



U.C.S.A.-cgt

Compte rendu des CCE des 15 et 16 juin 2016

Présent-e-s pour la CGT :

Abal Kassim Ali Combo (Mayotte 1ère), **Jean-Pierre Beaunes** (Guyane 1ère), **Anne Berger** (Pôle Sud-Est - Marseille), **Laurence Carpentier** (Pôle Nord Est - Lille), **Philippe Cornet** (Pôle Nord Est - Lille), **Fabrice Craig** (Guyane 1ère), **Chantal Frémy** (Pôle Sud Ouest - Toulouse), **Jean-Hervé Guilcher** (Pôle Nord Ouest - Brest), **Isabelle Joly** (Pôle Sud Est - Lyon), **Jean-Hugues Lec-Kao** (Réunion 1ère), **Gaby Laurier** (Martinique 1ère), **Katalina Lutui** (Wallis et Futuna 1ère), **Fernando Malverde** (Pôle Nord Ouest - Vanves), **François Marlin** (Martinique 1ère), **William Maunier** (Pôle Nord Est - Metz), **Pierre Mouchel** (Pôle Sud Ouest - Bordeaux), **Johny Payet** (Réunion 1ère), **Aïda Pratte** (Pôle Sud Est - Marseille), **Didier Ricou** (Polynésie 1ère), **Vincent Rivière** (Pôle Sud Ouest - Poitiers), **Kamel Tir** (Pôle Sud Est - Clermont Ferrand), **Tamaseno Tukumuli** (Wallis et Futuna 1ère)

Représentant syndical : **Marc Chauvelot** (Siège)

Invité-e-s :

Claude Guéneau (Siège) pour Info 2015, **Philippe Goldmann** (Siège) pour la Chaîne Info, **Véronique Marchand** (Lille) pour la réforme des régions de France 3.

CCE extraordinaire sur Info 2015	1
Fusion des rédactions nationales, D. Ernotte accélère le mouvement	1
CCE ordinaire	2
Situation générale.....	2
Commission Outre-mer 1 ^{ère}	2
Grille de vacances des 1ère	3
Déploiement des caméscopes	3
Chaîne info	3

Comptes 2015 : un modèle économique plus précaire que jamais	4
Pacte de priorité des Moyens de Fabrication Interne (MIF)	5
Projet d'évolution de l'organisation du réseau régional de France 3	6
Dissolution de FTV numérique et de TVRS	7
Diversité : peut (beaucoup) mieux faire.....	7
Bilan handicap 2015	7
Formation professionnelle	8
Information sur le projet Planif.....	8
Nouvelle version de l'annuaire de FTV.....	9

CCE extraordinaire sur Info 2015

Fusion des rédactions nationales, D. Ernotte accélère le mouvement

Après le service économie-social, le service culture, les preneurs de son, la coordination, l'administration etc., la présidente poursuit, à marche forcée, la fusion des rédactions nationales. En fait elle accélère la liquidation de la rédaction de France 3.

A la rentrée, à l'expiration de la période de consultation du CCE et du CE Sièges, c'est le

service politique de France 3 qui sera à son tour absorbé et placé sous l'autorité de la chef de service de France 2. A quelques mois des élections présidentielles, si l'on en juge notamment par le contenu partisan du 20 h, dénoncé en CCE par la CGT, mais pas seulement, le pluralisme sera encore plus malmené.

En reprenant in extenso le projet Pflimlin-Thuillier, D. Ernotte met en œuvre la politique de réduction de la dépense publique dictée par l'État, quitte à sacrifier le pluralisme de l'information et la pluralité de choix pour les téléspectateurs-citoyens.

Aujourd'hui fusion à FTV, demain avec Radio France, pour aboutir à une rédaction unique, comme le souhaitent Nicolas Sarkozy et François Hollande ? Une information qui coûterait moins cher, avec des dizaines de suppressions d'emplois, une information « voix de la France », rabougrie et appauvrie.

D. Ernotte et M. Field assument. En CCE, ils ont défendu, sans états d'âme, le projet Info 2015 qui a fait l'unanimité contre lui, les syndicats comme les salariés. Un projet qui débouche sur l'industrialisation de l'information, avec des rédactions contrôlées par une poignée de rédacteurs en chefs, ayant toute autorité sur les équipes rédactionnelles. La généralisation des méthodes brutales et autoritaires qui font tant de dégâts à France 2.

CCE ordinaire

Situation générale

L'état de grâce semble bien passé pour D. Ernotte. Alors qu'elle applique avec méthode la feuille de route du rapport Schwartz, elle n'a toujours pas obtenu de réponse de l'actionnaire sur le financement du Contrat d'objectifs et de moyens pour les années 2017-2020.

L'addition des projets d'investissement (numérique, info, programmes) et des évolutions inéluctables fait apparaître un besoin de financement supplémentaire de l'ordre de 100 M€ par an. Si on ne l'obtient pas, la révision du périmètre et l'abandon des missions seraient à l'ordre du jour, ce qui ne manquerait pas d'entraîner une forte réaction de la CGT et des personnels. Trois pistes sont explorées, l'augmentation de la redevance, l'attribution de la TOCE (taxe sur les opérateurs de télécommunications électroniques) et l'ouverture ciblée d'écrans publicitaires après 20H. Cette dernière solution semble la plus crédible. Dans l'attente d'une réponse de l'actionnaire, un nouveau CCE est programmé le 12 juillet.

Sur la situation financière 2016, le chiffre d'affaires publicitaire se porte bien malgré l'ab-

sence d'écran après 20H et les restrictions sur le parrainage. Mme Ernotte pointe un risque de dépassement sur la masse salariale lié aux congés - ceux du Siège, car les régions de France 3 sont qualifiées d'exemplaires ; un seul jour de dérapage sur les congés représente 3 M€ !

Sur les audiences, le passage au Mpeg4 du 5 avril dernier a plutôt favorisé les chaînes thématiques de la TNT, D8 et BFM ainsi que France 5. France 2 et France 3 ont souffert, cette dernière, avec 8,7% de PDM, est à son plus bas niveau historique mais le groupe FTV reste malgré tout le premier groupe en France à 28,3% devant le groupe TF1 à 27%. Très bonnes performances sur le numérique avec 16,7 millions de visiteurs uniques. Dans les Outre-mer, les stations de Polynésie, Guyane et Mayotte sont en hausse. Beau succès de FTV à Cannes avec 13 films sélectionnés dont 9 en compétition officielle (Ken Loach, Xavier Dolan et Christian Mungiu)

Commission Outre-mer 1^{ère}

La commission Outre-mer 1^{ère} s'est réunie en présence de Walles Kotra, le nouveau directeur général. Concernant le projet « Rappro-

cher les outre-mer », pour le moment, aucun écrit n'est communiqué et la direction évoque quelques pistes de réflexion. « *Je viens avec*

un état d'esprit, pas avec un organigramme » dit M. Kotra. Il dit vouloir réfléchir à l'harmonisation des moyens entre les stations, entre autres sur la question de l'archivage.

Il s'est rendu compte à Mayotte de la situation politique extrêmement tendue dans le 101^{ème} département français et ce, après que l'UCSA CGT eut alerté la présidence de FTV.

Il affirme qu'il n'y a pas de mouvement de directeurs en vue autres que ceux en cours (Polynésie, Wallis et Futuna, Nouvelle Calédonie).

La commission a indiqué qu'elle souhaitait prendre part à l'élaboration du projet et que ses remarques soient prises en compte. Elle a demandé que la première version du projet lui soit communiquée lors de la prochaine commission en septembre prochain.

Grille de vacances des 1ère

Les grilles de vacances des 1ère établies par les stations ont été présentées aux élus. Cette année elles sont axées sur une offre sport très riche en événements (locaux et internationaux). Euro 2016, finale du Top 14 en rugby, championnat d'Europe d'athlétisme, Tour de France et Jeux Olympiques.

En ce qui concerne les événements en Outre-Mer, du cyclisme avec le Tour de Martinique, Guadeloupe et Guyane. En ce qui concerne la voile, le tour à la voile traditionnelle de Guadeloupe, le Tour de la Martinique des yoles rondes et le départ de la course Halifax à

Saint-Pierre et Miquelon. Du côté du Pacifique, du surf avec la Billabong Pro Tahiti.

L'autre objectif des grilles de vacances est de poursuivre la politique de couverture événementielle ambitieuse et de redonner une nouvelle exposition aux programmes locaux pour garder le lien entre la marque et ses usagers.

A propos des grilles d'approvisionnement, M. De Saint Sernin évoque plaisamment la politique de syndication des programmes pour les 1^{ères}. « *Nous ne sommes pas à France 3 où la programmation se fait depuis Paris* »...

Déploiement des caméscopes

Le marché du renouvellement des caméscopes a été attribué en avril 2015. Le déploiement a commencé par la Rédaction nationale puis Malakoff, la Guyane et les stations ultramarines. Or depuis le début 2016 le caméscope PMW400 n'existe plus, remplacé par le PXWX400. Cette évolution était rendue possible par l'appel d'offres, pour bénéficier des dernières technologies.

France 3 aura les nouvelles caméras, qui ont de nouvelles fonctionnalités et une amélioration de la qualité du viseur. Mais la livraison a pris du retard, car un tremblement de terre a détruit l'usine Sony au Japon. Pour la Rédaction nationale et les Outre-mer qui ont d'anciennes versions, la direction est en discussion avec Sony pour les échanger. Il n'y aura pas de traitement différent dans l'entreprise affirmative. Le calendrier n'est pas encore établi.

Chaîne info

Le 7 avril dernier, les élus du CCE ont rendu un avis négatif sur le projet de chaîne publique d'information. Il s'opposait aux conditions de sa mise en œuvre, notamment le recours aux polyvalences et le montage par les journalistes. Afin de peser sur le projet et de le faire évoluer dans le temps, il demandait la création d'une commission d'analyse, de suivi de la mise en œuvre et d'ajustement du projet (Casmao). Elle s'est réunie pour la 1^{ère} fois le 10 juin et conti-

nuera à siéger régulièrement jusqu'à fin 2017. Suite à des divergences d'appréciation, la direction a rappelé en CCE que la participation à cette commission n'impliquait pas l'acceptation des polyvalences, que justement la Casmao était une troisième voie, face à un constat de désaccord avec les organisations syndicales et à une application unilatérale des métiers de la chaîne info par la direction.

Actuellement le projet avance à marche forcée. Les recrutements sont en cours. Au total, la direction a reçu 2689 candidatures – externes à une majorité écrasante (à peine 12% de candidatures internes) – pour 172 postes à pourvoir. A l'heure qu'il est 51 recrutements ont eu lieu au cours des 4 premiers Coca.

Sur la question des métiers, une démarche va être entreprise avec l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), un organisme public chargé d'aider au dialogue social et professionnel au sein des entreprises. La démarche repose sur des groupes de travail et sur un comité de pilotage paritaire. Ils regrouperont des salariés (opérationnels et direction), sur différents sujets intéressant le fonctionnement de la chaîne info. 1er des sujets à traiter : la question du montage et l'articulation des relations entre la chaîne info et Télématin, sur lesquels il y a désaccord. Les

syndicats souhaitent que l'organisation actuelle avec monteurs alimente la chaîne info, alors que le projet de la direction prévoit au contraire que les journalistes-monteurs de la chaîne info alimentent l'édition matinale de France 2.

Côté technique, les investissements avancent au pas de charge. La plateforme informatique nécessaire à la chaîne info (Dalet) est opérationnelle depuis le 31 mai, il ne reste plus qu'à la raccorder au système de production actuel des rédactions nationales. Côté technique, le fournisseur avait jusqu'à vendredi pour installer les régies, plateaux, décors et éclairages.

Selon Delphine Ernotte, les discussions sont longues et compliquées avec les partenaires de l'audiovisuel public, mais elles avancent et seraient en passe d'être réglées (marque, push des alertes info entre France Info et Francetv Info, etc.).

Comptes 2015 : un modèle économique plus précaire que jamais

Alors qu'il était prévu un déficit d'environ 10 M€ fin 2015, France télévisions présente des comptes à l'équilibre, mais c'est juste lié à des améliorations financières qui ne se reproduiront pas. En réalité, l'entreprise est structurellement déficitaire de plus de 60 M€, selon l'expert du CCE : ses charges sont plus importantes que ses recettes – malgré les économies – et le déséquilibre va s'accroître gravement si de nouvelles ressources ne sont pas trouvées.

En 2015, la ressource publique a été stable mais les recettes publicitaires, surtout le par-rainage, se sont effondrées de 27 M€ par rapport au budget.

En contrepartie, on a encore économisé 39 M€ sur les programmes, en particulier le programme national, mais aussi, encore et toujours, les programmes régionaux.

Malgré cela, France télévisions a versé plus que prévu aux producteurs pour financer la

création (404 M€), l'argument de la direction étant que la création, c'est du programme de stock qui se rediffuse, c'est donc un investissement plus long terme que le flux. France 3 à elle seule finance plus de la moitié de la création (206 M€).

Côté effectifs, France télévisions comptait en moyenne en 2015, 9932 ETP, soit 96 ETP de plus que prévu. C'est dû notamment au fait que le PDV n'a pas été complètement réalisé et que les départs sont intervenus plus tard que prévu. Malgré tout, les effectifs ont baissé de 199 ETP en un an.

Pour plus de détails, voir le [compte-rendu de la commission économique](#) et le [rapport de l'expert SECAFI](#).

Dans leur avis, les élus du CCE appellent à revoir urgemment le modèle de financement de France télévisions, en remettant de la publicité après 20h. Voir [avis](#).

Pacte de priorité des Moyens de Fabrication Interne (MIF)

La direction de FTV et le CCE ont désigné conjointement un cabinet d'expertise afin de réaliser une étude sur les moyens de fabrication interne. Lors de ce CCE le cabinet Secafi a présenté ses [conclusions](#).

Globalement, l'expert constate l'absence de ligne stratégique et de directives de collaboration managériale.

Le point de départ était la comparaison des coûts entre l'interne et l'externe. Très rapidement ce problème est devenu presque secondaire face aux problèmes d'organisation d'autant qu'aucun élément de preuve n'est venu étayer l'affirmation sur les soi disant surcoûts de l'outil interne.

Par contre l'expert révèle une grosse défaillance dans l'outil de suivi de l'activité et sur le reporting du nombre de jours d'activité. Il y a par exemple 3 comptes de résultat et trois outils différents pour la filière de production, pour les moyens du Siège et pour la PGA, ce qui complique sévèrement l'analyse.

Le cabinet a présenté un certain nombre d'axes d'amélioration :

- Améliorer le système d'information et de gestion en interconnectant filière de production et fabrication siège.
- Avancer vers la fin de la politique d'évitement managériale qui empêche de capitaliser sur les bonnes pratiques de gestion.
- Engager une réflexion sur la mise en place des moyens internes de fabrication au bon niveau hiérarchique.
- Enfin, au-delà des difficultés actuelles, le cabinet Secafi pose la question centrale des solutions industrielles à mettre en place pour positionner les moyens internes de fabrication comme une pièce majeure de l'entreprise.

L'expert dénonce également une absence de gestion de la pyramide des âges, particulièrement déséquilibrée (plus de la moitié des salariés ont plus de 50 ans) déséquilibre masqué par le recours aux intermittents.

Du côté des antennes, on estime que l'accord collectif n'est pas assez souple, alors qu'il vient tout juste d'être négocié... Il y a beaucoup de cloisonnement sur les achats et, pour les clients internes, la difficulté d'identifier des réfé-

rents. La direction des opérations elle-même attend des lignes directrices claires. Problèmes majeurs à régler rapidement : l'absence d'arbitre entre client interne et MIF, défaillance de la planification à moyen et long terme.

Pas de travail collégial, logique de silo, évitement managérial, déni, méconnaissance des difficultés de l'autre, entre moyens de fabrication et direction des antennes. Il y a nécessité à porter des objectifs stratégiques communs.

Quelles sont les attentes des chaînes par rapport à la fabrication interne ? La présidente dit ressentir « *un fort antagonisme (...) Certes la construction de l'entreprise unique prend du temps et c'est plus long que les organisations. Cela est criant entre la filière et les unités de programme.* »

Mme Ernotte va même un peu plus loin en proposant de faire coopérer les moyens techniques de France 3 en région avec les moyens disponibles de la filière de production. Une idée intéressante mais qui risque de buter sur les prérogatives de gestion des ETP des cadres régionaux qui rechignent à prêter leurs moyens humains avec les moyens techniques. Pour la présidente la première étape c'est de se mettre en mode projet pour faire changer les choses, tester de nouveaux modes de coopération entre antenne et MIF.

Pour la CGT, les représentants des MIF doivent être associés aux projets le plus en amont possible pour que les contraintes des deux parties soient intégrées au plus tôt. Au sein du comité d'allocation des moyens, nous estimons qu'une sorte d'arbitre doit trancher lorsque cela est nécessaire sur la façon dont nous allons fabriquer les programmes entre l'interne et l'externe.

Sur l'aspect souplesse, la bonne volonté du personnel n'est plus à démontrer mais la chose essentielle est d'abord de se faire confiance. Comment se faire confiance quand un tournage fiction est annulé quelques semaines avant son début ?

La direction et les élus du CCE ont acté la nécessité de poursuivre les échanges afin d'aboutir au plus vite à la version finale du pacte de priorité qui, dans sa version projet de début 2016, doit être encore approfondi et précisé.

Projet d'évolution de l'organisation du réseau régional de France 3

➔ Voir le document de la direction.

« Le principal atout de France 3 est son réseau régional. Or on s'en est beaucoup trop désintéressés pendant une quinzaine d'années. On était dans une logique d'indifférence, voire pire. Désormais on va s'en occuper. » tel est en substance le discours très volontariste de Mme Hastier, patronne de France 3.

On doit bien constater que le projet d'évolution du réseau régional (suppression des 4 pôles et création de 13 directions régionales) a visiblement été pensé en central. Cela est très clair pour la régulation des activités et la coordination éditoriale qui seront entièrement centralisés au niveau de la direction du réseau.

Les services financiers et RH restent eux comme actuellement, c'est à dire en silo hiérarchique depuis Paris, tout comme l'Immobilier et les Moyens Généraux (IMG). Les services de gestion de la paye et la formation sont eux aussi centralisés. Le retour à un management de proximité et à une délégation au plus près du terrain ne seront donc pas au rendez-vous.

Exemple : actuellement le régulateur du Pôle décide, en accord avec son directeur, de l'allocation des moyens pour qu'une antenne puisse réaliser une Prise d'Antenne Exceptionnelle (PAE). Dans la nouvelle organisation le régulateur ne sera plus sous l'autorité d'un directeur et décidera au niveau central de l'allocation des moyens entre les établissements. La direction s'en défend et affirme que la nouvelle régulation d'activité sera là en conseil et en support. Le directeur régional aura-t-il son mot à dire en cas d'allocation de moyens d'une région vers une autre ? Pourra-t-il s'y opposer ? Si oui, les petites antennes auront bien du mal à exister. Si non, c'est la preuve que la décentralisation annoncée n'est qu'un affichage.

La direction du réseau de France 3 donne des explications assez brouillonnes. Elle décrit un fonctionnement rêvé enrobé d'un beau discours mais la réalité risque d'être toute autre. Les incantations du « *toujours faire mieux, faire plus et travailler ensemble* » ne suffiront pas à incarner un projet stratégique pour les régions.

Dana Hastier dit vouloir compter sur la bonne volonté et l'intelligence des cadres dirigeants. Une vision particulièrement naïve des choses car on sait très bien que ce qui compte au final ce sont les liens hiérarchiques qui comptent pour trancher.

Dans son document, la direction dit vouloir capitaliser sur ce qu'elle juge positif dans les Pôles : la régulation d'activité, la gestion des budgets et des ETP. Mais qu'en est-il des effets négatifs de la régulation d'activité sur les personnels qui résultait de l'organisation en Pôles? Ce point sera au cœur des débats de l'IC-CHSCT qui devrait être saisi très prochainement.

Le DRH du réseau dit avoir rencontré tous les cadres du réseau et affirme qu'il n'a pas entendu de retour négatif sur le projet. Ce n'est pas du tout le son de cloche que nous avons entendu de la part des cadres locaux, de pôles ou d'antenne, qui estiment avoir été totalement laissés à l'écart du projet.

Pour les services financiers, la direction imagine que des directeurs financiers "sénior" de "grandes" régions pourront chapeauter plusieurs établissements et que localement il y ait des référents ou responsables financiers moins aguerris. Cela ne va pas vraiment dans le sens de l'autonomie de gestion des régions...

Quid de l'avenir des antennes émergentes qui sont absorbées dans les nouvelles grandes régions ? Quel avenir pour les stations d'Amiens, Reims, Poitiers, Montpellier, Nantes, Clermont-Ferrand, Grenoble, Antibes, Caen ? Vont-elles conserver l'autonomie qu'elle ont obtenu durant la réforme de 2010 ?

Pour la CGT, ce projet central, doit se décliner en 13 projets régionaux qui doivent être présentés dans les actuels CE régionaux car les nouvelles régions sont toutes très différentes par leur taille, leurs bassins de population, leurs infrastructures, leurs effectifs et leurs moyens techniques. On va entrer dans des logiques différentes selon que la région est petite, moyenne ou grande, avec des conséquences d'organisation et de fonctionnement très différentes.

La CGT a dû batailler pour que le principe d'une consultation des CE régionaux soit actée. Elle doit faire l'objet d'un accord spécifique encadrant tout le processus d'information-consultation des instances (CCE, CE, IC-CHSCT et CHSCT).

Les élus ont également fait part de leurs inquiétudes quant à l'organisation des instances représentatives du personnel dans les 13 futures régions. Une négociation doit s'ouvrir prochainement.

Au final, les élus CGT du CCE ont l'impression que ce projet est un "chantier en cours", que le fonctionnement imaginé n'est pas clair et qu'au final, les futures régions seront sous la tutelle de Paris avec le refrain « *nous savons ce qui est bon pour vous* ». La décentralisation annoncée reste largement à démontrer. Les élus vont s'employer à faire bouger les lignes du projet.

Dissolution de FTV numérique et de TVRS

FTVN a été créée pour porter la participation de FTV dans TPS, cédée en 2002. TVRS a été créée pour porter les opérations techniques de radio diffuseur hôte pour des grandes compétitions sportives internationales. Ce sont désor-

mais deux coquilles vides et dans le cadre de la simplification de la structure du groupe la direction a décidé de les dissoudre. Ce point sera à l'ordre du jour du Conseil d'Administration.

Diversité : peut (beaucoup) mieux faire

« *La politique diversité et égalité des chances à France télévisions constitue une priorité incontournable* » affirme la direction.

Depuis l'obtention du Label Diversité, délivré par l'AFNOR, en mars 2014, un travail important a été mené, sur la question du handicap, sur les formations de sensibilisation à la diversité. Des outils et des actions ont été mis en place et c'est d'ailleurs là-dessus que l'audit intermédiaire de l'AFNOR a dressé un bilan élogieux.

La lecture de ce bilan n'est pas faite de la même façon pour tout le monde. Un fossé

existe entre l'attente des salariés qui espéraient voir leur quotidien évoluer et des actions concrètes, et la réalité des faits au-delà des discours. Quid de la représentation de la diversité sociale et ethnoculturelle? Quid de la parité dans les postes d'encadrement par exemple ?

Concernant l'égalité de traitement et l'implication des managers dans le déploiement de cette politique il y a encore beaucoup à faire, les processus de gestion de carrière et de recrutement ne semblent pas vraiment garantir cette égalité préconisée...

Bilan handicap 2015

La prise en compte des travailleurs handicapés est une volonté forte affichée par FTV. Le bilan du 2ème accord de groupe 2011-2015 est contrasté. Le taux d'emploi a progressé de 3,67% à 4,62%, surtout grâce à la sous-traitance et alors que la loi impose un taux de 6%. Pour autant, FTV aurait le meilleur taux du secteur audiovisuel. Pour mémoire, le taux moyen d'emploi en France tourne autour de 3%.

Autre point d'insatisfaction : les objectifs d'embauche (CDI, CDD, alternants et stagiaires) sont loin d'être atteints. Certains pôles

et stations ont fait comme s'ils n'étaient pas au courant de ces objectifs, ce qui n'a pas aidé. Il faut sans doute le temps aux mentalités de changer... 2 470 318 € ont été dépensés en diverses actions.

Les droits à absence sont en augmentation en nombre de salariés et en nombre de jours pris. Ce droit est renforcé dans le nouvel accord et la sensibilisation des salariés va se poursuivre. Comme vont également se poursuivre les travaux d'accessibilité des locaux encore non conformes. Aucun appel sur la hotline handi-

cap en 2015, pour autant la direction ne souhaite pas la supprimer.

La sous-traitance concerne des secteurs d'activité précis : recyclage de cassettes, impression du magazine interne, impression et envoi du matériel de vote, du Bulletin Individuel Social et des bulletins de paye, transport de personnes, développement web, agences de communication... La direction des achats veut

développer les clauses sociales d'insertion dans les appels d'offres. C'est une incitation impliquant des co-traitants (l'entreprise ordinaire qui remporte le marché s'associe à une entreprise adaptée).

Le 16 novembre 2015 la CGT a signé le [3ème accord de groupe pour la période 2016-2020](#) pour que les efforts engagés se poursuivent et s'amplifient.

Formation professionnelle

Les partenaires sociaux de la branche audiovisuelle (dont FTV fait partie à travers le Syndicat des Médias de Service Public, SMSP) ont signé un accord sur la formation professionnelle en 2015. Il est nécessaire et urgent, dans le respect de la hiérarchie des normes, de décliner cet accord au niveau du groupe FTV, en lien avec la GPEC. Ceci afin de pouvoir développer des dispositifs liés directement ou indirectement à cette réforme (CPF, entretiens individuels, alternance, e-learning, FOR, reconversions, articulation avec les CIF, etc.).

Présentation du bilan des non formés 2013-2015.

La loi de 2014 qui a introduit l'entretien professionnel obligatoire tous les deux ans, fait obligation aux employeurs de vérifier tous les 6 ans qu'au cours de cette période chaque salarié a fait l'objet d'au moins deux mesures parmi les mesures suivantes :

- suivi au moins d'une action de formation
- acquis des éléments de certification par la formation par une validation des acquis de l'expérience (VAE)
- bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle

A défaut (et a fortiori s'il n'y a pas eu d'entretien professionnel pendant 6 ans) dans les entre-

prises d'au moins 50 salariés, son CPF sera abondé de 100 heures et une contribution financière supplémentaire devra être versée par l'employeur à l'OPCA.

Plan de formation 2015

L'effort de formation représente un budget global de 28 M€ représentant 4,4% de la masse salariale brute de FTV au lieu de 4,8% en 2014. A titre de comparaison, M6 est à 3%, TF1 à 1,6% et Canal Plus à peine au minimum légal de 1%...

Les élu-e-s constatent que malgré le fait que l'effort financier de formation de FTV soit resté constant en valeur absolue en 2015, l'impact de la réforme de la formation professionnelle de 2014 s'est traduit par une diminution réelle du budget de la formation et donc mécaniquement de la formation des salariés.

Alors que les besoins en formation augmentent en raison du développement de l'activité (création de la Chaine Info en continu, numérique) FTV devrait établir un budget de formation pluriannuel et l'abonder pour le maintenir à la hauteur des enjeux et des défis auxquels l'entreprise et des salariés doivent faire face.

En conséquence les élus-e-s ont émis un avis négatif sur le plan de formation 2015.

Information sur le projet Planif

A l'origine, il y avait Siplan, un énorme projet de système informatique capable de gérer les commandes, les devis, la facturation interne, ainsi que la planification des moyens et des salariés.

En cours de route, il a été décidé d'abandonner l'usine à gaz. La partie planification a donc été sortie de Siplan et a fait l'objet d'un développement à part dans l'application Planif.

Ce logiciel doit gérer la planification des activités, des moyens techniques et des collaborateurs et remplacer les systèmes existants dans les différentes entités : Toutatis (Siège), Optichannel (Outremers), Omega (France 3 et Filière). A terme, un développement supplémentaire devra permettre de gérer les moyens de reportage et les magasins.

Un pilote va être lancé en Guyane en octobre avant un déploiement dans les Outre-mer à partir de mars prochain. Suivra ensuite le réseau de France 3 à partir du mois de juin 2017 puis le Siège en dernier en novembre 2017.

Dans les Outre-mer, l'idée est de déployer 4 stations à la fois, à raison d'un mois par déploiement, avec double saisie sur l'ancien et le nouveau logiciel jusqu'à la bascule finale.

Nouvelle version de l'annuaire de FTV

La direction tenait absolument à présenter son projet de futur annuaire de l'entreprise, disponible sur l'intranet à partir de juillet. Il va être revu afin d'intégrer les régions de France 3. En tapant le nom du salarié, on pourra trouver les

données géographiques le concernant, sa direction de rattachement, sa fonction et même une photo que le salarié pourra ajouter lui-même. La direction parle de mettre en place des cabines à photo. Chouette...

Les points sur l'entretien annuel, le bilan social 2015 et le bilan emploi ont été reportés à la prochaine séance.

Paris, le 21 juin 2016

Vos élus **cgt** se tiennent à votre disposition

Comptes 2015 de France Télévisions

Réunion du 9 juin 2016

Présents pour la commission : Jean-Hervé GUILCHER, Fernando MALVERDE, Pierre MOUCHEL et Eric VIAL.

Présents pour la direction : Priscille DUCOMET, directrice financière ; Christian VION, directeur général délégué à la gestion, à la production et aux moyens.

Invité : Jacques DENOYELLE, expert du CCE (SECAFI).

Un budget présenté à l'équilibre mais une exploitation déficitaire

Alors que la reprévision budgétaire prévoyait un déficit de 9,6 M€, les comptes 2015 affichent un résultat net tout juste à l'équilibre (0,2 M€).

Cet affichage résulte d'éléments exceptionnels : un remboursement d'impôts de 12,3 M€, lié à une surimposition suite à un contrôle fiscal dans les années 2000, et une reprise de 15,2 M€ correspondant au coût moins important que prévu du plan de départs volontaires.

Ces éléments « non récurrents » ne doivent cependant pas masquer un résultat d'exploitation négatif de -30,1 M€, certes en amélioration par rapport à la reprévision (-37,3 M€) ou au résultat 2014 (-50,7 M€), mais très loin des objectifs budgétaires (-7,1 M€).

Une ressource publique presque stable

La ressource publique inscrite au budget 2015 comprenait un fort risque de gels budgétaires, lié aux 160,4 M€ de subvention budgétaire (taxe Copé). En définitive, l'Etat a débloqué en fin d'année les réserves budgétaires et honoré ses engagements.

La contribution à l'audiovisuel public est même supérieure de 400 000 € au budget. Au total, les ressources publiques s'établissent à 2 481,4 M€. Elles sont en retrait de 4,4 M€ par rapport à 2014.

Un chiffre d'affaires publicitaire surestimé au budget

Le chiffre d'affaires de la publicité avait été budgété à 330,1 M€, ce qui, dès l'origine avait été jugé trop ambitieux par les élus et par le conseil d'administration. Dans la

réalité, le chiffre d'affaires de la publicité s'établit à 303,3 M€, en recul de 26,8 M€ par rapport au budget et d'1,7 M€ par rapport à la reprévision. Malgré tout, les recettes budgétaires du diffuseur progressent d'1,8 M€ par rapport à 2014.

Si les espaces classiques résistent mieux (-4,8 M€ par rapport au budget et même +3,8 M€ par rapport à 2014), 2015 a vu le parrainage s'effondrer : -23,9% par rapport au budget et -14,5% par rapport à 2014.

Les recettes affectées, en progression à 17,6 M€ améliorent le chiffre d'affaires.

Globalement, les recettes publicitaires sont pénalisées par l'absence d'écrans forts après 20h, les annonceurs préférant concentrer leurs investissements sur le prime time et les autres régies ayant pratiqué le dumping, faisant baisser le prix des écrans en journée.

Malgré tout, par rapport à 2014, on observe une progression du chiffre d'affaires publicitaire de l'ensemble des chaînes du groupe, à l'exception de France 3, qui recule de 9,3 M€ par rapport à 2014 et des Outre-Mer 1ères, en baisse de 0,9 M€. Ces résultats sont à corréliser avec les résultats d'audiences.

France 3 subit également l'effondrement de la publicité régionale. Avec la baisse des prix des écrans nationaux, les annonceurs ont délaissé le marché régional pour concentrer leurs investissements sur les écrans nationaux.

De son côté, le créneau régional de 20h15 n'a pas donné les résultats escomptés. La direction l'explique par le contexte de son lancement, en pleine morosité du marché, mais également par le fait que son potentiel a été limité, suite à la décision de la direction de ne le commercialiser que sur 18 des 24 régions, afin de ne pas être accusée de vendre un écran national.

L'effondrement du parrainage, lui, n'avait pas du tout été anticipé, selon la direction. C'est un phénomène nouveau. L'explication avancée est le fait qu'on ne peut pas montrer le produit. Or, la marque et l'image ne suffisent pas pour les annonceurs, ils veulent pouvoir montrer leur produit et leur slogan.

Une discussion est en cours avec les annonceurs pour faire évoluer la réglementation française, qui est plus restrictive que la réglementation européenne. Même si l'on obtenait de montrer les produits, resterait la question du slogan, qui pourrait rester interdit, ce qui rend les écrans moins attractifs : le potentiel avec produit + slogan est évalué à 10 M€ de chiffre d'affaires par la direction. La version sans slogan, à moitié moins (5 M€).

D'autres éléments qui viennent dégrader le résultat

La baisse du **résultat opérationnel du producteur** de 4,5 M€ par rapport au budget et de 5,2 M€ par rapport à 2014 est liée principalement à deux choses : d'une part, la baisse du résultat d'exploitation de MFP malgré un chiffre d'affaires en hausse, d'autre part une sous-activité de la filière de production.

Les membres de la commission lient la baisse du plan de charge aux économies de programmes, notamment régionaux. M. Vion nuance le propos en affirmant que le plan de charge était « assez ambitieux » et prévoyait notamment des objectifs

supplémentaires en cours d'année. Ces objectifs ont été abandonnés en raison des impératifs d'économies. Le retard touche la vidéo-mobile et les équipes légères, baisse de la couverture du spectacle vivant, matchs de rugby annulés en fin d'année après les attentats.

Des **coûts opérationnels du diffuseur** en hausse de 1,5 M€ par rapport au budget et de 1,8 M€ par rapport à 2014, du fait notamment du décalage de réalisation du PDV.

On notera notamment le niveau très élevé des **variations de provisions pour litiges et indemnités** qui atteignent 28,6 M€, dont 12,7 M€ pour les seuls litiges et licenciements. C'est 10,5 M€ de plus qu'au budget et 5,5 M€ de plus qu'en 2014, ce qui dénote un niveau de conflictualité élevé dans l'entreprise.

Des économies sur le coût de grille

Le coût de grille est en baisse de 39,1 M€ par rapport à 2014. Il s'établit à 2 047,1 M€ en 2015, en léger dépassement par rapport au budget (+ 3,1 M€).

Par genre, on observe une forte baisse du programme national, même si elle est moins importante que la prévision budgétaire et à plus forte raison que la reprévision. Cette relative limitation de la baisse est due à un renforcement de la fiction de France 2. Par rapport à 2014, l'économie sur le programme national a atteint 23,2 M€.

Baisse également de 11,5 M€ sur le sport national, du fait de l'absence de JO en 2015.

Sur l'information nationale, la direction explique la baisse de 2,9 M€ par rapport à 2014, par le haut niveau d'activité de l'année 2014, avec deux scrutins électoraux et des commémorations. La baisse est même un peu moins importante que prévu du fait du retard du PDV.

Déjà en économie depuis 2012, le programme régional de France 3 a encore économisé 1,7 M€ par rapport à 2014. Par rapport au budget, l'effort atteint 4,8 M€, ce que la direction salue et explique par une « bonne maîtrise des coûts ».

Le coût de grille par antenne s'établit comme suit :

Chaîne	Coût de grille	R 2015 / B2015
France 2	798 M€	+ 1,6%
France 3	833 M€	- 0,8%
<i>dont réseau régional</i>	<i>367,1 M€</i>	<i>- 1,3%</i>
France 4	53 M€	+ 3,6%
France 5	137 M€	- 1,9%
France Ô	35 M€	- 3,3%
Outre-Mer 1ères	191 M€	- 0,5%

Malgré les économies sur les programmes, l'investissement de France Télévisions dans la création est resté élevé à 404,4 M€, bien au-delà du niveau envisagé au moment de la construction budgétaire, qui avoisinait les 390 M€.

Selon la direction, on a fait 7 à 8 M€ de plus que l'obligation, du fait notamment de l'appétence des chaînes – France 2 en tête – pour la fiction.

M. Vion voit dans la création un investissement plus rentable que le flux en temps de crise, puisque les œuvres se rediffusent et peuvent circuler entre les chaînes. C'est particulièrement le cas pour les documentaires, par opposition aux magazines qui sont quasiment obsolètes une fois diffusés.

On notera par ailleurs qu'avec près de 206 M€, France 3 porte à elle seule plus de la moitié des obligations de financement de la création par France Télévisions.

Si l'investissement dans la création a été important, le budget d'approvisionnement (achats de films, séries et de flux) a diminué, et le stock de programmes de France Télévisions avec lui.

Les membres de la commission s'interrogent sur cette diminution du stock, puisqu'il s'agit là d'une valeur stratégique pour l'entreprise.

Des effectifs qui baissent et une masse salariale qui croît

L'atterrissage en ETP est supérieur à la trajectoire prévue au budget. On a atteint en 2015, 9932 ETP moyens annuels, là où le budget en prévoyait 9836, soit 96 ETP de plus. Ceci est dû à la non réalisation partielle du PDV et à sa réalisation tardive dans l'année, le point d'équilibre inscrit au budget étant le 1^{er} avril.

Par rapport à 2014, la baisse est de 199 ETP.

Le taux de précarité est en baisse de 0,5 point à 14,1%. Les non-permanents représentent 1401 ETP moyens annuels et les permanents 8531.

La masse salariale est en hausse de 5,1 M€ par rapport à 2014 et de 39 M€ par rapport au budget.

Cet écart par rapport au budget s'explique en grande partie par le niveau des indemnités de licenciement qui ont atteint 23 M€ en 2015.

S'ajoute ensuite un effet volume, lié au PDV. Sa non-réalisation partielle aura coûté 2,3 M€ ; le retard de sa réalisation aura impacté la masse salariale à hauteur de 6 M€.

On notera encore l'effet des avenants à l'accord collectif qui en surenchérit les charges de personnel à hauteur de 3,4 M€.

Le CICE, lui, est en baisse de 200 000 € du fait de l'augmentations globale des rémunérations, liée à l'accord collectif.

La hausse de 3,7 M€ des charges patronales résulte d'une sous-évaluation du taux de charge de l'URSSAF, inconnu lors de l'établissement du budget.

Pour la commission,
Jean-Hervé GUILCHER



SECAFI
Groupe ALPHA

CONSEIL
EXPERTISE
FORMATION

France Télévisions SA

Analyse des comptes 2015 et du budget 2016

SECAFI

Diagnostic Stratégie Emploi

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de Paris/Ile de France

Direction Régionale Ile de France

20 rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tél 01 53 62 70 00

SAS au capital de 2 245 092,50 €
312 938 483 RCS Paris
Numéro d'identification intracommunautaire
FR 88 312 938 483

BORDEAUX ▶ LILLE ▶ LYON ▶ MARSEILLE ▶ METZ ▶ MONTPELLIER ▶ NANTES ▶ PARIS ▶ TOULOUSE

www.secafi.com

- ▶ Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre CCE dans le cadre de l'article L2325-35 et L2325-36 du Code du Travail.
- ▶ Pour exécuter nos travaux, nous avons notamment utilisé les documents comptables (bilan, compte de résultat et annexes), les informations économiques, sociales et financières mises à notre disposition, ainsi qu'une documentation complémentaire relative à votre secteur d'activité.
- ▶ Nous avons complété notre analyse documentaire par des entretiens avec Mesdames BREMOND et HASTIER et Messieurs ANGOT, CHEVALLIER, DUMOND, FRESSIGNAUD, HAUSSEMBERG, MESLET, RICHOUX et VION que nous remercions de leur disponibilité.
- ▶ Notre rapport comprend la présente note de synthèse, elle s'appuie sur une analyse détaillée décrite dans le corps du rapport.
- ▶ Outre les signataires du présent rapport, ont également participé à la réalisation de cette mission Messieurs BIGATA, LARGIER et MORCHEDI.
- ▶ Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Paris, le 6 juin 2016.

Philippe GERVAIS

Jacques DENOYELLE

L'article L 2325-5 du Code du travail dispose que les membres du CE sont tenus au secret professionnel pour toutes les questions relatives aux procédés de fabrication. Les membres du Comité d'Entreprise et les représentants syndicaux sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'employeur.

En outre, le Code du travail rappelle que les informations comptables (Art. L. 2323-10) et les informations données dans le cadre d'une procédure d'alerte économique (Art. L. 2323-82), sont par nature « réputées confidentielles ».

L'obligation de confidentialité qui incombe à l'expert-comptable en application de l'article L.2325-42 du Code du travail est la même que l'obligation de secret et de discrétion liant les membres du Comité d'Entreprise en application de ce même texte.

Ces obligations de confidentialité et /ou discrétion ne s'imposent qu'à l'égard des tiers à l'entreprise.



▶ **Ce rapport comprend :**

- ▶ **Un résumé – synthèse d'éléments qui nous paraissent mériter d'être particulièrement soulignés,**
- ▶ **Une partie composée d'analyses et commentaires de la situation économique et financière de l'entreprise, et ce à partir des tableaux de bord des antennes ;**
- ▶ **Une autre qui souligne certaines particularités du corps social,**
- ▶ **Une dernière qui commente les principaux tableaux sur les comptes sociaux.**

▶ **Cette analyse regarde les comptes de la SA, mais nous avons parfois mentionné des aspects financiers consolidés au niveau du groupe afin de porter à la connaissance de toutes/ et de tous la vision d'ensemble.**

▶ **Nous rappelons que les éléments spécifiques aux antennes, relatifs aux coûts des grilles, stocks ou circulation des programmes sont confidentiels.**

▶ **Nous avons également tenu à produire plusieurs tableaux relatifs à la pyramide des âges.**

▶ **Le plan stratégique associé au COM et au plan d'affaires seront analysés lors de notre présentation des comptes du groupe (second semestre 2016).**



Synthèse

page 5

I- Analyse des audiences

page 18

II- Analyse des résultats des antennes et réseaux

page 25

III – Analyse économique des pôles F3

page 33

IV- Les résultats de FTV SA en 2015 (comptes sociaux)

page 52

V- Les effectifs, les frais de personnel et les heures supplémentaires

page 61

VI- La pyramide des âges

page 69

VII- Le patrimoine et la situation de trésorerie au 31 décembre 2015

page 76

VIII- Annexes

page 84



Synthèse



- ▶ 2015/2016 : un contexte concurrentiel et stratégique du secteur de l'audiovisuel en plein bouleversement :
 - ▶ Capitalistique et commercial: achat de Newen par TF1, bouquet contenus de SFR/Numéricâble, offensive Netflix en France, recherche par les opérateurs de contenus exclusifs (Sport, Séries...), tensions entre Canal+, les opérateurs télécoms et l'Autorité de la Concurrence plus sur le rattachement client à l'offre BeIn Sports.
 - ▶ Technologique, (Réalité virtuelle, norme HDR, Objets connectés, téléviseurs futuristes, retransmissions multi-angles, nouveaux formats publicitaires).
 - ▶ Sur le plan des usages ... (pratiques de streaming, ...).
 - ▶ Ancrage en France de Netflix.
- ▶ Un essoufflement du modèle de TV payante généraliste (Canal Plus) pour des usages plus modulaires (ex : Netflix+BeIn) :
 - ▶ Indirectement FTV est toutefois concerné. Pour qu'un bouquet ait un sens le renforcement de la promesse éditoriale de chacune des marques-antennes aura besoin de renforts marketings pour maintenir un processus de distinction dans un paysage en voie de concentration et de déplacement des centres de gravité (Bolloré, Drahi).
- ▶ Une télévision de programme qui reste résiliente pour les plus de 34 ans mais le décrochage est amorcé pour les générations d'âge inférieur :
 - ▶ Dans les usages, la consommation d'information et de programmes engageant un élargissement de l'offre en rapport avec les supports utilisés.
 - ▶ Via la survenue de nouveaux appareils comme les casques de réalité virtuelle un nouveau saut est franchi pour de nouvelles écritures et programmes.
- ▶ FTV - dans un contexte d'affaiblissement de l'audience des groupes audiovisuels (TF1, M6)- a tiré son épingle sur jeu en 2015. Hormis F3, les audiences des antennes ont progressé en 2015. L'offre numérique permet au groupe de se positionner en marque leader de l'audience en France cumul trois écrans :
 - ▶ Le groupe FTV = +0,4 pts / Groupe TF1 = -1 pt ; entre les antennes : F2 = +0,2 pts / TF1 – 1,5 pts.



- ▶ Cependant, cette tendance ne semble pas se poursuivre en 2016 avec un recul de 0,5 points pour F2 en particulier sur les quatre premiers mois de l'année :
 - ▶ un écart pour partie en lien avec l'actualité Française du premier trimestre 2015,
 - ▶ une nécessité de renforcer le fond de grille sur certaines cases en journée et
 - ▶ les trois groupes (FTV, TF1, M6) préparent tous de sérieux changements pour leur grille de rentrée.
- ▶ La distribution numérique, concentrée autour de quelques supports (en décembre 2015, You tube représente 51% des 253 M de vidéos vues), mobilisée avant tout sur les tablettes et smartphones (+54% de visites totales sur un an) représente le défi le plus important pour FTV SA parce qu'elle modifie assez radicalement l'approche traditionnelle par les programmes et interpelle avec son modèle actuel de distributeur :
 - ▶ Etre vu souligne deux choses: être organisé pour être un acteur de référence dans un espace hyper-concurrentiel et concevoir des programmes à usages multiples.
 - ▶ Un impact sur l'organisation qui mériterait de disposer d'une cellule de veille, transverse aux programmes, rôle indirectement rempli par FTVEN.
- ▶ Les groupes audiovisuels sont donc engagés à faire des choix marquants, -portés par la révolution des usages et par des technologies disruptives- afin de protéger au mieux la légitimité de leur objet social. La course est progressivement engagée vers un élargissement de l'offre (nouvelles écritures, formats, réalité augmentée, mini-fictions ...) :
 - ▶ Cette distinction fait fondamentalement la différence avec le secteur privé qui peut choisir de cibler un type de téléspectat en fonction de critères de rentabilité.
 - ▶ Tous les types de programme sont à terme concernés. L'élargissement de la redevance aux quatre supports est donc un enjeu d'une brûlante actualité. La progression des recettes publicitaires 2014/2015 souligne, même amputé, la place du groupe pour les annonceurs privés
 - ▶ Le portefeuille d'obligations de FTV défini statutairement, sans pour l'heure de potentiel de recettes dynamiques, conduit l'entreprise à tenir de nombreux enjeux simultanément avec la contrainte supplémentaire d'un corps social qui dans son ensemble sort à peine de 6 ans de refonte quasi complète de ses outils et organisations.

