peuvent constituer un facteur de stress et d'anxiété. Elle précise que ces situations sont davantage déclarées qu'auparavant, notamment lorsqu'elles concernent des tensions entre managers et collaborateurs.

Elle reconnaît que des facteurs collectifs et organisationnels peuvent intervenir, tout en rappelant que certaines situations relèvent aussi de cas individuels.

La question des absences longues non remplacées est posée. La direction indique qu'au-delà de 135 jours d'absence, l'ETP du salarié absent n'est plus comptabilisé de la même manière dans le suivi de la direction concernée, ce qui peut théoriquement permettre un remplacement. Elle confirme toutefois que tous les arrêts longs ne sont pas remplacés.

La commission souligne que, dans ce cas, la charge repose sur les équipes restantes.

## Licenciements, inaptitudes et ruptures conventionnelles

La commission demande des précisions sur les départs recensés dans le bilan social.

Au cours des échanges, la direction indique que 57 des 87 licenciements pour d'autres causes relèvent de situations d'inaptitude. Elle rappelle qu'une inaptitude est prononcée par le médecin du travail et implique la recherche préalable d'un reclassement lorsqu'une solution existe.

La direction évoque également 25 ruptures conventionnelles, dont 11 concernant des salariés âgés de plus de 60 ans.

La commission demande que ces éléments puissent être suivis dans le temps, notamment pour mieux comprendre les situations d'inaptitude, les départs en fin de carrière et les ruptures conventionnelles.

---

## Bilan du Plan de développement des compétences 2025

---

Ce bilan complète les échanges du 26 mai consacrés aux stages, à l'alternance et à la capacité de l'entreprise à accompagner les parcours, les évolutions de compétences et l'entrée dans les métiers de France Télévisions.

La commission examine ensuite le bilan du Plan de développement des compétences 2025.

Le budget formation a été consommé à 96 %, alors que les volumes réalisés s'établissent à 78 % pour les stagiaires et à 77 % pour les heures de formation. Par rapport à 2024, le nombre de stagiaires, le volume d'heures et les dépenses de formation sont en baisse.

En 2025, 6 037 salariés ont suivi au moins une formation. Cela représente 15 241 participations, un même salarié pouvant être comptabilisé plusieurs fois lorsqu'il suit plusieurs actions dans l'année.

Le bilan recense 166 598 heures de formation suivies et 7,04 millions d'euros de dépenses.

Selon l'indicateur présenté, l'effort global consacré à la formation représente 4,8 % de la masse salariale en 2025, sur un périmètre plus large que les seules dépenses inscrites au PDC.

Le coût moyen par stagiaire s'établit à 462 euros en 2025, un niveau présenté comme stable par rapport aux deux années précédentes.

## Écart entre budget consommé et volumes réalisés

La commission interroge l'écart entre le niveau élevé de consommation du budget et les volumes de stagiaires et d'heures inférieurs aux prévisions.

La direction rappelle que 2024 avait été une année hors norme, notamment à France 3, avec de grands déploiements comme NRCS et Mosar. Elle estime que 2025 se rapproche davantage de 2023.

Elle explique que le PDC est construit plusieurs mois avant sa mise en œuvre, sur la base d'hypothèses qui ne se vérifient pas toujours : sessions prévues comme complètes mais finalement incomplètes, formations décalées, annulations ou nouveaux besoins apparus en cours d'année.

Le budget et le nombre de stagiaires restent les principaux outils de pilotage. Le volume d'heures est suivi, mais il est moins déterminant dans le suivi quotidien du plan.

La commission demande que les prochains bilans distinguent plus clairement les formations reportées, annulées, non réalisées, remplacées par d'autres actions ou réalisées hors plan initial.

## **Formations reportées, annulations et arbitrages budgétaires**

La commission demande si un état précis des formations prévues mais non réalisées peut être communiqué.

La direction indique ne pas disposer encore, pour 2025, d'un tableau exhaustif facilement exploitable. Le suivi reposait encore largement sur des tableaux Excel. Le nouvel outil de gestion de la formation doit améliorer cette traçabilité.

Elle cite le report à 2026 du projet de modernisation des habillages à France 3, qui représentait environ 1 000 stagiaires et 8 400 heures prévisionnelles.

