



arte

Contrat d'objectifs et de moyens

ARTE France 2020-2022

Contrat d'objectifs et de moyens 2020 - 2022 - ARTE France

Conformément à l'article 53 de la loi n° 86 - 1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, le présent Contrat d'objectifs et de moyens (COM) est conclu pour une durée de 3 ans entre l'Etat et ARTE France. Il arrête les orientations stratégiques de l'entreprise et détermine les moyens financiers alloués sur la période 2020 - 2022.

Contexte :

A la suite de la remise, en juillet 2018, des conclusions d'une mission de concertation dédiée, le Gouvernement français a annoncé les axes de transformation de l'audiovisuel public à horizon 2022 et arrêté le cadrage budgétaire accompagnant cette réforme d'ici la fin du quinquennat.

Souhaitant guider la transformation du secteur audiovisuel public dans le nouvel univers numérique il a invité l'ensemble des entreprises audiovisuelles publiques dotées d'un Contrat d'objectifs et de moyens (France Télévisions, Radio France, France Médias Monde, l'Institut national de l'audiovisuel et ARTE France) à renégocier ces Contrats, afin d'aligner les calendriers. La *Feuille de route du secteur audiovisuel public français pour la période 2020-2022*, en Annexe 1, expose les cinq priorités du Gouvernement et précise leurs modalités de mise en œuvre, notamment par le biais des nouveaux Contrats qui comprennent, pour la première fois, des objectifs et indicateurs communs aux cinq entreprises.

ARTE France, chargée de concevoir et fournir des programmes et les moyens nécessaires à l'exercice des missions du G.E.I.E. ARTE issu du Traité du 2 octobre 1990 instituant une chaîne culturelle européenne, s'associe à cette démarche selon des modalités respectueuses de son statut spécifique.

Le COM d'ARTE France pour la période 2020-2022 respecte ainsi la stratégie des trois entités du Groupe ARTE (ARTE France, ARTE Deutschland et ARTE G.E.I.E.) telle qu'elle a été formalisée en 2017 dans le Projet de groupe couvrant les années 2017 à 2021.

Il reviendra au Comité de gérance élargi d'ARTE G.E.I.E d'élaborer le prochain Projet de groupe, portant sur la période courant de mi-2021 à fin 2024. Dans ce cadre, les représentants d'ARTE France feront leurs meilleurs efforts pour que les travaux ainsi menés au niveau du Groupe tiennent compte du nouveau formalisme retenu pour les COM de l'audiovisuel public français, actuels ou à venir.

Le présent COM s'inscrit donc dans la continuité du COM 2017-2021, auquel il se substitue pour les années 2020-2021, tout en respectant le cadre de la stratégie du Groupe ARTE, formalisée dans le Projet de groupe 2017-2021. Outil de pilotage de l'entreprise, il actualise les indicateurs et le plan d'affaires.

Née sous le signe de l'humanisme et de l'ouverture au monde et à **toutes les formes de création**, ARTE est le fruit d'une confiance partagée par la France et l'Allemagne dans le pouvoir émancipateur et fédérateur de la culture. Elle peut s'appuyer sur des résultats tangibles obtenus ces dernières années pour porter haut et fort ses idéaux fondateurs. Dans un paysage audiovisuel bouleversé et dans le contexte inédit lié à la crise sanitaire de 2020, **la voix singulière et la vocation européenne d'ARTE en font le point d'ancrage naturel d'une politique audiovisuelle publique ambitieuse en Europe.**

Le maintien de **l'excellence éditoriale de la chaîne** est la condition indispensable pour élargir et diversifier son public grâce à une **politique de distribution ambitieuse et maîtrisée** sur tous les supports de diffusion, en particulier sur les réseaux numériques. ARTE continuera à **favoriser le renouvellement des écritures, des formats, des modes d'accès à la culture**. Précurseuse sur le numérique et les réseaux sociaux, la chaîne poursuivra le développement d'offres spécifiques, qui répondent à l'évolution des usages, dans tous les genres et en bonne complémentarité avec l'antenne.

Pour les équipes d'ARTE, poursuivre ce dessein est aussi la promesse d'un **engagement constant au service des valeurs fondatrices de la chaîne**, qui seront transcrites dans ses **modes de fonctionnement et de gestion**, en affirmant le **caractère responsable et innovant** de l'entreprise.

Forte de son cadre de référence qui n'est pas seulement français ni même franco-allemand, **ARTE, chaîne culturelle de la création européenne**, a un rôle éminent et singulier à jouer pour continuer à réinventer la « télévision » dans un paysage audiovisuel fragmenté et marqué par un besoin renouvelé d'une offre de service public de qualité face à la standardisation accélérée de contenus mondialisés.