Parmi les modes de recettes dynamiques, l'évolution des droits de production et une offre payante délinéarisée?

- ▶ L'environnement réglementaire a connu trois évolutions en 2015 :
 - ▶ Le décret de coproduction : « Cette réforme a eu pour objectif d'autoriser les éditeurs de services de télévision à détenir des parts de producteurs dans les œuvres audiovisuelles dont ils ont financé une part substantielle. Conformément au renvoi au pouvoir réglementaire opéré par la loi, le décret fixe cette part substantielle de financement à 70 % du devis de production d'une œuvre audiovisuelle et encadre la détention des droits secondaires et des mandats de commercialisation que peuvent détenir les éditeurs de services de télévision en conséquence » (JO).
 - ▶ L'accord animation préscolaire.
 - ▶ Le nouvel accord de production qui voit la part de la production dépendante passer de 5 à 25% (50% pour la BBC) :
 - ▶ Le groupe FTV a précisé que la moitié pourra être réalisée avec MFP, seule ou en co-production.
 - ▶ L'autre moitié pourrait faire l'objet de renégociation tant sur la durée des droits que le niveau de co-production.
 - ▶ L'accord sur les mandats de distribution (Mai 2016) permet à FTV notamment de disposer de certains mandats supplémentaires sur les œuvres qu'elle finance.
- ▶ Cet accord est à terme de nature à dégager des recettes. Mais, il est suspendu à la hauteur de l'engagement initial du producteur donc dépendant des recettes en cash affectées à MFP.
- ▶ La hauteur de l'effort est suspendue à une modification du système de recettes sinon à engager le groupe vers des nouvelles mesures d'économies qui engageront l'entreprise dans un sens difficilement compatible avec la refonte de l'offre.
 - ▶ A titre d'illustration, les groupes comme Netflix affichait une marge nette inférieure à 2%, avec une dette nette équivalente à ses capitaux propres.
- ▶ La constitution d'un catalogue afin de proposer une offre payante délinéarisée fait partie des options des groupes, afin de proposer une offre face à Netflix, Red Youtube et les opérateurs Télécoms qui les distribuent.
 - ▶ Netflix a ouvert une brèche avec l'offre courte et facilement réversible (anti-modèle C+).
 - ▶ Le point fort de FTV est de savoir bâtir un programme, de connaître les attentes du public, de disposer d'un spectre mondial et des atouts importants pour construire ce type d'outil.
 - ▶ L'engagement financier est toutefois élevé, récurrent, tant dans l'achat ou la location des films que pour le marketing ou les aspects technologiques.
 - ▶ Cela ne pourrait logiquement advenir que dans le cadre d'une réforme de la redevance tous supports.



Le contrôle de « l'accès » permet de construire des modèles économiques nouveaux

▶ Modèle opérateur Telecom : l'agrégateur

- ▶ A partir de l'accès (l'abonnement) et de la qualité du réseau, bâtir une offre de services par couches successives, tous supports.
- ▶ L'objectif est :
 - plus d'ARPU (de revenu par abonné), de fidélisation (moins de turn over), moindre sensibilité à la concurrence sur les prix et
 - de tenir la relation client face aux offres des OTT.
- ▶ La condition est :
 - la confiance – la réputation – la qualité de bout en bout.
- ▶ Les moyens sont :
 - une importante veille marketing – une connaissance des usages via la data – des investissements technologiques et de croissance externe (ex : Groupama Bank pour Orange, ...) – un éco-système de partenaires – une vision opportuniste « make or buy ».

▶ Modèle FTV en devenir, producteur et distributeur payant :

- ▶ Leader avec 28 % de PDM et 4^{ème} site FTVI, la réputation et la confiance sont installées, c'est l'actif le plus important du groupe.
- ▶ Potentiel de diversification : élargir la position de distributeur à des offres payantes (1) – utiliser l'effet de levier du producteur (2).
- ▶ Conditions:
 - ▶ (1) = investissements importants en cash (location ou achat des oeuvres, approfondissement de la connaissance des usages, création d'une offre marketing SVOD – plate-forme de paiement...) mais retour « rapide » de l'investissement,
 - ▶ (2) = engagements lissés dans le temps mais pas de recettes avant un moyen terme.
- ▶ Paradoxe de ce scénario : la position de FTV, distributeur-financeur, leader Français, sans effet de levier économique = absence de recettes de diversification à court terme, absence de moyens financiers suffisants pour investir et supporter pendant un temps des pertes opérationnelles.

Une entreprise sans réelles perspectives d'amélioration des résultats en l'absence d'un retour après 20h de la pub (1)

- ▶ L'année 2015 est marquée par la poursuite des mesures d'économies au sein de France Télévisions pour faire face à un double écart : celui, structurel, de la ressource budgétaire et celui des prévisions publicitaires de l'année.
- ▶ Sur une moyenne période, France Télévisions a été engagé dans un plan d'économies visant à réduire de 300 M€ les dépenses par rapport aux prévisions initiales.
 - ▶ Dont l'exécution du plan de départs volontaires : au 31 décembre 2015, 305 départs ont été validés sur un objectif de 339,5, soit 90% de l'objectif.
- ▶ Au niveau financier, une amélioration du résultat net au niveau du groupe :
 - ▶ Les efforts réalisés par FTV SA pour s'adapter à la baisse de ses ressources sont évidents. Le coût de grille 2015 a fait l'objet d'une baisse de 39 M€ de 2014 à 2015, réponse à la baisse des recettes publicitaires de 20 m€ au budget.
 - ▶ Les économies demandées aux antennes ont été de nature différente, selon les genres et la volonté de soutenir ou d'accroître l'audience :
 - ▶ F4 a été globalement épargné et a bénéficié de la circulation des programmes de F2 comme de F3.
 - ▶ F2 a participé via l'augmentation de son coût de grille à la circulation des programmes et à la réduction de ses approvisionnements. Son stock vivant est en baisse en fin d'année (-41 M€).
 - ▶ F3 national a connu une double réduction, du coût de grille des approvisionnements.
 - ▶ Le réseaux régional de F3 a poursuivi la même tendance à l'optimisation des moyens via les outils du régulateur.
 - ▶ Le réseau régional OM 1ères a enregistré différents éléments exceptionnels.
 - ▶ Ce résultat en amélioration est intimement lié à des éléments non durables ou non récurrents que nous retrouvons à plusieurs niveaux du compte de résultat (cf. p 12) au niveau des coût des approvisionnements (en baisse en raison de la diminution des approvisionnements) et au niveau du résultat exceptionnel. De tels éléments n'ont de notre point de vue pas un caractère structurel, les économies d'approvisionnement se traduiront même nécessairement en 2016/2017 par une hausse des charges.



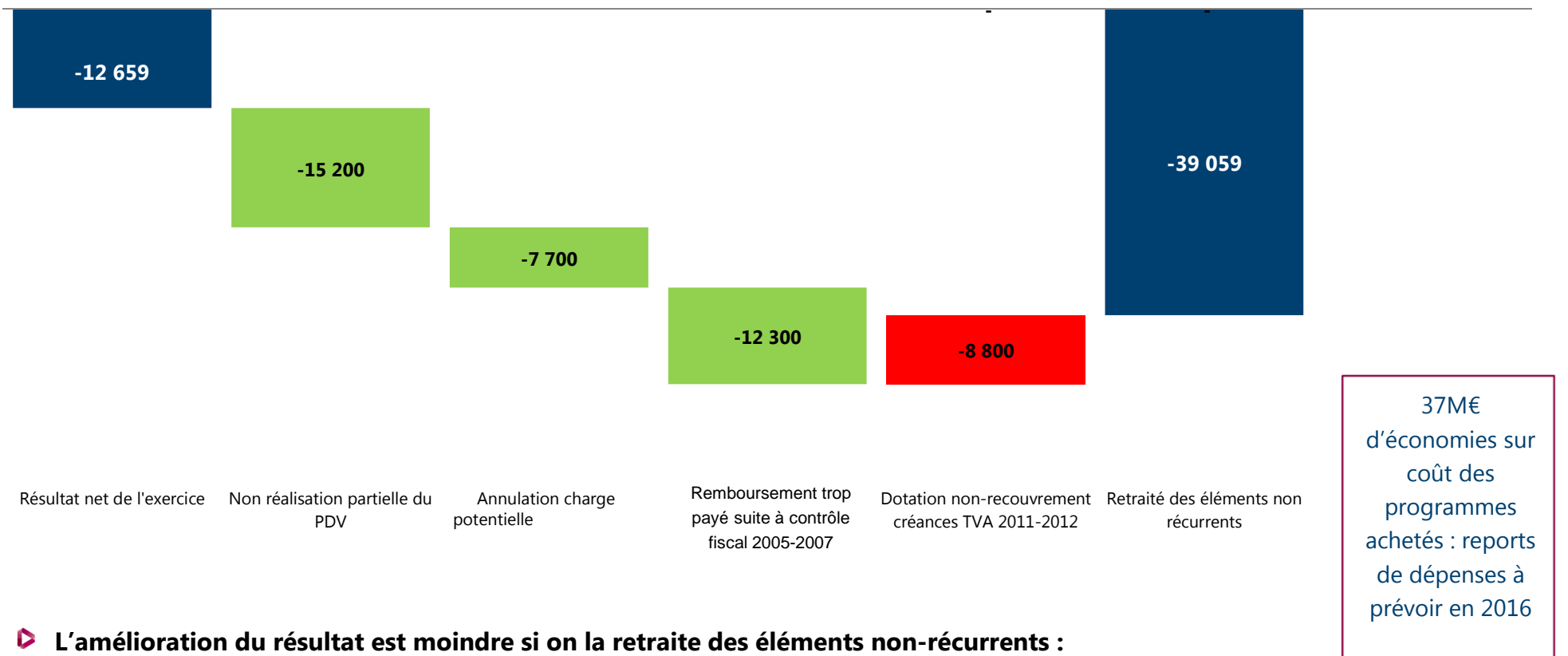
Une entreprise sans réelles perspectives d'amélioration des résultats en l'absence d'un retour après 20h de la pub (2)

- ▶ 2015 a poursuivi la progression de la circulation des programmes (objectif affiché de l'entreprise unique) et l'assainissement des stocks. Ils sont en fin d'exercice en baisse de 5%. Si la part du stock vivant est stable et la partie dépréciée en réduction, le stock à venir lui est en baisse de 32 M€.
- ▶ Cette amélioration du résultat net ne se traduit pas par une amélioration de la génération de trésorerie qui au contraire se dégrade encore nettement au 31 Décembre 2015 :
 - ▶ La Capacité d'Autofinancement ne permet pas de financer intégralement les investissements nécessaires.
 - ▶ Le Besoin en Fonds de Roulement est en hausse en raison de la contraction des dettes fournisseurs.
 - ▶ L'entreprise utilise l'endettement afin de compenser la baisse de ses fonds propres et de remédier au besoin structurel de financement.
- ▶ Les efforts d'économies produits depuis plusieurs années sur les charges d'exploitation connaissent leurs limites: car ils demeurent insuffisants au regard de l'absence de levier au niveau des produits et des besoins de financement (investissements, besoin en fonds de roulement) de France Télévisions. Ce commentaire n'intègre pas les aspects de développement stratégique qui s'y ajoutent.
- ▶ Le niveau des investissements hors programmes reste, en valeur et en contenu. Le taux de renouvellement représente 3 % des immobilisations nettes.



Résumé des éléments non récurrents en 2015 ou de reports potentiels de dépenses en 2016

Impacts d'éléments non récurrents et exceptionnels (en k€) en 2015



► **L'amélioration du résultat est moindre si on la retraite des éléments non-récurrents :**

- ▶ 15,2 M€ de reprises de provision PDV devenue sans objet.
- ▶ 12,3 M€ de remboursement de trop payé fiscal 2005-2007.
- ▶ 7,7 M€ d'annulation de charges potentielles.

...Auquel on devrait ajouter un montant d'avoirs clients prescrits plus élevé que les années précédentes (2,5 M€) et 1,6 M€ de complément de prix lié à la cession de Gulli.

A ceci, il faut ajouter les économies et les reports sur les achats de programmes, considérées à ce niveau comme brutes d'effets comptables induits (amortissements et production immobilisée tant sur 2015 que sur 2016) .

Des résultats 2015 portés par des économies de coûts de grille et des aspects non récurrents alors que des chantiers majeurs s'accumulent (1)

- ▶ 2015: Les résultats ont donc été portés par de nombreux éléments non-récurrents.
 - ▶ Le résultat d'exploitation a réduit sa perte via des économies et des déports d'achats de programmes pour 37 M€.
 - ▶ Le résultat avant impôts a été porté notamment par une reprise de provisions de 15,2 M€ et d'un trop perçu fiscal de 12,3 M€.
 - ▶ Une année sans JO a eu un impact favorable sur les dotations aux amortissements (impact favorable 20 M€).
 - ▶ L'acquisition de Newen par TF1 a déporté des engagements d'achats de programme sur 2016.
 - ▶ Le passage de témoin entre deux présidents a conduit à une certaine prudence sur les approvisionnements (-33 M€ sur une année), impactant favorablement le coût de grille (au total cette dernière a connu une baisse de 23,2 M€).
 - ▶ La circulation des programmes a été soutenue comme en 2014.
 - ▶ Un effet report est toutefois attendu sur 2016.
- ▶ Aussi il convient de relativiser fortement l'embellie du résultat opérationnel du distributeur qui afficherait hors ces éléments une perte plus élevée que les 60,8 M€ comptabilisés.
 - ▶ En outre le résultat producteur déficitaire de 3,1 M€ a été essentiellement généré par des économies (vidéo mobiles et équipes légères en particulier) résultant du réseau régional France 3 pour 2 M€.
- ▶ L'équation renvoie la responsabilité à la tutelle. Le groupe – essentiellement l'entreprise unique- ne peut durablement pas s'engager dans d'indispensables plans de développement et maintenir un résultat à l'équilibre afin de protéger un certain niveau de trésorerie (100 M€ de cash ont été consommés en trois ans).
 - ▶ **Or, les fruits de l'entreprise unique sont arrivés à leur terme. Les estimations internes des économies encore réalisables à périmètre constant sont inférieures au déficit du résultat d'exploitation 2015.**
 - ▶ L'urgence est réelle si l'on considère que le déploiement du numérique a été freiné (180 ETP au lieu de 300) par les différents plans d'économies totalisant sur l'ancienne mandature 305 M€.

Des résultats 2015 portés par des économies de coûts de grille et des aspects non récurrents alors que des chantiers majeurs s'accumulent (2)

- ▶ Les chantiers à tenir pour les années à venir dans le contexte pré-cité sont en effet plus nombreux et plus risqués que sous les deux dernières mandatures. Ils engagent potentiellement des enjeux financiers significatifs, entre autres :
 - ▶ L'offre pour des publics en recherche de diversité.
 - ▶ Une plus grande rotation des grilles de programme afin de soutenir la marque des antennes et la différenciation
 - ▶ Soit un nouvel équilibre entre fabrication interne et sourcing externe.
 - ▶ Un besoin d'une très forte réactivité et d'un savoir faire cumulable à cet effet.
 - ▶ Les programmes courts à destination de l'offre en mobilité.
 - ▶ La relance de l'offre F3.

- ▶ L'organisation de FTV a évolué depuis 2009. Toutefois, elle demeure toujours construite autour des unités d'affaires, les antennes. La multiplication de projets suppose que l'organisation installe une culture et la définition des responsabilités transversales. En effet, nous portons à votre attention 5 constats :
 - ▶ Une culture de l'évitement demeure.
 - ▶ De trop nombreux projets ont pris du retard.
 - ▶ Les enveloppes d'investissement budgétées ne sont pas consommées.
 - ▶ Une direction numérique intégrée, transversale aux antennes, n'est pas à l'ordre du jour.
 - ▶ L'intégration des filiales commerciales comme gestionnaires de projets est insuffisante.

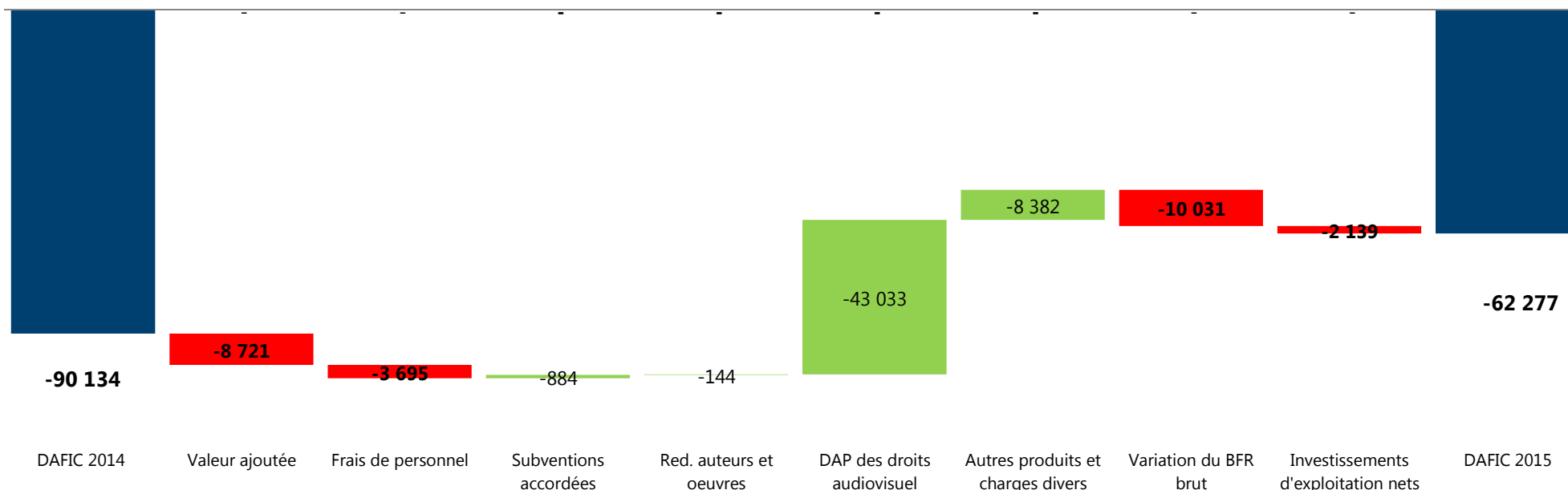


F3, une antenne malmenée...et la priorité de lui donner des objectifs et lui affecter des moyens

- ▶ Tant l'antenne nationale que le réseau régional apparaissent dans une situation préoccupante :
 - ▶ Une antenne qui cumule de multiples obligations de service public, privée depuis plusieurs années de grands rendez vous structurels.
 - ▶ Le pilotage des économies et les gains de productivité ont canalisé l'attention sans que le décrochage régulier de l'audience ne mobilise l'entreprise.
 - ▶ Très peu de marges manoeuvre, peu de cash à disposition des pôles.
- ▶ L'absence de ligne stratégique, que l'organisation en pôles a favorisé, a été un des éléments majeurs de la baisse régulière de l'audience et de son absence de renouvellement :
 - ▶ L'organisation régionale a été construite avant tout pour réaliser des économies.
 - ▶ Une panne globale de projet depuis le coup d'arrêt des TNR.
 - ▶ Un arrêt brutal à la relance des programmes régionaux en 2013.
 - ▶ Un positionnement du réseau régional encadré par les décrochages.
 - ▶ Un frein – pour des raisons budgétaires- au déploiement des PAE.
 - ▶ Une chute brutale dès 2011 des programmes hors information, une grille occupée par de nombreuses rediffusions.
- ▶ A notre sens, le projet de réorganisation à 13 régions aura à traiter plusieurs sujets dont :
 - ▶ La redéfinition d'une ligne éditoriale,
 - ▶ La résorption de l'hétérogénéité des pratiques, actuellement sans réels projets de mutualisation ni du projet d'harmonisation,
 - ▶ La reconstruction d'une autonomie décisionnelle,
 - ▶ La redéfinition des objectifs et des rôles, autour de réels objectifs de modernisation et
 - ▶ Un besoin urgent de rénover/repenser ses JT, de définir des programmes régionaux, espace stratégique clé non occupé par la concurrence.

Une amélioration ponctuelle, portée par un effet report sur les approvisionnements. Cependant FTV SA ne parvient plus à financer l'ensemble de ses investissements sans puiser dans ses ressources.

Variation DAFIC (en k€) 2014 à 2015



Le fait majeur de cette présentation est le suivant : malgré les économies et reports de programmes, des éléments non récurrents favorables. L'exécution des missions de service public du COM consomme les ressources de trésorerie du groupe et tend la situation financière.

Plus grave, elle précipite la conclusion que les grands choix ne peuvent se faire que par redéploiement des moyens internes et mesures de productivité. Le déséquilibre est patent et croissant face à des groupes privés autrement dotés de perspectives stratégiques .

La double urgence du rajeunissement et d'une transformation portée par un renouvellement des collectifs de travail

- ▶ 50% de l'effectif a plus de 50 ans, 2 325 salariés soit près d'un quart de l'effectif ont plus de 55 ans :
 - ▶ Près d'un millier de salariés pourrait quitter l'entreprise d'ici 2020: Un chiffre qui reste toutefois théorique soumis aux résultats des futures négociations sur les régimes de retraite.
- ▶ Une pyramide des âges qui a un impact évident sur l'évolution de la masse salariale estimé à 1,5% / an.
- ▶ Un besoin urgent de rajeunissement et d'entrée de nouvelles compétences :
 - ▶ Alors que dans le même temps un nombre important des métiers pourrait disparaître dans leur forme actuelle et qu'un tiers environ pourrait nécessiter une reconversion lourde.
- ▶ La GPEC a pris beaucoup de retard à FTV ce qui provoque aujourd'hui un immense besoin sur plusieurs fronts :
 - ▶ Il nous apparaît également qu'il demeure un écart sensible entre les intitulés et les contenus standards des postes et leur réalité effective.
 - ▶ Autrement dit, la question de la poly-compétence existe déjà pour de nombreux salariés *comme mode de réponse à l'absence de GPEC.*
- ▶ Un autre sujet concerne à la fois l'organisation et la transformation numérique et qui revient comme une antienne dans les entreprises de services : qui porte la transformation, l'individu en face des algorithmes ou le groupe poly-compétent?
 - ▶ Notre conviction supportée par des observations récentes nous incline à penser et à suggérer que les conduites du changement des transformations permanentes poussées par des évolutions algorithmiques seront réussies à partir d'une logique de groupe.



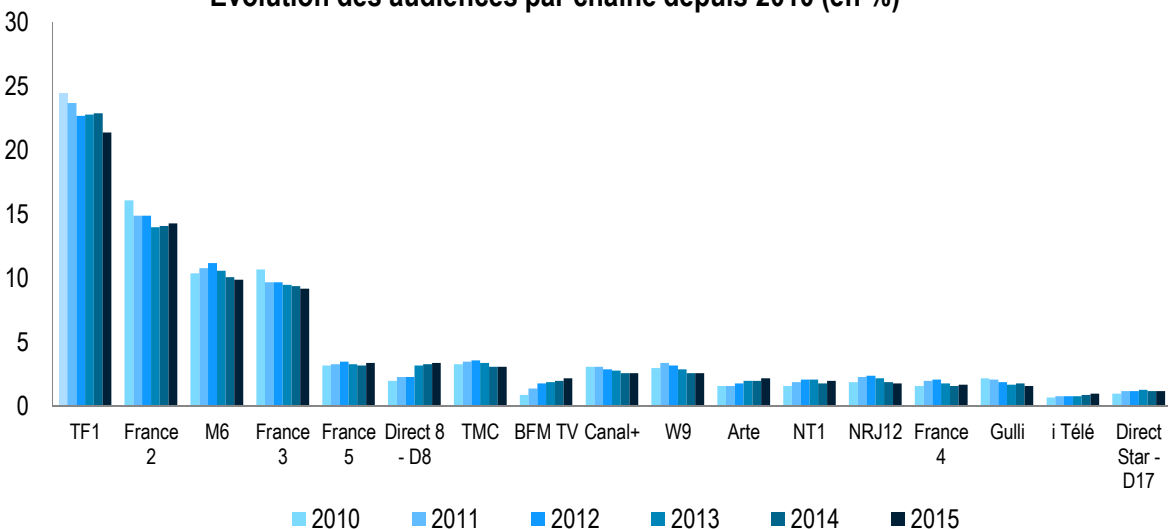


I- Analyse des audiences

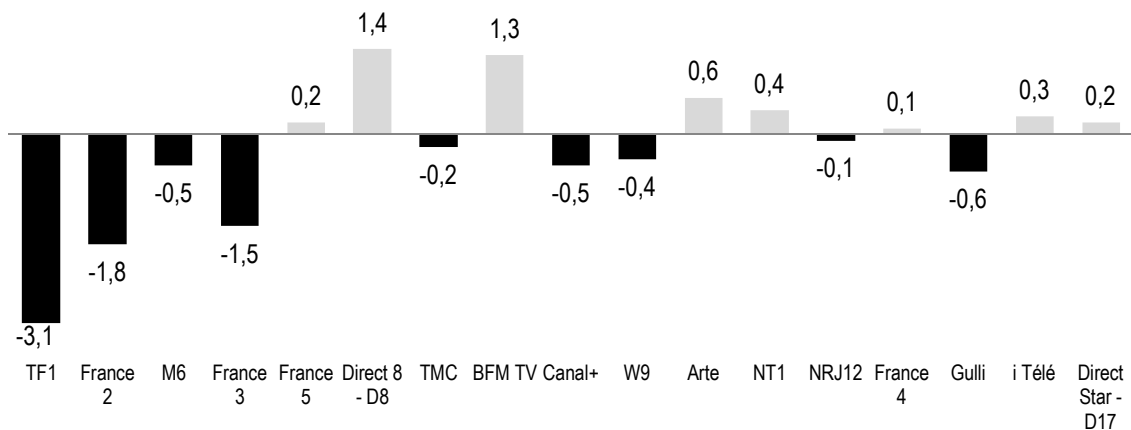


En 2015, l'audience de France Télévisions s'accroît (+0,4 point)

Evolution des audiences par chaîne depuis 2010 (en %)



Evolution de la part d'audience de 2010 à 2015 (de janvier à décembre en point)



▶ En 2015 près de 300 000 téléspectateurs en plus par rapport à 2014 :

- ▶ France Télévisions gagne 0,4 point de part d'audience (+4 ans) en 2014. Seul France 3 a vu sa part diminuer (-0,2), tandis que les autres chaînes du groupe glanent entre 0,1 et 0,2 point de part d'audience.
- ▶ Une embellie portée par les petites chaînes, F4 et FÔ.
- ▶ Le groupe TF1 a subi la plus forte baisse d'audience (-1 point).
- ▶ Groupe M6 = +0,2 points.

▶ Sur la période 2010/2015 :

- ▶ France Télévisions perd 3 points de part d'audience du fait de l'apparition des nouvelles chaînes ayant eu un impact sur les performances de France 2 et France 3 (respectivement -1,8 et -1,5 point). Les parts d'audiences de France 4 et France 5 s'améliorent sur cette période (respectivement de +0,1 % et 0,2 %).
- ▶ France 2 subit la plus forte baisse de part d'audience (-1,8 points). La plus forte hausse a été réalisée par D8 (+ 1,4 point). Cette évolution est à mettre en lien avec la montée en charge des chaînes de la TNT.

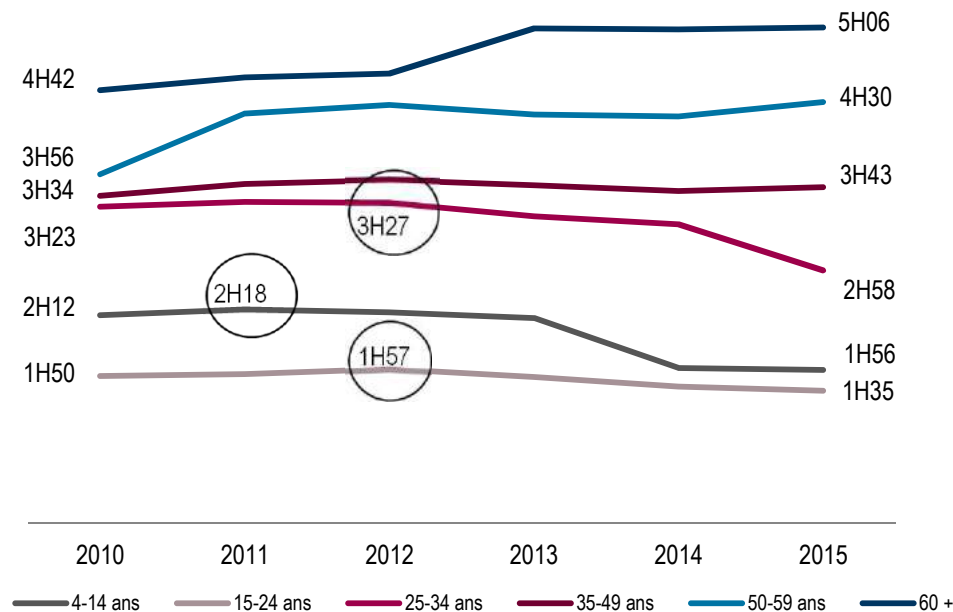
Nb : les données des graphiques ci-dessus correspondent aux audiences sur la tranche 3h/27h.

De 2010 à 2015, l'âge moyen du téléspectateur a progressé de 2,8 ans; des évolutions divergentes entre les catégories d'âge

Age moyen du public (en année)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total TV	47,9	48,2	48,6	49,4	50	50,7
France 2	55,9	56,5	56,5	57,7	57,9	58,7
France 3	57,1	58	57,9	59,5	60,7	61,3
France 4	43,4	44,3	44,7	45	38,9	37,9
France 5	55,8	56,7	57,2	58,2	58,9	60
France ô					52,6	52,3
TF1	47,2	48	48,8	49,7	50,4	51,1
M6	41,9	42,5	43,4	44,3	45,2	45,9
TNT	41,9	43	43,4	44,1	44,7	45,5

Evolution temps d'écoute télé par catégories d'âges (en H)



▶ En 2015, France Télévisions a la particularité d'avoir à la fois le public le plus âgé avec F3 (moyenne de 61 ans) et le plus jeune avec France 4 (moyenne de 38 ans) :

▶ TF1, M6, et la TNT connaissent le même phénomène de vieillissement de leur téléspectat :

▶ L'âge moyen du spectateur a vieilli de 4 ans entre 2010 et 2015.

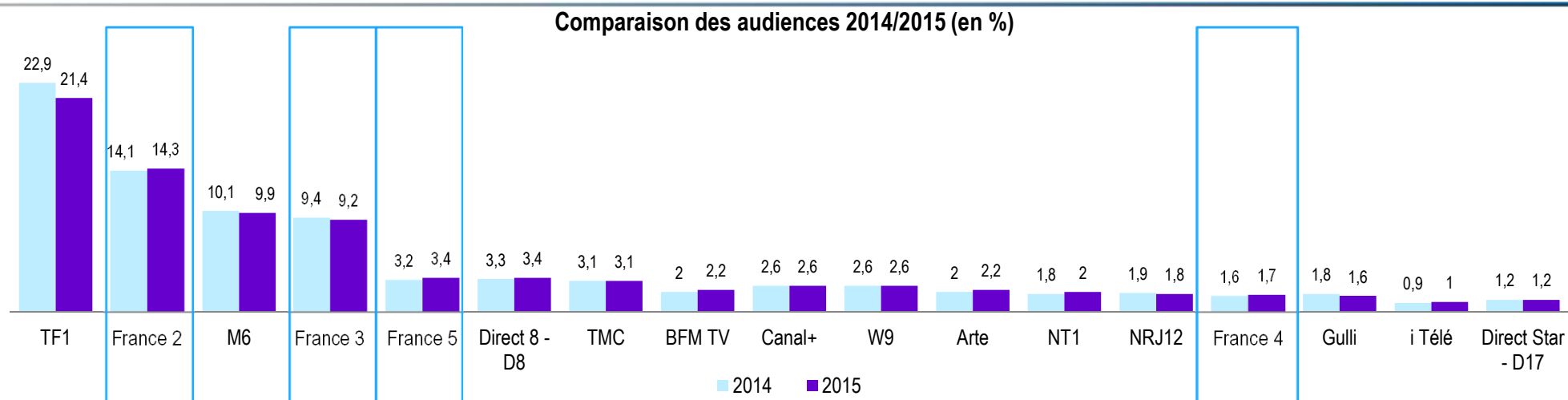
▶ Les plus jeunes (15-35 ans) avancent vers de nouveaux modes de consommation.

▶ Le temps d'écoute a progressé de 13 minutes entre 2010 et 2015 :

▶ La catégorie 4-34 ans souligne les ruptures en cours. Dès 2013, le temps d'écoute s'est réduit de -18 minutes en moyenne. L'évolution des usages et des pratiques (catch-up et visionnage des vidéos sur internet) en sont l'origine. L'infléchissement se poursuit en 2014 pour les moins de 34 ans.

▶ Au contraire la catégorie des plus de 35 ans a augmenté sa durée d'écoute (+22 minutes en moyenne). La plus forte augmentation est à mettre au compte des 50-59 ans.

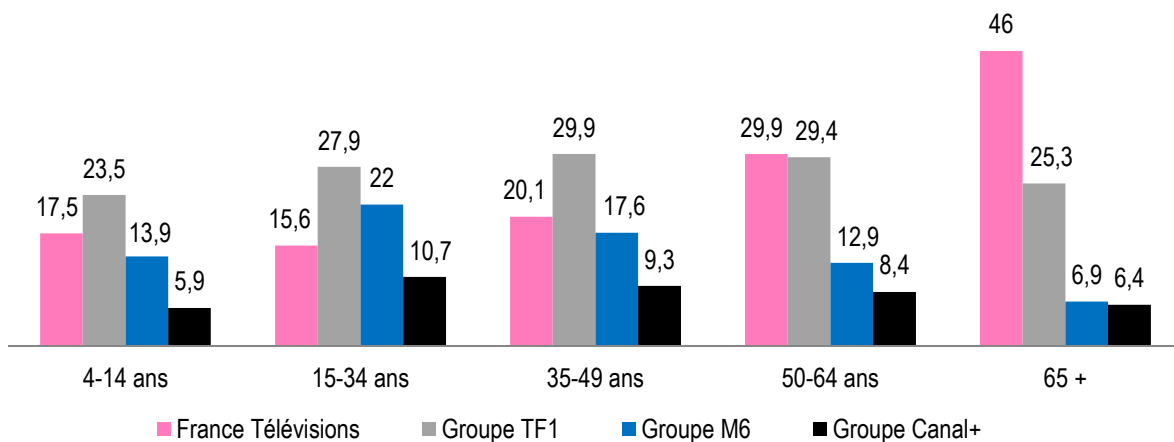
A l'exception de France 3, une année satisfaisante pour France Télévisions



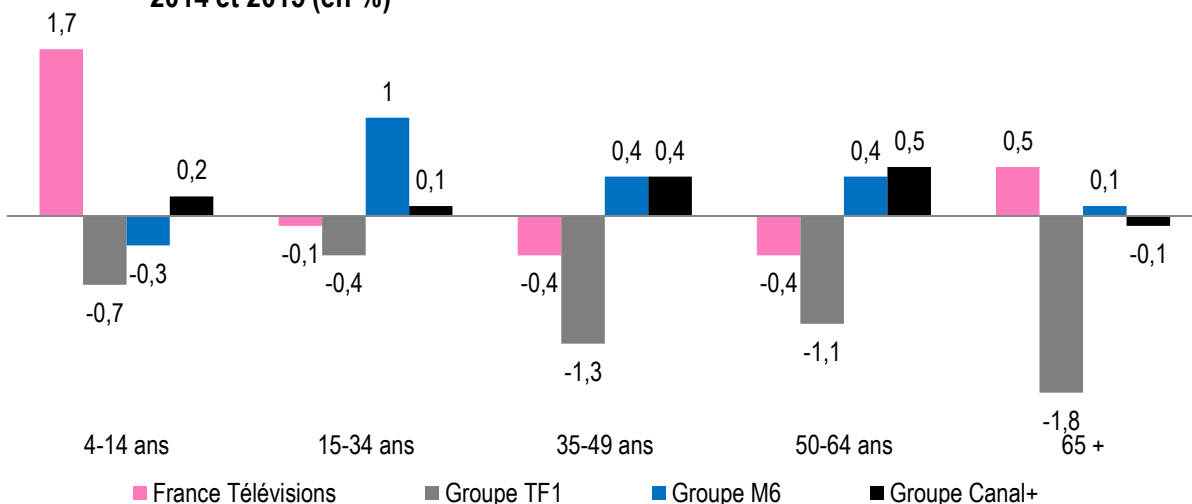
- ▶ France Télévisions a gagné 0,3 point de part d'audience sur la période :
 - ▶ Pour la deuxième année consécutive, diminution de la part d'audience de France 3 (-0,2 point). Bonne performance de France 2 et France 5 (+0,2 point chacun).
- ▶ Les audiences de France 2 augmentent avec 14,3 points de parts d'audience :
 - ▶ Elle affiche une progression, par rapport à 2014 de 0,2 points. Les téléspectateurs ont beaucoup suivi les événements dramatiques de l'année 2015 qui ont eu pour conséquence une hausse des audiences. La chaîne affiche des bons résultats sur les fictions (Dix pour cent, Témoins, Disparue...), le journal télévisé s'est approché du nombre de téléspectateurs de TF1 jusqu'ici leader sur ce type de programme.
- ▶ Les audiences de France 5 connaissent une hausse de 0,2 points :
 - ▶ Aujourd'hui, la chaîne est identifiée comme une chaîne de décryptage de l'information. L'actualité 2015 lui a donc été favorable. C'est ce contexte qui a aussi permis à BFM TV d'enregistrer la plus forte hausse de part d'audience des différentes chaînes référencées, suivie par Arte dont son émission d'actualité débat « 28 minutes » a gagné 0,3 % de part d'audience.
- ▶ Les audiences de France 3 sont en recul de 0,2 point :
 - ▶ La chaîne connaît une contraction de sa part d'audience depuis plusieurs années. Novatrice par le passé, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le cas de « Plus belle la vie » (meilleure audience de France 3, dont la société de production Newen a été rachetée par TF1) est un point majeur de l'audience et de la notoriété; le contrat a été renouvelé pour trois ans en 2016.

L'audience de France Télévisions a été tirée en 2015 par les moins de 14 ans et les plus de 65 ans; celle du groupe TF1 recule dans toutes les tranches d'âge

Ensemble journée: parts d'audience par tranche d'âge en 2015 (en%)



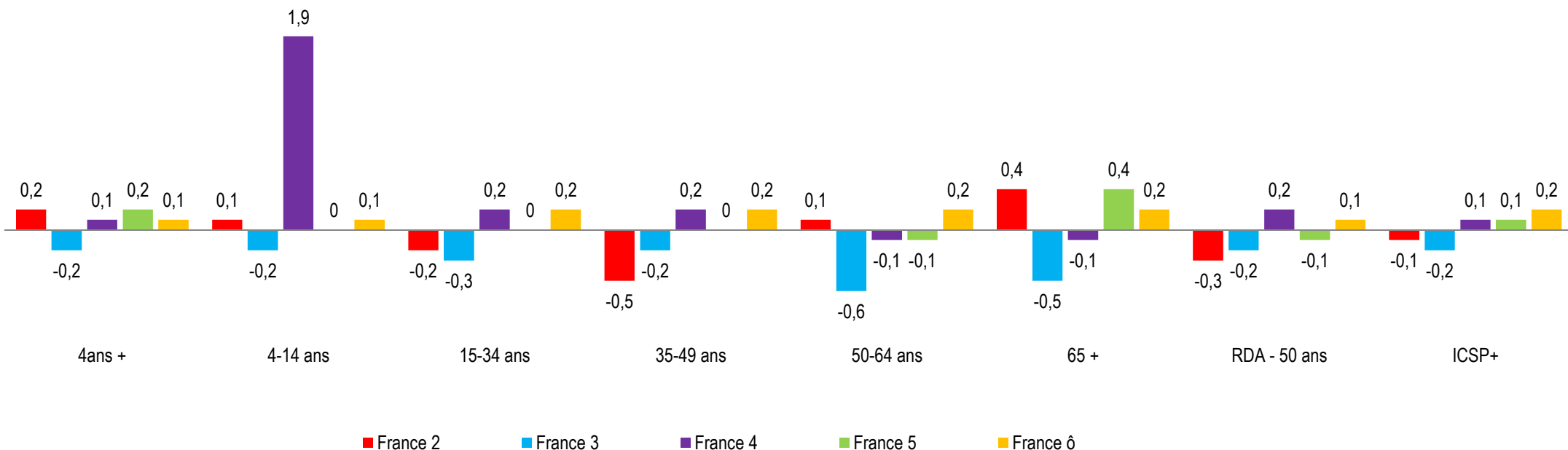
Ensemble journée: évolution des parts d'audience par tranche d'âge entre 2014 et 2015 (en %)



- ▶ Le fait marquant : France Télévisions a enregistré un repli sur la tranche d'âge des 15-64 ans.
- ▶ Ceci est encore plus net pour le groupe TF1. Il a cependant maintenu sa position de leader avec des scores supérieurs à 20 % dans plusieurs classes d'âge.
 - ▶ France Télévisions est deuxième chez les 4-14 ans et les 35-49 ans.
 - ▶ La cible 15-49 ans a été particulièrement sensible aux programmes du groupe M6.
- ▶ FTV dispose toujours de bonnes audiences chez les plus de 50 ans :
 - ▶ Proche des 30 % d'audience pour les 50-64 ans, leader chez les plus de 65 ans avec 46 % de parts d'audience.
 - ▶ Les programmes de Canal + et du groupe M6 ont un écho faible auprès de cette population : moins de 7 % de parts d'audience.
- ▶ De 2014 à 2015, la progression du groupe M6 et de France Télévisions chez les plus jeunes (+1.7 % de parts d'audience chez les 4-14 ans) :

Les locomotives du groupe, F2 et F3, ont connu des résultats mitigés. Pour France 3, la baisse est unilatérale

Evolution des parts d'audience par tranches d'âge des chaînes France télévisions entre 2014 et 2015 (en %)

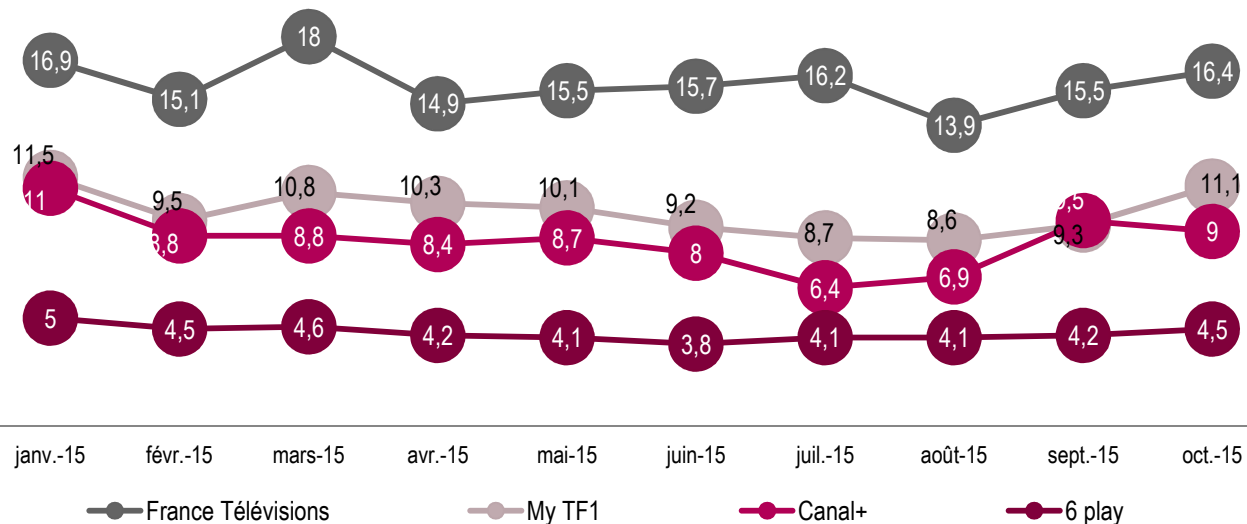


► L'audience en légère hausse de 0,4 % en 2015 masque des disparités :

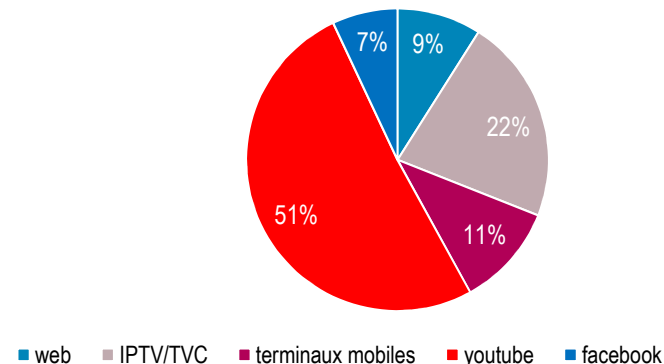
- Le succès de France 4 auprès des enfants et adolescents (4-14 ans) se traduit par une hausse de la part d'audience de 1,9 %. Toutes cibles confondues (+2,1 %).
- France 3 voit son audience tout âge confondu diminuer (-1,8 %) en 2015.
- France 2 perd de l'audience chez les 15-34 ans (-0,7 %) et surtout chez les 35-49 ans. Elle en gagne chez les 4-14 ans et plus de 50 ans (+0,5 %).
- France Ô a été porté grâce à la série « Cut » et par une augmentation d'événements sportifs diffusés par la chaîne : toutes cibles confondues (+0,9 %).
- France 5 connaît une variation positive de 0,4 % chez les plus de 65 ans et une baisse de 0,1 % pour les 50-64 ans.
- Chez les RDA – 50 ans et ICSP - France 2 et France 3 enregistrent des reculs.

Le numérique, un support bénéfique pour la visibilité des vidéos France Télévisions

Evolution du nombre de visiteurs 3 écrans 2015 (en M)



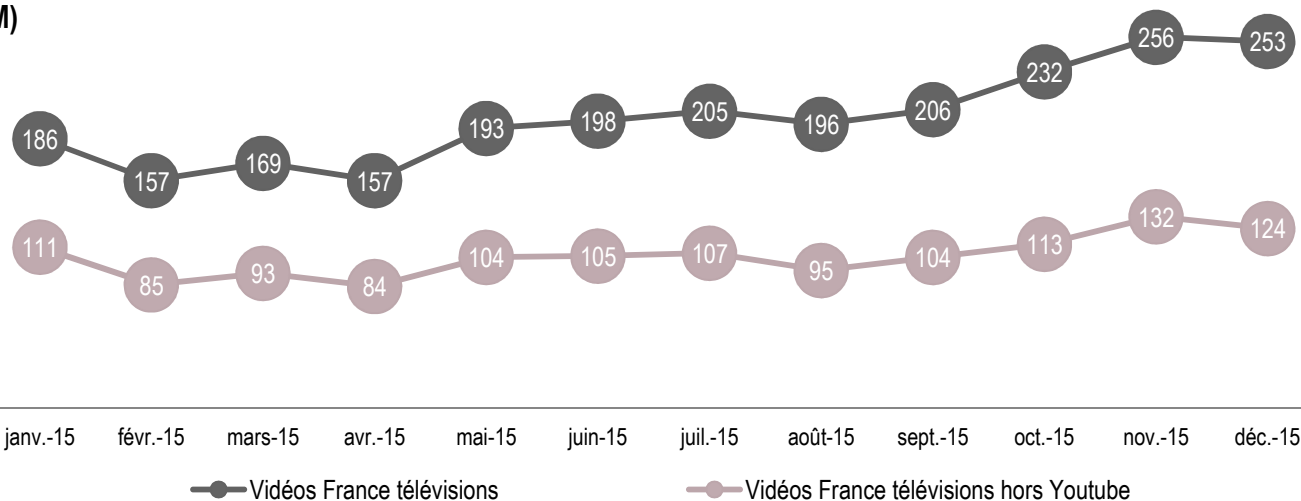
Répartition des vidéos France Télévisions vues par support en Décembre 2015 (en %)



▶ France Télévisions possède le plus grand nombre de visiteurs 3 écrans : 158,1 M

- ▶ Canal + et Groupe TF1 suivent d'assez loin avec un peu moins de 100 M de visiteurs.
- ▶ La position de Canal + s'explique par un catalogue cinéma et série dense, par rapport au groupe TF1 qui privilégie le replay de ses émissions.
- ▶ Le groupe M6 est quant à lui crédité de moins 5 M de visiteurs par mois.