D'autres besoins sont apparus en cours d'année, notamment autour de France Info, des déménagements de services en Île-de-France ou des projets dont l'ampleur n'avait pas été identifiée au moment de la construction du PDC.

Lorsqu'un projet est décalé, les crédits disponibles font l'objet d'un nouvel arbitrage dans le cadre du pilotage centralisé du budget. Ils peuvent être mobilisés pour d'autres besoins, dans le même périmètre ou ailleurs dans l'entreprise.

La direction précise que le nouvel outil devra permettre de distinguer plus clairement les actions inscrites au plan, les actions réalisées hors plan, les reports et les annulations.

La question des annulations tardives est également évoquée. Une formation annulée à moins de cinq jours peut rester facturée par le prestataire, même lorsque les stagiaires concernés n'y participent finalement pas.

## **Critères de priorisation et demandes individuelles**

Les échanges portent ensuite sur les critères de priorisation des formations.

La direction rappelle que le budget est piloté à l'échelle de France Télévisions, sans enveloppe strictement figée par direction, région ou station.

La construction du plan repose sur les projets stratégiques, les transformations technologiques, les besoins remontés par les managers, les demandes individuelles, les rencontres de développement professionnel et les contraintes budgétaires.

La direction rappelle également que le PDC relève de la responsabilité de l'employeur, notamment pour l'adaptation au poste de travail et l'évolution des emplois. Une demande individuelle est examinée au regard des besoins du poste, des priorités du service et des arbitrages budgétaires ; elle ne vaut pas accord automatique.

La commission demande que les critères de priorisation soient plus clairement présentés, afin de comprendre pourquoi certaines formations sont retenues, reportées ou écartées.

## Formateurs internes

La commission échange sur le recours aux formateurs et animateurs internes.

La direction distingue les animateurs internes, intervenant à partir d'un programme déjà construit, et les formateurs internes, qui participent à la construction de programmes spécifiques.

Elle précise que ces salariés sont volontaires, formés et rémunérés pour cette activité.

La direction défend l'intérêt de mobiliser des salariés connaissant les métiers et les réalités de terrain, notamment dans les territoires ultramarins.

Plusieurs membres interrogent toutefois la direction sur le risque que ce recours soit guidé avant tout par des considérations budgétaires ou qu'il se substitue à des formations assurées par des intervenants extérieurs.

La direction répond que le choix dépend de la nature de la formation et que certains dispositifs associent prestataires extérieurs et formateurs internes.

## Formations managériales

Les formations managériales sont discutées au regard des tensions évoquées durant la matinée.

La direction indique avoir engagé, entre la fin de 2024 et l'année 2025, une action pour que les managers suivent une formation actualisée. Elle évoque un budget d'environ 500 000 euros consacré à ces formations, sur un budget global de 7,04 millions d'euros.

La commission rappelle qu'une formation ne suffit pas à elle seule à résoudre des difficultés de management, de dialogue ou de surcharge dans certains services.

La direction reconnaît qu'elle ne constitue pas une réponse automatique et indique travailler à des formes de suivi après formation, tout en soulignant la difficulté à systématiser l'évaluation à froid.

## Salariés non formés

Le bilan fait apparaître 348 salariés non formés depuis trois ans, après retraitement des absences longues et des situations particulières.

La direction rappelle que cet indicateur ne résulte pas d'une obligation légale, mais d'un suivi mis en place dans le cadre du dialogue social. Environ 100 salariés concernés avaient déjà une formation prévue ou engagée en 2026.

La commission demande dans quels métiers, périmètres et catégories professionnelles se situent ces salariés, ainsi que les causes précises de leur absence de formation.

La direction indique que les RH disposent de listes nominatives permettant d'identifier les salariés concernés et d'en assurer le suivi avec les managers. Les situations recensées peuvent notamment relever d'absences longues, de refus, de reports, de demandes non prioritaires ou d'une absence de besoin identifié.

Les élus relèvent que les salariés non formés depuis trois ans sont très majoritairement rattachés au siège. La direction met ce constat en relation avec l'importance des grands déploiements intervenus auparavant à France 3 puis dans les stations ultramarines.