Evolution du nombre de vidéos France Télévisions vues tous supports confondus (en M)



▶ En 2015, le nombre de vidéos France Télévisions a cru, notamment par l'intermédiaire de YouTube :

- ▶ Les vidéos France Télévisions vues sur YouTube représentent la moitié des supports utilisés (51 %).



II- Analyse des résultats des antennes et réseaux

Le réseau régional de France 3 en économie mais en souffrance d'un projet dynamique

Un coût de grille en forte économie malgré l'info...

- ▶ L'information (304,M€, soit 84% du coût total, stable par rapport à 2014) est non seulement le genre prépondérant mais il a progressé(+3,1%), en volume au regard d'une actualité politique chargée.
 - ▶ L'information représente 42% du volume diffusé et 91% du volume produit et diffusé.
- ▶ Dans un contexte de baisse d'audience et de recul des recettes publicitaires, les économies ont été réalisées en particulier :
 - ▶ Sur les magazines et les documentaires.
 - ▶ A noter: -1M€ pour internet, abandon de la facturation des charges de structure.
- ▶ L'hypothèse de recettes publicitaires après 20h est loin d'avoir confirmé les prévisions budgétaires.
- ▶ La récurrence des économies a conduit à une double attrition, avec :
 - ▶ Un gel les développements sur le numérique,
 - ▶ Un accroissement de la part des rediffusions et des imports au détriment des programmes neufs régionaux.

Une productivité en hausse apparente de 9%

- ▶ Les heures diffusées produites en interne augmentent (+7%) et les ETP diminuent (-1.6%). Tous les pôles ont avancé dans le même sens, de +6.3% à 15.7% :
 - ▶ Les modifications de statut (forfait jour) introduisent des biais dans les comparaisons.
- ▶ Le volume d'heure a augmenté avec une offre matinale élargie, une couverture des élections et un rattrapage des heures prises par les JO 2014.

Des charges de personnels en baisse :

	Effet volume	Effet prix	Prov CP, CET, RTT	Indemnités départs	Charges	Total (M€)
Permanents	-6,9	3,6	-3,3	0,4	-2,9	-9,1
Non permanents	7,1	-1,3		0,1	2,7	8,6

- ▶ Les charges de personnel sont en baisse, à 276,1M€, soit -0.8M€ (dont 0.3M€ CICE).
 - ▶ Elles représentent 66.4% des charges opérationnelles.
- ▶ La baisse du nombre de permanents a été compensée par un surcroît de recours aux intermittents, un besoin récurrent moyen de 400 NP semble se dessiner (2014-2015).

	R 2014	B 2015	R 2015	R15 - B 15
Permanents	3019	3103	2977	-126
Non permanents	405	263	392	129
Total	3424	3366	3369	3

Avis SECAFI

- ▶ Le réseau régional est constant dans la réalisation des économies demandées mais au prix d'une dégradation de son offre.
- ▶ Sans budget supplémentaire, le rebond se fera par une redynamisation de l'organisation et une orientation stratégique partagée.
- ▶ La participation du réseau régional reconfiguré à la chaîne info est l'un des sujets à même de redynamiser le réseau.
- ▶ **L'exposition numérique régionale a pris un retard qu'il est urgent de combler.**

Un programme national France 3 en mouvement mais sans cesse en économie

Un coût des programmes fortement en baisse en 2015

- ▶ Comme en 2014, une notification initiale du budget en recul de 9,7 M€ en diffusion et de 2,2 M€ en approvisionnement. Un gel supplémentaire de 3,1 M€ au second semestre :
 - ▶ Conséquence : un non renouvellement des cases d'avant soirée du week-end et « événementialisation » du Divan uniquement au 1^{er} semestre, alors que prévu pour l'année.
- ▶ Un coût de grille au budget mais en retrait de 18,8M€ versus 2014 :
 - ▶ Vs Budget: +4,7 M€ sur le cinéma (effet prix et effet volume sur les cases de primes) compensé par un fort effet volume à la baisse sur les magazines.
 - ▶ Vs R14: -11,3 M€ sur la fiction (recours à la rediffusion) mais aussi, dans une moindre mesure, sur les autres genres.
- ▶ Contrairement aux années précédentes, le coût hebdomadaire de la rentrée est sensiblement égal à celui du 1^{er} semestre, illustrant la volonté de maîtrise des budgets.
- ▶ Le coût hebdomadaire de l'été a été ramené à son coût plancher.

	R 2014	B 2015	R 2015
Coût des programmes (M€)	367,6	349,0	348,8
Approvisionnements (M€)	358,5	351,1	344,4

Enjeux

- ▶ Une harmonisation de la grille.
- ▶ La refonte du fond de grille pour regagner l'audience.
- ▶ Rajeunir l'audience pour retrouver des recettes publicitaires.

...et des coûts de diffusion et d'approvisionnements en baisse générale

- ▶ Avec une baisse du coût de grille et une augmentation du volume de diffusion, **le coût horaire moyen est structurellement en baisse de 5%**.
 - ▶ Sur le stock, la baisse est de 12% et touche tous les genres notamment la fiction (-10%), le cinéma (-7%) et les documentaires (-12%).
 - ▶ Seuls les magazines ont un cout moyen en hausse mais essentiellement du fait d'une baisse des rediffusions.
 - ▶ La baisse de 6,7 M€ des approvisionnements résultant d'une évolution de la case cinéma du jeudi.
- ▶ Vs R14, la baisse des approvisionnements est de 14,1 M€, essentiellement sur le cinéma et la jeunesse alors que la fiction est en débord :
 - ▶ Le volume et le coût moyen d'approvisionnement ont globalement baissé.
- ▶ Le déstockage cinéma est notable en volume (-25h) mais pas en numéraire (-1 M€), car la concurrence influe sur le prix.
- ▶ **Le stock de fictions produites inédites est au plus bas imposant l'achat de nouvelles séries.**

Avis Secafi

- ▶ Redonner une cohérence forte, d'ensemble, autour de la ligne éditoriale Culture populaire.
- ▶ Réaffirmer la qualité de l'information pour remonter les audiences.
- ▶ Travailler sur un positionnement distinctif de France 2.

France 2, un effort sur la fiction mais des approvisionnements en forte baisse

Un coût de grille marqué par la fiction...

- ▶ Le réalisé est en dépassement de 11,5 M€ vs le budget 2015 et 3,0 M€ vs 2014 :
 - ▶ +10.0 M€ traduisant la volonté de renforcer la fiction.
 - ▶ Changement de méthode des indemnités conventionnelles sur les émissions (+0.8 M€).
- ▶ La Fiction et les Jeux et Divertissements concentrent toujours 54% des coûts mais seulement 25% du volume de diffusion.
- ▶ Le volume de diffusion inédite (68%) est tiré par les attentats et les élections.

	R 2014	B 2015	R 2015
Coût des programmes (M€)	506,1	497,6	509,2
Approvisionnements (M€)	500,6	505,8	485,8

Un niveau de stock en baisse et réorienté

- ▶ En cohérence avec la politique de déstockage et de réduction des approvisionnements, le stock vivant (272,4 M€), réorienté vers la fiction produite, baisse de 40,6 M€ principalement sur les droits différés et le flux.
- ▶ Le stock à venir (395,6 M€) est inversement en augmentation de 73,6 M€, répartie sur les programmes de flux (+46 M€) et les programmes de stock (+28 M€).
- ▶ Le stock déprécié croît de 9% suite au complément de dépréciation lié en partie à la circulation des programmes de France 2.

...et qui impacte les approvisionnements et augmente les engagements futurs

- ▶ Le gel demandé (-5,6 M€) en regard du coût de grille et le ralentissement des engagements dû au changement de mandat de l'été, conduisent à une économie de 20,0 M€ vs B15 et 14,8 M€ vs R14 :
 - ▶ -9,5 M€ sur les magazines avec un effet d'attente Newen, recours à la rediffusion.
 - ▶ -8,0 M€ sur le VJD, ralentissement conservatoire ET
 - ▶ -3.5 M€ sur la Fiction en attente accord producteur et Newen.
- ▶ Les engagements futurs varient inversement, de +47 M€ (+18%), principalement sur les 2 prochains exercices (+43 M€).

Une circulation en recul pourtant essentielle pour le bouquet

- ▶ En valeur de stock, la circulation est divisée par 2 (13,2M€): la baisse des transferts est nette pour le réseau OM Premières.
- ▶ En valeur de circulation et en nombre de programmes, le total baisse d'1/3.
- ▶ France 2 reste la 1^{ère} chaîne « émettrice » du groupe et fournit toutes les chaînes (principalement en fiction).

Avis SECAFI

- ▶ Parmi les objectifs : reconstruire les cases de l'après-midi dans une économie tendue.
- ▶ Consolider l'avant-soirée afin de maintenir les recettes publicitaires du groupe.
- ▶ Gérer l'effet déstockage et le ralentissement de l'approvisionnement enregistrés en 2015.

Le réseau OM Première : baisse des recettes publicitaires et report de charges...

OM 1ères : les données chiffrées...

RESEAU OUTRE-MER 1ERE (en M€)					
	R 2014	B 2015	R 2015	R15 - B15	R15 - R14
RECETTES NETTES	24,1	25,0	21,1	-3,9	-3,0
CHARGES DE PERSONNEL	-168,1	-166,7	-171,1	-4,3	-3,0
CHARGES HORS PERSONNEL	-54,8	-57,2	-53,2	3,9	1,5
CHARGES INTERNES	-15,2	-15,0	-15,0	0,0	0,2
TOTAL CHARGES EXPLOITATION	-238,1	-238,9	-239,3	-0,4	-1,2
SOLDE D'EXPLOITATION	-214,0	-213,9	-218,2	-4,3	-4,2

...et les faits marquants

- ▶ A compter du 1^{er} avril 2015, le budget de l'information de proximité Outre-mer 1^{ère} et France Ô, initialement notifiée à la direction générale déléguée à l'information a été rattachée à la direction du réseau Outre-mer 1^{ère}.
- ▶ Un dispositif tri-médias pour les élections départementales et régionales.
- ▶ La couverture des jeux du Pacifique et des jeux des îles de l'Océan Indien.
- ▶ La mise en œuvre opérationnelle des cubes de gestion en station facilitant le pilotage économique du réseau.

OM 1ères : des recettes encore en recul avec des charges hors personnel sous-contrôle...

- ▶ Les recettes sont encore en repli: -3.9 M€ vs B15 et -3.0 M€ vs 2014 (qui était déjà en recul). L'écart au budget s'explique :
 - ▶ -1.6M€ également répartis sur la publicité et le parrainage mais un retard sensible en proportion pour ce dernier -19% malgré un écran supplémentaire.
 - ▶ -1.0M€ refacturation à l'information de Malakoff: abandon du desk international et décalage de projets.
 - ▶ -0.4M€ de refacturation à France Ô d'un volume de documentaires moins important.
- ▶ Les charges hors personnel sont contrôlées et inférieures au budget et au réalisé 2014 :
 - ▶ 1.3 M€ gel central des fonds de programmes
 - ▶ 1.5 M€ réduction des stations de leur budget programme
 - ▶ 0.5 M€ sur les loyers et charges d'entretien

...et des charges de personnel de non permanents en forte progression

- ▶ Les charges de personnel sont en dépassement de 4,3 M€ vs B15 dont 0,9 M€ pour les permanents et 3,7 M€ pour les non-permanents (ces débords sont diminués par une économie des taxes sur rémunérations) :
 - ▶ +0.8 M€ impact 2014 NAO, harmonisation
 - ▶ +0.7 M€ impact 2015 des nouvelles règles 2014
 - ▶ +0.9 M€ impact 2015 des litiges et des rappels
 - ▶ +0.8 M€ sous-évaluation des mobilités
 - ▶ +0.7 M€ heures supplémentaires et majorées
 - ▶ +0.3 M€ gestion des absences (provisions et jours monétisés)
 - ▶ +0.5 M€ divers facteurs: préavis, écart taux budget, provisions
 - ▶ -0.5 M€ effet diminution de 6,4 ETP vs B15

Le réseau OM Première : baisse des recettes publicitaires et report de charges...

OM 1ères : les volumes et la production ont progressé ce qui a contribué à puiser dans les réserves de programmes

- ▶ Une offre locale de 6 099h (+4%) constituée majoritairement de l'information (62% en volume et 52% du coût de grille).
- ▶ Une production interne prédominante (84%) et en progression (+5%).
- ▶ Une circulation de programmes retombée à 2.4 M€ en 2015 (vs 11.2 M€ en 2014).
- ▶ En revanche, la diffusion a été complète, laissant le stock de circulation nul (variation de -3 M€).
- ▶ La consommation des stocks et des approvisionnements sont en adéquation avec le gel demandé par la direction et la maîtrise des charges hors personnel.

OM 1ères : des effectifs maîtrisés mais contradictoires

- ▶ Les effectifs sont de 1577 ETP soit -6.4 vs le budget 2015 et -43.2 vs le réel 2014.
- ▶ La diminution vs B15 est concentrée sur la Réunion mais répandue sur toutes les stations vs R14.
- ▶ La diminution vs B15 est concentrée sur les permanents des stations (-37ETP) contrebalancée sur les non permanents (+30ETP).
- ▶ Cette augmentation des non permanents se traduit sur les coûts, en dépassement de 3.7 M€.
- ▶ En revanche, la baisse des ETP permanents n'est pas visible (+0.9 M€) à cause des effets négatifs à caractère exceptionnel (impact n-1, litiges, mobilités, heures supplémentaires).

...des audiences variables

- ▶ La TV : tirées par l'information et les fonds de grille de fictions.
 - ▶ Martinique, Mayotte et Réunion en baisse et marquées par la concurrence.
 - ▶ Signes de reconquête pour les autres stations.
- ▶ La Radio: portées par l'information et le divertissement malgré le poids des stations commerciales.
- ▶ Le Numérique, en nette progression sur :
 - ▶ Les visites: +39% avec 33.6 M de visites pour moitié à travers des mobiles.
 - ▶ Les réseaux sociaux Facebook (+45%) et Twitter (+35%).

Avis SECAFI

- ▶ Un enjeu financier à double détente :
 - ▶ Structurer une offre commerciale permettant de stabiliser des recettes externes et internes.
 - ▶ Une meilleure anticipation du pilotage des charges de personnel.
- ▶ Un enjeu persistant de maintenir des chaînes de plein exercice avec des défis variés :
 - ▶ Une concurrence forte et variée sensible sur les audiences.
 - ▶ Une demande d'offre numérique croissante et à satisfaire.
 - ▶ Une structuration de grille à parfaire notamment le week-end (poids de la circulation de programmes).
 - ▶ Une organisation tri-média à mettre en place.

France 4 : une orientation efficace portée par la circulation des programmes

France 4 : Des coûts marqués par une offre orientée...

- ▶ Le coût des programmes est stable vs n-1 mais est supérieur au budget 2015 avec 2 lectures :
 - ▶ +1.4 M€ circulation, +1.7 M€ de dépréciation et -0.3 M€ de gel budgétaire.
 - ▶ +2.6 M€ cinéma (volume et circulation), transfert vers animation jeunesse.
- ▶ L'approvisionnement est maîtrisé et orienté vers le cinéma, les magazines et l'animation jeunesse.
- ▶ Les engagements pour les programmes futurs gardent l'empreinte du cinéma mais intègrent désormais des programmes de jeunesse.

	R 2014	B 2015	R 2015
Coût des programmes (M€)	44,9	42,0	44,7
Approvisionnements (M€)	41,8	41,7	41,4

...et une circulation orientée

- ▶ 47 programmes valorisés à 2,7 M€.
- ▶ 30 animations (85% des heures entrantes pour 28% de la charge) et 9 films (6% des heures entrantes pour 64% de la charge).
- ▶ Circulation élargie: France 2 (15 prog), France 3 (19 prog) et France 5 (13 prog).
- ▶ Circulation répandue : France 4 fournit 18 animations (à France 3 et au réseau OM 1^{ère}).

	Cinéma	Jeunesse	Magazine	Fiction	Autres
Coût des programmes	++	++	++	+	--
Approvisionnements		++	++	--	--
Stocks	+	--		--	++
Circulation	+	++			--
Volume de diffusion		++		--	--

France 4 : Audiences et diffusion

- ▶ Part d'audience à 1.7% soit +0.1 point.
- ▶ 5.2% sur les 4-14 ans soit +1.9 point, récompensant une orientation claire.
- ▶ Amélioration en cours d'année du fond de grille jeunesse de 7.3% à 10.9% en décembre.
- ▶ Le volume de diffusion est marqué par l'animation jeunesse (40%) et de faibles heures fraîches (22%).

Avis SECAFI

- ▶ Une équation orientation-coût-audience à équilibrer :
 - ▶ Un stock de programme jeunesse à construire et à financer.
 - ▶ Un équilibre coût/volume de diffusion/audience à trouver sur la première partie de soirée Cinéma.
 - ▶ L'une des solutions aux contraintes économiques pourrait être une incitation à l'utilisation des moyens de fabrication internes, sur les magazines notamment.

France 5: des économies sans impact apparent pour l'audience

France 5, des coûts en baisse...

- ▶ Un coût de grille (135.7 M€) en économie de 2,1 M€ dont 1,3 M€ de gel :
 - ▶ Transfert des magazines (-5.8 M€) vers les documentaires (+5.6 M€) et
 - ▶ Moins de "fiction fraîche" (-1.9 M€ dont 1.3 M€ de gel) remplacée par des programmes dépréciés issus de la circulation.
- ▶ Un poids prépondérant des magazines et les documentaires en coût de grille (85%), en volume de diffusion (82%) et en 1^{ère} diffusion (89%).
- ▶ Des économies par rapport à 2014: 2.8 M€ pour les programmes et 1.2 M€ pour les approvisionnements.
- ▶ Des approvisionnements en économie par rapport au budget (-1.9 M€) :
 - ▶ -1.3 M€ sur l'animation jeunesse dont 0.5 M€ de gel et de retard de projets
 - ▶ -0.3M€ sur la fiction
- ▶ Les engagements sont orientés documentaires (2016) et jeunesse (2016-17).
- ▶ Les stocks et encours sont également orientés documentaires (69%) et jeunesse (22%).

	R 2014	B 2015	R 2015
Coût des programmes (M€)	138,5	137,8	135,7
Approvisionnements (M€)	137,2	137,9	136,0

...des audiences en hausse

- ▶ Une part d'audience à 3.4%, en hausse de 0.2 point/
 - ▶ Portée par La quotidienne ET
 - ▶ Un access prime time en progression y compris en cours d'année (C dans l'air et C à vous).

Une circulation suffisante?

- ▶ France 5 a uniquement récupéré des Fictions (5 de France 2 et 1 de France 3) déjà dépréciées.
- ▶ Sur une enveloppe de 2 M€, seul ¼ est utilisé.
- ▶ France 5 a transféré 22 animations jeunesse et 10 documentaires.

Avis SECAFI

- ▶ Une orientation et une audience à soutenir avec des contraintes économiques suivies.
- ▶ Une circulation qui doit participer aux objectifs (éditoriaux et d'audience) et aux contraintes (interne: budget, et externe: concurrence – animation).
- ▶ Des enjeux de restauration d'une étroite collaboration avec les moyens internes de fabrication sur les magazines, les documentaires.

III- Analyse économique des pôles F3

L'organisation en pôles a été source d'économies pour FTV, mais son efficience en terme de production et de diffusion hors info n'a pas été renforcée

- ▶ Les perspectives concernant les pôles devant être traitées dans le cadre du projet de réorganisation du réseau, nous livrons ci-après une simple illustration des évolutions des dépenses. Rappelons que pour l'essentiel les pôles gèrent des budgets de dépenses.
- ▶ Pour mémoire le projet précédent d'organisation soulignait notamment que « *cette organisation des réseaux doit permettre d'optimiser les activités de conception et de fabrication des contenus (info et programme)* »... » et permettra « *le développement de l'activité de « régulation » permettra ...une meilleure anticipation des besoins (moyens et financiers) et des disponibilités* » (Source « Synergies attendues du projet d'organisation de FTV - 2011).
- ▶ Les pôles disposent d'équipements et de personnels, mais manquent singulièrement de cash et de capacité d'action autonome. C'est pourquoi l'essentiel de leur activité est concentrée sur l'information. Toutefois chaque pôle a une ligne éditoriale propre, pour ses programmes régionaux, principalement des magazines.
- ▶ Par ailleurs les pôles ont des obligations de production, principalement de documentaires, qui sont produits en additionnant la capacité de production des producteurs locaux, d'un minimum de cash et des moyens en industrie principalement apportés par la filière.
- ▶ Les pôles ont démontré une efficience en terme d'économies réalisées, notamment sur la masse salariale (emplois NP, et conséquence en frais de mission), notamment grâce aux dispositifs des régulateurs, et sur le regroupement d'appels d'offres (nettoyage, gardiennage).
 - ▶ SECAFI avait notamment évalué en 2014 l'économie réalisée entre 2011 et 2013 par les pôles sur la masse salariale à 4,837 M€ (cf délivrables SECAFI Pôles, comptes 2013 et prévisionnel 2014).
- ▶ Par contre en terme de volume de production, d'exposition et de capacité de déploiement numérique, le réseau régional n'a pas eu les moyens de l'ambition affichée :
 - ▶ Le volume de production est passé de 8 727 h à 8414 entre 2012 et 2014 (cf : SECAFI comptes 2014).

Chaque pôle à une identité de points forts et de points faibles

- ▶ Etant donné le poids de l'information, les obligations de production, et la période de fortes contraintes budgétaires (réductions de budgets, gels et sur-gels, PDV...) qui ont marqué les dernières années d'activité des pôles, l'essentiel des efforts des équipes a porté sur la réalisation d'économies.
- ▶ En 2015 c'est également le cas puisque cette année a été marquée notamment par le PDV, des gels de crédits, une extension des plages de diffusion et de production par la mise en œuvre des « matinales » dans tous les pôles, à l'instar du pôle Nord-est.
- ▶ C'est pourquoi nous illustrons ci-après l'évolution des dépenses du réalisé 2014 jusqu'au budget 2016 pour chaque pôle.
- ▶ Cette illustration permet de visualiser sur quelles masses les pôles ont porté leurs efforts de maîtrise des coûts sur l'année 2015 et ce qu'elles sont appelés à faire comme économies en 2016. Toutefois, un certain nombre de dépenses font l'objet en face des recettes équivalentes (partenariats, refacturations internes de prestations) et certaines dépenses ou économies doivent être vues dans le détail.
- ▶ Cela permet aussi de noter des aspects comparatifs intéressant à l'heure ou l'organisation en 13 régions se profile :
 - ▶ Malgré l'homogénéité relative du dimensionnement des pôles, les caractéristiques de taille, de géographie, et d'attraction, jouent un rôle décisif sur les capacités:
 - ▶ À faire des économies,
 - ▶ À mettre en place des organisations efficaces et
 - ▶ À augmenter la capacité éditoriale.
 - ▶ Les pôles ont des réussites très diverses sur ces différents points ce qui nous amène à nous interroger sur les résultats possibles de futures régions très hétérogènes.

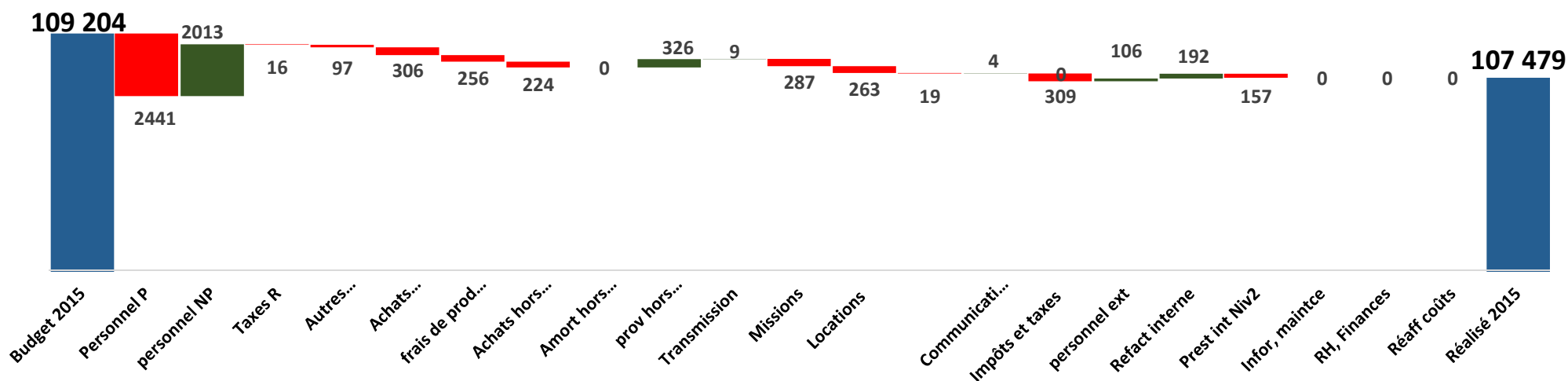


Pôle Nord-Est



Le pôle ne consomme pas la totalité des dépenses inscrites au budget 2015 (1,7M€)

Du budget 2015 au réalisé 2015 Pole Nord-Est

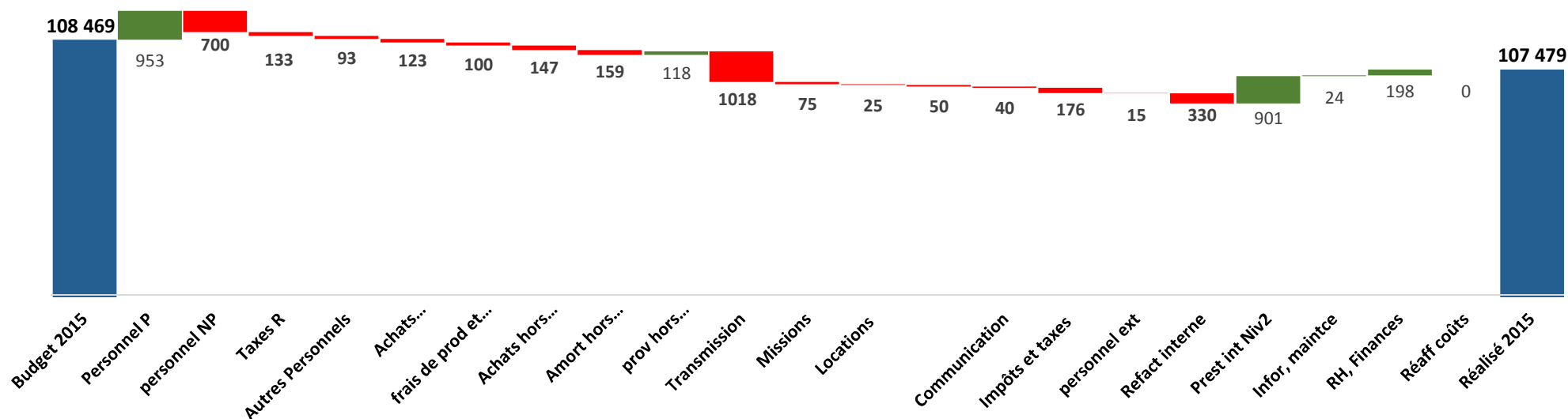


▣ Du budget 2015 au réalisé 2015 :

- ▶ Le montant des charges de personnel est inférieur à ce qui était prévu au budget (-541 K€).
 - ▶ Baisse de l'emploi permanent : finalisation du pdv,, etc... -2,44 M€.
 - ▶ Mais plus de non permanents que prévu (+ 2,01 M€).
 - ▶ La prévision des mouvements de masse salariale (PDV + congés, maladie) est relativement aléatoire et donne le résultat inverse si l'on compare le budget/réalisé, avec le Réalisé 2014 et le réalisé 2015 (page suivante).
- ▶ Baisse des autres dépenses (-1,2 M€) :
 - ▶ Dépenses de frais de programmes et de production en baisse,
 - ▶ Baisse des dépenses de fonctionnement et
 - ▶ Niveau de frais de mission tendancielllement en baisse.
- ▶ Le budget en droit de tirage a été consommé.

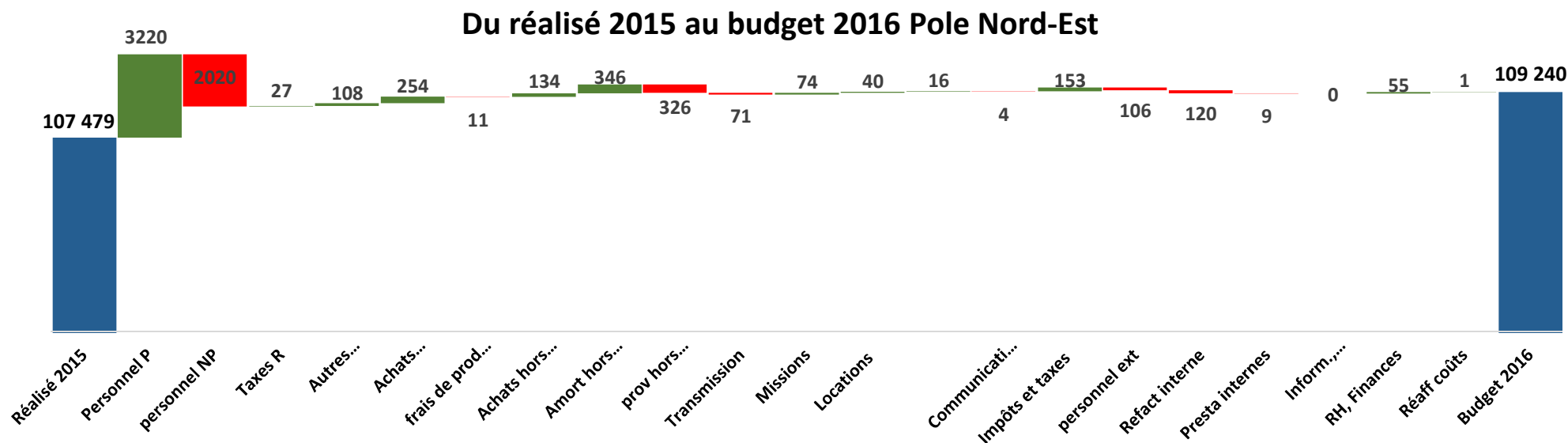
Le pôle réalise encore d'importantes économies nettes en 2015 par rapport à 2014 (-1M€)

Du réalisé 2014 au réalisé 2015 Pole Nord-Est



- ▶ Du réalisé 2014 au réalisé 2015, le pôle est en économie de 1 M€.
- ▶ L'année 2015 a vu s'équilibrer les dépenses de personnel entre permanents et non permanents :
 - ▶ Effet favorable en poste vacants et en congés maladie et
 - ▶ Au total -5,6 ETP sur les prévisions.
- ▶ Comme le montre le graphique pratiquement tous les autres postes dépendant du pôle sont en économie :
 - ▶ Exception du poste transmission qui est désormais en charges de niveau 2.
 - ▶ L'économie sur les achats de programme est lié à un décalage entre commande et production.

Les dépenses budgétées pour 2016 sont identiques à celles de 2015. Cela permet au pôle de conserver une (légère) marge de manœuvre



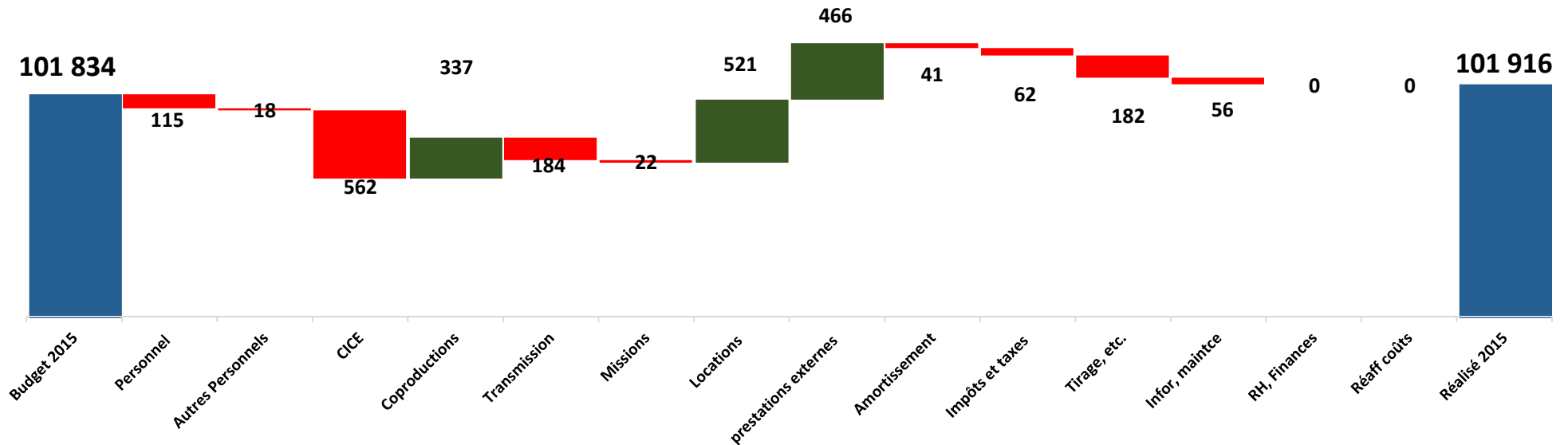
- ▶ Le budget 2016 du pôle est quasi identique à celui de 2015.
- ▶ Le pôle ayant terminé l'année en avance de 1,7 Me sur son budget 2015, il dispose donc de cette avance pour l'année 2016.
- ▶ Le budget intègre une diminution en effet report « année pleine » de 6,5 ETP liée au PDV, entièrement clos le 31/12/2015, et une évolution de la masse salariale de(NAO, GVT) de 1,5%.
- ▶ 727 K€ en retrait de charges hors personnel dont l'essentiel est occasionné par la non reconduction des 700 K€ spécifiques pour les élections régionales et départementales.
- ▶ 3,4 M€ de droit de tirage (+118 K€) par rapport à 2015.
- ▶ 2 M€ d'engagement sur les documentaires (le montant des engagements est fixe à 2 M€/an, même si la production de ceux-ci peut s'étaler sur plusieurs années).

Pôle Nord-Ouest



Le pôle réalise son objectif de dépenses budgété en 2015

Du budget 2015 au réalisé 2015 Pole Nord-Ouest

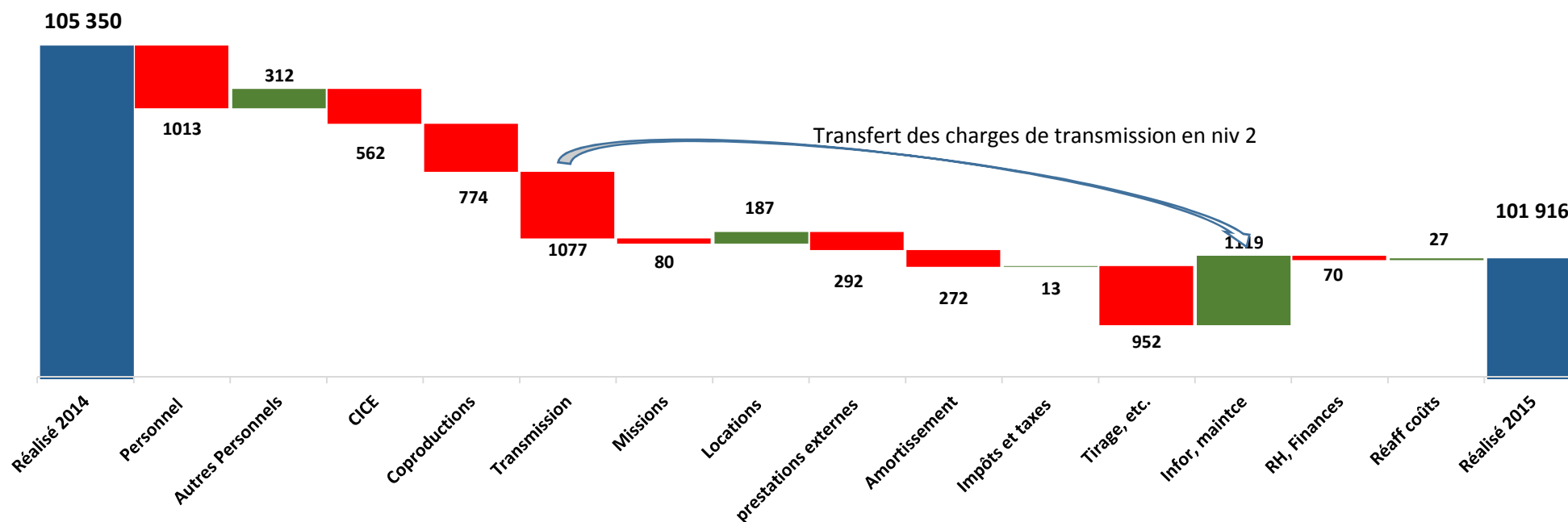


▣ Du budget 2015 au réalisé 2015 :

- ▶ Le pôle réalise l'objectif de -14 ETP, à 814 ETP, 16 départs sur 18 possibles :
 - ▶ 16 départs possibles sur 18 dans le PDV et
 - ▶ un effet positif sur le CICE (-0,6 K€).
- ▶ Le droit de tirage n'a pas été tout à fait réalisé (-182 K€), bien que les co-productions soient en augmentation.
- ▶ Des objectifs sur les postes location et prestations non tenus, en hausse sensible, liés aux prestations supplémentaires demandées au pôles pour d'autres antennes (salon de l'agriculture, grandes marées, etc...), ces dépenses supplémentaires sont compensées en recettes.

Le pôle réalise d'importantes économies nettes en 2015 par rapport à 2014 (3,4 M€)

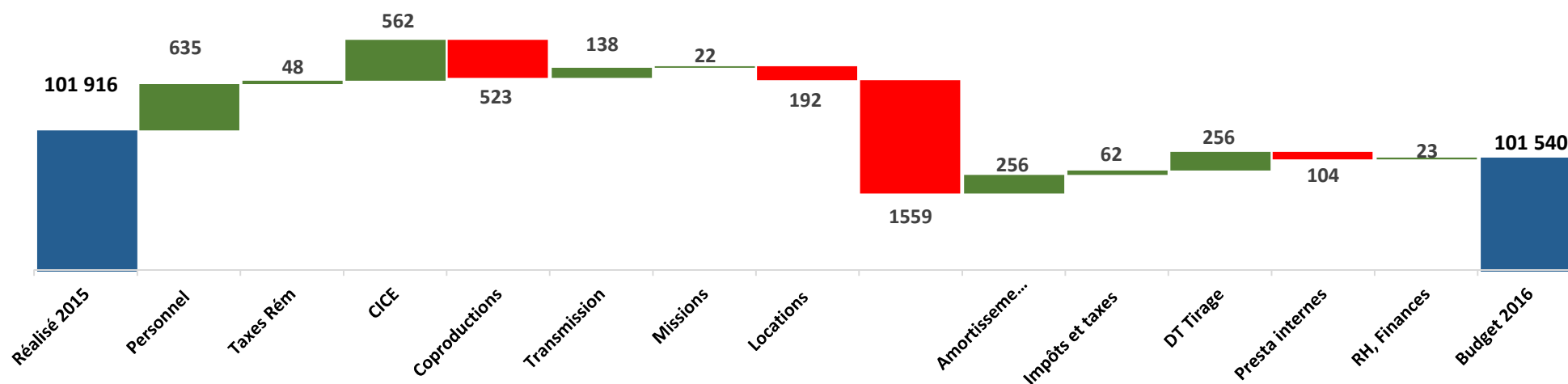
Du réalisé 2014 au réalisé 2015 Pole Nord-Ouest



- ▶ Du réalisé 2014 au réalisé 2015, le pôle est en économie de 3,4 M€.
 - ▶ Baisse des frais de personnel (0,7 K€) + CICE (-0,6 K€) des dépenses de fonctionnement (- 0,24 K€, à périmètre identique notamment baisse des dépenses de CB, de missions, de personnel extérieurs, de téléphone).
 - ▶ Par contre, ce résultat est tempéré par un niveau moins élevé de tirage (celui budgété étant consommé).
- ▶ L'année 2014 a vu s'équilibrer les dépenses de personnel entre permanents et non permanents.
 - ▶ La prise de congés est correcte quoiqu' inférieure à 2014 qui avait vu un nouveau calendrier pour les journalistes.

L'objectif de dépenses pour 2016 est en baisse près de 0,4M€ , par rapport au réalisé 2015. Il sera compliqué à réaliser

Du réalisé 2015 au budget 2016 Pole Nord-Ouest



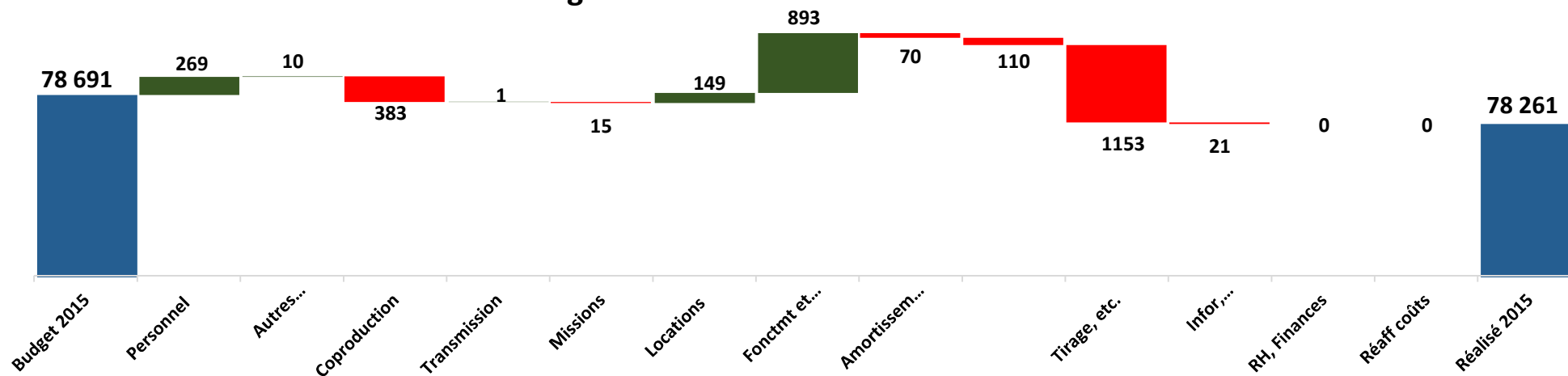
- ▶ De budget à budget et à périmètre identique cette baisse est de 0,6 M€.
- ▶ Une économie sur la masse salariale est compliquée à réaliser.
 - ▶ Une nouvelle diminution des ETP de 6,5 ETP (807,5 ETP).
 - ▶ Le pôle ayant réalisé son objectif en 2015, il ne bénéficiera pas d'un effet report du PDV comme les autres pôles, et il devra faire cette économie nette. Or le taux de glissement de la masse salariale sera d'environ 1M€ (1,5%).
 - ▶ Si le pôle arrive à diminuer de 6,5ETP ($\pm 0,6$ M€), il lui restera à trouver encore 0,4 M€ sur son fonctionnement 3,4 M€ de droit de tirage (+118 K€) par rapport à 2015.
- ▶ Baisse du budget prestations : Pas de budget élection en 2016(-0,6 M€) + opération pour d'autres antennes (SIA, etc, non budgétées).
- ▶ Droit de tirage identique de budget à budget, mais plus important que celui réalisé en 2015.
 - ▶ Le volume reste à peu près le même mais se répartit différemment sur les processus.

Pôle Sud-Est



Le pôle réalise son objectif, mais sur la base d'une sous-consommation du droit de tirage, alors que les frais de fonctionnement sont en débord

Du budget 2015 au réalisé 2015 Pole Sud-Est



De budget 2015 au réalisé 2015 :

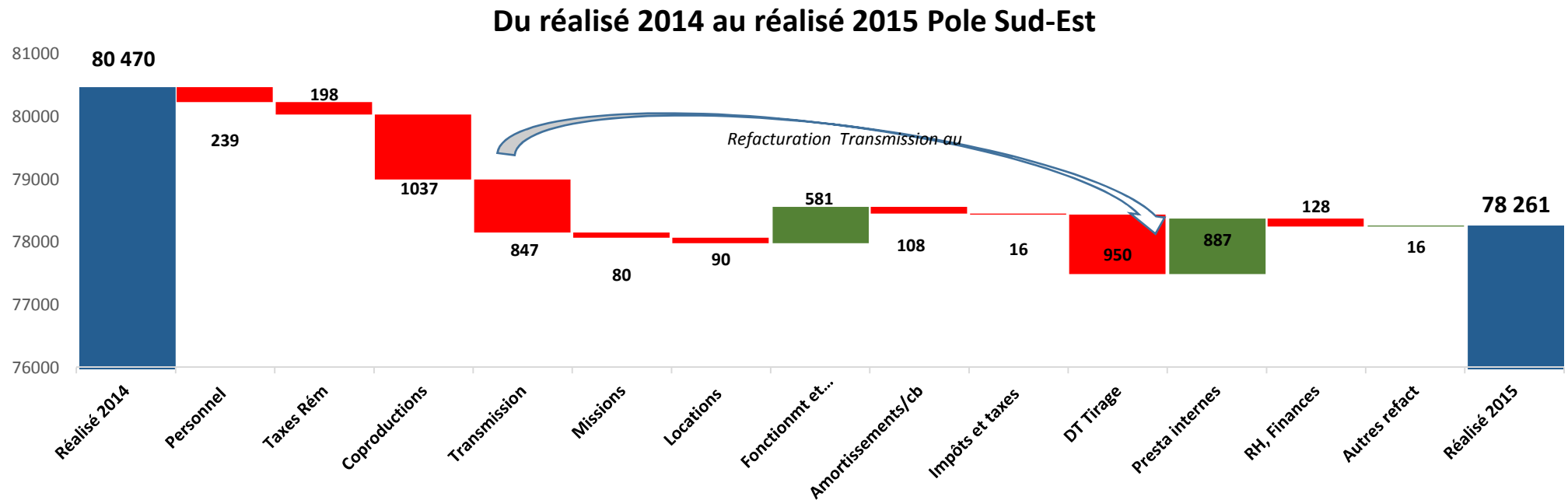
- ▶ Le niveau d'emploi projet était de 635 ETP.
 - ▶ Le pôle devait réaliser une économie de 14,2 ETP (soit 1 M€), équivalente à 75% de postes prévus au PDV. Par ailleurs, le pôle devait générer une diminution des frais de fonctionnement de 112 K€ + gel en cours d'année de 150 K€.
 - ▶ Le pôle n'a pu réaliser l'objectif en ETP et enregistre un débord de 5,3 ETP (-400 K€).
 - ▶ Le niveau de prise de congés (déstockage de 699 jours) et le gel complémentaire ont été compensés par le résultat sur les prises de congés et l'absence de dépense de cash sur le droit de tirage.

Le budget en droit de tirage n'a pas été consommé :

- ▶ La diminution des prestations de tournage dans les devis +Aucune Copro sur « Chroniques d'en haut génère la principale économie qui permet d'atteindre l'objectif de dépenses...mais ce n'est pas réellement une économie.
- ▶ Le budget 2016 revoit à la baisse le niveau de droit de tirage.

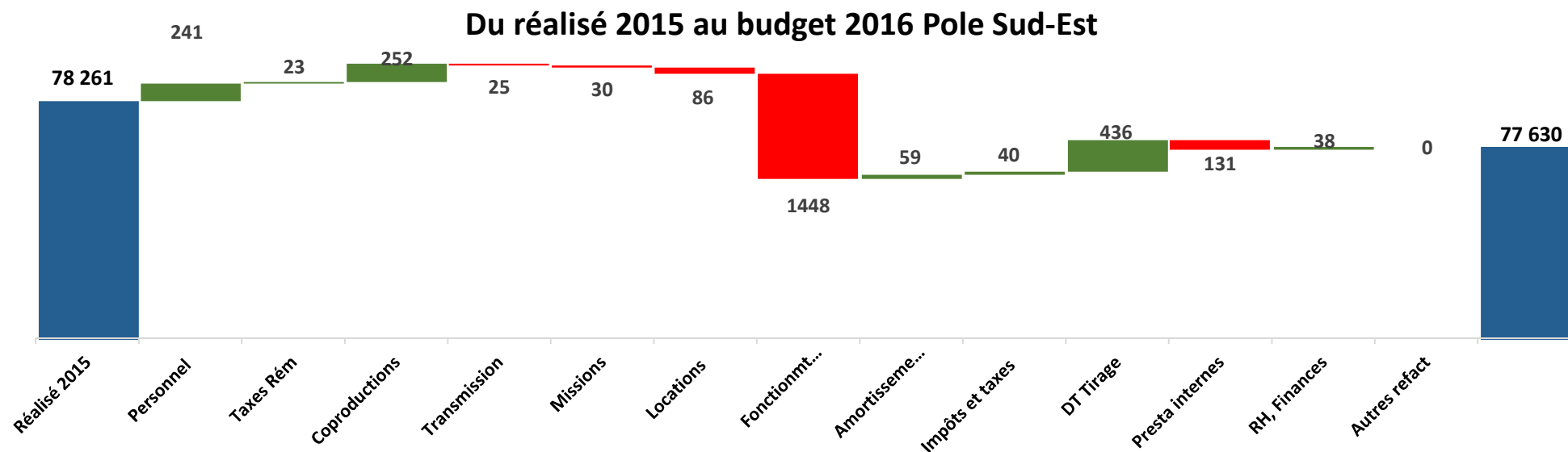
Le fonctionnement est en débord de près de 900 K€ mais est compensé par des recettes équivalentes.

Les économies nettes réalisées par le pôle en 2015 (2,2M€) sont liées à la maîtrise le MS mais aussi d'une baisse importante de consommation du droit de tirage



- ▶ Du réalisé 2014 au réalisé 2015, le pôle est en économie de 2,1 M€.
- ▶ Le niveau d'ETP est en baisse de 12,7 entre 2014 et 2015, et le pôle enregistre une diminution de 0,23 K€ nette de sa dépense de masse salariale, malgré les effets NAO et GVT.
 - ▶ Effet favorable en congés maladie, RTT, récup (- 1816 jours).
- ▶ Pour l'essentiel, l'économie est liée à l'arrêt des coproductions chroniques du Sud (18*26') qui génère l'essentiel de la diminution du droit de tirage.
- ▶ La hausse en fonctionnement est liée à une hausse de 346 K€ des provisions, des partenariats de Communication (+307 K€) et une baisse des frais d'honoraires.

Le budget 2016 est marqué par la valorisation des partenariats et la reprise des co-productions Chroniques du Sud



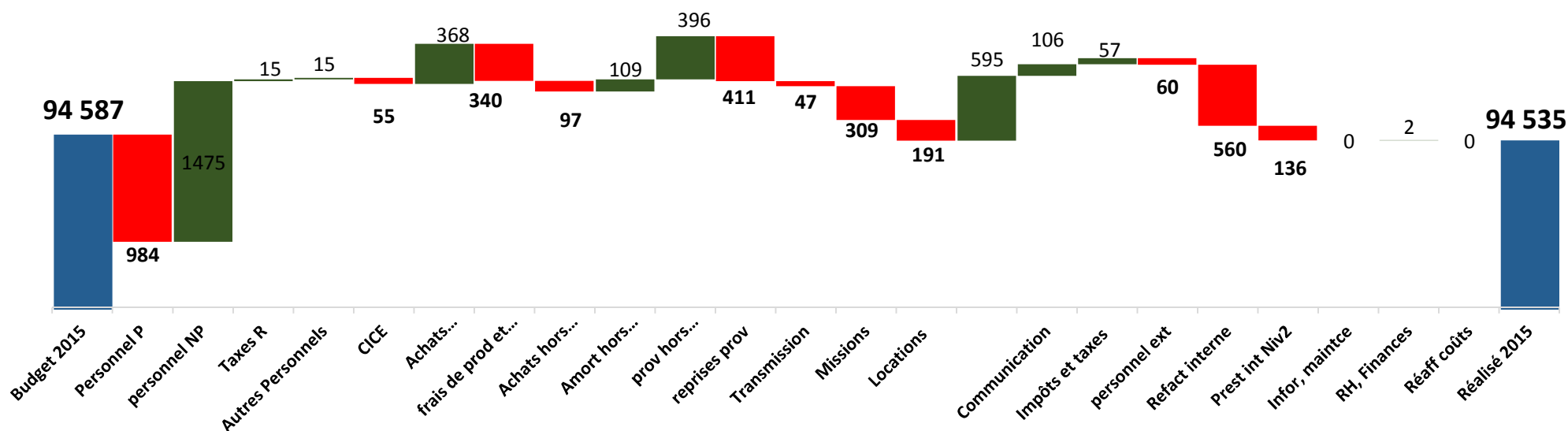
- ▶ Le budget de dépenses 2016 du pôle est en retrait de -600 K€ par rapport à celui de 2015.
 - ▶ Le niveau d'ETP du pôle a été arbitré à -5,5 ETP (-413 K€). Cet objectif devrait être atteint sans trop de difficulté car le budget intègre une diminution en effet report « année pleine » de 5,1 ETP liée au PDV, entièrement clos le 31/12/2015, même si un transfert de journalistes et le montage de « in situ » pèse en plus pour 1,6 ETP.
 - ▶ Mais, le pôle devra économiser l'évolution de la masse salariale (NAO, GVT) prévue de 1,5% (±750 K€) soit un solde de ± 300 Ke), correspondant à UN GVT de 0,8% + impact du forfait jour à +2%.
- ▶ La diminution de fonctionnement et achats externes est de 1,45 M€ par rapport au réalisé 2015.
 - ▶ La réalisation de cette économie est virtuelle puisque notamment 900 K€ de partenariats sont implémentés en charge et en recettes dans le cours de l'année.
 - ▶ D'autre part les provisions 2015 (306 K€) ne sont pas reproduites en 2016 ainsi que des travaux pour _172 k€.
- ▶ La reprise de « Chroniques du Sud » génère une hausse de DT et des coproductions.

Pôle Sud-Ouest



Le pôle atteint son objectif de dépenses en 2015 (-52Ke)

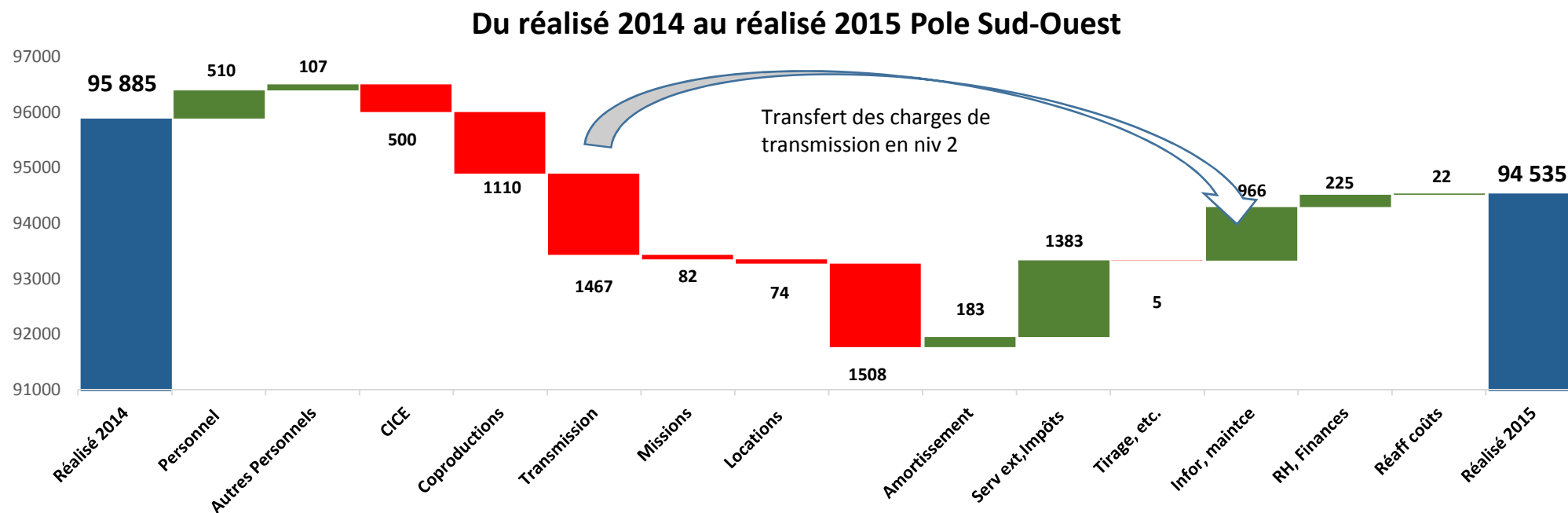
Du budget 2015 au réalisé 2015 Pole Sud Ouest



▢ Du budget 2015 au réalisé 2015, le pôle est en économie de 0,35 M€.

- ▶ Le budget 2015 prévoyait une baisse de 12 ETP tenant compte du PDV, un glissement de MS de 1%, 500 K€ pour les élections et une réduction des frais de mission de 100 K€ (par rapport au budget 2014).
 - ▶ On constate une baisse de 7,3 ETP, soit un différentiel de 4,5 ETP par rapport au budget, mais dont 3,5 ETP avait été autorisé au titre des rencontres à 15. Le réalisé en permanent est en dessous du budget, grâce à un effet sur les congés (-4375 J) mais un effet peu favorable sur les autres absences (+ 1861 j) génère une augmentation du personnel NP.
- ▶ ...mais le droit de tirage n'est pas consommé (-102 jours) :
 - ▶ en particulier en équipe légère (-208 J) et VM (-10 J)?
 - ▶ ...alors qu'en post-production et vidéographie la consommation dépasse les objectifs et
 - ▶ ... parce que le volume de diffusion a connu une progression, pour cause d'extension matinale et d'élections.

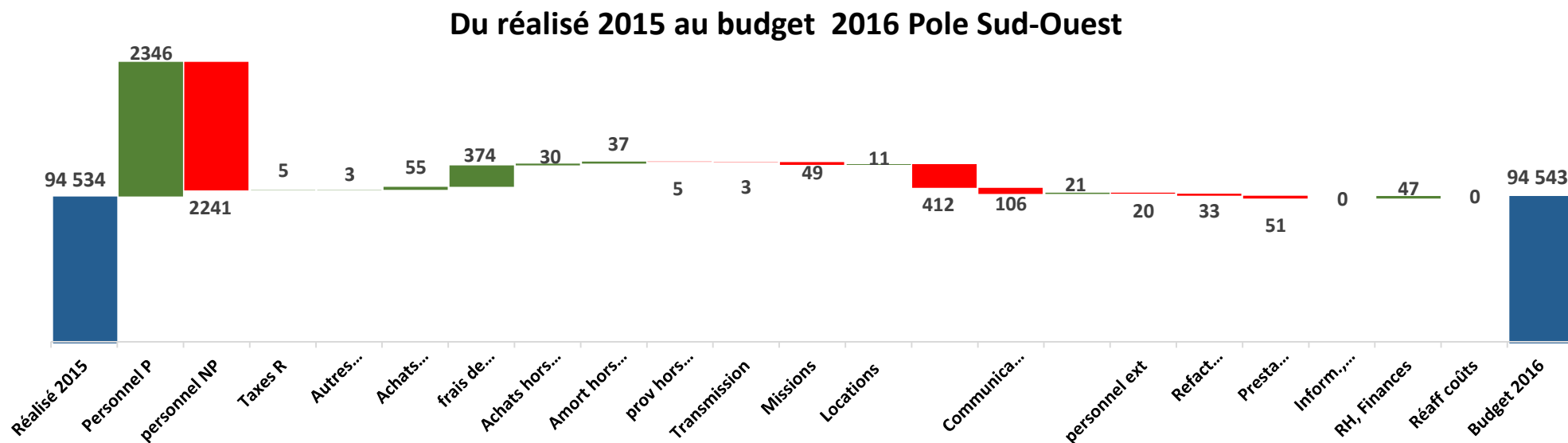
Le pôle réalise encore des économies nettes en 2015 par rapport à 2014 (1,35M€), mais son niveau de coproduction est en baisse sensible



▶ De réalisé à réalisé, le pôle est en économie de 1,35 M€.

- ▶ La MS est de fait en faible progression (0,18%).
- ▶ La baisse des charges de fonctionnement est liée:
 - ▶ à une diminution du coût des programmes immobilisés (coproductions/droit de tirage)
 - ▶ mais aussi par une gestion rigoureuse des différentes dépenses.
- ▶ Les prestations externes augmentent notamment à cause des élections.
- ▶ Le poste transmission qui est désormais en charges de niveau 2.

Le budget de dépenses 2016 quasi identique au réalisé de 2015...donc des économies sont à réaliser



▶ Le budget 2016 du pôle est quasi identique à celui de 2015 :

- ▶ .. mais il peut être lu de la façon suivante : existence de marge de main d'oeuvre sur l'emploi permanent (2,m€) et économie sévère sur le personnel non permanent (-2,2 M€).
- ▶ La baisse de 6,5 ETP devrait être produite par l'effet report du PDV pour l'essentiel
- ▶ Mais la masses salariale subira une évolution de 0,8% de GVT + 2% sur les forfaits jour.

▶ 609 K€ en retrait de charges hors personnel dont l'essentiel est occasionné par la non reconduction des 480 K€ spécifiques pour les élection régionales et départementales.

▶ La baisse de l'emploi non permanent devrait permettre de diminuer els frais de mission de 358 K€.

▶ Le droit de tirage a été réajusté aux besoins du pôle.



IV- Les résultats de FTV SA en 2015 (comptes sociaux)

Un chiffre d'affaires (CA) net en baisse de 22,1 M€ en 2015, dont 4 M€ liés aux ressources publiques, 8,7 M€ au parrainage

K€	2013	2014	2015	Diff	Var
Redevance	2 253 324	2 382 299	2 321 029	- 61 270	-2,6%
Ressource publique complémentaire	248 771	103 593	160 417	56 824	54,9%
Publicité	284 802	273 946	286 355	12 409	4,5%
Parrainage	61 882	60 939	52 193	- 8 746	-14,4%
Prestation exécutive	50 769	46 144	48 360	2 216	4,8%
Autre ventes et prestations	64 576	62 724	53 193	- 9 531	-15,2%
Total CA brut	2 964 124	2 929 645	2 921 547	- 8 098	-0,3%
CA constaté d'avance	- 21 500	- 500	- 14 500	- 14 000	
CA net	2 942 624	2 929 145	2 907 047	- 22 098	-0,8%

▶ Au total, le CA brut a reculé de 8,1 M€, mais le CA net (corrige du CA constaté d'avance) recule de 22,1 M€.

▶ La diminution de la ressource publique (redevance et ressource publique complémentaire) représente un quart de la baisse de CA net soit 4,4 M€ : 2 485 M€ de redevance et ressource publique complémentaire en 2015, contre 2 481 M€ en 2014.

▶ Retraite des produits constatés d'avance (cycle des grands événements sportifs), la redevance diminue de 18,9 M€ en CA net.

▶ Le CA constaté d'avance concerne la quote-part de redevance affectée au financement des prochains JO. 2015 étant sans JO, les PCA sont négatifs.

▶ Le revenu publicitaire, après un décrochage de - 15,2 M€ de CA brut en 2014, a progressé en 2015 de 13 M€ (en brut), malgré un écart au budget de 5%.

▶ Ventes d'espaces publicitaires +9 M€, ventes internet +2 M€.

▶ 2,5 M€ d'avoires clients prescrits en produits, non récurrents.

▶ Concentration des investissements par les diffuseurs et absence d'offre après 20h. FR3 principalement concerné (écart au budget de 17,2 Me en 2015).

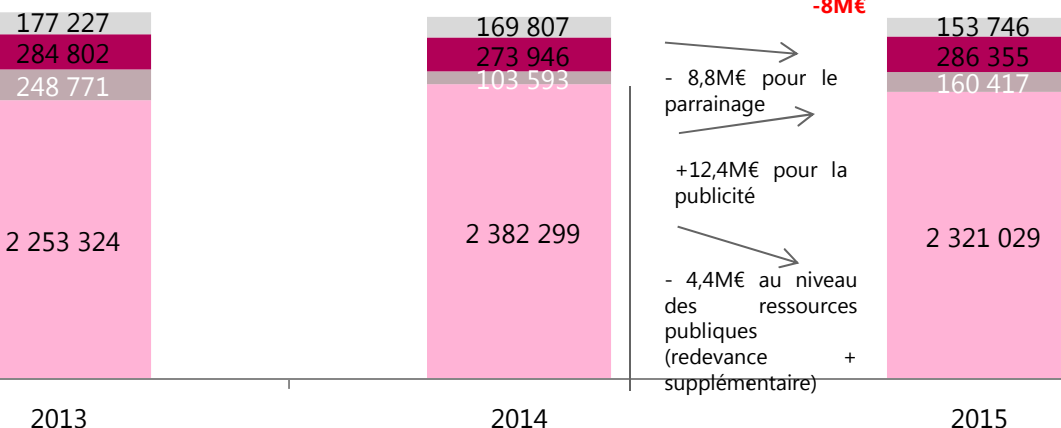
▶ Le parrainage (-8,7 M€) et les autres ventes et prestations (en particulier les ventes techniques) fléchissent en 2015.

▶ Un effet conjoncturel qui se dissiperait au premier trimestre 2016.

Décomposition du CA brut en K€

■ Redevance ■ Ressource publique complémentaire ■ Publicité ■ Autres

2 964 124 2 929 645 2 921 547



Un CA en diminution de 22 M€, en raison de la baisse de la redevance, du parrainage et des autres prestations

Produit total (en k€)	2013	2014	2015	Diff.	Var. %
CA	2 942 623	2 929 145	2 907 047	-22 098	-0,8
+ Production stockée	-1 522	4 549	1 920	-2 629	-57,8
+ Production immobilisée	1 103 241	1 095 761	1 061 910	-33 851	-3,1
+ Subventions d'exploitation	1 689	1 222	1 179	-43	-3,5
= Produit total	4 046 031	4 030 677	3 972 056	-58 621	-1,5

- Un niveau de ressources très largement inférieur à ce qui était inscrit à l'avenant au COM 2012 (- 239 M€).

► Une diminution du chiffre d'affaires en 2015 :

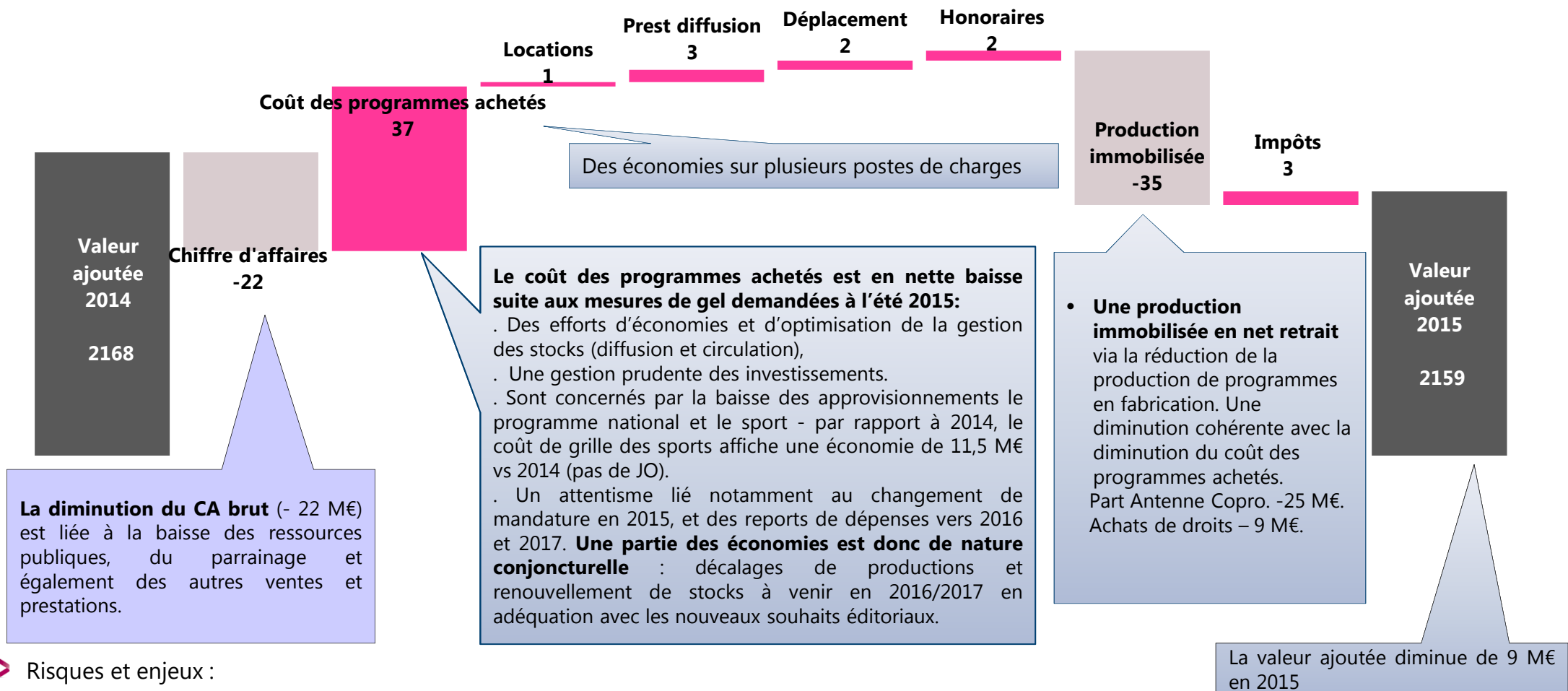
- La redevance diminue de -61 M€, ce qui est en partie compensée par 57 M€ de ressource publique complémentaire.
- Une contraction de près de 50 M€ des ressources publiques depuis 2012.

► Des recettes publicitaires en hausse de 4 M€ :

- Mais, un CA issu du parrainage en diminution de -8 M€, contraction qui serait liée à une situation économique moins favorable des annonceurs, le parrainage étant dans ces cas-là plus impacté que la publicité.

Une valeur ajoutée en diminution de 9 M€, à 2159 M€ à fin 2015,

Variation de la valeur ajoutée de 2014 à 2015 (en M€)



▣ Risques et enjeux :

- ▶ Un CA qui décroît de 22 M€, en particulier sur le parrainage et les autres ventes.
- ▶ Une moindre baisse via la diminution du coût des programmes achetés et de la production immobilisée. Inscrits dans le cadre du plan d'économies et d'une meilleure circulation des programmes, l'exercice – privé du niveau de ressources prévu par le COM a engagé un report des dépenses sur les autres exercices.

La décision de réduire les approvisionnements a permis de compenser la diminution de l'ensemble des ressources

Consommations intermédiaires directement liées à l'activité

En k€	2013	2014	2015	Diff.	Var. %
Produit total (*) (A)	4 046 031	4 030 677	3 972 056	-58 621	-1,5
= Consommations directes (B)	1 223 112	1 211 892	1 175 086	-36 806	-3,0
Marge brute (C)	2 822 919	2 818 785	2 796 970	-21 815	-0,8
Autres achats et charges externes (D)	457 684	450 926	440 910	-10 016	-2,2
- Impôts d'exploitation (E)	207 679	200 304	197 226	-3 078	-1,5
= Valeur ajoutée (C-D-E)	2 157 556	2 167 555	2 158 834	-8 721	-0,4

En k€	2013	2014	2015	Diff.	Var. %
Valeur ajoutée	2 157 556	2 167 555	2 158 834	-8 721	-0,4
- Frais de personnel	897 593	913 425	917 120	3 695	0,4
= Résultat économique brut	1 259 963	1 254 130	1 241 714	-12 416	-1,0

(*) produit total = ensemble des ressources

► Une diminution nette des coûts d'approvisionnements et du coût de la grille : contraintes budgétaires liées à la baisse des recettes publicitaires de -26,8 M€, attentisme lié au changement de mandature et reports de renouvellement des stocks.

► Economies en particulier sur le programme national (23,2 M€) ; sports (11,5 M€ en l'absence de JO) ; information nationale (2,9 M€).

► Une masse salariale en hausse de 3,7M€ en 2015 (+5,1 M€ yc le personnel externe).

► Un impact de la convention collective, net du PDV, très limité.

► Le résultat économique brut (ou niveau de résultat après dépenses opérationnelles) se dégrade en 2015 de 12,4 M€.

► Dont une perte de 3,2 M€ enregistrée par la filière de fabrication soit un écart de 5,2 M€ par rapport à 2014.

Des approvisionnements en baisse de 32,9 M€ en 2015, essentiellement sur F2, avec des reports de dépenses sur 2016

REALISE AU 31 DECEMBRE 2014

M€	Information	Sports	Cinéma	Fictions, Séries, TV films	Jeunesse	Magazines	Documentaires	Théâtre, musique	Variétés, jeux, divertissements	Progr. divers	Total
France 2			59,5	143,1	0,0	100,2	40,3	9,6	128,3	19,4	500,6
France 3	5,1		43,2	150,7	24,6	45,7	35,6	7,8	36,7	9,1	358,5
France 4			10,6	8,7	3,4	6,9	5,0	1,2	3,5	2,5	41,8
France 5			0,1	0,8	9,0	78,7	41,3	0,1		7,3	137,2
France Ô	0,4	0,5	2,0	8,4	0,6	6,3	3,7	1,6	2,9	2,9	29,2
DGDSP			0,0	0,3	0,8	0,5	0,5	0,7	0,4	0,5	3,6
Total	5,5	0,5	115,4	311,9	38,3	238,3	126,4	21,0	171,9	41,7	1 070,9

REALISE AU 31 DECEMBRE 2015

M€	Information	Sports	Cinéma	Fictions, Séries, TV films	Jeunesse	Magazines	Documentaires	Théâtre, musique	Variétés, jeux, divertissements	Progr. divers	Total
France 2	0,0	0,0	51,3	149,4	0,0	97,7	38,8	9,4	118,6	20,6	485,8
France 3	4,7	0,0	35,4	152,0	19,7	44,0	33,4	7,8	38,1	9,2	344,4
France 4	0,0	0,0	12,2	7,6	4,2	7,4	5,1	1,3	1,4	2,3	41,4
France 5	0,0	0,0	0,3	0,5	8,7	75,8	42,4	0,1	0,0	8,3	136,0
France Ô	0,0	0,8	2,2	9,0	0,4	5,0	4,0	0,9	1,9	2,5	26,6
DGDSP	0,0	0,0	0,0	1,0	0,2	0,5	0,6	0,9	0,2	0,6	3,9
Total	4,7	0,8	101,3	319,4	33,2	230,4	124,2	20,4	160,1	43,5	1 038,1

ECARTS AU 31 DECEMBRE 2015

M€	Information	Sports	Cinéma	Fictions, Séries, TV films	Jeunesse	Magazines	Documentaires	Théâtre, musique	Variétés, jeux, divertissements	Progr. divers	Total
France 2	0,0	0,0	-8,3	6,3	0,0	-2,5	-1,5	-0,2	-9,8	1,2	-14,8
France 3	-0,4	0,0	-7,8	1,2	-4,9	-1,7	-2,1	0,0	1,4	0,1	-14,1
France 4	0,0	0,0	1,5	-1,0	0,8	0,5	0,0	0,1	-2,1	-0,2	-0,3
France 5	0,0	0,0	0,2	-0,3	-0,3	-2,9	1,0	0,0	0,0	1,0	-1,3
France Ô	-0,4	0,4	0,2	0,6	-0,2	-1,3	0,3	-0,8	-1,1	-0,4	-2,6
DGDSP	0,0	0,0	0,0	0,7	-0,6	0,0	0,1	0,2	-0,2	0,1	0,3
Total	-0,8	0,4	-14,1	7,5	-5,2	-7,9	-2,2	-0,7	-11,8	1,8	-32,9

► F2 : -14,8 M€ en 2015 :

- Economies, gestion prudente des investissements.
- décalage dans le lancement de certains projets suite notamment au souhait de rénover des cases de la grille.

► F3 : -14,1 M€ en 2015 :

- Evolution du cinéma vers la fiction le jeudi, économies dans les magazines.
- Décalage de la coproduction internationale The Collection : les approvisionnements 2016 sont en hausse de 2 M€.

► Proportionnellement, une baisse sensible sur FÔ.



Un résultat net qui reste négatif, toutefois en redressement de 59 M€ en 2015, de -71,4 M€ à -12 M€. Il a cependant bénéficié d'économies sur les coûts de programmes et surtout d'éléments exceptionnels

Compte de résultat - Vue d'ensemble

k€	2013	2014	2015	Diff.	Var. %
Produit total	4 046 031	4 030 677	3 972 056	-58 621	-1,5
- Consommations directes	1 223 112	1 211 892	1 175 086	-36 806	-3,0
- Autres consommations intermédiaires	665 363	651 230	638 136	-13 094	-2,0
= Valeur ajoutée	2 157 556	2 167 555	2 158 834	-8 721	-0,4
- Frais de personnel	897 593	913 425	917 120	3 695	0,4
= Résultat économique brut	1 259 963	1 254 130	1 241 714	-12 416	-1,0
Résultat d'exploitation retraité	-88 325	-81 654	-60 843	20 811	-25,5
Résultat financier	7 116	6 697	4 573	-2 124	-31,7
Résultat courant	-81 798	-75 200	-56 493	18 707	-24,9
Résultat exceptionnel	-37 371	-2 228	25 685	27 913	ns
Résultat net comptable	-114 901	-71 449	-12 656	58 793	-82,3

► Plusieurs enseignements :

- **Avant éléments non récurrents qui ont favorisé le résultat de l'exercice, le résultat d'exploitation retraité (Secafi) fait apparaître une perte certes en réduction (de 20,8 M€) mais qui est désormais structurelle (pour mémoire elle intègre une baisse en termes réels hors inflation de 60 M€ sur 4 ans).**
- Le résultat net se redresse très sensiblement de 58,8 M€ pour terminer à -12,7 M€ en 2015, après deux années 2013 et 2014 nettement déficitaires. **Il a été cependant porté par des éléments non récurrents qui l'ont amélioré de 27 M€.**
- Au global, un déficit comptable cumulé 2013-2015 a atteint près de 200 M€.

Un résultat exceptionnel tiré par les reprises des provisions du PDV

Résultat financier (K€)	2013	2014	2015	Diff.	Var. %
Intérêts et produits assimilés	1 643	1 819	1 195	-624	-34,3
+ Solde de cessions des VMP	1 110	1 307	457	-850	-65,0
+ Produit des autres valeurs mobilières	452	32	78	46	x 2,4
- Intérêts et charges assimilées	2 626	2 292	1 858	-434	-18,9
= Produits financiers nets (+)	579	866	-128	-994	ns
+ Résultat sur change	349	308	44	-264	-85,7
+ Produits financiers de participation	6 013	5 234	4 663	-571	-10,9
- Dotations nettes aux provisions financières	-175	-289	6	295	ns
= Résultat financier	7 116	6 697	4 573	-2 124	-31,7

Résultat exceptionnel (K€)	2014	2015
PMV de cession	3 003	2 862
Variation des amortissement dérogatoires	- 1 165	5 733
Variations des provisions et amortissements exceptionnels	-2 030	37 213
Autres produits et charges exceptionnels	-6 531	- 20 843
TOTAL	- 6722	24 965

► Un résultat financier qui passe de 7,1 M€ en 2013 à 4,6 M€ en 2015 :

- en raison de la diminution des produits sur Valeurs Mobilières
- et de dividendes moindres de la part des filiales (4,6M€ contre 5,2 M€ en 2014), en particulier en provenance de France Télévisions (-1 M€).

► Un résultat exceptionnel en hausse de +30M€ en 2015 :

- Une reprise de provisions de 15,2 M€ sur PDV pour non-utilisation (coût envisagé des bascules niveau 1/niveau 2)
- Une reprise de 8 M€ pour charge fiscale sans objet.
- Complément de prix de 1,6 M€ sur cession de participation de Gulli, mais moins de cessions d'immobilisations financières qu'en 2014 (2,7 M€ contre 22,8 M€ en 2014 suite à la cession de Gulli).
- Une dotation supplémentaire de 8,8 M€ compte-tenu d'un risque complémentaire de non-recouvrement de créances de TVA 2011 et 2012.

► Pour rappel, 43 M€ de provisions avaient été dotées en 2013 pour anticiper et financer le Plan de Départ Volontaire :

- Le plan a été réalisé pour 90% en nombre de salarié, pour 80% en montant des droits à décaisser.
- Les coûts provisionnés pour les IDR, les départs pour des projets extérieurs sont proches du budgétés; mais les coûts provisionnés pour le volet support (formation, accompagnement des mobilités) présentent des écarts importants avec le montant budgété.
- En 2015, 208 personnes ont quitté France Télévisions dans le cadre du PDV entraînant une reprise de 16,7 M€ ; le solde soit 22,1 M€, a été repris pour 15,2 M€ et 6,9 M€ ont été transféré en charges à payer pour couvrir les départs de 2016.

Le résultat net est en net redressement, mais il est à apprécier à l'aune de plusieurs éléments exceptionnels en 2015 ou de reports potentiels de dépenses en 2016

En k€	2013	2014	2015	Diff.	Var. %
Résultat économique brut	1 259 963	1 254 130	1 241 714	-12 416	-1,0
- Subventions accordées	16 384	17 647	16 763	-884	-5,0
- Red. auteurs et oeuvres	129 750	128 690	128 546	-144	-0,1
- DAP (*) des droits audiovisuels	1 106 440	1 136 686	1 093 653	-43 033	-3,8
+ Autres produits et charges d'exploitation	9 425	20 257	21 169	912	4,5
- Dotations aux amortissements	68 786	69 084	73 944	4 860	7,0
- Dotations nettes aux provisions d'exploitation	36 353	3 934	10 820	6 886	x 2,8
= Résultat d'exploitation retraité	-88 325	-81 654	-60 843	20 811	-25,5
+ Résultat sur opérations en commun	-589	-243	-223	20	-8,2
+ Résultat financier	7 116	6 697	4 573	-2 124	-31,7
= Résultat courant	-81 798	-75 200	-56 493	18 707	-24,9
- Charges de restructuration	0	6 560	28 645	22 085	x 4,4
+ Autres produits except. de gestion	400	89	7 814	7 725	ns
- Autres charges except. de gestion	151	5	15	10	x 3,0
+ Plus ou moins values de cession d'actif	103	2 948	2 865	-83	-2,8
+ QPde subvention d'équipement	1 636	802	720	-82	-10,2
- Dot. nettes aux amort. et prov. excep.	39 359	-498	-42 946	-42 448	ns
- Impôts sur les sociétés	-4 268	-5 189	-17 730	-12 541	x 3,4
+ Crédits d'impôts	0	790	422	-368	-46,6
= Résultat net comptable	-114 901	-71 449	-12 656	58 793	-82,3

Les subventions accordées, après une forte augmentation en 2014, diminuent de 884 K€.

Des dotations aux amortissements et provisions en baisse de -43 M€ : moindres acquisitions, moindre renouvellement du stock.

Un résultat courant en amélioration de 18,7 M€ : une amélioration notable mais moindre que celle du résultat net.

Charges de restructuration (M€)	2014	2015
PDV - Indemnité de départ à la retraite	6 100	12 079
PDV - Indemnité de licenciement		15 360
PDV - Coûts complémentaires	459	1 206
TOTAL	6 560	28 645

Les éléments exceptionnels et fiscaux, en dessous du résultat courant, expliquent 40 M€ des 58 M€ de l'amélioration du résultat net :

- +42,5 M€ de reprise de provisions DDVR compensées par 28,6 M€ de charges de restructuration.

Formations

Conditions
de travail

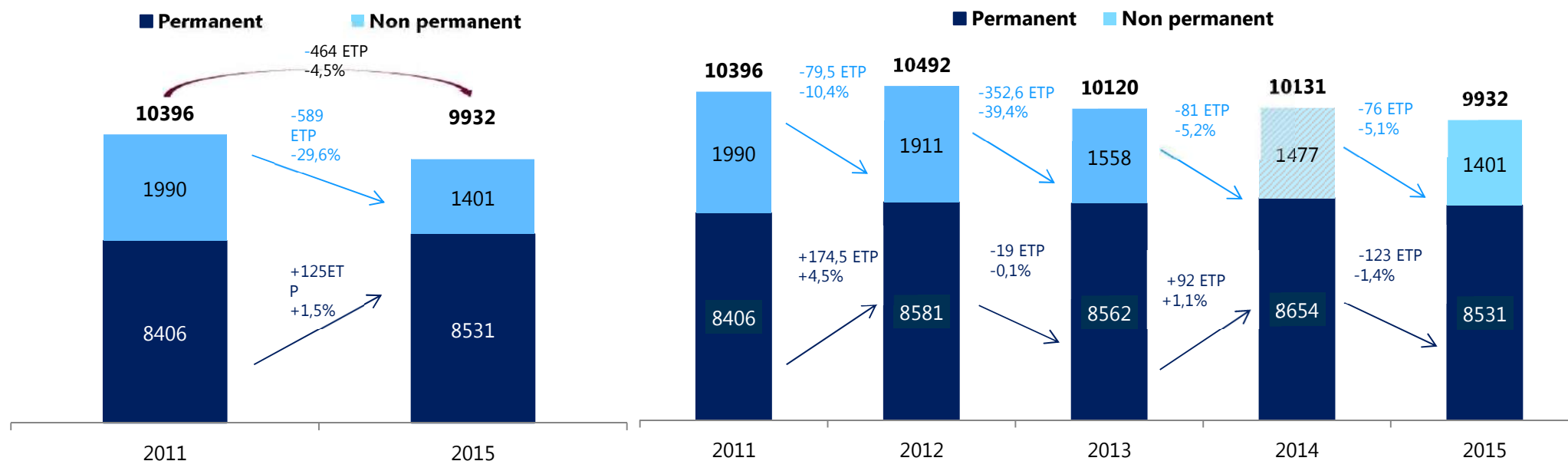
Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

V- Les effectifs, les frais de personnel et les heures supplémentaires

Un effectif moyen en 2015 de 9932 ETP, contre 9836 budgétés (source document CA)



▶ Entre 2011 et 2015, les effectifs de France Télévisions ont diminué de 464 ETP :

- ▶ Non permanents : -589 ETP (-30%).
- ▶ Permanents : +125, +1,5%.

▶ L'année 2015 est marquée par une diminution de 199 ETP :

- ▶ une nette diminution des ETP permanents (-123) et des non permanents (-76).
- ▶ 9932 ETP contre 9836 budgétés pour 2015, écart défavorable lié au décalage de réalisation du PDV.

▶ Conséquence des repositionnements, le nombre de cadres a augmenté de 22 % (+ 99 ETP) , le nombre de techniciens et agents de maîtrise a diminué de 15 % (- 188 ETP) et le nombre de journalistes a diminué de 1% (-35 ETP).

Un retard relativement faible sur les objectifs exprimés en ETP....

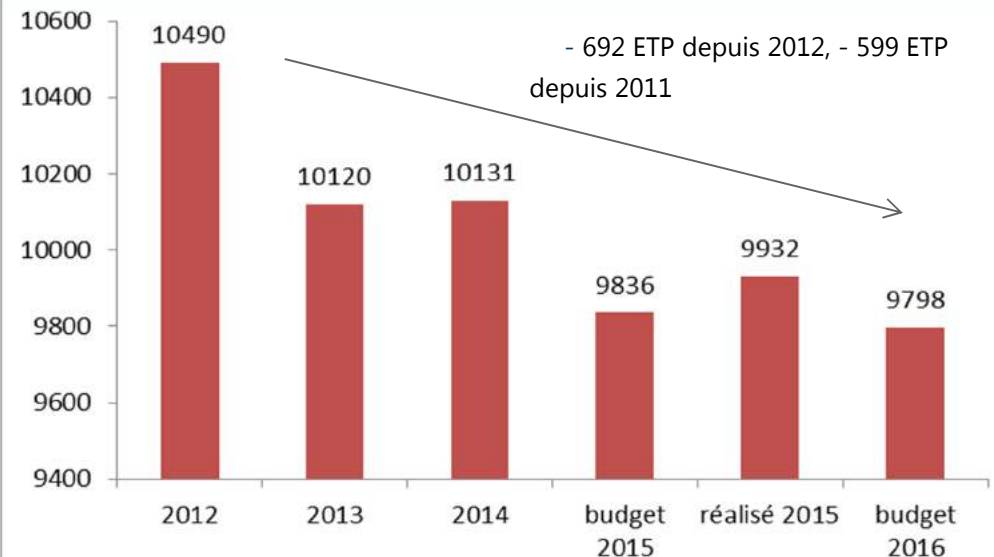
Un retard à prévoir sur l'objectif 2015

- ▶ 2015 : objectif 9 750 ETP.
 - ▶ Non atteint en ETP moyen 2015 (9 932).
 - ▶ Il est envisageable mais... fin 2016.
- ▶ Effet retard sur le PDV.
 - ▶ Mise en œuvre retardée.
 - ▶ Non réalisation partielle du PDV (autour de 35 ETP non réalisés à date : 305 départs au 31/12/2015 contre 339,5 ETP en objectif).
 - ▶ Ecart défavorable au budget (+96 ETP).
- ▶ 2 élections (départementales/régionales).

Enjeux

- ▶ Le budget 2016 table sur une diminution de 134 ETP comparé au réalisé 2015.
- ▶ Estimation : 993 départs à la retraite estimés par la DRH entre 2016/2021.
 - ▶ Un taux de remplacement qui sera conditionné par le nombre de non permanents titularisés
 - ▶ Une opportunité d'accélérer le recrutement de compétences qui font actuellement défaut (

9 750 ETP au budget 2016 ? (source : document CA)

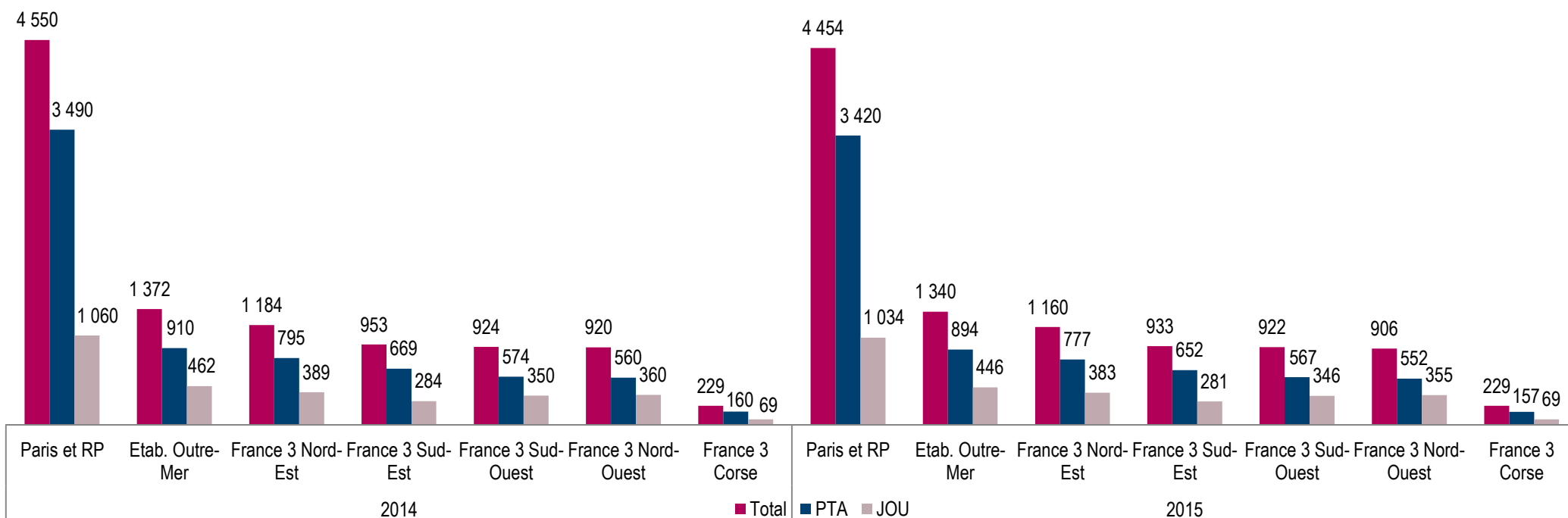


Avis SECAFI

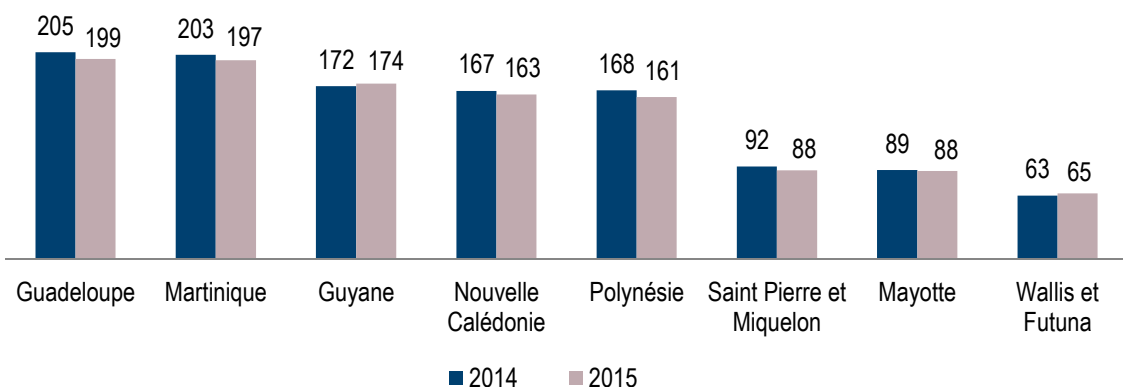
- ▶ France Télévisions concentre tous les enjeux de la GPEC : disparition des métiers, reconversion d'autres, modification des compétences, automatisation de fonctions et tâches intermédiaires.
- ▶ En parallèle, une déformation des organisations de travail est en train de s'opérer au travers des technologies numériques qui remplace le collectif en son centre au travers de nouveaux modes collaboratifs.