La surreprésentation des femmes parmi les salariés non formés est également évoquée. La direction n'apporte pas d'explication précise sur ce point.

La commission insiste sur le fait que cet indicateur ne doit pas rester statistique. Elle demande que les freins soient mieux identifiés et que les salariés durablement éloignés de la formation puissent être accompagnés.

## Suivi des demandes de formation¶

La commission interroge la direction sur le suivi des demandes de formation.

Le nouvel outil doit permettre de retracer l'origine des demandes, qu'elles viennent du salarié, du manager ou des RH. L'objectif présenté est que chaque demande reçoive une réponse : acceptée, refusée, reportée ou placée en attente.

La direction précise que les demandes formulées entre janvier et mars peuvent recevoir une réponse définitive entre octobre et novembre, une fois le budget stabilisé et le plan finalisé.

La commission souligne que ce calendrier reste peu lisible pour les salariés et que les refus ou reports devraient être plus clairement notifiés.

La direction reconnaît que les retours sont aujourd'hui inégaux selon les périmètres et les managers.

Le catalogue de formation est désormais accessible via Mon Kiosque Formation, appelé à devenir progressivement le point d'entrée pour consulter l'offre, formuler des demandes et suivre leur traitement.

## Outre-mer

La commission demande que les données concernant l'Outre-mer ne soient pas limitées à un taux global de départ en formation.

Le bilan fait apparaître que 1 296 salariés du Pôle Outre-mer ont été formés, soit un taux de formation de 89 %. Il recense également 3 761 stagiaires, 38 274 heures de formation et 2,18 millions d'euros de coûts.

Rapporté au nombre de stagiaires, le coût moyen s'établit à environ 580 euros dans le Pôle Outre-mer, contre 462 euros à l'échelle de France Télévisions.

La direction explique cet écart notamment par l'intégration, dans le budget formation Outre-mer, des frais de mission et de déplacement liés aux formations.

Elle rappelle que les indicateurs élevés du Pôle Outre-mer sont notamment liés à des déploiements d'outils tels que Perfect Memory et OpenMedia.

La commission relève que ces formations techniques peuvent faire progresser les indicateurs de participation, sans permettre à elles seules d'apprécier les besoins de formation métier, de développement professionnel ou de mobilité.

Les élus demandent qu'un bilan qualitatif puisse être proposé par station, distinguant les formations outils, les formations métiers, les actions de développement professionnel, les formations locales, le présentiel et le distanciel.

## GPEPP, métiers et reconversions

La commission interroge enfin la direction sur le lien entre le PDC, les départs à la retraite, les transformations technologiques et les possibilités de reconversion.

La direction indique que les directions travaillent sur des projections d'effectifs à horizon 2030. Elle évoque également un diagnostic emploi réalisé en 2024, distinguant des métiers stables, en décroissance, en tension ou en transformation.

Concernant l'intelligence artificielle, la direction indique ne pas être en mesure, à ce stade, de chiffrer ses effets sur les suppressions ou créations d'emplois. Elle rappelle toutefois que les projets liés à l'IA doivent comporter une analyse de leurs effets potentiels sur l'emploi et les compétences.

La commission demande que ces travaux de prospective nourrissent davantage le PDC, afin d'anticiper les besoins de formation, les reconversions, les parcours d'évolution et les départs à venir.

La direction évoque des démarches de GPEPP opérationnelle en cours de réflexion ou d'expérimentation dans certains périmètres.

Les difficultés propres aux petites stations sont rappelées : le manque d'effectifs peut limiter les départs en formation ou les parcours de reconversion, faute de possibilités de remplacement.

La direction reconnaît cette contrainte. Elle indique que les reconversions font l'objet d'un accompagnement spécifique, avec des moyens de remplacement prévus dans ce cadre, mais que les formations ordinaires restent plus difficiles à organiser lorsque les services sont en sous-effectif.



---

### *Prochain rendez-vous*

---

La prochaine séquence de travail de la commission devrait porter sur le projet de PDC 2027.

Sous réserve de stabilisation budgétaire, les documents devraient être transmis autour de la mi-novembre, pour une commission envisagée fin novembre ou début décembre 2026.