Distribution des emplois permanents et non permanents chez France Télévisions (source : bilan de l'emploi FTV)

Répartition géographique des emplois permanents et non permanents



Evolution en Outre-Mer

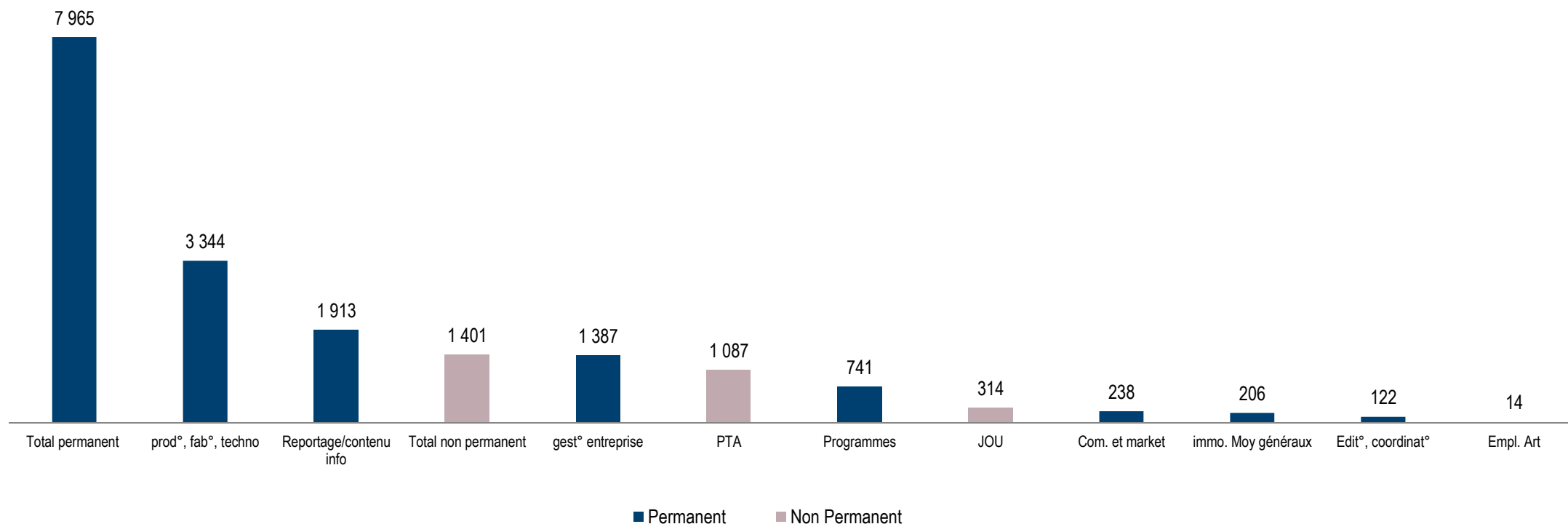


▶ Les effectifs permanents et non permanents sont en baisse en 2015 (-187 personnes) par rapport à 2014 :

- ▶ A l'exception de France 3 Corse (3 personnes en moins comparé à 2014), tous les sites voient leur effectif décroître.
- ▶ Paris et la région parisienne connaissent la plus forte variation (-95).
- ▶ Les établissements d'Outre-Mer (-32), France 3 Nord-Est (-24), France 3 Sud-Est (-20), France 3 Sud-Ouest (-11), France 3 Nord-Ouest (-14).

Détail des postes occupés par les permanents et non permanents en 2015

Répartition des emplois permanents et non permanents en 2015



▶ Le total des employés non permanents représentent 15 % de l'effectif total (permanent et non permanent) :

▶ Les journalistes et PTA (non permanent) sont 1401 au sein des employés contre 7 965 permanents.

▶ Les trois plus important postes chez les permanents sont pourvus par les filières de la « production, fabrication, technologie » (3344), « reportage/contenu info » (1913) et la « gestion entreprise » (1387) :

▶ A trois, ils composent 83 % de l'effectif des emplois permanents.



Un masse salariale en hausse de 5,1M€, essentiellement en raison des effets prix et indemnités de licenciement hors PDV

Frais de personnel

En k€	2013	2014	2015	Diff.	Var. %
Salaires et traitements	608 073	618 056	621 270	3 214	0,5
+ Charges sociales	278 656	280 783	283 798	3 015	1,1
+ Indemnités intermittents	13 085	13 901	14 170	269	1,9
= Frais de personnel interne	899 814	912 740	919 238	6 498	0,7
- CICE	5 920	3 809	5 231	1 422	37,3
= Frais de personnel	893 894	908 931	914 007	5 076	0,6
+ Frais de personnel externe	3 699	4 494	3 113	-1 381	-30,7
= Frais de personnel totaux	897 593	913 425	917 120	3 695	0,4



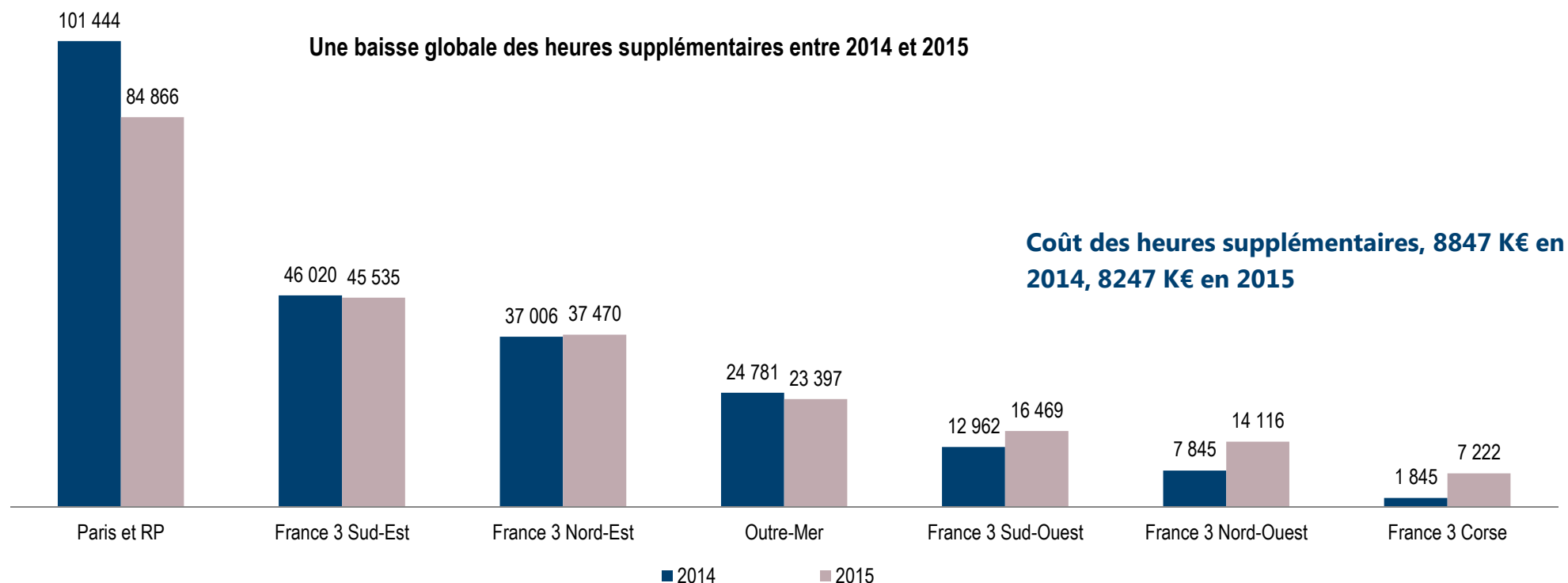
Sur la base du compte
64 de FTSA

- ▶ A la hausse par rapport à 2014 :
 - ▶ Un effet prix hors variation de Congés Payés à hauteur de 24,1M€.
 - ▶ Une augmentation des provisions pour litiges et indemnités de licenciement (hors PDV) à hauteur de 2,2 M€.

- ▶ A la baisse par rapport à 2014 :
 - ▶ Effet volume à hauteur de -16,6 M€
 - ▶ Variation des congés payés -4,6 M€.
 - ▶ CICE -1,4 M€.

- ▶ L'effort de formation au budget 2016 est de 1% des salaires et traitements.

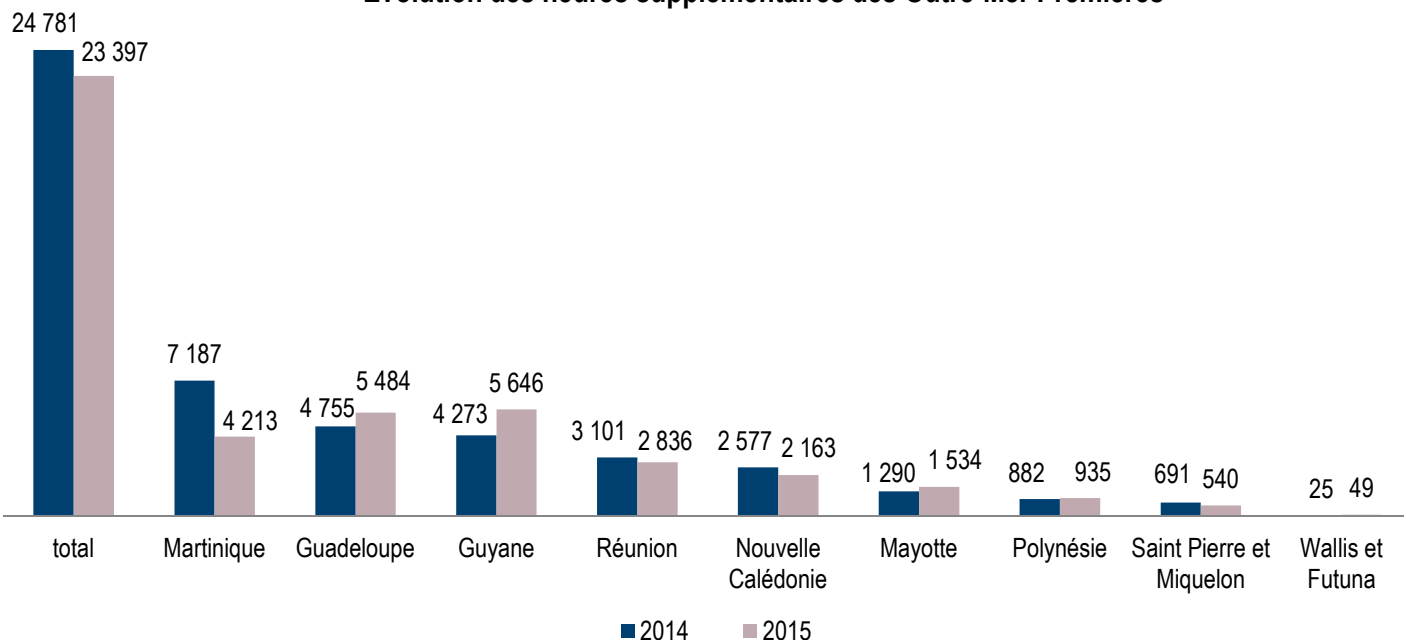
Les heures supplémentaires sont globalement en baisse (-2808 H); toutefois le réseau régional F3 dément la tendance



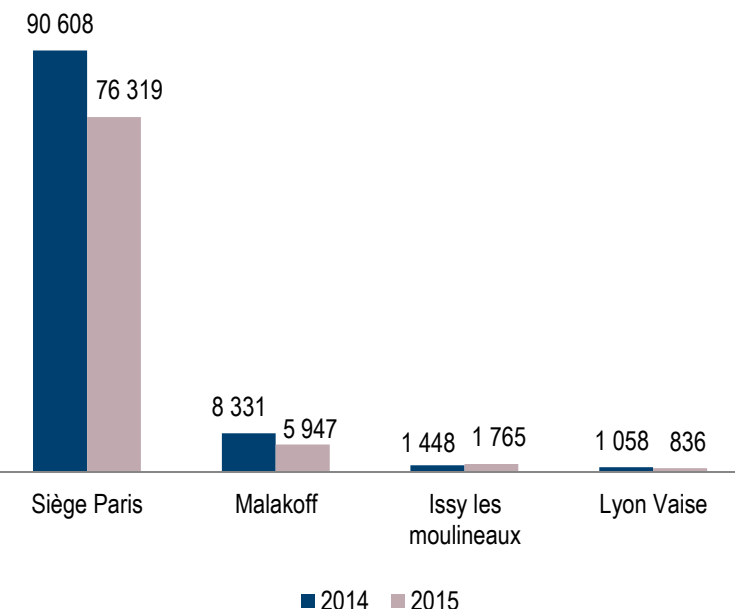
- ▶ Paris et la région parisienne recueillent une diminution de 16 558 d'heures supplémentaire entre 2014 et 2015 :
 - ▶ La plus importante variation comparée aux autres entités.
- ▶ Les heures supplémentaires chez France 3 Sud-Est (-485 heures) et Outre-Mer (-1384 heures) sont en baisse.
- ▶ Toutefois, France 3 Nord Est, Sud Ouest, Nord Ouest, et Corse enregistrent des hausses :
 - ▶ Respectivement (+464 ; +3507 ; +6271 ; +5377 heures supplémentaires).

Focus sur la répartition géographique des heures supplémentaires en Outre-Mer, région parisienne et Lyon

Evolution des heures supplémentaires des Outre-Mer Premières



Evolution des heures supplémentaires en Ile de France et Vaise entre 2014 et 2015 (en heures)



▶ Les établissements d'Outre-Mer et les sièges font état d'une baisse des heures supplémentaires (-15673) en 2015 :

- ▶ Les antennes qui concentrent expliquant cette baisse se situent :
 - ▶ En Martinique (-2974), Réunion (-265), Nouvelle Calédonie (-151), Paris (-14289), Malakoff (-2384) et Lyon Vaise (-222).
- ▶ Au contraire, des établissements voient leurs heures supplémentaires croître (+2399) :
 - ▶ La Guadeloupe (+729), Guyane (+1373), Mayotte (+244), la Polynésie (+53), et Wallis et Futuna (+24).

Heures supplémentaires par service/fonction

	2014	2015
Filière Production	60 646	61 075
Pôle de gouvernance	669	701
RH	473	268
Finance	18	13

▶ Par service/fonction, les heures supplémentaires ont crû de 251 heures entre 2014 et 2015 :

- ▶ Les plus impactés sont la filière de production (+429), et le pôle gouvernance (+32).
- ▶ Les moins sont la RH (-205) et la finance (-5).

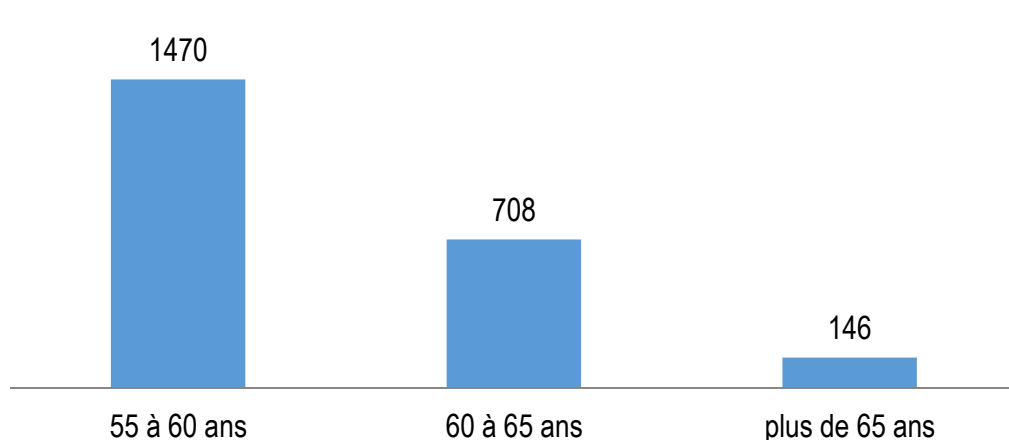


VI- La pyramide des âges

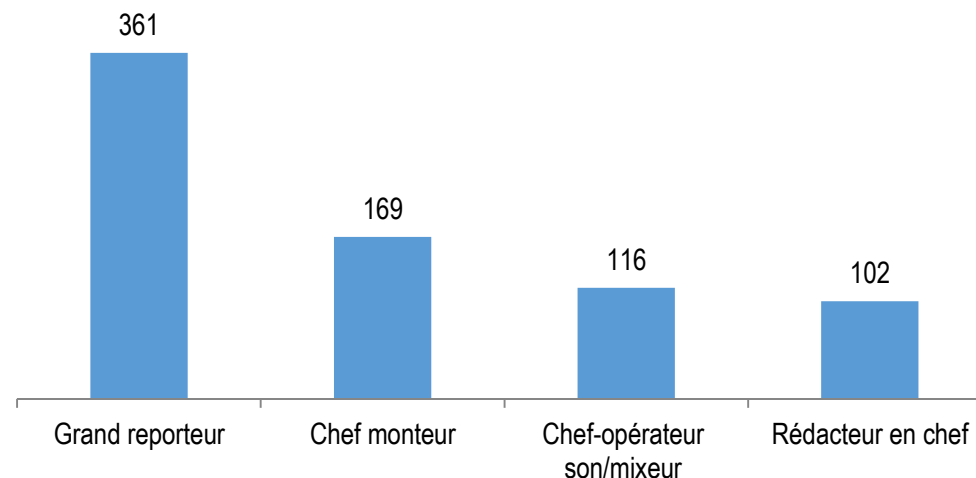


Présentation de l'effectif âgé de plus de 55 ans à France Télévisions en 2015 (1)

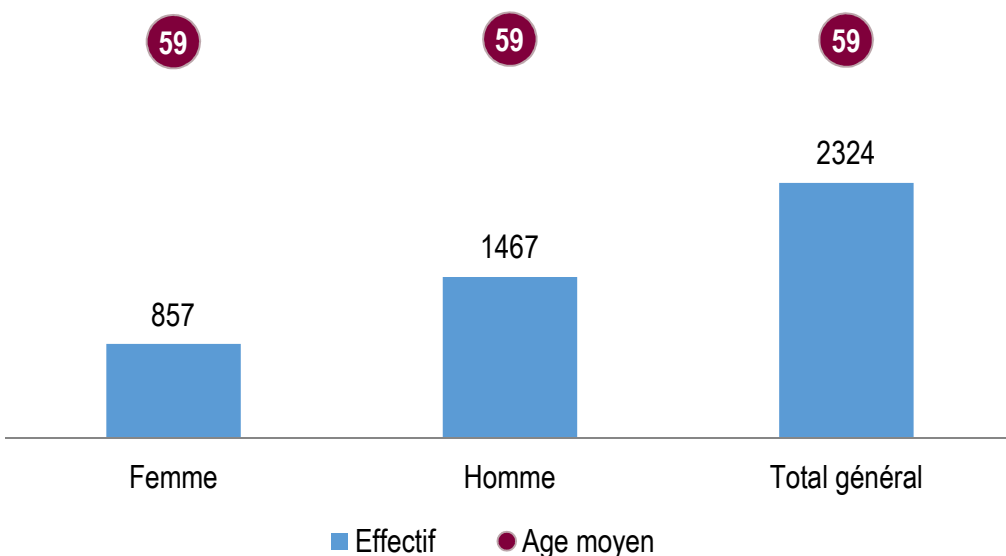
Effectif de plus de 55 ans par tranche d'âge



Les 5 premiers postes occupés par les plus de 55 ans



Effectif + 55 ans par genre / âge moyen



Représentation des plus de 55 ans par antenne

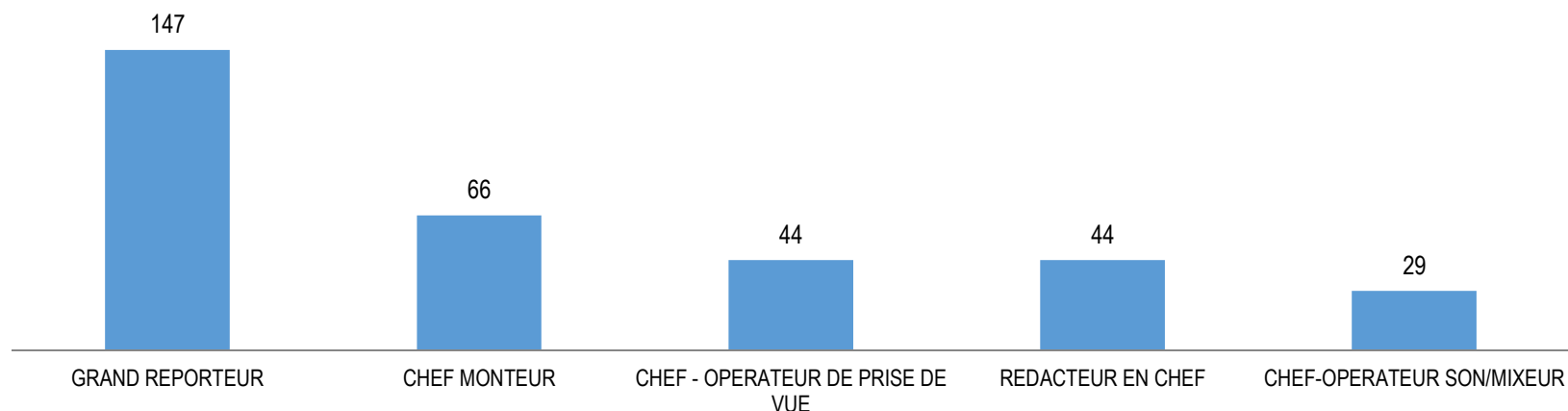
Antenne	Effectif	Âge moyen
Réseau France 3	812	58,5
Ressources*	525	58,9
Réseau Outre-mer 1ère	339	58,9
Information	335	59,1
Programmes, antennes et développements numériques	131	59,2
Organisation, ressources humaines et projet d'entreprise	109	59,1
Sports	29	60,2
Communication externe et marketing image	23	58,1
Secrétariat général	12	61,5
Présidence	9	62,2
Total + 55 ans	2324	58,9
Total effectif	26%	48,0

Ressources* : fonctions supports, gestion financière, immobilier, juridique, achats

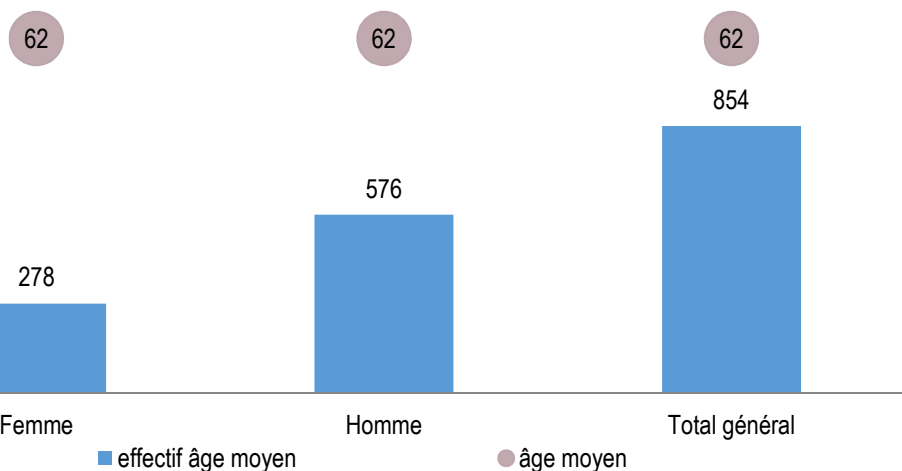


Présentation de l'effectif âgé de plus de 60 ans à France télévisions en 2015 (2)

5 premiers postes occupés par les plus de 60 ans



Effectif de plus de 60 ans par genre/âge moyen



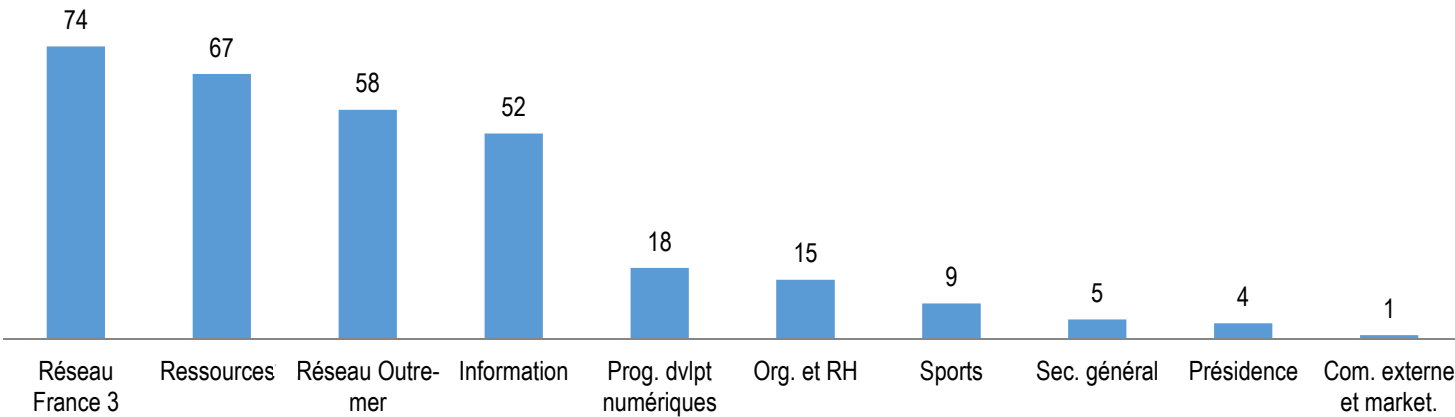
Représentation des plus de 60 ans par antenne

Antenne	Effectif	Age moyen
Réseau France 3	263	62
Ressources*	200	62
Information	133	63
Réseau Outre-mer 1ère	128	63
Programmes, antennes et développements numériques	48	63
Organisation, ressources humaines et projet d'entreprise	46	62
Sports	15	64
Communication externe et marketing image	7	61
Présidence	7	63
Secrétariat général	7	65
Total + 60 ans	854	62
Total effectif	10%	48,0

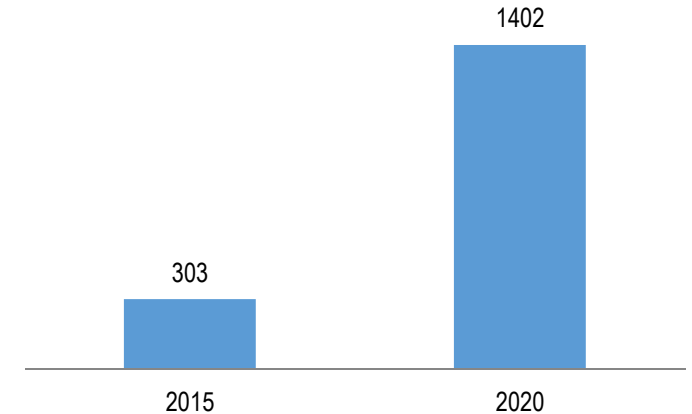


Focus sur le personnel de plus de 63 ans

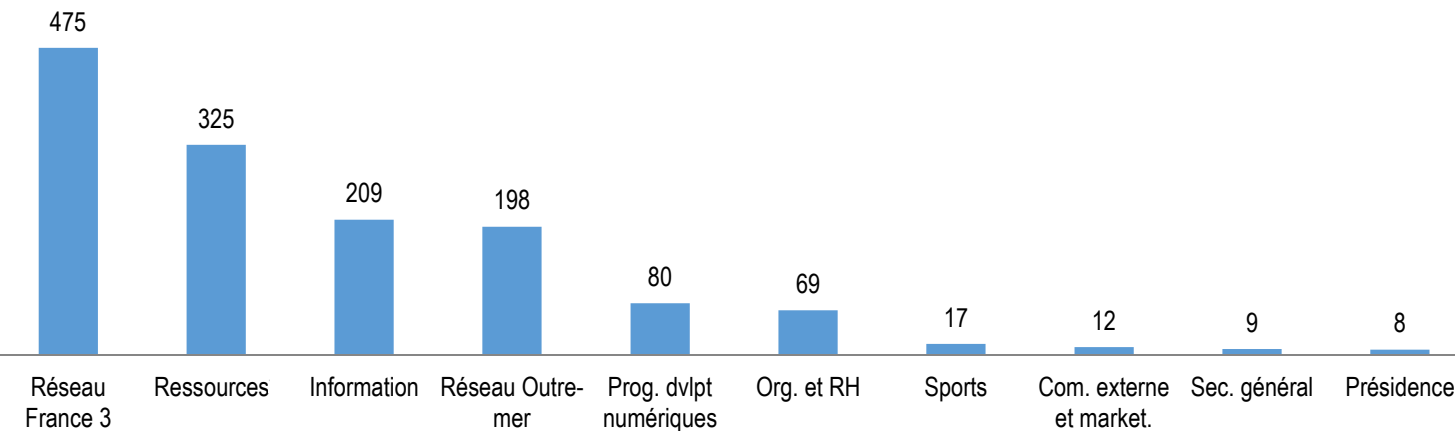
Les plus de 63 ans fin 2015



Personnel en âge de partir à la retraite à 63 ans



Les plus de 63 ans fin 2020

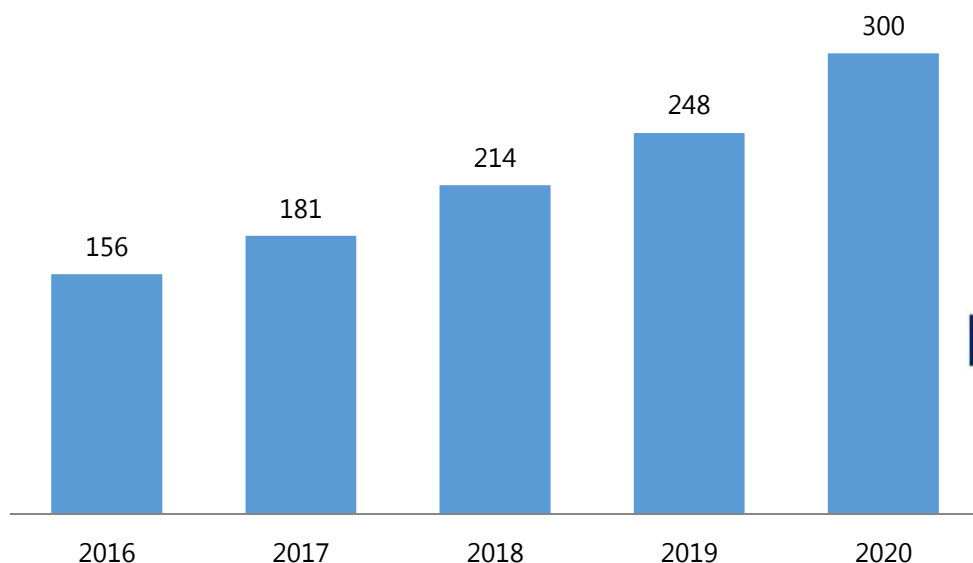


▶ Le nombre de salariés de plus de 63 ans est multiplié par 4,5 de 2015 à 2020.

- ▶ Les antennes du « Réseau France 3 » et « Ressources » sont les plus concernées par des effectifs supérieurs à 63 ans. Ils représentent en 2020 15 % de l'effectif total du « Réseau France 3 », et 19 % de celui des « Ressources ».
- ▶ L'antenne « information » dépasse le « Réseau Outre-Mer » en 2020 pour le nombre de personne de plus de 63 ans : 209 contre 198.

Progression du nombre d'employés âgés de plus de 63 ans entre 2016 à 2020

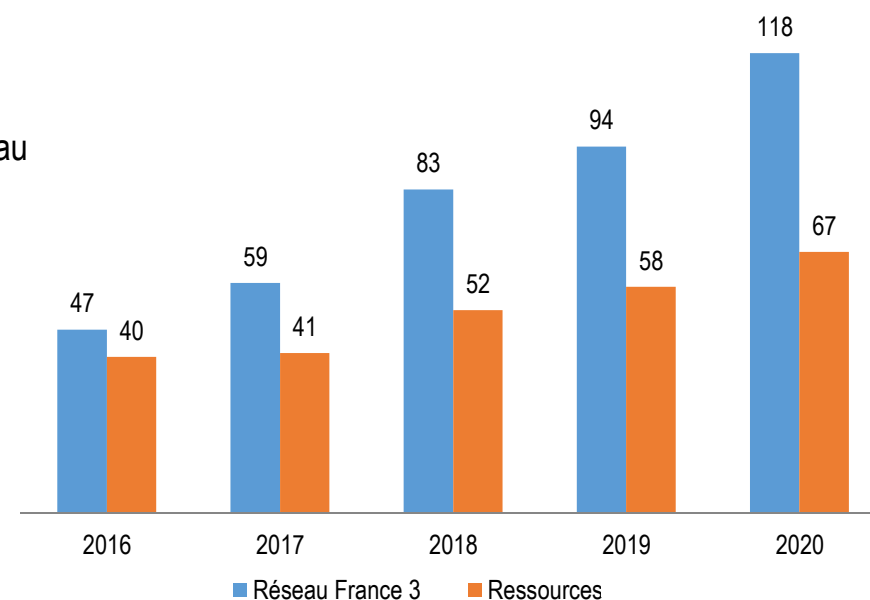
Evolution du nombre d'employés de plus de 63 ans



Focus sur « réseau France 3 » et « Ressources »



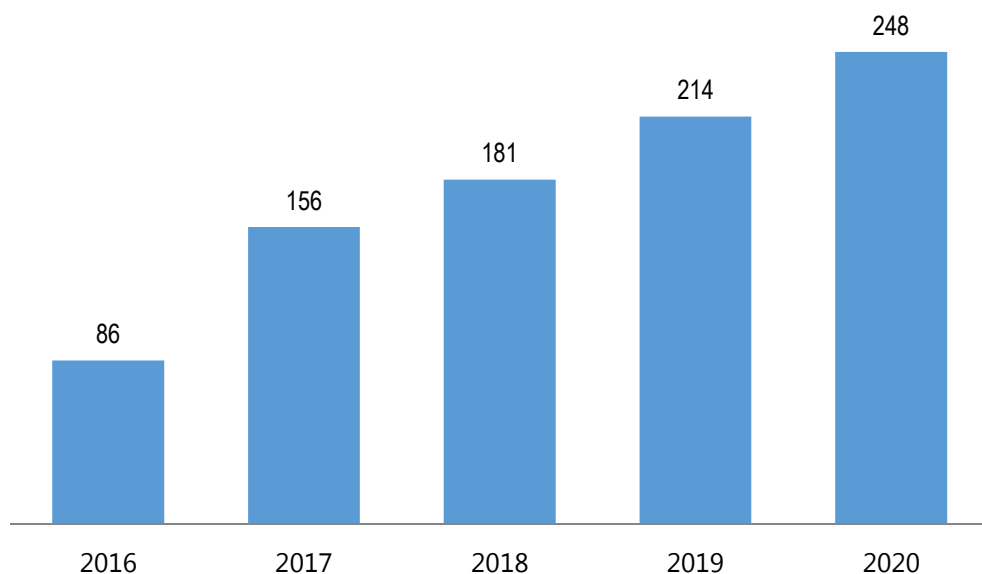
RF3 et Ressources sont les plus exposées par d'éventuels départs à la retraite à 63 ans



- ▶ Les effectifs de plus de 63 ans au sein de France Télévisions de 2016 à 2020 augmentent de manière homogène : entre 15 et 20 % par an.
- ▶ Les antennes les plus concernées sont le « Réseau France 3 » (401 personnes) et les « Ressources » (258 personnes) :
 - ▶ Les deux antennes n'évoluent pas de la même manière. En effet, le « Réseau France 3 » voit ses effectifs de plus de 63 ans progresser plus rapidement (entre 25 et 40 % sauf de 2018 à 2019 : 13 %) que l'ensemble « Ressources » (entre 2 et 25 %).

Le nombre d'employés âgés de plus de 64 ans en hausse constante de 2016 à 2020

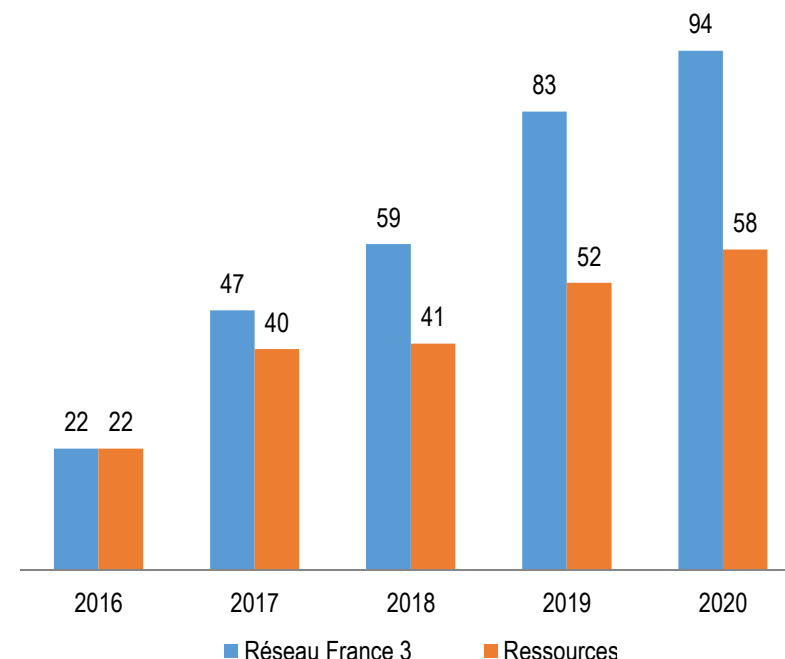
Evolution du nombre d'employés de plus de 64 ans



Focus sur « réseau France 3 » et « Ressources »



Antennes les plus exposées par d'éventuels départs à la retraite à 64 ans



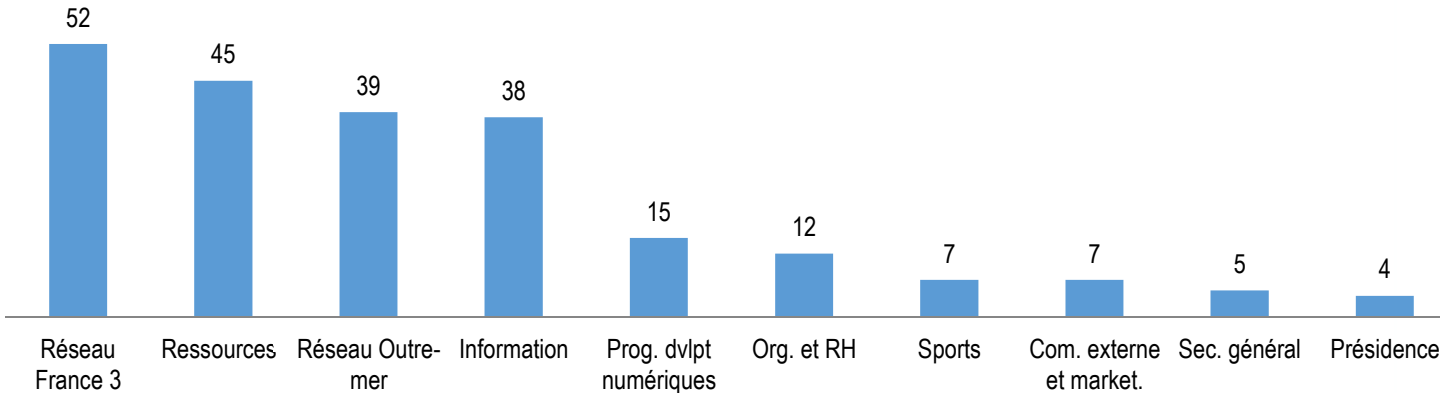
► Hormis, une hausse significative de 81 % des personnes âgées de plus de 64 ans, l'augmentation à partir de 2017 est constante (entre 16 % et 18 %).

► Les antennes les plus concernées par des employés de plus de 64 ans sont le réseau France 3 et Ressources : 59 % sur un effectif de 885 sur 5 ans :

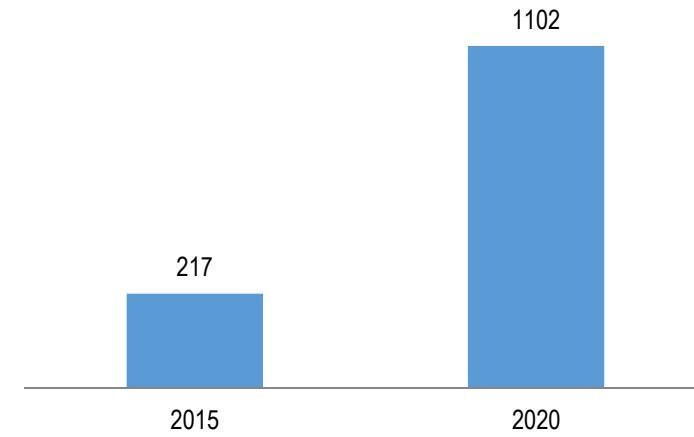
- Les deux antennes voient le personnel de plus de 64 ans évoluer au même rythme que l'ensemble de France Télévisions de 2016 à 2020.

Focus sur Le personnel de plus de 64 ans

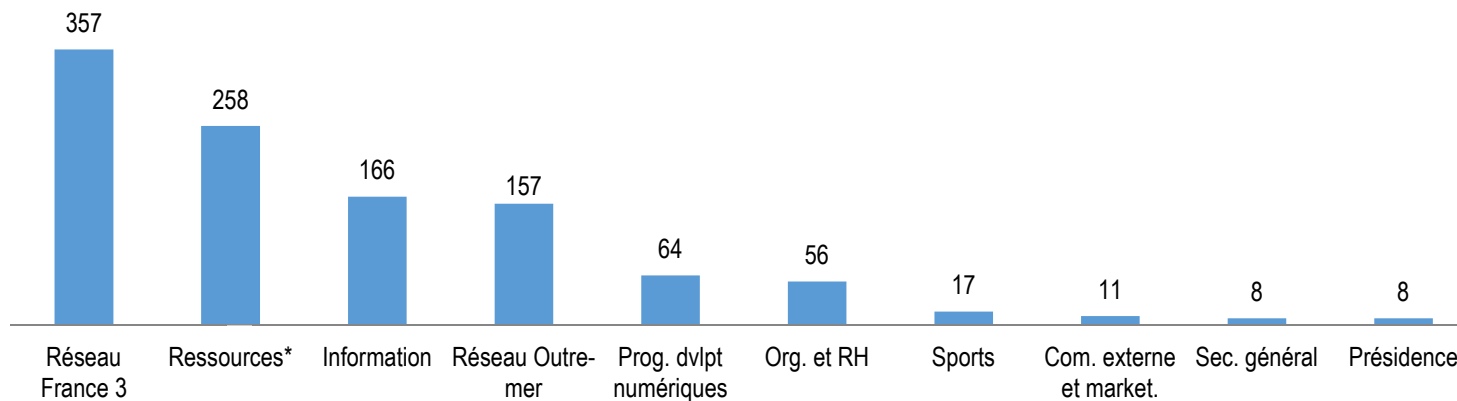
Les plus de 64 ans fin 2015



Personnel en âge de partir à la retraite à 64 ans



Les plus de 64 ans fin 2020



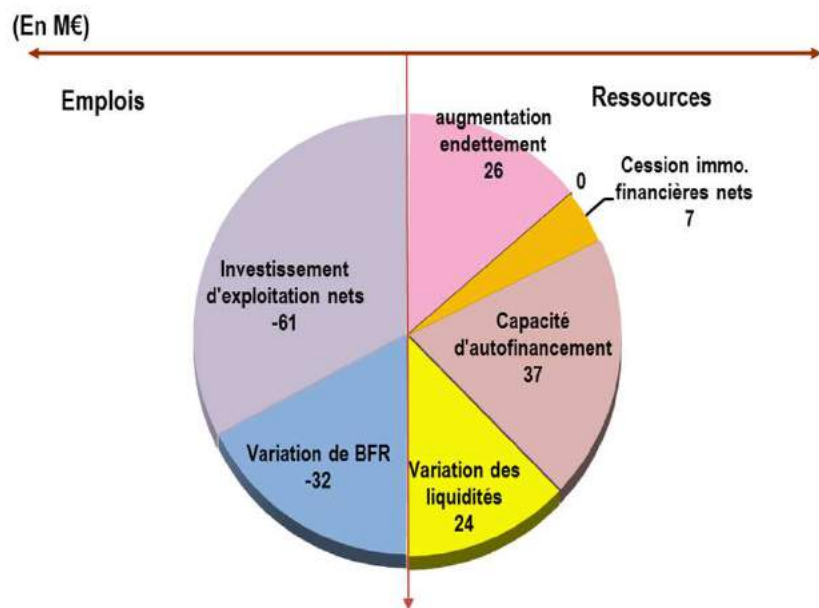
► Le nombre d'employé de plus de 64 ans a été multiplié environ par 5 entre 2015 et 2020 :

- Les antennes les plus impactées : « Réseau France 3 », « Ressources », « Réseau Outre-Mer » et « Information ».
- Leurs effectifs de plus de 64 ans vont être multiplier entre 4 et 7.

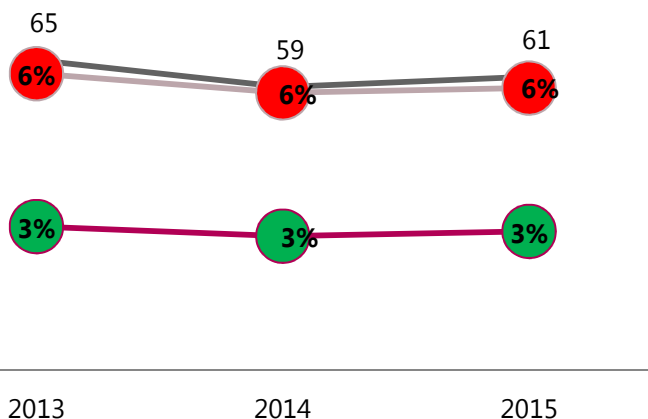
VII- Le patrimoine et la situation de trésorerie au 31 décembre 2015



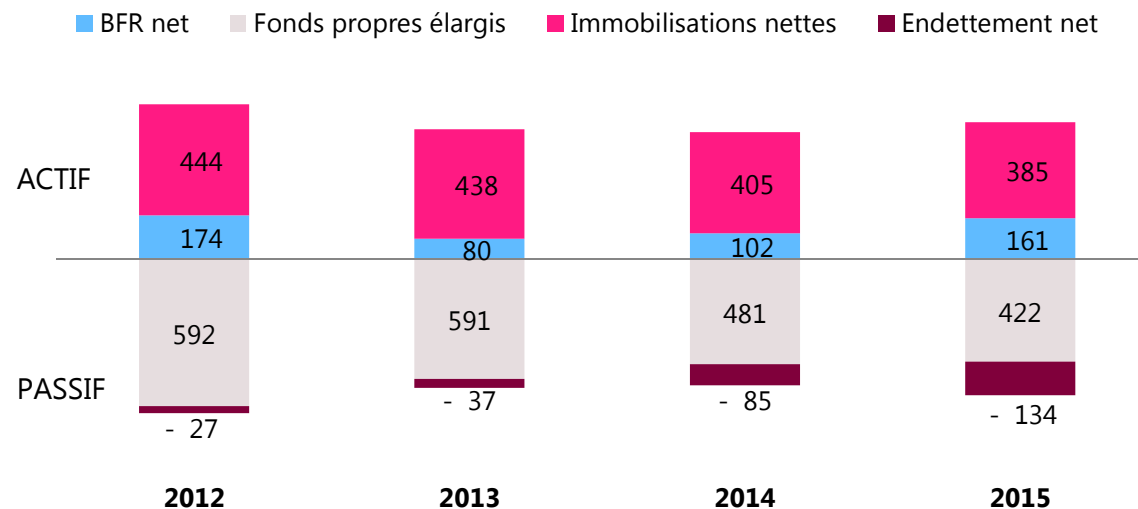
La situation bilancielle n'est pas renforcée en 2015 : des fonds propres en baisse, un endettement croissant, un actif peu renouvelé



◆ Investissements d'exploitation nets (en M€)
 ● Taux de renouvellement (INV/IMMO)
 ● Taux d'investissement (INV/VA)



Bilan économique 2015 (M€)



▶ Le mouvement identifié en 2014 se poursuit en 2015 :

- ▶ **La capacité d'autofinancement de FTV SA est faible, à 37M€**, bien qu'en redressement par rapport à 2014 (celle calculée au niveau du groupe est plus conséquente mais reste insuffisante) face aux besoins d'investissements. (61 M€) et de variation du BFR, ce qui contraint à recourir à des concours bancaires.
- ▶ Les fonds propres (422 M€) diminuent en rapport aux pertes cumulées, tandis que croît l'endettement compte-tenu d'une CAF insuffisante.
- ▶ Les droits patrimoniaux de FTV SA ont fondu de 53M€
- ▶ **Le taux d'investissement est faible, à 3%, l'actif net immobilisé perd de la valeur à 385 M€.**

Le BFR est cependant en augmentation de 60 M€ les dettes fournisseurs ayant fortement diminué en 2015

Bilan économique - Vue d'ensemble

k€	2013	2014	2015	Diff.
Immobilisations nettes	437 718	405 270	385 409	-19 861
+ BFR net	79 922	101 812	161 370	59 558
Capitaux investis = capitaux engagés	517 640	507 082	546 779	39 697
Fonds propres élargis	480 921	422 487	412 466	-10 021
+ Endettement net	36 719	84 598	134 312	49 714

Besoin en fonds de roulement brut

k€	2013	2014	2015	Diff.
Stocks	9 591	14 139	16 059	1 920
+ Encours clients	158 742	153 804	174 662	20 858
- Encours fournisseurs	611 600	633 850	561 710	-72 140
+ Droits audiovisuels	869 611	849 205	816 603	-32 602
= BFR de gestion	426 344	383 298	445 614	62 316
- Dettes et créances sociales	290 965	264 520	258 358	-6 162
- Dettes et créances fiscales	-34 360	-65 163	-65 636	-473
- Autres dettes et créances	-48 313	-49 022	-1 510	47 512
= BFR global	218 052	232 963	254 402	21 439

▶ Des immobilisations nettes en diminution de 20 M€ en 2015.

▶ **A noter cependant : le stock vivant reste relativement stable par rapport à 2014, mais le stock à venir est en diminution.**

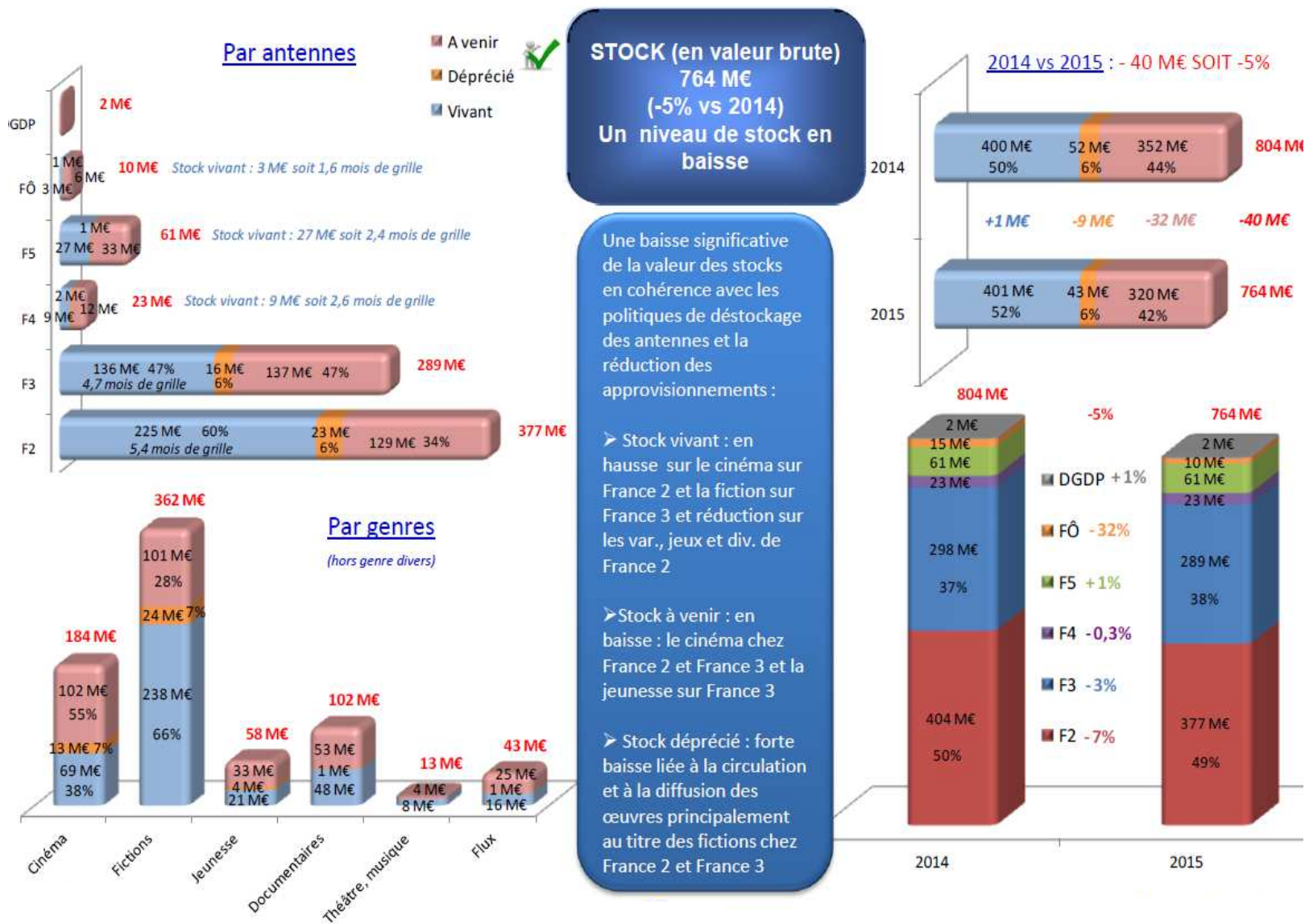
▶ **Un BFR en nette augmentation en 2015, de 62 M€ :**

- ▶ Essentiellement en raison d'une diminution des encours fournisseurs de 72,1 M€ ;
- ▶ liée en partie à diminution du stock de programmes, en l'absence de modification des conditions de règlement fournisseurs (45j. fin de mois).

▶ Le BFR augmente également :

- ▶ de 14 M€ suite à la cession de droits sur les JO prise en compte dans le stock ;
- ▶ de 5 M€ lié au CICE,
- ▶ ainsi que des passifs fiscaux liés à l'éligibilité élargie de la CET et la réduction de passif du PDV, qui diminuent le niveau de dettes.

Le stock valorisé de programmes diminue de 5% en 2015, soit 40 M€, en lien avec la réduction des approvisionnements



Le stock vivant est stable à 400 M€ vs. 2014.

190 M€ de ce stock a une ancienneté inférieure à 6 mois.

122 M€ de stocks ont une ancienneté supérieure à 1 an dont 43 M€ supérieure à 2 ans.

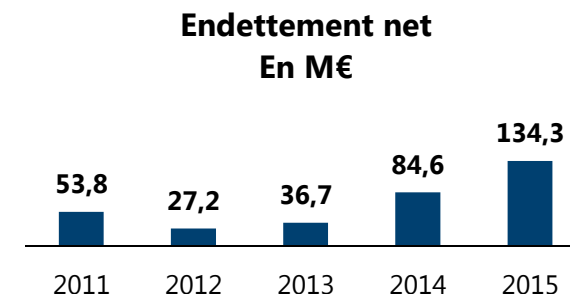
▶ Mais le stock à venir est en baisse de 32 M€.

▶ Diminution du stock déprécié de 9 M€ en raison d'une meilleure circulation et diffusion des œuvres.

Des fonds propres de 270 M€, relativement stables vs. 2014, mais l'endettement progresse nettement

Fonds propres k€	2013	2014	2015	Diff.
Capital social et primes	347 540	347 540	347 540	0
+ Report à nouveau, réserves et autres	-19 342	-134 240	-205 690	-71 450
+ Résultat net comptable	-114 898	-71 449	-12 659	58 790
= Capitaux et réserves	213 300	141 851	129 191	-12 660
+ Provisions réglementées	136 208	137 374	131 640	-5 734
+ Subventions d'investissement	10 655	9 853	9 076	-777
= Fonds propres	360 163	289 078	269 907	-19 171
+ Prov. R & C à caractère de réserve	120 758	133 409	142 559	9 150
= Fonds propres élargis	480 921	422 487	412 466	-10 021

Endettement financier k€	2013	2014	2015	Diff.
Emprunts et dettes financières	6	6	6	0
+ Dettes sur groupe et associés	114 085	116 756	121 579	4 823
+ Concours bancaires courants	6 170	3 370	24 403	21 033
= Endettement financier total (A)	120 261	120 132	145 988	25 856
Créances sur groupe et associés	426	7 858	5 866	-1 992
+ Titres de placement	79 713	24 005	2 756	-21 249
+ Caisses et banques	3 403	3 671	3 054	-617
= Disponibilités financières (B)	83 542	35 534	11 676	-23 858
Endettement net (A - B)	36 719	84 598	134 312	49 714



▶ L'endettement net progresse de 49,7 M€ en 2015, de 100 M€ vs 2013, soit quasiment 50% des fonds propres (contre 10% seulement en 2013).

en %	2013	2014	2015
Endettement net / Capitaux engagés	7,1	16,7	24,6
Endettement net / Fonds propres	10,2	29,3	49,8

▶ En 2015 : La diminution des titres de placement de 21,2 M€ et accroissement des concours bancaires courants de 21,0 M€.

▶ La trésorerie négative de FTSA représente des tirages sur les lignes de crédit bancaires à court-terme de l'entreprise (pour 24 M€) ou des emprunts auprès de sociétés du groupe dans le cadre de cash-pooling.



Consommation de cash au niveau de FTV SA

Dynamique des flux	2013	2014	2015	Cumul
Résultat économique brut	1 259 963	1 254 130	1 241 714	3 755 807
+ Produits / charges divers	-1 243 163	-1 262 619	-1 210 176	-3 715 958
- Variation du BFR	-33 962	22 450	32 481	20 969
- Invest. d'exploitation nets	64 861	59 195	61 334	185 390
= Disponible après financement interne	-14 099	-90 134	-62 277	-166 510
- Flux financiers et fiscaux	-10 860	-12 079	-22 687	-45 626
= Cash-flow opérationnel	-3 239	-78 055	-39 590	-120 884
+ Eléments extraordinaires	0	-6 560	-28 645	-35 205
= Cash-flow	-3 239	-84 615	-68 235	-156 089
- Investissements fin. nets	-6 109	-29 202	-7 475	-42 786
= Solde de financement	2 870	-55 413	-60 760	-113 303
+ Variation de capital	0	0	0	0
Variation endettement net	-2 870	55 413	60 760	113 303

▶ Le DAFIC permet de visualiser le solde de trésorerie qui reste disponible après financement du BFR et l'ensemble des investissements internes, les approvisionnements de programmes et les investissements techniques.

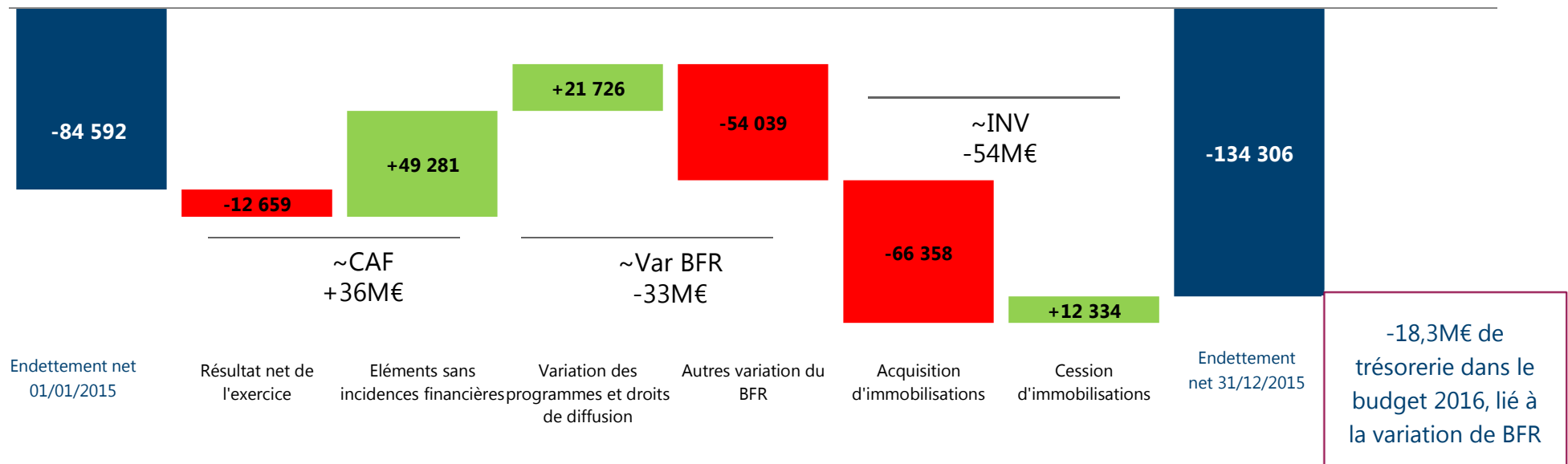
▶ le Disponible Après Financement Interne de la Croissance est de - 62,3 M€ en 2015, en amélioration certes mais qui n'en consomme pas moins l'équivalent en trésorerie

▶ Dans le cas de FTSA, le DAFIC se redresse, en particulier grâce à :

- ▶ la diminution des dotations aux provisions des droits audiovisuels par rapport à 2014 et
- ▶ malgré l'alourdissement du BFR et la diminution de la valeur ajoutée.

Un endettement net de FTV SA de -134,3 M€, suite à un cash consommé de 49,7 M€ en 2015

Variation de l'endettement net (en k€) 2014 à 2015



- ▶ Le tableau de trésorerie retrace les variations de trésorerie entre 2014 et 2015. L'endettement net de FTSA, déficitaire à hauteur de 84,6 M€ au 1^{er} Janvier 2015, s'est encore creusée à -134,3 M€, la CAF ne suffisant à financer une variation de BFR positive (donc consommatrice de cash) et les investissements nécessaires.
 - ▶ Un réalisé 2015 bien loin du budget 2015, qui présentait une CAF optimiste (100 M€) et une trésorerie de fin d'année à - 89 M€.
 - ▶ Entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2015, l'endettement net a augmenté de 100 M€.
 - ▶ Une projection à fin décembre 2016 à - 166,8 M€ dans le budget 2016 : la CAF à 77 Me couvre les investissements, mais les variations de stocks de programmes et de BFR diminuent la trésorerie de 18,3 M€.
- ▶ L'accumulation des résultats négatifs tend sévèrement la situation financière ; pour simplifier, le résultat de l'activité + les décalages de paiement + des investissements techniques, même limités, font apparaître une consommation de cash-flow de 50 M€ pour FTSA.
- ▶ **Au niveau consolidé, une trésorerie nette de clôture de -19 M€ fin 2015, un endettement net de 137,5 M€ (contre 106,0 M€ fin 2014)**

Principales caractéristiques du budget 2016

Un budget plus optimiste, marqué par une croissance du CA et des programmes achetés

- ▶ Une nette augmentation du CA (+98 M€ vs. R2015), sous l'effet
 - ▶ d'une hausse des ressources publiques (2 509 M€ contre 2 481 M€ en 2015 soit +28 M€) : évolution à la hausse des concours publics
 - ▶ d'une progression des recettes publicitaires (+11 M€ par rapport au réalisé 2015), porté par un marché en hausse et des audiences consolidées en 2015. Le mouvement sur les recettes publicitaires serait effectivement favorable sur le S1 2016.
 - ▶ et surtout des produits constatés d'avance (43,5 M€ contre -14,5 M€ en 2015 en raison de la tenue des JO).
- ▶ +35 M€ de coûts sur les programmes
- ▶ Des charges de personnel en diminution de 30 M€
- ▶ Un résultat d'exploitation qui serait mécaniquement en amélioration, passant d'une perte de -60 M€ en 2015 à -27,2 M€ en 2016.
- ▶ Non reconduction du résultat exceptionnel (-24 M€).
- ▶ Au final, un Résultat net de -19,6 M€ en 2016 pour FTSA, à l'équilibre au niveau groupe.

Un plan d'affaires qui doit restaurer sa crédibilité après les écarts budget/réalisé enregistrés en 2015

- ▶ Au budget 2016, le résultat net est à -19,6 M€,
- ▶ La capacité d'autofinancement est en nette hausse à 77,3 M€ et permet de couvrir intégralement les investissements, budgétés à 75,5 M€.

Enjeux et risques

- Une nette amélioration des concours publics : +29 M€ en 2016/2015 (+1,2%), un soutien clair de l'Etat au développement de l'entreprise.
- Bien que France TV voit sa position fragilisée sur le marché publicitaire (rationalisation des investissements, concentration des recettes sur l'après-20h et sur les régies plus puissantes), les prévisions de croissance sur le marché sont orientées à la hausse (entre +0,6% et +2,8% de croissance sur l'année 2016).
- L'évolution du CA parrainage en 2016 sera à surveiller compte-tenu de du mauvais résultat enregistré en 2015.
- Une situation qui n'empêche pas FTSA d'afficher une trésorerie en diminution, la trésorerie se dégradant à -166,8 M€.

Les enjeux : avis Secafi

- ▶ **Après le PDV que le corps social a subi en 2014, les quick win afin de trouver de manière urgente de nouvelles ressources, en cash se trouvent dans :**
 - ▶ les achats de programmes, stocks et flux,
 - ▶ la saturation des moyens internes de production,
 - ▶ un retour de la publicité en attendant une réforme de la redevance multi-supports.





VIII- Annexes



Un enrichissement de la mesure d'audiences de France Télévisions vers le multi-écrans

- ▶ France Télévisions dispose de plusieurs outils pour évaluer son positionnement en terme d'audiences.
 - ▶ Mediamétrie permet de mesurer chaque jour et pour chaque programme le comportement du public et les principales catégories qui le compose. Cet outil permet de connaître également le profil des téléspectateurs (tel que la tranche d'âge, ou la CSP) et d'évaluer la durée de visionnage. Ces différentes informations sont disponibles dès le lendemain de la diffusion et permet d'évaluer l'audience du direct et du différé le même jour. Par ailleurs, cet outil permet également de mesurer les audiences des programmes en linéaire pendant les 7 jours qui suivent la diffusion.
 - ▶ La mesure centrée-site ou Site-Centric : Depuis deux mois, les audiences du numériques sont, elles aussi, mesurées. Cet outil permet de connaître le nombre de clic sur une vidéo et la durée regardée. Le mix de ces deux informations donne un taux de lecture moyen et permet alors de connaître le poids du délinéarisé sur l'audience totale.
 - ▶ A cela s'ajoute un outil de satisfaction : le baromètre qualiTV. L'institut Harris interactive interroge quotidiennement 1 800 panelistes afin de connaître la satisfaction des téléspectateurs. La troisième édition de ce bilan place France Télévisions en bonne place avec 17 programmes sur les 20 prime time les mieux notés, dont dix sur France 2.
- ▶ Ces différents outils permettent d'avoir une meilleure vision de l'audience de France Télévisions mais aussi des attentes du public. Si la télévision reste le premier média de consommation des programmes, il est fort à parier que les autres supports prendront une place de plus en plus importante, d'où l'importance de mesurer l'activité sur le net.
- ▶ Ainsi à J+8, il est possible de percevoir dans quelle mesure chaque programme a été visionné et apprécié.



▷ Vs : versus, par rapport à.

▷ B15 : budget 2015

▷ R14 : réalisé 2014

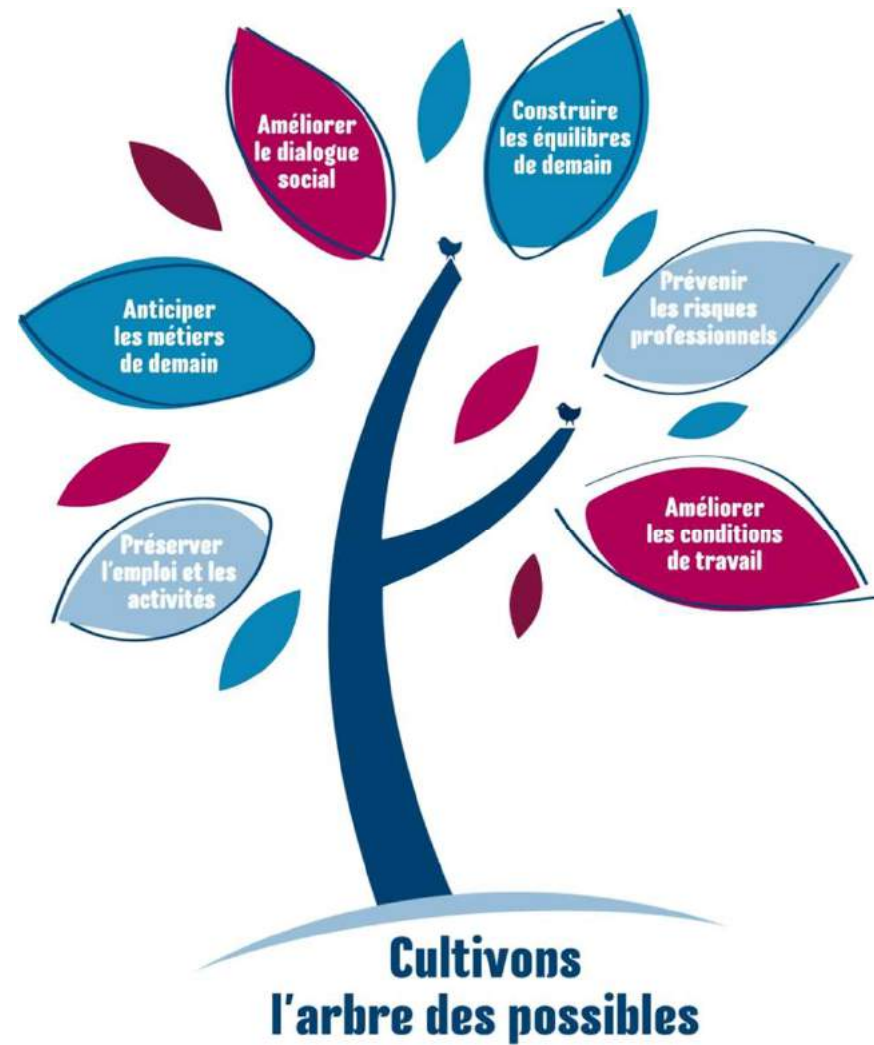
▷ Définitions

▷ 1- La valorisation des circulations est faite en fonction de la valeur moyenne des cases d'arrivées des programmes, tandis que la chaîne d'origine déprécie préalablement, si nécessaire, les programmes qu'elle fait circuler pour correspondre à la valeur d'arrivée. (par exemple une circulation de France 2 vers France 3 correspond approximativement à la valeur résiduelle en stock, alors qu'une circulation vers France 4 ou France 5 correspondent à des valeurs initiales bien plus importantes dans le stock, et à une dépréciation conséquente : la véritable circulation en volume est plus importante que celle en valeur)

▷ 2- La valorisation des circulations est faite en fonction de la valeur moyenne des cases d'arrivées des programmes, tandis que la chaîne d'origine déprécie préalablement, si nécessaire, les programmes qu'elle fait circuler pour correspondre à la valeur d'arrivée. (par exemple une circulation de France 2 vers France 3 correspond approximativement à la valeur résiduelle en stock, alors qu'une circulation vers France 4 ou France 5 correspondent à des valeurs initiales bien plus importantes dans le stock, et à une dépréciation conséquente : la véritable circulation en volume est plus importante que celle en valeur)



MERCI DE VOTRE ATTENTION





Avis du CCE sur les comptes 2015

Pour l'année 2015, la direction affiche un résultat net tout juste à l'équilibre, mais par le seul fait d'éléments exceptionnels : notamment un remboursement d'impôts ou une reprise de provision sur le PDV.

Cet affichage masque en réalité un déséquilibre structurel, puisque le résultat d'exploitation est largement négatif.

L'équilibre de la balance ne peut durablement se faire par les économies sur les programmes (39,1 M€ rien que sur l'année 2015) et sur les effectifs.

A l'occasion de l'examen de ce point et dans le cadre du débat sur les orientations stratégiques et sur la négociation du contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions, les élus constatent à ce jour une impasse financière de l'ordre de 100 M€, nets des économies que l'entreprise devra réaliser, si elle veut continuer à assurer l'ensemble de ses missions et ses développements dans la création et l'espace numérique.

Pour répondre à ce besoin de financement, et en l'absence de réforme urgente de la redevance, les projections ne mettent en avant à ce jour qu'une source crédible de financement : le retour d'un écran de publicité après 20h.

En l'absence de cette ressource, le modèle de France Télévisions restera structurellement déséquilibré et l'Etat prendra la responsabilité d'une réduction des missions et du périmètre de France Télévisions, avec toutes ses conséquences en termes d'emploi et d'implantations territoriales, en région et dans les outremer.

Face à ce risque, les élus n'excluent pas de recourir au droit d'alerte économique et, le cas échéant, ils appelleront leurs organisations syndicales à prendre leurs responsabilités.

Adopté par 15 voix.

Paris, le 16 juin 2016

francetélévisions

CCE des 15 & 16 juin 2016

INFORMATION / CONSULTATION

sur le projet d'évolution de l'organisation du réseau régional de France 3

Table des matières

1	Préambule	2
2	Principes généraux	2
3	Evolution des fonctionnogrammes	4
3.1	Organisation type du réseau régional	4
3.1.1	Schéma de gouvernance des pôles régionaux actuels	4
3.1.2	Evolution envisagée : organisation type d'une direction régionale	5
3.2	Organisation de la direction centrale du réseau régional	8
3.2.1	Organisation actuelle de la direction centrale du réseau régional	8
3.2.2	Organisation envisagée de la direction centrale du réseau régional	9
3.3	Organisation des fonctions support	13
3.3.1	La fonction financière	13
3.3.2	La fonction ressources humaines	14
4	Modalités de mise en œuvre	17
4.1	Opportunités professionnelles	18
4.2	Accompagnement des collaborateurs	18
4.2.1	Conséquences du projet pour les collaborateurs	18
4.2.2	Définition du cadre et des processus organisationnels	19
4.2.3	Un accompagnement adapté aux situations individuelles	19
4.2.4	Les autres outils, méthodes et expertises	20
4.2.5	Synthèse des évolutions envisagées	20
5	Organisation des instances représentatives du personnel	22
6	Calendrier du projet	22

NB : Pour fluidifier la lecture du document, les références aux postes seront au masculin et au féminin lors de leur première occurrence dans le texte, et seront uniquement au masculin ensuite.

1 PREAMBULE

Les orientations stratégiques de France Télévisions ont été présentées au Comité central d'entreprise lors de la séance du 3 mai 2016.

Dans ce cadre, France 3 affirme davantage son identité de chaîne des régions. Outre la poursuite de son rôle essentiel dans la création française, elle revendique sa diversité au plus près de la réalité du territoire, en donnant une meilleure visibilité aux productions régionales et en les modernisant.

Pour ce faire, il est prévu de développer l'offre régionale de France 3 en renforçant progressivement sur 5 ans la part des programmes régionaux sur la grille, en augmentant les programmes produits en régions ou à fort ancrage régional sur l'antenne nationale, et en consolidant sa stratégie numérique. Les contenus régionaux doivent gagner en visibilité grâce à une restructuration des offres régionales, tant linéaires que numériques, autour d'un bouquet de marques régionales plus fortes, cohérent avec le nouveau découpage territorial des régions tout en préservant une information de proximité grâce à ses rédactions régionales et locales.

Il est prévu d'engager une réorganisation du réseau régional de France 3, et en corollaire de sa direction centrale, pour les mettre en cohérence et accompagner la mise en œuvre de cette stratégie éditoriale.

Au regard des constats effectués sur le fonctionnement de l'organisation actuelle et des échanges intervenus lors des Assises de France Télévisions, la réflexion a par ailleurs pris en compte deux enjeux fondamentaux : la simplification de l'organisation et de son fonctionnement, et la responsabilisation des managers de proximité.

2 PRINCIPES GENERAUX

La logique de pôles de gouvernance serait abandonnée au profit d'une logique de directions régionales, cohérente avec le projet éditorial et le nouveau découpage territorial des régions administratives.

Les 4 pôles de gouvernance seraient ainsi supprimés. Il serait créé 12 directions régionales pilotées par des directeurs(rices) régionaux(ales) ayant compétence et responsabilité tant sur le plan éditorial que sur le plan de la gestion des ressources et des moyens, et rattachées directement à la Direction centrale du réseau.

Il est précisé que la Direction territoriale Corse n'est pas traitée dans ce document, son organisation interne ne devant pas être impactée et l'état actuel de son fonctionnement devant être maintenu.

Constatant les effets positifs de certains process mis en place à travers l'organisation en pôles, il y a lieu de préciser que l'entreprise souhaiterait capitaliser sur ceux-ci et les pérenniser, selon des modalités différentes, dans cette nouvelle organisation. Outre la maîtrise des moyens (budgets, ETP) et la mutualisation des ressources humaines et/ou techniques, cette organisation a permis de favoriser le

développement des antennes dites « émergentes » (qui n'étaient pas des directions régionales dans l'organisation qui a précédé celle de 2010). Cet acquis doit être préservé.

Dans le cadre de l'évolution d'organisation envisagée, une attention toute particulière est donc notamment portée aux fonctions suivantes :

- La fonction régulation d'activité
- La fonction coordination éditoriale
- La fonction Immobilier Moyens Généraux Hygiène Sécurité Environnement (IMGHSE)

Ce point sera traité au chapitre consacré à l'organisation de la direction centrale du réseau France 3.

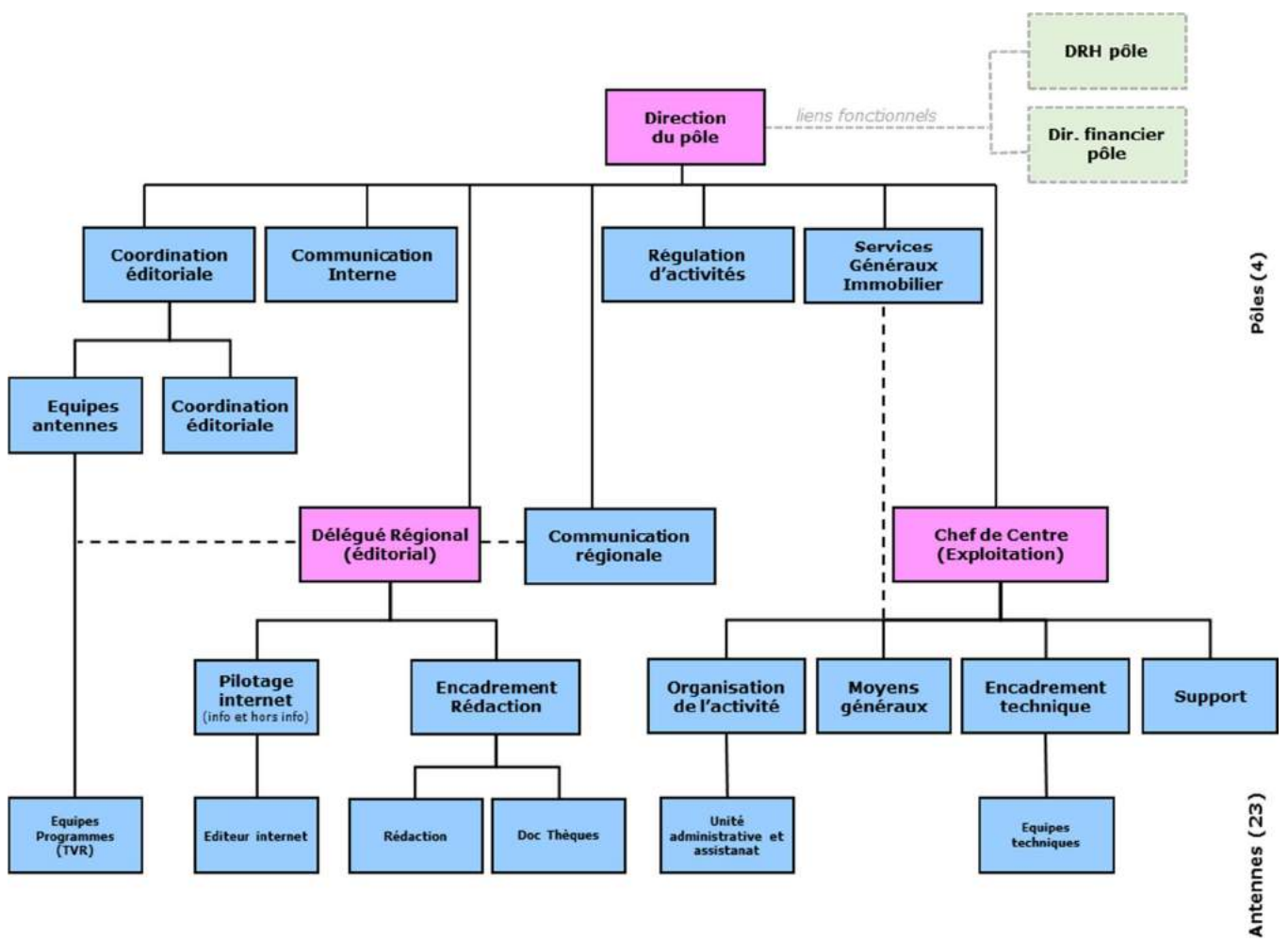
Les nouvelles directions régionales épouseront le périmètre des nouvelles régions administratives, selon le découpage ci-dessous :



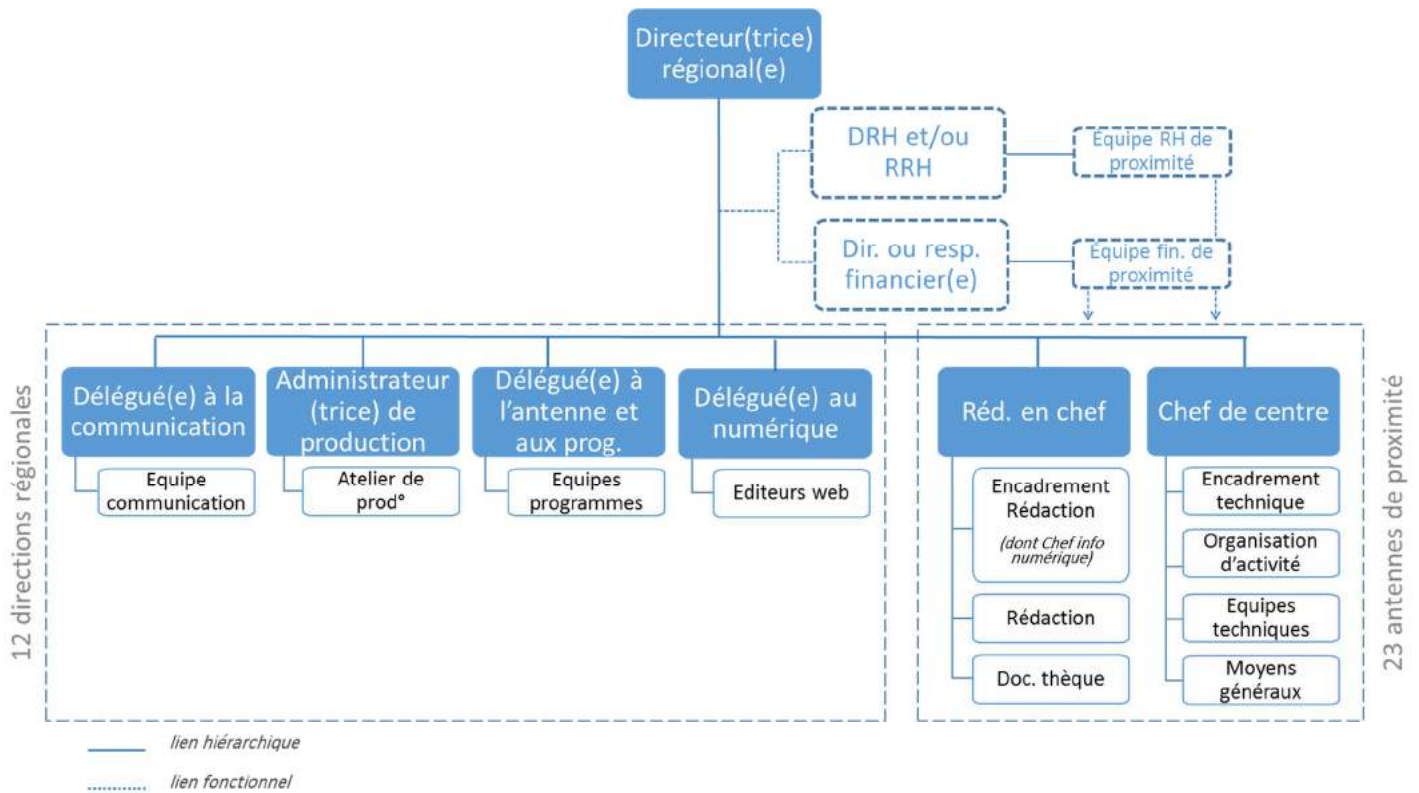
3 EVOLUTION DES FONCTIONNOGRAMMES

3.1 ORGANISATION TYPE DU RESEAU REGIONAL

3.1.1 SCHEMA DE GOUVERNANCE DES POLES REGIONAUX ACTUELS



3.1.2 EVOLUTION ENVISAGEE : ORGANISATION TYPE D'UNE DIRECTION REGIONALE



Le(la) Directeur(trice) régional(e) aurait pour mission :

- d'assurer la responsabilité de l'ensemble de l'activité de l'entité régionale dont il a la charge.
- d'assurer l'animation de l'ensemble des fonctions exercées au niveau de la direction régionale et assumer la responsabilité managériale des équipes qui lui sont rattachées.
- de coordonner, développer et accompagner la mise en œuvre au sein de la direction régionale de la stratégie éditoriale de France 3, information et programmes, sur tous les écrans.
- d'élaborer et programmer la partie régionale de la grille en cohérence avec le cahier des charges et les missions du service public, dans le respect de la stratégie éditoriale définie par France 3 et dans le respect des contraintes budgétaires.
- d'initier, proposer et mettre en œuvre les projets éditoriaux, en cohérence avec les moyens alloués à l'entité régionale.
- de piloter la gestion économique et sociale de la direction régionale.
- d'assurer la représentation de France Télévisions, notamment auprès des institutionnels, et construire les partenariats avec les acteurs territoriaux.

Lui seraient hiérarchiquement rattachés :

- Au niveau de la direction régionale

- Un(e) Délégué(e) à l'antenne et aux programmes qui concentrerait sous son autorité les fonctions et activités essentiellement dédiées à la mise en œuvre de la stratégie éditoriale de l'offre tv, en lien avec la Direction des antennes et des programmes régionaux du réseau.

Dans ce cadre, il élaborerait la grille régionale. Il assurerait la prospection et la conception de nouveaux programmes régionaux. Il validerait les choix éditoriaux et les modes de fabrication/production qu'il contribuerait par ailleurs à optimiser (en termes de coûts ou en terme qualitatifs, au travers d'une évaluation continue). Il définirait, avec le(la) délégué(e) à la communication, la stratégie de mise en valeur des contenus régionaux.

Il organiserait la contribution de sa direction régionale aux contenus régionaux produits en association avec d'autres directions régionales et/ou à échelle du réseau. Il travaille en étroite collaboration avec le(la) délégué(e) au numérique pour favoriser le développement de contenus hybrides numérique / tv.

- Un(e) Délégué(e) au numérique qui concentrerait sous son autorité les fonctions et activités essentiellement dédiées à la mise en œuvre de la stratégie éditoriale numérique (création, conception, édition ainsi que l'animation des réseaux). Les éditeurs web, présents dans les antennes de proximité, lui seraient ainsi rattachés. La production du flux quotidien d'information pour le numérique serait en revanche dans le périmètre de responsabilité des rédacteurs(trices) en chef au travers de chef(fe)s d'info numérique (voir ci-après).

Dans ce cadre, ce délégué au numérique participerait à l'élaboration du plan d'action numérique du réseau France 3 et en assurerait la déclinaison sur les supports numériques de sa Direction régionale. Il coordonnerait et veillerait à l'approvisionnement en contenus des supports numériques de sa Direction régionale ; il en assurerait la validation éditoriale et/ou la production, et en superviserait la mise en œuvre. Il assurerait une veille permanente des contenus offerts sur le numérique et intégrerait dans la conception des offres les préconisations de la Direction de la stratégie numérique du réseau.

Il participerait avec les responsables éditoriaux de la Direction régionale et ses antennes de proximité à la conception des opérations événementielles.

Il contribuerait également aux contenus ou opérations initiées en commun avec d'autres directions régionales ou à l'échelle du réseau.

Il travaillerait en étroite collaboration avec le délégué à l'antenne et aux programmes pour le développement des contenus hybrides tv/numérique, et avec le délégué à la communication pour favoriser les partenariats et les actions de communication utilisant les supports numériques.

- Un(e) administrateur(trice) de production, qui concentrerait sous son autorité les fonctions et activités de production de la direction régionale et ses antennes de proximité (programmes, information, numérique). Il travaillerait, avec l'atelier de production qui lui serait rattaché, en étroite relation avec l'ensemble des responsables opérationnels (éditoriaux et techniques) de la direction régionale et de ses antennes de proximité, ainsi qu'avec les équipes financières.

- Un(e) Délégué(e) à la communication régionale (interne et externe) qui animerait une équipe de communication chargée de concevoir et de mettre en œuvre, en lien avec la Direction de la communication de France 3 et la Direction de la communication interne de France Télévisions, les plans de communication interne et externe de la direction régionale, sur tous les supports.
Leur champ d'activités couvrirait la communication presse (documents, opérations, relations presse), la communication promotionnelle et publicitaire, les partenariats média, culturels et institutionnels (en lien avec la régie publicitaire), les relations publiques, la promotion sur le numérique, la communication relationnelle avec les publics externes (dont une partie des relations téléspectateurs) ainsi que la communication interne (communication RH/sociale et communication managériale notamment).
- Au niveau des antennes de proximité
 - Les Rédacteurs(trices) en chef, qui conserveraient leur périmètre actuel de responsabilité et d'activités, complété par la responsabilité de la production d'information pour le numérique (par la création, cf. ci-après, d'une fonction de « chef d'info numérique », référent(e) web au cœur de la rédaction)
 - Les chef(fe)s de centre, qui conserveraient leur périmètre actuel de responsabilités et d'activités

Lui seraient fonctionnellement rattachés :

- Au niveau de la direction régionale
 - Un(e) Directeur(trice) des ressources humaines (DRH) et/ou un(e) Responsable des ressources humaines (RRH) en fonction du nombre d'antennes de proximité que la direction régionale comprendrait (voir § infra sur les fonctions support de la Direction centrale du réseau)
 - Un(e) Directeur(trice) ou un(e) Responsable financier(ère) selon les directions régionales

La structure de pilotage des antennes de proximité connaîtrait ainsi peu d'évolutions par rapport à la situation actuelle, en dehors de la réorganisation des fonctions numériques. Les activités numériques, concentrées actuellement autour du(de la) pilote web, seraient réparties entre le Délégué au numérique qui pilote l'activité, au niveau de la direction régionale, et les chefs d'info numérique de chaque antenne de proximité.

- L'(es) éditeur(s) web actuel(s) serai(en)t rattaché(s) au Délégué numérique (les offres numériques devant être regroupées sous 12 marques – 12 sites web)
- Il serait créé, par redéploiement, un(e) chef(fe) d'info numérique hiérarchiquement rattaché(e) au rédacteur en chef. L'objectif serait de favoriser le développement du « digital d'abord » pour intégrer, dans le traitement de l'information au quotidien et au sein du projet éditorial info, tant la logique tv que la logique web et réseaux sociaux. Dans ce cadre, il assurerait, pour l'information, la mise en œuvre de la stratégie numérique définie pour le réseau et déclinée par le Délégué numérique. Il

élaborerait les contenus des rubriques, pages, ou micro sites et des contenus info destinés aux réseaux sociaux. Il exercerait le contrôle éditorial et déontologique des contenus produits par la rédaction. Il contribuerait à la conception et à la mise en œuvre des opérations exceptionnelles qui portent sur des événementiels d'info.

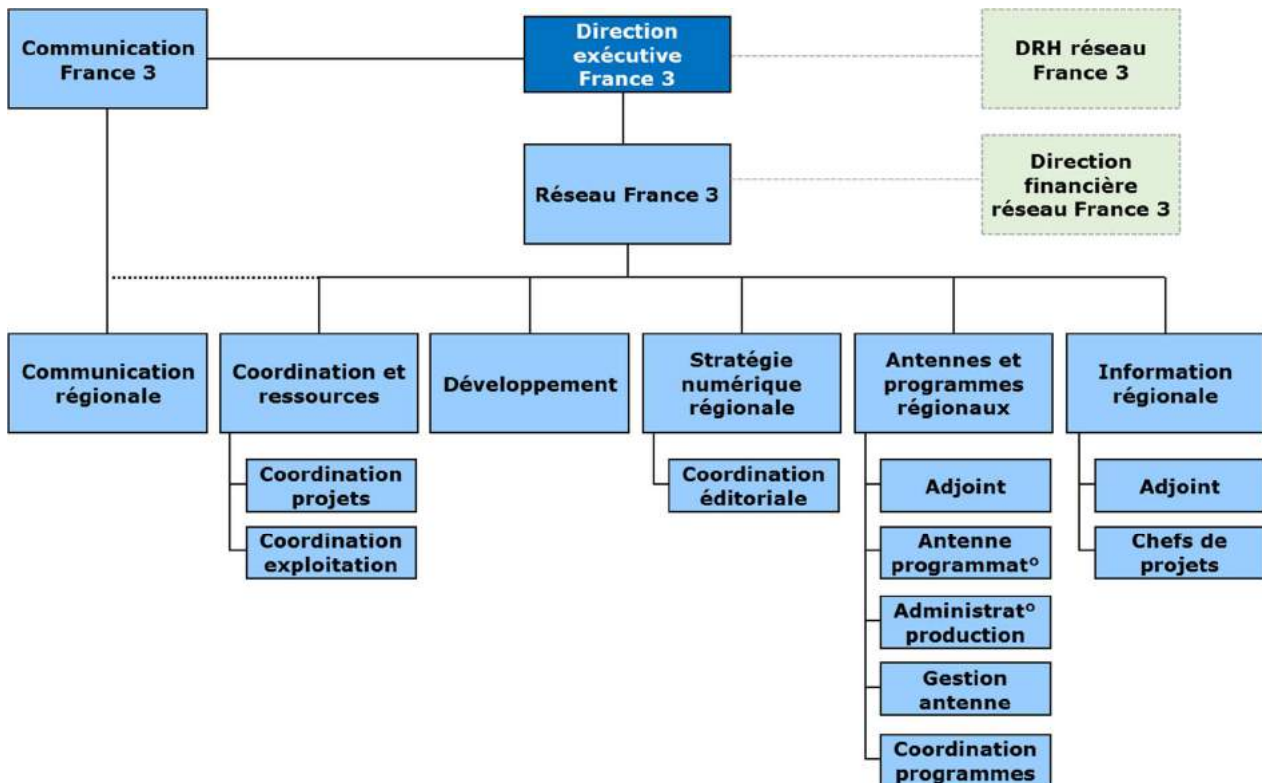
Référent en matière numérique, il accompagnerait les évolutions du secteur s'agissant du traitement de l'information, et leur appropriation par la rédaction (montée en compétences).

En tant que membre de l'encadrement de la rédaction, il participerait aux activités de l'équipe, potentiellement transversales numérique / antenne tv.

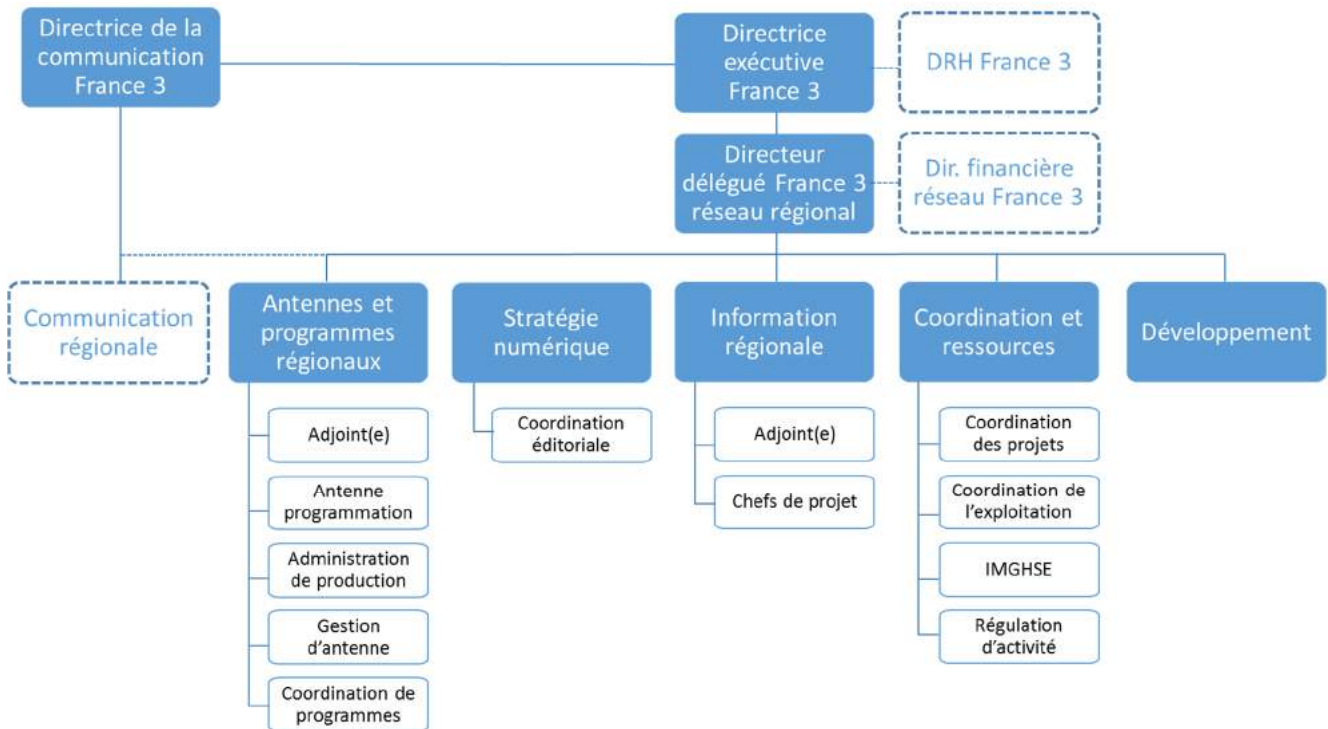
A partir du schéma d'organisation type, il pourrait être tenu compte de particularités, historiques ou contextuelles, propres à certaines régions (en fonction du nombre d'antennes de proximité qui la composent, taille de la région couverte, niveau d'activité ...).

3.2 ORGANISATION DE LA DIRECTION CENTRALE DU RESEAU REGIONAL

3.2.1 ORGANISATION ACTUELLE DE LA DIRECTION CENTRALE DU RESEAU REGIONAL



3.2.2 ORGANISATION ENVISAGEE DE LA DIRECTION CENTRALE DU RESEAU REGIONAL



Comme indiqué dans les principes généraux, l'entreprise souhaiterait conforter certaines fonctions issues de l'organisation en pôles :

- La fonction régulation d'activité
- La fonction coordination éditoriale
- La fonction IMGHSE

3.2.2.1 La fonction Régulation d'activité

L'impact positif de cette fonction n'est plus à démontrer, tant en ce qui concerne la maîtrise des moyens (budgets, ETP) que la mutualisation des ressources humaines et/ou techniques.

L'organisation actuelle comprend quatre directeurs délégués à la régulation d'activité dont le périmètre épouse celui des actuels pôles.

Par nature, la fonction de régulation intègre deux volets :

- Un travail d'évaluation et de contrôle des moyens techniques, financiers et humains nécessaires à l'activité. Il garantit ainsi la cohérence et l'adéquation des moyens mis en œuvre avec la stratégie éditoriale, économique et réglementaire.
- Un travail d'optimisation de ces moyens : analyse des conditions optimales de mobilisation des potentiels humains et des moyens techniques (optimisation de la planification de l'activité avec

celle des moyens) et ce, au sein d'un centre de fabrication, ou à échelle de plusieurs centres de fabrication en organisant les synergies possibles (mutualisation).

Dans le cadre de la nouvelle organisation en directions régionales vs l'organisation en pôles, le besoin – et le potentiel – d'optimisation et de mutualisation des moyens ne se situerait plus au sein d'un pôle entre plusieurs antennes régionales mais au sein du réseau entre les nouvelles directions régionales : projets éditoriaux des directions régionales dont la faisabilité nécessiterait la mobilisation de ressources issues d'autres directions régionales, mise en œuvre d'opérations ou de programmes coordonnés en central par la direction des antennes et programmes régionaux.

Afin de pérenniser cette fonction, les directeurs délégués à la régulation seraient ainsi rattachés à la direction centrale du réseau France 3, plus précisément à la direction de la coordination et des ressources.

Outre cette fonction de régulation inter directions régionales, leur mission évoluerait par ailleurs pour répondre à d'autres besoins :

- L'accompagnement et le support des organisateurs(trices) d'activité

La régulation d'activité courante serait assurée par les organisateurs d'activité actuellement en place.

Les directeurs délégués à la régulation interviendraient :

- En support des directions régionales pour structurer, avec les organisateurs d'activité et les responsables financiers, l'élaboration de leur plan de charge prévisionnel
- En soutien au quotidien en fonction des besoins d'accompagnement de chacun (tutorat)

- Le développement d'une politique d'amélioration de la performance opérationnelle

L'organisation actuelle a permis de développer un partage des bonnes pratiques entre les antennes régionales au sein de chaque pôle. Ce partage reste insuffisant aujourd'hui pour les généraliser à l'ensemble du réseau.

Les directeurs délégués à la régulation auraient pour objectifs de :

- Faire partager et adopter les bonnes pratiques au sein du réseau ; harmoniser les processus de fabrication et d'exploitation (corollaire naturel de la démarche d'harmonisation des technologies et des outils entamée depuis 2010)
- Piloter ou contribuer aux études et projets transverses destinés à l'amélioration des performances du réseau régional dans la gestion de ses moyens
- Accompagner le déploiement d'outils spécifiques

Chaque directeur délégué à la régulation d'activité pourra intervenir sur des dossiers et opérations transverses ; il conservera un périmètre géographique de référence pour garantir un accompagnement de proximité.

3.2.2.2 La fonction Coordination éditoriale

La Direction des antennes et des programmes régionaux et la Direction de la stratégie numérique renforceront leur mission de coordination éditoriale des offres régionales, pour tenir compte de la suppression de la fonction de coordination éditoriale exercée actuellement au niveau des pôles.

La Direction des antennes et des programmes régionaux :

- définirait la stratégie éditoriale des offres régionales
- établirait la grille type des cases régionales et définirait, pour chaque case le genre et/ou la thématique ainsi que le nom générique permettant une communication nationale.
- établirait et serait garante de la politique d'investissement dans les documentaires régionaux
- assurerait l'évaluation des programmes régionaux (unitaires, récurrents, événementiels) : conformité à la stratégie éditoriale, pertinence des contenus – elle serait notamment associée au développement des pilotes des émissions récurrentes –, performance des programmes sur le plan qualitatif et quantitatif (audiences).

Il est précisé que la nouvelle organisation prévoit une autonomie plus forte des directions régionales dans la gestion de leurs antennes. Elles pourraient notamment décider de programmer un événementiel en décrochage du programme national de façon autonome, sauf sur des créneaux horaires « protégés » (définis en amont au regard des impacts sur le programme national) pour lesquels un accord préalable de la Direction des antennes et des programmes régionaux restera nécessaire.

La Direction de la stratégie numérique :

- définirait la stratégie éditoriale de l'offre numérique régionale
- assurerait la veille de l'évolution des usages et des pratiques, et leur traduction dans les offres régionales
- définirait des thématiques et contenus à développer sur plusieurs régions ou en bandeau (sur l'ensemble du réseau)
- serait associée à la définition de dispositifs de couverture d'événements, prévisibles ou non, chaque opération ayant vocation à être partagée et à circuler sur les différentes offres du réseau
- serait associée au développement des pilotes des produits numériques récurrents (vidéos ou non)
- assurerait l'évaluation des offres numériques régionales : conformité à la stratégie éditoriale, pertinence des contenus, performance des produits sur le plan qualitatif et quantitatif (audiences)

Au-delà de leur rôle de coordination éditoriale, la Direction des antennes et des programmes régionaux et la Direction de la stratégie numérique assureraient également une fonction d'accompagnement sur l'ensemble des activités éditoriales, en fonction des besoins des directions régionales : aide au montage éditorial, juridique, financier de projets, accompagnement financier, ...

3.2.2.3 La fonction Immobilier Moyens Généraux Hygiène Sécurité et Environnement (IMGHSE)

L'organisation actuelle, avec un(e) responsable IMGHSE par pôle, a permis de développer et professionnaliser la fonction, avec un effet significatif pour l'entreprise comme la rationalisation des dépenses du secteur (notamment grâce à la négociation de certains achats à échelle d'un pôle) ou la mise en œuvre harmonisée des obligations réglementaires.

Ce bénéfice pour l'entreprise doit être maintenu et intensifié dans le cadre de la nouvelle organisation, pour poursuivre cette démarche d'optimisation, pour mieux sécuriser et accompagner les acteurs de proximité (chefs de centre, correspondants IMG) dans le cadre des procédures d'achats, pour harmoniser les pratiques et les normes au sein du réseau.

Il est donc envisagé que les responsables IMGHSE actuels soient rattachés à la Direction centrale du réseau, et plus particulièrement à la Direction de la coordination et des ressources. Ils resteraient, sauf souhait de mobilité sur le siège, là où ils sont actuellement géographiquement.

Une répartition des dossiers plus thématique que géographique serait organisée, de façon à tirer parti d'un périmètre de négociation plus étendu (réseau vs pôle) et systématiser et simplifier, le cas échéant, les procédures d'achats locaux au travers d'accords-cadres à coordonner avec les directions support de France Télévisions (direction des achats hors programmes et direction IMG).

Leur rattachement à la Direction de la coordination et des ressources, qui intègre déjà dans son périmètre la coordination de l'exploitation (technique) permettra également une meilleure efficacité et cohérence dans le cadre de projets transverses (ex : renouvellement des régions).

Leur mission consisterait par ailleurs à :

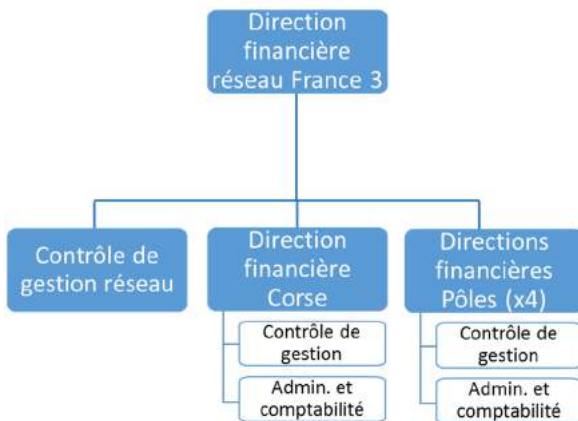
- offrir un support aux directions régionales et en particulier aux chefs de centre et correspondants IMG de chaque site
- veiller, notamment dans le cadre des préparations annuelles des budgets et dans le contrôle de leur exécution, à la cohérence des dépenses envisagées par les directions régionales avec le schéma directeur en vigueur pour le réseau (défini avec la Direction IMG de France Télévisions) et au respect des obligations réglementaires (priorisation des projets)
- faire partager et adopter à échelle du réseau les bonnes pratiques développées localement, notamment sur les secteurs moins bien pris en charge actuellement (achats en secteur protégé, développement durable notamment)
- représenter le réseau, sur leurs dossiers respectifs, vis-à-vis des équipes des directions support de France Télévisions (direction des achats hors programmes et direction IMG principalement) dont ils seraient les premiers interlocuteurs.

Chaque responsable IMGHSE pourrait intervenir sur des dossiers et opérations transverses ; il conserverait un périmètre géographique de référence pour garantir un accompagnement de proximité. Il s'appuierait sur l'expertise de la Direction IMG de France Télévisions et en déclinerait la stratégie au niveau du réseau.

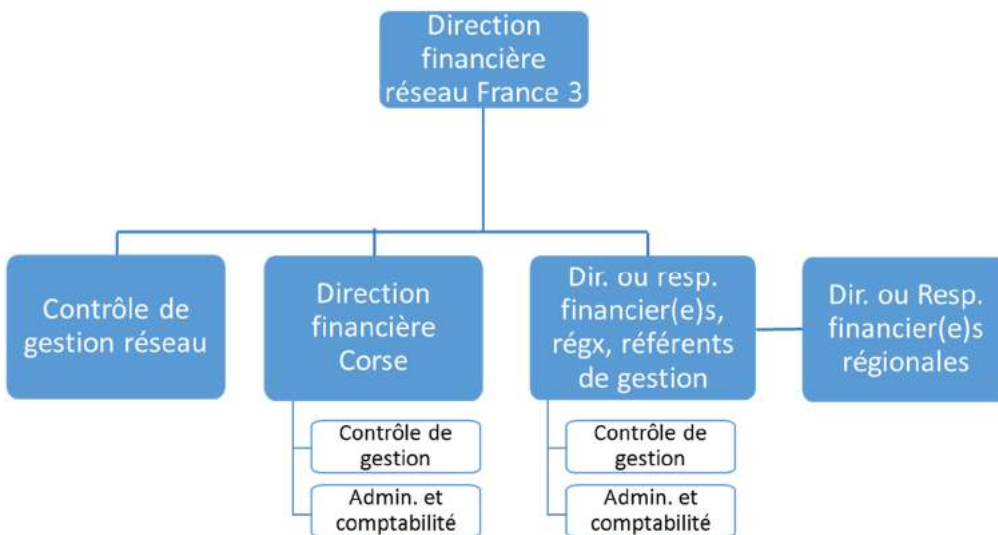
3.3 ORGANISATION DES FONCTIONS SUPPORT

3.3.1 LA FONCTION FINANCIERE

Organisation actuelle



Projet de nouvelle organisation



Auprès de chaque Directeur régional, serait positionné(e), en lien fonctionnel, une compétence financière, Directeur(trice) ou Responsable financier(ère). Il serait l'interlocuteur au quotidien du Directeur Régional

sur toutes les problématiques financières et de gestion (suivi du budget, compte de résultat, élaboration des tableaux de bords, reprévisions, ...).

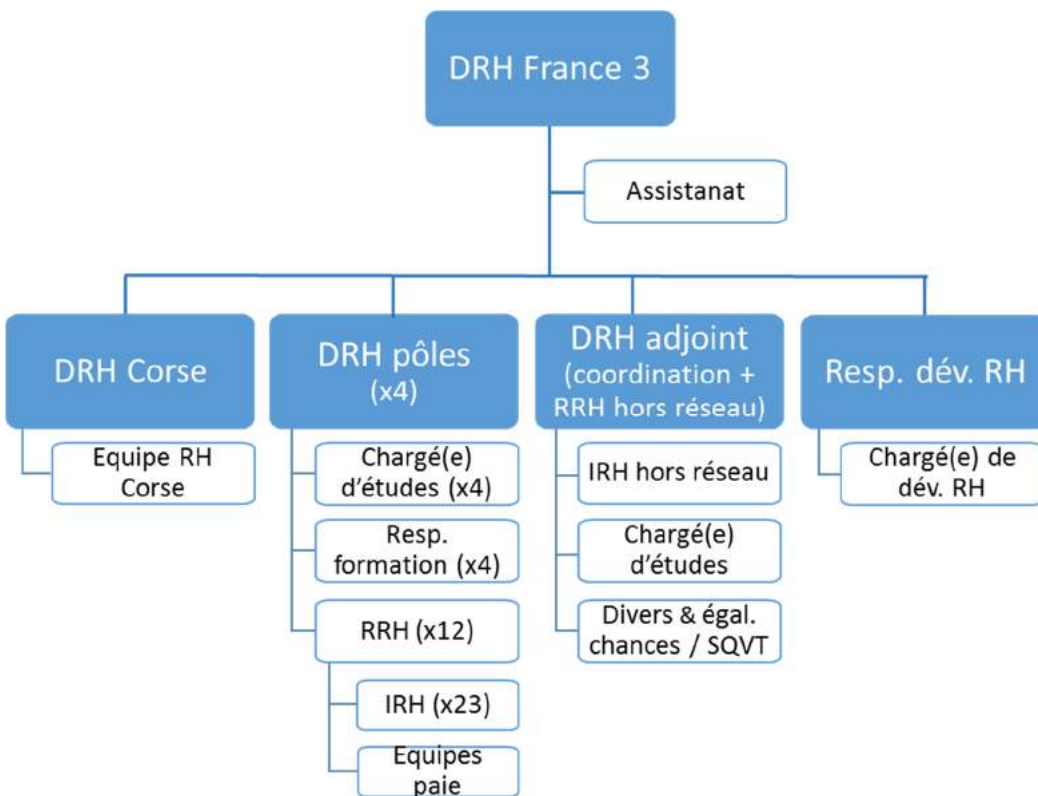
Afin d'assurer une qualité et une réactivité sur certains domaines, des référents de gestion seraient nommés. Ils encadreraient les contrôleurs de gestion de leur secteur, ainsi que les équipes comptables.

Ils assureraient, outre leur rôle de ressource financière d'une des 12 régions des missions transversales sur l'ensemble du réseau telles que :

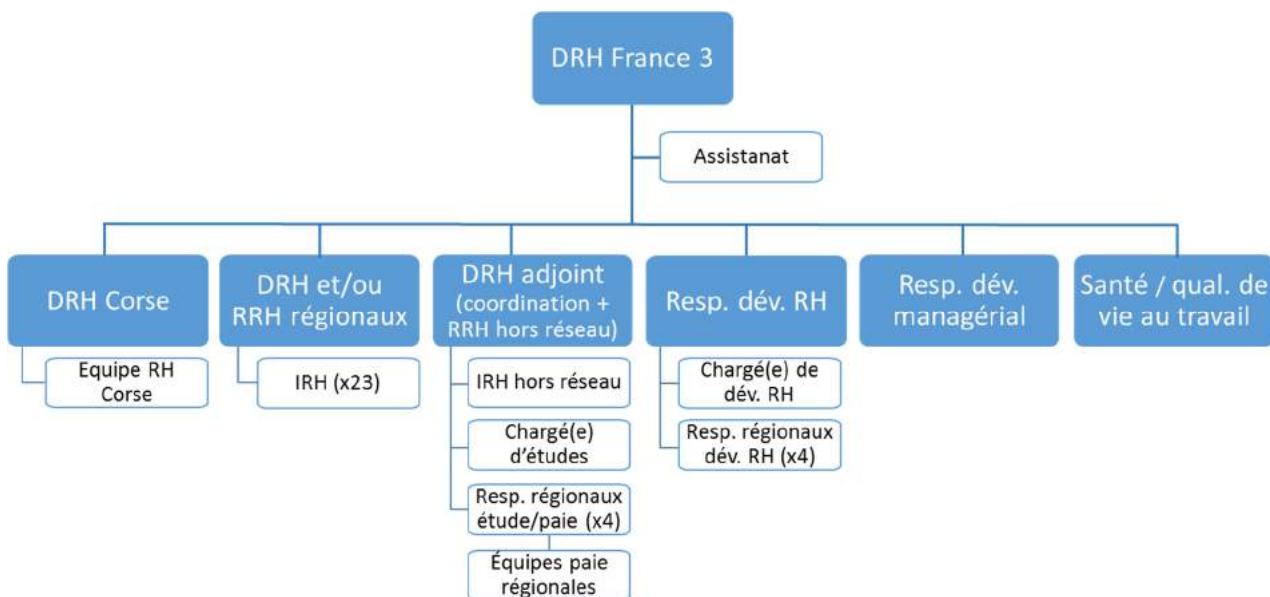
- Développement et amélioration des outils financiers et de reporting, auprès des Directeurs régionaux et en central
- Accompagnement des évolutions technologiques des outils financiers et tableaux de bord
- Coordination des activités de reporting
- Mise en œuvre de nouvelles procédures à déployer, nouvel outil, nouveau reporting à utiliser
- Intervention auprès d'un Directeur Régional sur une problématique pointue ou/et technique, en appui de la ressource financière régionale.

3.3.2 LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Organisation actuelle



Projet de nouvelle organisation :



3.3.2.1 Au niveau d'une direction régionale

Pour tenir compte des différents niveaux d'effectifs des directions régionales, selon le nombre d'antennes de proximité qui les composent, 2 schémas sont envisagés :

Auprès de chaque directeur régional, serai(en)t positionné(es), en lien fonctionnel :

- un(e) Directeur(trice) des ressources humaines (DRH) avec un(e) Responsable des ressources humaines pour les directions régionales composées de 3 antennes de proximité ;
- un(e) DRH ou un(e) RRH pour les directions régionales composées de 1 à 2 antennes de proximité.

Au sein de chaque antenne de proximité, la présence d'un(e) Interlocuteur(trice) ressources humaines (IRH) serait maintenue afin d'assurer la mission d'interlocuteur de premier niveau tant auprès des salariés que des managers sur l'ensemble des missions RH, développement RH, formation, administration paie, diversité et égalité des chances, santé et qualité de vie au travail.

3.3.2.2 Fonctions RH mutualisées

Les fonctions RH actuellement mutualisées au niveau des pôles, à savoir les fonctions Formation et Etudes seraient concernées par une évolution en termes de rattachement hiérarchique et de périmètre d'activités.

Fonctions Formation et développement RH

Actuellement rattaché(e)s aux DRH de pôles, les Responsables Formation seraient rattaché(e)s directement à la Direction des Ressources Humaines de France 3. Leur périmètre géographique d'intervention resterait identique à celui qui est actuellement le leur. Ils interviendraient donc en support des DRH/RRH d'une part et d'autre part des IRH. Autres évolutions : ils prendraient en charge les activités de développement RH, ainsi que celles relevant de la Diversité et d'Égalité des chances. Ils deviendraient donc Responsables développement RH.

Dans ce cadre, ils appuieraient les DRH/RRH et IRH dans le pilotage des plans de formation de leur périmètre. Ils assureraient la mise en œuvre de la politique formation dans toutes ses dimensions (conseiller les acteurs RH sur l'optimisation des coûts et l'ingénierie pédagogique, assurer une cohérence entre les antennes et les orientations stratégiques du plan, soutenir dans l'appropriation et l'utilisation d'outils de gestion ou de présentation de la formation et le partage de bonnes pratiques, accompagner la réalisation des présentations auprès des commissions et instances représentatives du personnel). Ils piloteraient et animeraient la démarche de gestion des carrières et des parcours professionnels des salariés : entretiens professionnels, élaboration et animation de projets professionnels, élaboration et animation des plans d'action de retour à l'emploi, reclassement et accompagnement des mobilités et évolutions de carrière, etc.

Ils animeraient et coordonneraient le réseau RH sur l'élaboration, le déploiement et le suivi des processus de développement RH, et assureraient un rôle de conseil tant auprès de ce réseau RH qu'auprès des managers dans le développement et la valorisation des compétences, l'évaluation des compétences et des potentiels, l'élaboration et mise en œuvre des plans d'actions associés et la mise en œuvre de toute démarche ou processus en lien avec les politiques RH.

Ils déploieraient et animeraient la politique de Diversité et d'Égalité des chances dans toutes ses dimensions (Égalité hommes/femmes, handicap, âge, diversité,...

Fonction Etudes

Actuellement rattachés aux DRH de pôles, les Chargé(e)s d'études seraient rattaché(e)s directement à la Direction des Ressources Humaines de France 3. Leur périmètre géographique d'intervention resterait identique à celui qui est actuellement le leur. Ils interviendraient donc en support des DRH/RRH et des IRH pour lesquels ils établiraient les études, indicateurs, reporting et outils d'aide à la décision. En lien avec le pilotage social de France Télévisions, ils réaliseraient les documents et bilans destinés aux instances représentatives du personnel (bilans sociaux, rapports égalité H/F,...)

Autre évolution, ils prendraient en charge le pilotage des Services paie dans le cadre de la création de centres de services partagés. Ils deviendraient donc Responsables Etudes/Paie.

Fonction Paie

Les services de paie seraient mutualisés au sein des périmètres des Responsables Etudes/Paie, à qui ils seraient rattachés. Il est précisé que cette organisation préfigure la création de Centres de Services

Partagés (CSP) en charge des activités Paie. Cette création ferait l'objet d'une information/consultation ultérieure des IRP.

3.3.2.3 Organisation de la DRH France 3

La mise en œuvre de cette nouvelle organisation nécessiterait une évolution de la structure de la Direction des Ressources Humaines de France 3.

Ainsi qu'indiqué ci-dessus, les quatre Responsables de Développement RH et les quatre Responsables Etudes/Paie lui seraient rattachés.

Par ailleurs, afin de mieux accompagner les managers de France 3 tant dans l'exercice de leurs missions que dans leur développement et plus largement pour la préparation de plans de succession, il serait créé un Département Développement managérial.

Ce département aurait notamment pour mission, en lien étroit avec le département Développement managérial de France Télévisions :

- d'élaborer et de proposer les principes et modalités des dispositifs de développement de la ligne managériale de France 3
- déployer et promouvoir les actions de développement de la ligne managériale de France 3, les mettre en œuvre et les animer (gestion des parcours, viviers encadrement,...)
- proposer, élaborer et déployer des actions et programmes spécifiques de formation et de développement des compétences managériales,

Le(la) Responsable de ce département s'appuierait dans l'exercice de ses missions, sur les Responsables de développement RH d'une part et les DRH/RRH d'autre part.

4 MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

Comme précisé lors du CCE du 3 mai dans le cadre de la présentation des orientations stratégiques de France Télévisions, le projet de réorganisation du réseau régional de France 3 n'est pas une fin en soi mais traduit la nécessité de mettre en cohérence l'organisation avec le projet stratégique, et la volonté de responsabiliser le management de proximité et de fluidifier les modes de fonctionnement.

L'organisation actuelle du réseau, mise en place en 2010, a permis de répondre aux missions de proximité de France 3, dans un contexte budgétaire contraint. Les équipes des pôles ont piloté de nombreuses synergies, une régulation efficace des ressources, tout en préservant l'activité éditoriale des antennes et permettant le développement d'offres communes à plusieurs antennes. La Direction souhaite capitaliser sur ces acquis en s'appuyant sur le savoir-faire et l'implication de ces équipes.

La mise en œuvre de la nouvelle organisation entraînerait la suppression des fonctions pôles en tant que telles. Pour autant :

- l'emploi de chacune et de chacun serait garanti ;
- certaines fonctions et activités assurées jusque-là seraient préservées, dans un périmètre et/ou dans le cadre de rattachements hiérarchiques ou fonctionnels modifiés, au sein des nouvelles directions régionales ou au sein de la direction centrale du réseau (notamment régulation d'activité, IMGHSE, coordination éditoriale, développement RH, ...)
- elle n'imposerait pas de mobilité géographique.

Ces évolutions seraient porteuses d'opportunités professionnelles (4.1). Elles n'en constitueraient pas moins des changements qu'il conviendrait d'accompagner, collectivement et/ou individuellement (4.2). A cette fin, un plan d'accompagnement serait mis en œuvre pour faciliter la compréhension, l'appropriation et le déploiement de la nouvelle organisation. Une attention particulière serait portée à l'accompagnement individuel de tous les collaborateurs concernés.

Les équipes de la Direction centrale du réseau, et des directions qui lui sont fonctionnellement rattachées, seraient les premiers acteurs de cet accompagnement. Elles seraient épaulées par la Direction générale déléguée aux ressources humaines, et en particulier par la Direction de la santé et de la qualité de vie au travail (DSQVT) pour affiner le plan et apporter un soutien méthodologique.

4.1 OPPORTUNITES PROFESSIONNELLES

Les nouvelles fonctions constitueraient des opportunités professionnelles.

La Direction souhaiterait procéder à la mise en consultation de ces postes qui feraient donc l'objet d'une campagne de recrutement / mobilité, dans le respect des procédures en vigueur dans l'entreprise.

Des comités mobilité dédiés seraient organisés pour instruire les candidatures.

4.2 ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS

4.2.1 CONSEQUENCES DU PROJET POUR LES COLLABORATEURS

Afin d'identifier et de traiter les conséquences humaines pour les collaborateurs du réseau régional liées à la mise en œuvre des évolutions organisationnelles envisagées dans le cadre de ce projet, une évaluation des changements et des mesures d'accompagnement nécessaires serait établie, avec le soutien méthodologique de la DSQVT.

Cette analyse serait réalisée au travers de la grille d'évaluation développée dans la méthode d'accompagnement des évolutions organisationnelles de France Télévisions.

Elle donnerait lieu à un plan d'action adapté à chaque population et/ou nature de changement pour préserver la santé, la qualité de vie au travail et la performance des collaborateurs concernés par ces évolutions d'organisation.

4.2.2 DEFINITION DU CADRE ET DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS

Pour préciser le cadre organisationnel à partir du fonctionnogramme envisagé, favoriser la compréhension des objectifs du projet par tous les collaborateurs du réseau France 3, et prévenir les dysfonctionnements potentiellement propices aux risques psycho-sociaux, la Direction souhaiterait s'appuyer sur les savoir-faire et l'expertise de ses collaborateurs.

Ainsi, le cas échéant, des groupes de travail pourraient être constitués pour préciser les principaux processus de fonctionnement : description des liens opérationnels et fonctionnels, au sein des nouvelles directions régionales et dans leurs relations avec la direction centrale du réseau et les autres directions et services de France Télévisions. Ces travaux devraient permettre d'aboutir à la formalisation des modalités de circulation des informations, et des instances et processus de décision et d'arbitrage.

La DSQVT contribuerait, en appui des managers du réseau France 3 et des autres directions de France Télévisions intervenant sur le projet (Direction des ressources humaines de France 3 notamment), à évaluer ces formalisations.

4.2.3 UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTE AUX SITUATIONS INDIVIDUELLES

Le cas échéant, des entretiens de clarification des projets individuels pourraient être organisés pour préciser un plan d'accompagnement adapté.

Dans ce cadre, en appui de la Direction de France 3, la DSQVT contribuerait à compléter les dispositifs actuels de gestion de carrière et de mobilité fonctionnelle ou géographique.

Cet accompagnement permettrait au salarié concerné :

- De construire son projet professionnel individuel
 - En termes de contenu, d'activités et de périmètre de responsabilité
 - En termes de zone géographique d'exercice et d'éventuelle mobilité associée
- De le valider et de le challenger avec un coach référent
 - En termes de maturité des choix professionnels
 - En termes de conséquences en matière d'équilibre personnel (vie familiale, emploi du conjoint, études des enfants, situation des ascendants, réseau amical ou associatif...)
- D'étudier comment ce projet peut s'intégrer dans la future organisation, en concertation avec l'encadrement de France 3
- D'être accompagné lors de son intégration dans ses éventuelles nouvelles fonctions ou nouveau site de travail.

4.2.4 LES AUTRES OUTILS, METHODES ET EXPERTISES

La DSQVT mettrait à disposition de la Direction de France 3 et de la Direction des ressources humaines de France 3, tous les outils méthodes et expertises qu'elle a développé pour accompagner les évolutions de structures de l'entreprise.

Pourraient ainsi être mis en œuvre, avant, pendant et après la mise en place de la nouvelle organisation :

- Des ateliers type *Equip'Action* pour accompagner les managers à faire évoluer les organisations existantes et à déployer les processus de fonctionnement
- Des ateliers de construction et de cohésion d'équipes pour apprendre à vivre ensemble aux nouvelles équipes créées
- Des ateliers d'échange d'expérience et d'expérimentation entre managers avec l'Université France Télévisions et la Direction du développement RH

Elle serait en appui des équipes nouvellement en place pour la mise à jour des documents uniques d'évaluation des risques professionnels : l'accompagnement des sites se fera au fur et à mesure du déploiement de la nouvelle organisation.

4.2.5 SYNTHÈSE DES ÉVOLUTIONS ENVISAGÉES

Le tableau ci-dessous présente par catégorie de population les principaux impacts de la mise en œuvre de l'organisation présentée et les évolutions envisagées. Une analyse plus détaillée sera présentée à l'ICHSCT que la Direction entend convoquer rapidement.

Population	Nature de l'impact	Action(s) envisagée(s)
Directeurs de pôles	Evolution du périmètre	<ul style="list-style-type: none">- Etude conjointe des perspectives professionnelles,- Accompagnement individuel sur l'évolution du parcours professionnel
Directrices de pôle adjointes et Directeurs(trices) délégué(e)s à la coordination éditoriale	Evolution du périmètre	Après publication des postes créés (cf. 4.1) : <ul style="list-style-type: none">- Etude conjointe des perspectives professionnelles,- Accompagnement individuel sur l'évolution du parcours professionnel
Administrateurs de production	Changement de rattachement et management de l'atelier de production	<ul style="list-style-type: none">- Accompagnement à la fonction managériale (animation de l'équipe atelier de production)

Population	Nature de l'impact	Action(s) envisagée(s)
Equipes antennes et équipes programmes « TVR »	Changement de rattachement	- Accompagnement à la mise en œuvre de la nouvelle organisation
Directeurs délégués à la régulation d'activité	Nouveau rattachement (à la direction centrale) + Evolution de la mission et du périmètre (cf. document)	- Accompagnement à la mise en œuvre (répartition des activités et organisation des processus) - Accompagnement au travail collaboratif
Responsables de communication interne et Responsables de communication externe	Evolution du périmètre des postes et des missions	Après publication des postes créés (cf. 4.1) : - Etude conjointe des perspectives professionnelles, - Accompagnement individuel sur l'évolution du parcours professionnel
Responsables IMGHSE	Nouveau rattachement (à la direction centrale) + Evolution de la mission et du périmètre (cf. document)	- Accompagnement à la mise en œuvre (répartition des activités et organisation des processus)
Equipes IMG pôle	Changement de rattachement	- Accompagnement à la mise en œuvre (répartition des activités et organisation des processus)
Délégués régionaux	Evolution du périmètre	Après publication des postes créés (cf. 4.1) : - Etude conjointe des perspectives professionnelles, - Accompagnement individuel sur l'évolution du parcours professionnel
Pilotes web	Evolution du périmètre des postes et des missions	Après publication des postes créés (cf. 4.1) : - Etude conjointe des perspectives professionnelles, - Accompagnement individuel sur l'évolution du parcours professionnel
Responsables de centre technique	Evolution du rattachement	- Pas d'accompagnement spécifique sauf besoin particulier
Rédacteurs(trices) en chef	Evolution du périmètre (intègrent en hiérarchique la production d'information numérique)	- Accompagnement aux enjeux du numérique, selon les besoins
Assistant(e)s de directions (pôles ou antennes régionales)	Changement de rattachement	- Affectation au sein de la future structure
DRH de pôles	Evolution du périmètre	- Etude conjointe des perspectives professionnelles, - Accompagnement individuel sur l'évolution du parcours professionnel

Population	Nature de l'impact	Action(s) envisagée(s)
RRH d'antennes régionales	Changement de rattachement et de périmètre	- Accompagnement à la mise en œuvre (répartition des activités et organisation des processus)
Chargé(e)s d'étude RH pôle	Changement de rattachement et de périmètre	- Accompagnement à la mise en œuvre (répartition des activités et organisation des processus)
Responsables formation pôle	Changement de rattachement et de périmètre	- Accompagnement à la mise en œuvre (répartition des activités et organisation des processus)
Equipes paie	Changement de rattachement	- Accompagnement à la mise en œuvre de la nouvelle organisation
Directeurs(trices) financier de pôle	Evolution du périmètre	- Etude conjointe des perspectives professionnelles, - Accompagnement individuel sur l'évolution du parcours professionnel
Equipes contrôle de gestion et comptabilité	Evolution de rattachement	- Accompagnement à la mise en œuvre de la nouvelle organisation

5 ORGANISATION DES INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

S'agissant des instances représentatives du personnel, cette organisation nouvelle entrainerait la nécessité de redéfinir les nouveaux établissements distincts. Il est précisé que les établissements distincts actuels, au sens CE, épousent les périmètres des quatre pôles de gouvernance actuels d'une part et de la Corse d'autre part.

La révision de cette définition nécessiterait l'ouverture d'une négociation.

La direction proposera rapidement aux organisations syndicales, en tout état de cause avant la fin du mois de juin 2016, une première réunion d'échanges spécifiques sur cette question.

6 CALENDRIER DU PROJET

La Direction souhaiterait mettre en œuvre la nouvelle organisation au 1^{er} janvier 2017, afin :

- d'avoir, pour chaque direction régionale, une équipe en mesure de préparer les grilles régionales de septembre 2017 dans un délai raisonnable
- de limiter la durée de la période de transition organisationnelle, potentiellement déstabilisante pour les collaborateurs, voire porteuse de dysfonctionnements
- de simplifier les processus de construction et de suivi budgétaires, tant pour les équipes financières que pour les directeurs régionaux qui en assumeront la responsabilité.
- d'assurer une meilleure lisibilité dans le temps des évolutions structurelles et organisationnelles du réseau régional de France 3, notamment pour les différentes instances de contrôle du secteur public de l'audiovisuel (Mission de contrôle économique et financier de l'Etat, Cour des comptes, tutelles etc.)



SECAFI
Groupe ALPHA

CONSEIL
EXPERTISE
FORMATION

Confidentiel

France Télévisions – Moyens internes de fabrication

Diagnostic et propositions

SECAFI

Diagnostic Stratégie Emploi

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de Paris/Ile de France

Direction Régionale Ile de France

20 rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tél 01 53 62 70 00

SAS au capital de 2 225 000 €
312 938 483 RCS Paris
Numéro d'identification intracommunautaire
FR 88 312 938 483

Paris, 10/06/2016

- ▶ Le présent rapport rend compte de la mission que nous ont confiée les élus du CCE et la direction de l'entreprise.
- ▶ Afin de mener à bien nos travaux, nous avons complété notre connaissance du sujet par des entretiens avec des responsables et salariés concernés par le sujet. Nous remercions de leur disponibilité Mesdames CASTRO, CHEVALIER, DARRIGRAND, EVENNOU, GUILLEMANT, HOLMES, LAURENT- DULAC, MARASCIA, MASSIET, PORTOIS et SCHWOB et Messieurs BIGNON, CHAIBI, CLOISEAU, DEVIER, DUMOND, FRANCESCHI, FRIEDERICH, GAUCH, ICHKANIAN, LEMOIGNE, LESAUNIER, MESLET, MONCHY, PIGNE, SOREL, STOEHR, TAIEB, TOUCHEBOEUF, VION et VAUTIER.
- ▶ Notre rapport comprend la présente note de synthèse, qui fait ressortir les principales conclusions de notre diagnostic ; elle s'appuie sur une analyse détaillée décrite dans le corps du rapport.
- ▶ Outre les signataires du présent rapport, ont également participé à la réalisation de cette mission, Messieurs BIGATA, PIAT, MORCHEDI et ROUYER. Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Paris, le 10 juin 2016

Philippe GERVAIS

Jacques DENOYELLE

L'article L 2325-5 du Code du travail dispose que les membres du CE sont tenus au secret professionnel pour toutes les questions relatives aux procédés de fabrication. Les membres du Comité d'Entreprise et les représentants syndicaux sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'employeur.

En outre, le Code du travail rappelle que les informations comptables (Art. L. 2323-10) et les informations données dans le cadre d'une procédure d'alerte économique (Art. L. 2323-82), sont par nature « réputées confidentielles ».

L'obligation de confidentialité qui incombe à l'expert-comptable en application de l'article L.2325-42 du Code du travail est la même que l'obligation de secret et de discrétion liant les membres du Comité d'Entreprise en application de ce même texte.

Ces obligations de confidentialité et /ou discrétion ne s'imposent qu'à l'égard des tiers à l'entreprise.

Avertissement

Partie 1 : Approche d'ensemble : remarques et préconisations	page 5
A- Eléments de diagnostic sur la gestion des MIF (Moyens Internes de Fabrication)	page 7
B- Eléments de diagnostic à partir des contraintes des clients internes	page 13
C- Propositions (à structure constante)	page 19
D- Propositions d'optimisation de la filière	page 27
Partie 2 : Une approche à partir des pratiques de la filière de fabrication Remarques et recommandations	page 30
Partie 3 : Recommandations	page 44



Ce document est le résultat d'une demande dont l'objectif pour les parties est d'avancer vers un pacte de priorité pour le recours aux moyens internes de fabrication de FTV.

Le point d'entrée est l'analyse des conditions de la performance. Ce qui est pointé - et les recommandations qui figurent - visent à régler en premier lieu certaines insuffisances afin que toute action ou décision de réforme puissent reposer sur une base rationalisée.

De fait, sa vocation est d'initier un échange et d'avancer vers des actions de progrès (« improvement initiatives »).

Précision: ce document est aveugle de bilans comparatifs détaillées entre des réalisations internes et des prestations de producteurs extérieurs.

La question économique autour du prix n'est pas unique. Elle est associée à une question éditoriale qui elle-même renvoie à d'autres sujets de décision au niveau de la direction générale :

- ▶ Une définition claire de la stratégie du groupe en matière de fabrication interne : une optimisation des moyens + ristourne des économies aux programmes et/ou une optimisation des moyens + un accroissement des volumes de fabrication + une économie de cash, ceci au moment ou celui-ci négocie le COM?
- ▶ Le processus de décision dans le choix de fabrication et le positionnement des MIF dans la hiérarchie de l'entreprise.
- ▶ Les modalités d'échange et de traitement des difficultés afin que se renforce l'indispensable confiance entre les parties (MIF/clients internes).
- ▶ Le traitement de sujets RH, avant même de prendre en compte des évolutions qui pourraient intervenir, soit de structure, d'organisation géographique ou d'organisation du travail.



Partie 1

Approche d'ensemble : remarques et préconisations

-
- ▶ Le sujet est de bien comprendre à quelles conditions il peut y avoir saturation des moyens soit par la ré-internalisation d'activités soit par la création de nouveaux concepts d'émission :
 - ▶ Cette saturation peut résulter d'une optimisation des moyens techniques et humains ou des mesures de rééquilibrage financier de la direction des opérations sous forme de programmes de flux ou de stock, pour les différents « outils », peu importe leur localisation.
 - ▶ Subsidiairement, il s'agit de repérer quelles pratiques peuvent évoluer afin que la priorité aux moyens internes devienne une réalité partagée.

 - ▶ La question est triple : qu'est ce qui permettrait d'enclencher une dynamique en ce sens? Quels sont les facteurs bloquants? Et quelle en serait la traduction économique?

 - ▶ Pour y répondre à ce sujet, nous avons orienté notre travail dans trois directions :
 - ▶ une analyse de la gestion des moyens internes de fabrication amenant à interroger son fonctionnement,
 - ▶ une analyse des contraintes des clients internes et de leur rapport aux MIF (moyens internes de fabrication) et
 - ▶ enfin, une analyse du travail, de terrain, à partir d'entretiens avec des salariés à Paris ou en Région.

 - ▶ Nos propositions sont à mettre en miroir des orientations stratégiques et des objectifs quantifiés d'activités à ré-internaliser. Certaines cependant sont applicables quel que soit le niveau d'activité.

 - ▶ Ce document traite d'un sujet qui reste en l'attente de précision stratégique quant à la saturation des moyens : **quels genres de programme FTV doit faire en fonction de ses MIF, quels programmes FTV doit ré-internaliser?** Ces choix appartiennent à l'équipe de direction initiatrice du plan pour les prochaines années.





A- Éléments de diagnostic sur la gestion des MIF

Éléments de contexte des moyens internes de fabrication

- ▶ Les différents entretiens conduisent à distinguer la Fabrication Siège et la Filière de Production en termes de responsabilité, d'organisation, de finance, de clients et de contraintes.
- ▶ La filière de production regroupe différentes activités: la Vidéo-Mobile (VM), la Fiction, le Feuilleton (ex: PBLV), la Post-Production, les Equipes Légères, la Vidéographie. Au regard du poids des activités, nous nous sommes dans un premier temps concentrés sur la Fiction (en distinguant les attentes de F2 et F3) et la VM.
- ▶ FTV reste encore, pour l'essentiel, un diffuseur :
 - ▶ Fruit des ex-décrets Tasca, le modèle économique a reposé sur l'axiome suivant: le détenteur de la propriété intellectuelle est le producteur extérieur (en flux et en stock).
 - ▶ Dans ce cadre, il a été difficile pour le diffuseur de remonter la chaîne de valeur.
 - ▶ Cependant et grâce aux évolutions législatives récentes, via MFP, FTV dispose d'un outil intégré, de la production à la fabrication.
 - ▶ Le diffuseur dispose donc depuis peu d'un effet de levier qui modifie quelque peu la donne des dernières années.

Les problématiques relevées (1/4)

- ▶ Une amélioration des outils de suivi et de pilotage est nécessaire :
 - ▶ Les managers témoignent d'un problème de lisibilité et de fiabilité des données et d'un manque de possibilité de reporting, au point que certains directeurs en construisent eux-mêmes.
 - ▶ Entre l'inadaptation des outils de gestion, leur incompatibilité ou leur manque d'interfaçage, comment suivre et anticiper les performances ? C'est notamment le cas pour l'activité des salariés (ex.: Omega & Toutatis pour le personnel : pas d'analytique complet sur le personnel en fin de mois...).

- ▶ La question de l'optimisation des MIF ne peut pas être abordée rationnellement en l'absence d'une comptabilité analytique structurée de la Fabrication Siège, d'un suivi de "marge" par opération et par activité, et d'une synthèse financière de la direction des opérations.
 - ▶ Cette situation ne permet pas le pilotage par site qui serait nécessaire notamment en vue d'une éventuelle réorganisation des régions.

- ▶ **Le processus de construction des budgets est à améliorer** par une mise à jour du calcul des optimums (32 fictions, nb de jours de VM ...) en fonction des charges, des déclarations partielles d'activité, et de la cible (si la VM c'est 800 j alors le tarif journalier n'est pas le même qu'avec un optimum fixé à 1000j ...).

- ▶ La structure de budget des chaînes ne dissocie pas les charges intragroupe dans les coûts de grille , ce qui peut pousser à **choisir un prestataire externe "moins cher" et donc éventuellement à augmenter le sous-emploi** sans prise en compte de la trésorerie (il manque une approche en cash économisé).

- ▶ La réalisation d'économies sur les achats externes ne semble pas prendre en considération les surcoûts internes qu'elle génère (couverture des frais fixes), les enjeux d'économies de cash ou les critères d'obtention de droits.



Les problématiques relevées (2/4)

- ▶ Les ressources humaines sont à la recherche de leur GPEC :
 - ▶ La **pyramide des âges est très déséquilibrée** :
 - ▶ Sur un total de 737 ETP: 96 personnes ont plus de 60 ans; 331 ont entre 50 et 60 ans,
 - ▶ Un non-renouvellement des effectifs sclérosants, menace l'existence à terme de l'outil de fabrication.
 - ▶ **La GPEC n'est pas à la hauteur des** enjeux d'évolution des métiers en lien avec les attentes des clients :
 - ▶ Le recours à l'intermittence comme ressource d'appoint a masqué les déséquilibres et
 - ▶ Un même métier cache une grande **hétérogénéité des compétences**.
- ▶ La **convention collective est jugée comme "manquant de souplesse"** pour ce type d'activité (coupure repas unique, vacances de 10h...).
- ▶ Le manque de cadre organisationnel et d'outils de décision adéquats engendrent une carence de repères pour chacun, de coopération managériale, et de gouvernance partagée :
 - ▶ **Le manque de procédures entretient une culture de défiance marquée** :
 - ▶ Les moyens de fabrication internes sont perçus comme une contrainte en non comme une ressource...
 - ▶ Le déficit de ligne stratégique sur la fabrication renforce la critique interne.
 - ▶ **L'absence de bilans détaillant les raisons de la réussite ou de l'échec sur telle ou telle fabrication fait que les bonnes pratiques ne sont pas identifiées et que l'on ne retient que les situations difficiles** :
 - ▶ Donc aucune action de progrès n'est possible, ni dans un sens ni dans l'autre,
 - ▶ Pas plus qu'une démarche d'engagement collégialement partagée.
- ▶ Il en résulte des pratiques d'**évitement managérial** déjà soulignées – **en particulier pour le Siège-** par le rapport Vacquin. Le verbatim est sans appel : « *On assure un fonctionnement, pas un objectif* ».

Les problématiques relevées (3/4)

- ▶ La comparaison des coûts internes et externes ne prend pas en compte les aléas de planification et de programmation de la charge des ressources internes, en particulier pour les activités non récurrentes :
 - ▶ Les calendriers se figent inexorablement en avançant dans l'exercice : une fiction s'étale sur 4/5 semaines, il y en a 8 soit 40 semaines par année civile. Si une fiction est annulée ou décalée, il est quasi impossible de retrouver un créneau de 5 semaines.
 - ▶ Une volonté de planifier en amont qui serait de plus en plus incompatible avec l'activité, notamment en fiction ... en raison des contraintes imposées de l'extérieur.
- ▶ L'affirmation de coûts internes supérieurs à ceux de prestataires externes est insuffisamment fondée :
 - ▶ **Il est difficile d'obtenir des documents à des fins de comparaison**, même si plusieurs clients internes disent se baser sur des études précises ...
 - ▶ Auquel cas, un panel des prestations types devrait être rédigé afin de justifier les écarts mais ceci n'existe pas.
 - ▶ **L'unification des tarifs** (qui est intervenue au moment de la création de l'entreprise unique entre le siège et la filière) **aurait été une source de hausse des coûts pour les prestations de la filière :**
 - ▶ Dans une économie en centres de coûts la question des tarifs sert de fonction d'ajustement à des objectifs de productivité.
 - ▶ En cas de hausse ou de baisse , c'est l'objectif sous-tendu qui doit être partagé.
 - ▶ **Enfin, les coûts internes intègrent une charge pour la filière d'aménagement du territoire, estimée au travers des coûts de déplacement des équipes légères et de la vidéo mobile, à 5M€ en moyenne par an.**
- ▶ Le compartimentage de l'organisation, ou le manque de formalisation du travail collaboratif, renvoie à l'enjeu déjà cité de la communication, de la gouvernance et des processus de décision :
 - ▶ Ainsi on ne connaît pas les capacités techniques de production en interne, et le Comité d'Allocation des Moyens ne prend pas de décisions.
 - ▶ L'absence de centralisation des achats (en cours d'amélioration) a pu nuire à la productivité. Si tel a été le cas, elle n'a déclenché de processus correctif.



Les problématiques relevées (4/4)

- ▶ Un positionnement du management difficile à « cerner » avec une **difficulté d'identifier les référents** :
 - ▶ Ex: Le chargé de production est responsable des exploitants pendant le tournage mais en cas de problème il n'a aucun pouvoir.
 - ▶ Planification dissociée des hommes: Siège vs FdP.

- ▶ **Une règle claire et commune de recours aux moyens internes n'existe pas** : certains utilisent systématiquement les MIF, d'autres non...



B- Éléments de diagnostic à partir des contraintes des clients internes



Des points forts reconnus par les clients internes

- ▶ L'implantation en régions de la filière de production est un atout pour des événements culturels et sportifs mais aussi pour certains tournages de fiction.
- ▶ La **technicité des équipes** est généralement bien reconnue. Notamment sur l'audio et la vidéo, le caractère innovant de la post-production Marseillaise ou sur les 90'.
- ▶ L'état d'esprit des équipes, notamment en VM, est très apprécié.
- ▶ En Sport, l'utilisation des MF (moyens filière) est **un confort** car elle a un savoir-faire technique reconnu et capitalise sur l'historique des prestations.
- ▶ Pour des projets à long terme, la possibilité de recourir à des moyens internes permet d'être plus efficace qu'en faisant appel à un prestataire externe (Tour de France, Roland Garros, JO, les 90').
- ▶ L'existence des MIF (au travers de la Vidéo Mobile) est **un atout et un contrepois** sur un marché quasi duopolistique.



Les contraintes spécifiques pour les clients internes Fiction

▶ Les données de la Fiction sont :

- ▶ 127 soirées Fiction pour FTV dont 32 soirées à faire avec les MF soit 24 pour France 3 et 8 pour France 2.
- ▶ 4 sites de tournage fiction: Lille, Bordeaux, Marseille, Lyon.
- ▶ Chaque site devrait faire 8 soirées pour atteindre les 32 imposées.
- ▶ 1 soirée = 1 x 90' ou 2 x 52'.
- ▶ Dans le cadre du COM, France TV doit faire travailler l'ensemble du marché des producteurs.

▶ La typologie des contraintes Fiction (cf diapos suivantes)...

- ▶ Calendrier,
- ▶ Métiers artistiques,
- ▶ Coût,
- ▶ Organisation,
- ▶ Exploitants,
- ▶ Manque de producteurs internes.

▶ Et, celle des avantages mais qui n'est pas intégrée à un schéma d'ensemble :

- ▶ Il n'y a pas de discours interne, de sujet même autour de la valeur ou de l'objectif de disposer d'un outil interne de fabrication.
- ▶ Les difficultés ne sont pas partagées; aussi chacun essaye de les éviter, de réduire la contrainte.

Typologie des contraintes exprimées par la fiction des antennes (1/3)

Nous avons tenté de comprendre la diversité des irritants exprimés, et saisir si l'on distinguait des dominantes. Certes, il en existe mais ce qui est le plus net tient à des sujets dont beaucoup supposent de partager afin de lever non pas l'irritant lui-même mais son poids.

	France 2	France 3
CALENDRIER		
périodes de tournage figées	+++	+++
dépendance aux dispo du casting	+++	+++
périodes des vacances sans planif	+	+
changement d'équipes	++	++
post-prod décorrelée du lieu de tournage	+++	+++

	France 2	France 3
ARTISTIQUE		
réalisateur incompatible avec la FdP	+++	+++
monteur imposé	+++	+++
cadreurs imposés	+++	+++
répartition équipe FdP vs équipe externe		
paradoxe des demandes édito vs méthodes FdP	+++	+++
dir photo ne peut pas cadrer	+++	+++
absence d'innovation		+
décor/costume non renouvelé	++	+
trop connoté France 3	++	



Typologie des contraintes exprimées par la fiction des antennes(2/3)

	France 2	France 3
FINANCIER		
manque de transparence	++	+
coût plus élevé (150k€/épisode)	++	+++
absence de subvention dans la région des sites		+++
série low-cost de facto exclu de la FdP		++
montage plus long donc plus couteux	++	++
montage en région donc plus couteux	+++	+++
tarif intermittent FdP > tarif intermittent externe		+
volume important des frais généraux (baisse droit à recette)		++
répartition permanents vs intermittents		+++

	France 2	France 3
EXPLOITANTS		
mono-compétence		+
hétérogénéité des niveaux	+++	++
bassins locaux puissants		+
comportement inadapté	++	++
investissement insuffisant	++	+
culture d'entreprise défaillante	++	+
montage trop lent	++	



Typologie des contraintes exprimées par la fiction des antennes(3/3)

	France 2	France 3
ORGANISATION		
absence d'équipe à Paris	+++	
absence de montage/post-prod à Paris	++	++
absence de debrief		
convention trop lourde	++	++
doublon entre l'équipe de la FdP et prod externe		++
standard varie avec la région		+
tolérance varie avec la région		+



C- Propositions (à structure constante)

MIF : quelle stratégie globale FTV ?

- ▶ Le système de commandes de produits doit reposer sur une stratégie industrielle générale :
 - ▶ L'avantage concurrentiel de FTV n'est plus de disposer d'une exclusivité/diffusion, mais d'une exclusivité/contenus.
 - ▶ Son inscription dans l'avenir dépend de sa capacité à produire des contenus exclusifs susceptibles de lui donner un avantage concurrentiel.

- ▶ Les avantages concurrentiels exclusifs se construisent sur des méthodologies internes, des « recettes » de fabrication propres à l'entreprise, des process élaborés par les salariés et les managers des entreprises.
 - ▶ Les moyens de fabrication doivent disposer des informations relatives aux programmes afin de faire des propositions et de définir l'arbre des possibles. Un organe de gouvernance (le comité d'investissement des programmes?) pourrait être le gardien de la rationalité des choix et des priorités. Pour les moyens internes de fabrication ce processus est précieux afin de :
 - ▶ donner le temps nécessaire à la fabrication de se mettre en « ordre de marche » pour répondre à la demande et faire des propositions;
 - ▶ permettre de contractualiser (d'engager?) le résultat attendu par les antennes devant l'instance décisionnelle;
 - ▶ répartir entre marché et moyens de fabrication selon des critères partagés de priorité et pas selon des obligations.
 - ▶ En flux, en sport, en fiction, la fabrication (et MFP) réussissent mieux sur les séries longues, les évènements répétitifs, les dispositifs stables et récurrents, les planifications prévisibles.
 - ▶ La création d'un service de R&D / bureau des méthodes, chargé de mettre au point de nouveaux produits et/ou de nouvelles méthodes de production (exemple Scandinave : formaliser la méthodologie en interne avant de confier quoi que se soit au marché) permettrait de réactiver l'offre interne.
 - ▶ Déterminer des cas de figure de production permettant à l'équipe artistique d'être choisie par le producteur (exemple fiction en multicam = chef opérateur+ opv interne).

- ▶ Construire un **tableau de bord de pilotage** qui doit être une référence aussi bien exprimée de manière financière qu'en termes d'objectifs quantitatifs et qualitatifs :
 - ▶ Piloter la mise en œuvre de la stratégie.
 - ▶ Surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles (KPI).

- ▶ **Ajuster le processus budgétaire et de reporting :**
 - ▶ Mensualiser entièrement avec les clients les différents scénarii : Budget, plan de charge,...
 - ▶ Prévoir une présentation mensuelle des résultats , même courte, aux Managers.
 - ▶ Dresser une revue détaillée de l'utilisation de l'analytique avec disparition des charges "non-affectées".

- ▶ Traiter les sujets **d'économies potentielles :**
 - ▶ Faire un audit des dépenses externes (location de matériel, autres services externes et prestations techniques principalement) qui aura pour but de les rationaliser (24M€ en 2015), négocier soit des tarifs soit des RFA, orienter les investissements...
 - ▶ Rationaliser les frais de mission : par région, par type...

- ▶ **Rationaliser les tarifs :**
 - ▶ Définir un panel de 6 à 10 prestations techniques variées afin d'identifier et normaliser des écarts potentiels.
 - ▶ Ajuster ou confirmer les optimums pour la Fiction et la VM notamment.



▶ Définir un **tableau de bord commun** :

- ▶ Applicable à l'ensemble des sites.
- ▶ Tenant compte des spécificités du Siège.
- ▶ Répondant aux besoins de la direction.

▶ Clarifier et cibler l'**organisation** :

- ▶ Uniformiser RH Siège et RH Sites.
- ▶ Identifier les interlocuteurs.
- ▶ Lister les objectifs.
- ▶ Préciser le support aux salariés et leur lien avec le management.

▶ Compléter l'**analyse de l'organisation du travail et des données** :

- ▶ Répartition des ETP entre les permanents et les non-permanents au global, mais aussi en dissociant les moyens de fabrication de ceux du Siège.
- ▶ Faire un diagnostic complet, bilan de compétences, par métier, par site, en vue d'une GPEC "customisée", répondant précisément aux enjeux et à la situation.
- ▶ Lister et "revisiter" certaines règles appliquées dans la perspective d'un développement d'activité: (coupure repas unique par amplitude, 2 heures d'activité avant la coupure repas...); (*pas de virgule avant ...*).
- ▶ Identifier le potentiel des métiers artistiques: par métier, par site... .
- ▶ Définir une évolution des métiers en extinction vers des métiers consommateurs de non-permanents.
- ▶ Etablir un état des lieux sur les métiers Accessoiristes-Menusiers-Tapissiers-Peintres.



► Une organisation simplifiée et identifiée :

- ▶ Nécessité d'adresser chaque sujet à un référent défini -> il manque un « trouble-shooter » (un expert qui gère et règle des difficultés entre des parties), que nous n'avons pas identifié.
- ▶ Redonner un pouvoir et des objectifs au Comité d'Allocation des Ressources avec nomination d'un "arbitre".
- ▶ Partager la planification des "moyens humains", nous ne parlons ici pas de planification centralisée mais partagée.
- ▶ Création d'une centrale d'achats ou identification d'un responsable des achats.
- ▶ Définir un process de commande afin de s'assurer qu'une demande interne a été faite (justification du recours externe).

► Une meilleure utilisation des outils :

- ▶ Disposer d'un outil commun de gestion des ressources (planification des moyens techniques lourds) avec reporting hebdomadaire permettant une rationalisation de leur utilisation ainsi qu'une planification anticipée.
- ▶ Systématiser la pratique du bilan post-opération avec une partie quantitative et qualitative.
- ▶ Avancer vers une ventilation analytique du personnel par processus, par prestation,... ce qui est pour nous une nécessité absolue.
- ▶ Documenter et imposer la nomenclature des devis dans Siplan : chaque caractère doit avoir une signification commune.
- ▶ Créer un mode de validation du dimensionnement technique sur les prestations récurrentes : par exemple, 1 ou 2 chargés de production référents doivent valider le dispositif technique et humain et ainsi formaliser un cahier des charges (et donc un budget) fermé.
 - ▶ L'idée est de repenser les configurations techniques à intervalles réguliers afin de ne pas entrer dans une spirale consistant à dupliquer l'existant.

MIF : propositions de règles et modes de gouvernance

- ▶ Avancer un message simple, clair et communiquer à toutes les antennes avec des règles :
 - ▶ Exemple 1 : pour le Flux : Toutes les prestations extérieures sans plateau doivent être faites avec les MIF.
 - ▶ Exemple 2 : pour les magazines en plateau, obligation de consulter en interne.

- ▶ Redéfinir un schéma du budget avec un critère "dépense cash" et "dépense en industrie" : mieux vaut "payer" 100+x à la Direction des opérations plutôt que 100 à un prestataire externe.

- ▶ Intégration d'un bonus à l'utilisation des MIF soit par une remise issue des MF ou du Siège, soit par une augmentation du budget du client.

- ▶ Evolution du poste du responsable des moyens de production (PGA ou directeur en charge de l'exploitation) avec un cahier des charges intégrant des objectifs de développement, en volume, et technologiques.

- ▶ Mise en place d'un comité de gouvernance des fabrications internes tous les 15 jours avec MFP et les antennes afin de partager, gérer et décider de la manière de traiter les écarts et les difficultés qui peuvent survenir.

Liste non exhaustive des sujets relevés à rationaliser (1/2)

▶ Avant une éventuelle réorganisation du découpage géographique, accélérer l'optimisation des capacités disponibles :

1. Re-ventilation d'une partie des unités mobiles avec pour gains potentiels :

- ▶ l'amélioration des potentiels de productivité donc de la compétitivité,
- ▶ l'augmentation de la réactivité et l'adéquation aux attentes des clients,
- ▶ la baisse des frais généraux d'approche,
- ▶ la pérennisation des liens directs entre les MIF et ses clients.

2. Création "d'équipe(s) Fiction" sur Paris mais avec des engagements forts :

- ▶ Création vs redéploiement?
- ▶ Garantie d'un volume suffisant notamment de la part de France 2?
- ▶ Impact sur la post-production?

3. Réflexion sur le poids des métiers artistiques :

- ▶ Accepter de différencier l'artistique et les métiers de la technique.
- ▶ Quel volume de l'artistique (non-permanent) pourrait être "rendu" afin d'obtenir de l'activité?
- ▶ Définir et partager en amont les besoins "artistiques" et les privilégier systématiquement en interne.

Liste non exhaustive des sujets relevés à rationaliser (2/2)

4. Interrogation sur le dimensionnement du parc immobilier :

- ▶ Optimisation voire saturation des plateaux Siège ?
- ▶ Utilisation des plateaux Saint-Cloud et impact sur la vidéo-mobile ?
- ▶ Besoin en plateau(x) de taille supérieure ?
- ▶ Quel impact sur les hommes et les moyens techniques ?

5. Quelle stratégie de saturation des MIF :

- ▶ Conception anticipée de programmes pour les MIF notamment à la refonte des grilles de rentrée?
- ▶ Ré-internalisation de programmes produits tout ou partie en externe?
- ▶ Optimisation du choix des programmes confiés aux MIF: flux, info, magazine, stock, sports?



D- Propositions d'optimisation de la filière

Les scenarii 2012-2015 (non approuvés officiellement)

- ▶ Il existe plusieurs documents de travail, demandés en son temps par la direction financière (M.ADJARI) ou réalisés par la direction des MFI. Les derniers d'entre eux, qui concernaient le rapatriement d'émissions de flux diffusés par la 5 et destinés à saturer les moyens du siège, n'ont pas reçu de réponse formelle de la part de la direction concernée.
 - ▶ En termes de méthode, l'approche n'a pas été partagée en amont par une demande du comex.
 - ▶ La simulation est brute mais elle montre cependant des économies : entre 3,6 M€ et 5,5 M€ selon des variables de nature d'émission et d'organisation du travail générant plus ou moins de recours à des ETP externes.

- ▶ L'autre nature d'optimisation - cette fois si non pas de la ré-internalisation mais par de l'optimisation – est liée à la remontée des cars sur Paris (au minimum 1 gros et un moyen) et d'une à deux unités fictions.
 - ▶ L'économie lié aux cars est de 15% environ sur les charges de vidéo mobile (annulation des coûts de déplacements sur Paris, de défraiements journaliers et d'utilisation des temps de transport).
 - ▶ Elle se double d'une capacité à couvrir des événements sportifs et des spectacles vivants (40% de l'activité VM est en IDF).
 - ▶ Cette réflexion est en parallèle de la nature du renouvellement de deux cars, voulus modulaires (de la régie Fly jusqu'au car de production) et de la part régies fixes/régies mobiles du groupe.

- ▶ Les autres réflexions et sujets de réforme touchent à des domaines différents :
 - ▶ un pôle de compétence de menuiserie à Marseille afin d'affiner en un lieu unique la stratégie des décors et la meilleure utilisation des accessoires grâce à l'outil Melusine;
 - ▶ les domaines de l'intégration de décors virtuels (à distance), la production déportée avec du télé-montage, tournage par drones... font partie d'autres sujets qui restent à intégrer dans une démarche d'ensemble;
 - ▶ le passage des vacances de 12 à 10h au siège.



▶ Plusieurs remarques :

- ▶ Les temps de décisions sont longs et les arbitrages passent par des circuits internes indirects.
- ▶ L'absence de cadre stratégique ne permet pas de définir des procédures.
- ▶ Les avancées de part et d'autre sont calées sur des questions d'économies.
- ▶ Finalement, les questions technologiques ne sont pas abordées dans une logique de pilotage et de définition d'une écriture groupe.

Partie 2 :

Une approche à partir des pratiques de la filière de fabrication

FTV souffre du malaise paradoxal d'un bastion convoité et protégé

- ▶ FTV est une mission de service public dont on reste fier, un vaste ensemble qui a su conserver des équipes de métier, où l'on reste et où l'on se sent plutôt bien traité.
- ▶ Pourtant, le malaise confine au mal-être. Une des raisons est que l'entreprise résulte de la fusion de plusieurs entreprises qui ont conservé leurs processus de travail, leurs grilles de métiers, de planification et de gestion.
- ▶ Du fait, de cette diversité de systèmes, leurs disjonctions et leurs recouvrements se révèlent à tous niveaux : un organigramme introuvable, des inégalités de compétences-clés, de travail réel et de traitement à postes supposés équivalents, des processus souvent doublonnés, plus compétitifs qu'intégrés, des responsabilités plus distribuées que repérables, des systèmes de données hétérogènes qui ne donnent pas d'image cohérente des charges prévisionnelles, des ressources disponibles, des coûts et des marges et encore moins des performances.
- ▶ Pour couronner le tout, le système est à la fois jaloué et exposé aux critiques du monde politique et administratif, de la presse, de la concurrence privée, de l'opinion et même des responsables internes, non sans rapport avec des lobbies influents. En deux mots, dans une période économique durablement tendue, il serait « trop cher ».

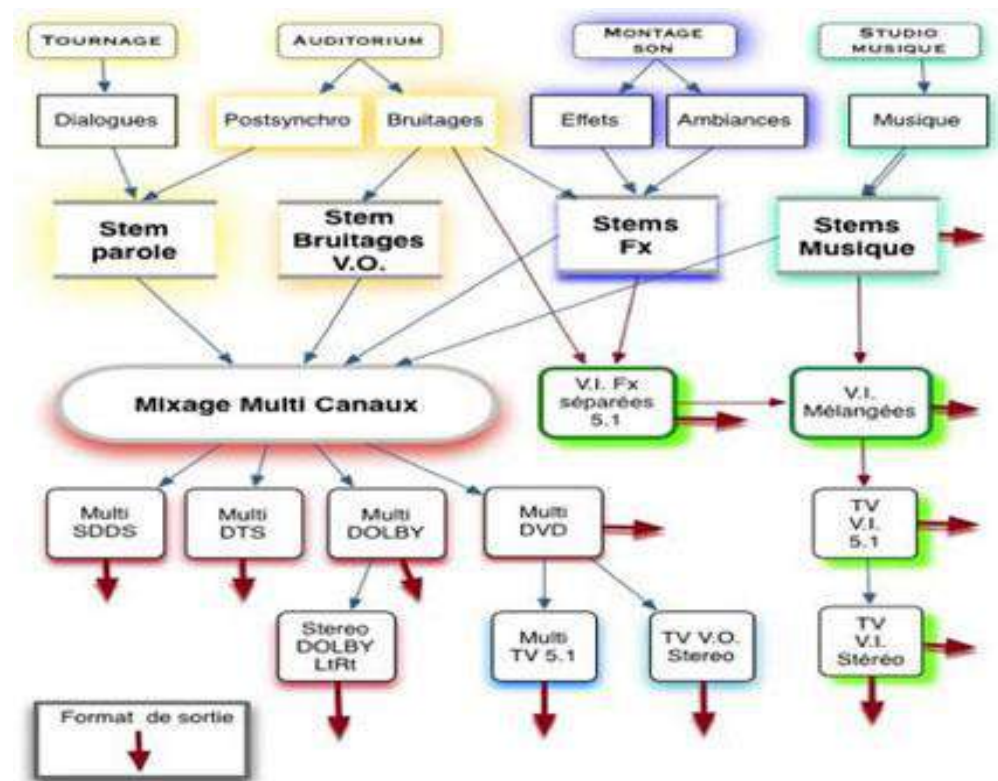


Les MF regroupent un monde de techniques, de compétences et d'expertises

- ▶ La post-production donne un exemple de la variété des processus
- ▶ Les étapes des processus sont multiples: acquisition, dé-rushage, montage-vidéo linéaire ou non-linéaire, montage-son, exportation et gestion des serveurs, pré-mixage, mixage, codage...
- ▶ Le vocabulaire employé à chaque étape est varié : acquisition, échantillonnage, input, ingest, capture, numérisation, filing...
- ▶ Les technologies évoluent et les matériels et les logiciels sont également variés, ainsi que leurs configurations locales, leurs usages habituels et leurs contraintes.

(schéma ci-contre : Wikipedia)

- ▶ Le mixage en donne à lui seul une illustration



Entre fonctionnaire et prestataire, le personnel interne se retrouve avec un statut hybride de « per-mittents »

- ▶ Cette complexité héritée du passé et des politiques successives ou ce flou structurel laisse des marges de communication informelle et de concertation spontanée, d'initiatives et de décisions, mais aussi d'incertitudes et d'incompréhensions.
- ▶ Paradoxalement, la charge et les perspectives des équipes et des employés de France TV dépendent souvent moins des choix de leurs hiérarchies directes que des choix et des préférences de décideurs solitaires ou d'acteurs privés : leur charge ou l'intérêt de leur travail dépend d'eux. Dans cette position ambiguë entre fonctionnaire et prestataire, ils se désignent eux-mêmes du mot de « per-mittents ».

Inversement, des prestataires externes se retrouvent avec un statut hybride d'« inter-manents »

- ▶ Avec l'histoire et le rapprochement de plusieurs organisations et de plusieurs cultures, un même métier, ou une même appellation de métier, peut aujourd'hui recouvrir des réalités et des compétences différentes. Cette hétérogénéité résulte de l'histoire et l'origine des équipes et des personnes. Une homogénéisation est-elle envisageable ? Est-elle souhaitable sans une refonte ?
- ▶ La situation actuelle d'indifférenciation est assez démotivante :
 - ▶ Frustrante, **car les intéressés n'y recouvrent pas leurs compétences spécifiques dans leur appellation de poste ;**
 - ▶ Inadéquate, car elle ignore que **le travail entre un réalisateur et les techniciens est une relation personnelle construite sur le temps, non seulement technique mais aussi artistique et relationnelle.**
- ▶ Cette situation est aussi paradoxale :
 - ▶ Combinée à l'effet des indicateurs de performance ou de résultats, elle incite les gestionnaires internes à promouvoir des ressources internes et l'optimisation de leur utilisation **en tant que compétences standardisées et interchangeables;**
 - ▶ A contrario, elle incite les producteurs et réalisateurs à privilégier des ressources intermittentes éprouvées.
- ▶ Ce paradoxe se retrouve dans les faits : des techniciens permanents de FTV se retrouvent dans un statut de « per-mittents », et de nombreux intervenants externes dans celui d'« inter-manents ».

De la difficulté d'étendre son champ de compétences sans repartir de zéro

- ▶ La disjonction des métiers est aussi sensible.
- ▶ Dans des catégories statutaires répertoriées, il est bien difficile et souvent impossible, même après des années d'expérience, d'étendre son métier à des métiers voisins, d'évoluer sans rupture, de changer sans repartir de zéro :
 - ▶ C'est vrai par exemple d'un éclairagiste qui voudrait étendre ses compétences de production à l'étalonnage, pour étendre sa palette de métier et pour mieux anticiper les contraintes de la post-production.
 - ▶ Réciproquement, c'est vrai d'un étalonneur qui voudrait étendre ses compétences de post-production et mieux appréhender le métier d'éclairagiste pour mieux concilier ses attentes et ses contraintes avec celles des réalisateurs et des éclairagistes avant la production.
 - ▶ C'est vrai d'autres métiers techniques, et c'est aussi vrai d'un administratif qu'on voudrait faire progresser vers des fonctions voisines de la Production (et réciproquement).
- ▶ Ainsi, cette segmentation **menace de réduire la valeur intégrée que peut apporter FTV face à l'offre d'acteurs indépendants ou intermittents.**

A cela s'ajoutent des choix ou contraintes opaques ou déconnectés du réel (2/2)

- ▶ Un exemple simple : les techniciens d'un car-régie doivent louer une voiture pour se loger en banlieue, avec les coûts, temps et contraintes de coordination que cela représente, parce que le tarif des hôtels proches serait supérieurs à la norme interne.
- ▶ Un autre exemple : un cas où la Filière aurait refacturé les prestations d'un prestataire externe à un montant inférieur aux coûts de facturation affichés par ce prestataire.
 - ▶ Est-ce lié au fait que, sans les moyens de la Filière, ce prestataire aurait dû louer des locaux de montage ou acheter à la filiale des prestations qu'il ne peut assurer ? Est-ce un effet biaisé des normes de gestion internes ou de la focalisation de la Filière sur la limitation de ses ETP?
 - ▶ Sans doute cet exemple est-il en soi anecdotique : la fait qu'il fût cité illustre néanmoins le besoin d'un bilan partagé des coûts et prestations réels d'une opération.
- ▶ Autre incompréhension : Le temps considérable qu'il aura fallu attendre pour obtenir l'investissement de steady-cams qui depuis leur arrivée sont utilisées en permanence.
- ▶ A cela s'ajoute des incohérences -ou des idées infondées- qui brouillent la clarté des constats :
 - ▶ Un exemple : des jours utilisés (« ETP ») des techniciens de la filiale pour une émission auraient été affectés directement sur le compte de cette émission, alors que les jours utilisés (« ETP ») de techniciens du siège pour la même émission n'auraient été refacturés qu'en fin d'année, et leur coût aurait été « saupoudré » sur l'ensemble des émissions.
 - ▶ Quoi qu'il en soit, faute de la possibilité d'un bilan réel par le responsable opérationnel de chaque opération, comment le suivi des coûts et la clarté des choix peuvent-ils fonder la confiance nécessaire ?

La valeur ajoutée attendue des clients est d'abord de réduire l'incertitude et les risques

- ▶ La charge de la Filière, de ses équipes et de ses techniciens, dépend de la confiance qu'ils auront pu construire avec les producteurs et les réalisateurs :
 - ▶ Le coût n'est pas leur seul critère, même s'il est la raison la plus simple et la plus régulièrement affichée des choix : un client est d'abord un entrepreneur qui investit et prend un risque, et son premier souci est de réduire ce risque.
 - ▶ Une clé des choix des clients est qu'ils puissent travailler en confiance, non seulement parce qu'il est plus sûr de travailler avec des personnes en qui on a une confiance éprouvée, mais aussi parce que la confiance est source de motivation et de performance.

- ▶ Or, la confiance est une vertu réciproque qui prend sa source dans la co-construction :
 - ▶ Un réalisateur qui écoute les avis et les suggestions de chaque technicien aura plus de chances de réussir, et une caractéristique de France TV est que chaque technicien a cette capacité de travailler sur le scénario et de contribuer au succès d'une production.
 - ▶ Un technicien sera d'autant plus impliqué et écouté que sa compétence principale s'étend à des domaines connexes.

- ▶ Cette confiance, nous l'avons constatée sous différentes formes :
 - ▶ Un réalisateur fera régulièrement appel à telle équipe légère ou, dans cette équipe, à tel éclairagiste ou tel câbleur.
 - ▶ Un producteur aura régulièrement recours à tel responsable de post-production, avec ses moyens et son équipe, pour construire et réaliser son scénario.



La réduction des risques est un projet multiple et permanent

- ▶ Tous les 10 ans, un système technique devient obsolète. Et l'horloge technologique s'accélère : il ne s'agit pas seulement d'avoir un système au goût du jour, mais aussi d'obtenir, de la préparation des consultations au choix des fournisseurs, un système évolutif.
 - ▶ Nous avons pu constater l'existence d'une compétence-clé, celle de l'urbaniste d'installation, qui avait existé sous la forme d'une fonction d'ingénierie interne a aujourd'hui disparue.
 - ▶ La question n'est pas de recréer cette fonction dans chaque région en tant que postes dédiés, mais plutôt de l'intégrer et de la coordonner au travers des compétences et des aptitudes existantes.

- ▶ C'est aussi une affaire de taille critique : la cohésion des équipes est essentielle, et une équipe trop réduite sera trop fragile face au risque de maladies, de pannes, d'aléas imprévus de réalisation ou de surcharges ponctuelles.
 - ▶ La post-production en est un bon exemple à Marseille avec 2 studios de mixage de niveaux différents mais capables de se remplacer ou se compléter pour des mixages lourds, 7 salles de montage, et un effectif de mixage avec des techniciens permanents et des prestataires réguliers qui peuvent être appelés en appoint ponctuel.
 - ▶ La vidéo-mobile en est un contre-exemple car ses équipes sont souvent sous-dimensionnées pour les opérations importantes et suivant les absences ou maladies, ce qui impose un recours fréquent à des techniciens sans apprentissage partagé des spécificités de chaque car-régie et des pratiques développées dans chaque équipe. Un élargissement de ces équipes serait souhaitable, avec une plus grande flexibilité d'affectation des techniciens.

L'absence d'une ressource de Méthodes limite les progrès, la valorisation et la charge des sites de la Filière en région

- ▶ Depuis la réorganisation de 2007 et la « filiérisation » des unités régionales de production (URP), il n'existerait plus de ressource affectée au partage et à l'optimisation des méthodes opérationnelles de la Filière.
- ▶ Cela se constate très directement à la visite des sites régionaux de la Filière :
 - ▶ Diverses optimisations ont été développées sur chaque site, et les moyens et les méthodes correspondants ne sont généralement pas connus des autres sites.
 - ▶ Ainsi, les optimisations du mixage ont suivi des voies différentes, non pas exclusives mais potentiellement complémentaires, à Marseille et à Strasbourg. **Cette diversité est une richesse qui nous semble largement méconnue et inexploitée.**
 - ▶ De même, certains sites, comme Marseille et Lille, **ont pu concevoir et su développer des modes de coopération à distance** ; leurs complémentarités d'expertises et de ressources ne peuvent pas se décréter à distance, mais supposent un apprentissage mutuel progressif.
- ▶ Cette absence de formalisation et de partage confère un poids prédominant au critère de proximité, au détriment de la charge des ressources régionales :
 - ▶ C'est en particulier le cas pour les clients parisiens qui n'ont pas eu l'occasion de découvrir l'intérêt et les atouts de chaque région, de ses équipes et de leurs capacités.
 - ▶ Inversement, l'exemple de la post-production de Marseille montre qu'entre la qualité des prestations apportées et les possibilités de travail coopératif, la problématique des distances peut- être très secondaire.

Les initiatives de progrès réussies de la Filière reposent sur une clarification qui reste à généraliser

- ▶ Une approche économique centralisatrice, distante et focalisée sur les coûts **ne peut que banaliser les offres et promouvoir leur minimisation**, faute de clarification de la valeur qui peut-être offerte ?
 - ▶ Cette tendance est d'autant plus délétère qu'un objectif de limitation des ETP facturés instaure un biais dans l'appréciation de la gestion des régions et de leur rentabilité globale (à rapprocher d'une absence de batterie d'indicateurs (score board) appropriés).
 - ▶ Ainsi un dépassement de l'objectif d'ETP annuel pourra être retenu et reproché plus qu'une amélioration de l'utilisation des ressources et de l'économie globale.
 - ▶ Et, il pourra être difficile de justifier par une amélioration globale de l'engagement des moyens le recours à des sous-traitants sur des moyens de la région.

- ▶ **Inversement, plusieurs sites ont démontré leur capacité à clarifier les options et alternatives des processus, à répertorier leurs enchainements en processus par type de besoin :**
 - ▶ C'est là que la Filière réussirait le mieux à gérer la charge, à anticiper ses variations et à adapter ses ressources et à minimiser les risques pour les producteurs et les réalisateurs.
 - ▶ C'est aussi là qu'elle semble savoir mettre à niveau ses moyens progressivement et sans heurt, anticiper sur l'évolution des technologies et améliorer continûment leur usage.
 - ▶ C'est enfin là qu'elle semble savoir utiliser ses moyens et ressources pour décliner les productions, des rushes aux PAD, pour différents usages qui sont autant de valorisation des productions.

- ▶ **Il reste à passer de ces actions locales à une vision partagée et à un processus de développement construit, afin que chacun puisse lier ce qu'on fait au quotidien et la vision de l'entreprise.**
 - ▶ Faute de cela, le stress, qu'il faut pourtant prévenir, se développe : comment chacun peut-il éprouver que le système en place, ses moyens et ses contraintes, lui permettent de faire un travail de qualité ?

Le manque de clarification des offres s'oppose à la reconnaissance des contributions et développe la démotivation

- ▶ Quelle peut-être aujourd'hui la perception des clients internes ou externes de la qualité et de l'adaptabilité de la production et de la post-production, que ce soit à Marseille ou à Strasbourg, ou celle de leurs atouts et de la possibilité de les combiner ?
 - ▶ A part l'expérience d'émissions réalisées en région, qu'est-ce qui peut fonder la perception des producteurs et des réalisateurs et influencer positivement sur leurs choix ?
 - ▶ Faute d'un suivi qualitatif objectif, construit et partagé, qu'est-ce qui peut fonder les recommandations et les orientations des équipes de programmation des ressources ?
- ▶ Trop souvent, seules émergent les difficultés, les critiques ou les regrets :
 - ▶ Ce que l'on aurait peut-être pu mieux faire, ou faire encore mieux, vient éclipser ce qu'on a bien fait : **les progrès, les réussites et les obstacles maîtrisés passent inaperçus.**
 - ▶ Une conséquence grave est que toute initiative ou toute audace devient –ou du moins peut-être appréhendée comme telle- **plus une prise de risque qu'une opportunité de progression et de reconnaissance.**
- ▶ Une forme de résignation ambiante a ainsi pu s'instaurer.

Le manque de clarification des métiers et des compétences voisines a le même effet destructeur

- ▶ Cette situation tient à un mélange complexe de blocages, de suspicions peu fondées et de raideurs du système :
 - ▶ Evoluer vers une compétence voisine ou complémentaire sans devoir quitter son domaine maîtrisé de travail et d'expertise est souvent difficile ou impossible, non seulement pour les techniciens mais aussi pour les autres fonctions (assistantes...).
 - ▶ Ainsi, évoluer peut effectivement être vécu comme un risque et une perte de niveau par des techniciens aguerris dans leur domaine actuel de compétence.
- ▶ Dans ces conditions, les réflexions sur les « compétences voisines » semblent ne pas avancer.
- ▶ Une raison probable est que ce travail a sans doute été davantage engagé sous l'angle des négociations que par une clarification préalable des métiers, des compétences, des expertises et de leurs conditions réelles de mise en œuvre, de leur reconnaissance et des itinéraires de carrière possibles pour les développer.
- ▶ Une autre raison est que cela doit partir d'un constat partagé. Or des freins existent : « *Personne ne regarde ce que je fais vraiment, et si je veux faire progresser les choses, j'ai plus à y perdre...* »
- ▶ Pourtant, la réalité des régions montre que leurs fonctionnements sont très variés, qu'ils ne se limitent pas aux frontières théoriques des appellations de postes et que cette flexibilité est une clé de l'attractivité des équipes et de la préférence des clients.



- ▶ Une méthode, c'est d'abord un discours, mais un discours ancré dans des réalités constatables.

- ▶ Les deux premiers principes de Descartes en illustrent bien la démarche :
 - ▶ Le premier principe (ne rien tenir pour vrai qu'on ne l'ait constaté par soi-même) suggère fortement de commencer par un diagnostic partagé à partir des réalités de terrain.
 - ▶ Le deuxième – subdiviser l'ensemble en parties qu'on pourra étudier séparément – indique une démarche non pas globalisante mais itérative et progressive, constat après constat, amélioration après amélioration, pour initier puis développer les processus nécessaires d'évaluation et d'arbitrage, les outils et les repères à mettre en place, et les tableaux de bords.

- ▶ Ces deux principes rappellent toutefois un double besoin :
 - ▶ celui d'un axe directeur (nous avons proposé celui des bilans des coûts réels par rapport aux prestations et services réellement fournis)
 - ▶ et celui d'une disponibilité pour les mettre en œuvre, sans quoi les fonctions impliquées resteraient « noyées dans l'opérationnalité des tâches ».

Partie 3

Recommandations

Synthèse des préconisations : Du constat au projet

- ▶ Nous avons en substance présenté qu'il faut clarifier et partager trois éléments pour faire qu'un dynamisme constructif se mette en place : un constat d'insatisfaction, un modèle, et un chemin pour aller de la situation constatée à celle que le modèle permet d'envisager :
 - ▶ Des motifs d'insatisfaction réelle existent : des déperditions qui tendent à rendre le travail difficile et compromettent sa qualité, un manque de définition et de reconnaissance des compétences réellement mises en œuvre, une quasi-ignorance des coûts réels, un double manque de vision et de capacités d'arbitrages lorsque les priorités se bousculent ou que les décisions à prendre se heurtent aux limites des règles de gestion...
 - ▶ Une double certitude se précise : tant que les opérations ne permettront pas de faire le bilan des coûts réels par ceux qui gèrent leur engagement sur le terrain réel des opérations. La situation demeurera globalement bloquée ; le défi peut paraître immense, infaisable dans une approche bureaucratique ou « top-down » ; et pourtant, il suffirait sans doute d'un bilan partagé d'un échantillon d'opérations pour lancer le processus.
 - ▶ Des modèles, ou des éléments de modèles, existent aussi : des initiatives locales et des bonnes pratiques qui souvent ne sont pas partagées; des pratiques de terrain qui contournent des difficultés; des réussites qui ne font l'objet ni d'un bilan partagé ni d'une mise en avant justifiée...
 - ▶ Entre ces insatisfactions et ces modèles, un chemin reste à tracer, un projet à préciser et à piloter : c'est là l'objet d'un quintuple défi : d'orientation stratégique, de reporting opérationnel, de méthodes, de marketing et de RH. Un tel programme est déjà engagé ici et là, dans telle fonction, tel site, telle activité ou tel processus; il doit maintenant être défini, affirmé, structuré, débattu et engagé sur la base de constats partagés.



Préconisations 1 : Un projet « Marketing » d'ensemble est nécessaire

Cinq conditions semblent nécessaires pour valoriser l'offre de la Filière, convaincre les antennes et engager un travail vers de potentielles ré-internalisations :

1. Clarifier l'expression des besoins, par exemple sous forme d'un « menu » qui pourra servir de trame à une feuille de route partagée.
2. Communiquer sur les réussites d'une manière structurée.
3. Formaliser les bilans ou « debriefings » faits à chaud après les émissions :
 1. Avec le temps, seules émergent et subsistent les critiques, les regrets ou l'expression des souhaits après-coup des personnes qui souvent n'ont eu aucune expérience du déroulement réel).
 2. C'est pourquoi les bilans à chaud -avec les « clients » internes ou externes – doivent être suffisamment rapides, formalisés et diffusés.
4. Construire et outiller un véritable « marketing » des offres, de leurs possibilités et des réussites.
5. Décider d'un niveau objectif d'incitation des « clients » à déplacer en régions leurs productions ou à les co-construire et co-traiter en régions.



Préconisations 2: Un projet « RH » d'ensemble est nécessaire

Cinq étapes semblent nécessaires pour engager un véritable décloisonnement des carrières, libérer le développement des compétences, valoriser les expertises de la Filière, convaincre les réalisateurs et retenir les producteurs :

1. Nommer un chef de projet et constituer un comité de pilotage du projet pour gérer ses orientations, allouer ses ressources et assurer les arbitrages utiles.
2. Faire un état des lieux des réussites et des expertises, de leurs conditions d'exercice et de développement, et de leur appréciation par les clients.
3. Faire aussi un état des lieux des facteurs de dysfonctionnements ou d'insatisfaction des différents acteurs et des clients.
4. Co-construire une grille d'évaluation des postes (y compris des postes à responsabilité d'animation et de leurs niveaux d'engagement) ouverte à leur diversité à travers des observations et des entretiens de terrain.
5. Coordonner ces actions avec le projet « marketing ».

- A.** Lancement d'un processus itératif de transformation de l'organisation et de prévention du stress :
1. Etablissement d'une première feuille de route.
 2. Choix d'une méthode d'initiation du processus.
 3. Affectation de disponibilités.
- B.** Création d'un tableau de bord de pilotage et du suivi de la performance :
1. Meilleure utilisation des outils présents.
 2. Réalisation d'un reporting quasi-automatisé.
 3. Travail sur l'analytique du personnel.
 4. Amélioration du process budgétaire.
- C.** Simplification des processus de décision :
1. Identification d'un organe de décision et d'un arbitre.
 2. Mise en place des procédures de réalisation des devis et de validation des commandes.
 3. Nomination de référent(s) par sujet.
- D.** Rationalisation des coûts internes :
1. Identification des écarts par type de moyen (méthodologie simple et rapide à mettre en place).
 2. Objectifs d'économie à formaliser et à adresser.
 3. Validation du dimensionnement technique pour les prestations récurrentes.