1 – Orientations stratégiques 2020 – 2022	p. 4
<u>I. Poursuivre l'excellence éditoriale et amplifier le déploiement numérique</u>	p. 4
I.1 Porter haut et fort les valeurs et la singularité créative d'ARTE	p. 5
I.2 Proposer une offre de service public identifiée et qui s'adresse à tous les publics	p. 6
I.3 Développer les synergies et partenariats au sein de l'audiovisuel public	p. 7
<u>II. Se déployer en Europe et accroître la nature européenne de ses programmes</u>	P. 8
II.1 Parler d'Europe, et montrer le projet européen sous un jour créatif	p. 8
II.2 Coproduire des programmes européens ambitieux	p. 8
II.3 Mieux exposer ARTE auprès du public français et européen	p. 8
<u>III. Être une entreprise responsable et innovante</u>	p. 9
III.1 Être une entreprise de média exemplaire : affirmer la responsabilité sociale, civique et environnementale de la chaîne	p. 9
III.2 Consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public	p. 10
III.3 Optimiser la gestion pour garantir la soutenabilité économique	p. 11
2 – Indicateurs 2020 – 2022	p. 12
3 – Plan d'affaires ARTE France 2020 - 2022	p. 14
Annexe 1 : Feuille de route du secteur audiovisuel public français pour la période 2020-2022	p. 15
Annexe 2 : Liste des projets de coopérations prioritaires de l'audiovisuel public français à horizon 2022	p. 18

1 – Orientations stratégiques 2020 – 2022

ARTE incarne une voie européenne unique en son genre, dont la France n'est pas le seul cadre de référence. Ce projet de « *compréhension et de rapprochement entre les peuples en Europe*¹ » est au fondement même de la chaîne. Entre 2017 et 2020, ARTE a pu renforcer son offre éditoriale en amplifiant son volume de programmes inédits et de créations originales. Pour atteindre ses ambitions, elle doit désormais répondre à deux impératifs : **maintenir son exigence éditoriale en affirmant sa différence avec une voix toujours plus diversifiée et engagée** ; et mieux exposer ses programmes sur tous les supports, par une **stratégie de distribution permettant d'identifier et de valoriser son bouquet de propositions éditoriales.**

Les inflexions engagées les dernières années ont produit des résultats tangibles : la refonte de la stratégie éditoriale, la transformation numérique avec le déploiement d'un bouquet d'offres au plus près de l'évolution des technologies et des usages, la stratégie de communication et de distribution accompagnant la consommation croissante de contenus délinéarisés, la modernisation de sa gestion en dégageant le plus de ressources possibles pour investir dans les programmes et la réaffirmation des valeurs de la chaîne ont porté leurs fruits. ARTE est aujourd'hui **un média culturel et européen global, aux audiences en progression, à l'image modernisée et à la gestion maîtrisée.**

Ces atouts doivent être mis à profit alors que le secteur audiovisuel est soumis à une crise inédite liée aux impacts de l'épidémie de Covid-19. En cohérence avec les autres acteurs de l'audiovisuel public, **ARTE doit soutenir la création audiovisuelle et cinématographique** et donner son éclairage **en faisant interagir le temps long de la réflexion et le temps court de l'actualité et en utilisant la palette entière des formes narratives audiovisuelles.** Elle doit aussi mettre en pratique dans son organisation **les valeurs d'exemplarité et responsabilité** qui l'animent.

L'ambition d'ARTE pour les années à venir est donc triple :

- › **Poursuivre l'excellence éditoriale et amplifier le déploiement numérique ;**
- › **Se déployer en Europe et accroître la nature européenne de ses programmes ;**
- › **Affirmer son caractère d'entreprise responsable et innovante.**

I. Poursuivre l'excellence éditoriale et amplifier le déploiement numérique.

Les **crises environnementale, sanitaire et économique** exacerbent les tensions sociales et **créent des défis particuliers pour les médias de service public, a fortiori pour ARTE,** chaîne culturelle et européenne dont les fondements reposent sur des valeurs sociétales fortes : **l'ouverture, la créativité, l'éclectisme, l'émancipation personnelle et le rapprochement entre les sociétés par la culture.**

Acteur public, culturel et européen, ARTE doit, **en cohérence avec les autres sociétés de l'audiovisuel public,** incarner un repère et une force d'entraînement **dans la promotion de la diversité de la culture européenne et l'exposition d'œuvres originales** et de qualité aux côtés du secteur de la production indépendante, sur tous les supports, linéaires et non-linéaires.

Les choix éditoriaux des dernières années seront poursuivis et amplifiés. Avec des œuvres arrimées au réel et tournées vers l'avenir, ARTE souhaite non seulement donner des clés d'analyse, de décryptage mais aussi, grâce au pouvoir de l'imaginaire et des idées, élargir le champ de vision de son public. En écho à la société contemporaine, ARTE doit continuer de proposer des productions originales de qualité, de l'inédit, de l'inattendu, de l'excellence, de l'humour et de l'impertinence.

¹ / Préambule du Traité interétatique établissant les fondements de la Chaîne Culturelle Européenne signé par la France et l'Allemagne le 2 octobre 1990

I.1 Porter haut et fort les valeurs et la singularité créative d'ARTE

ARTE est une chaîne à vocation citoyenne, au cœur du projet européen. Pour répondre à sa mission, elle **doit affirmer ses valeurs et prendre fortement la parole** dans l'espace public franco-allemand et européen **par l'investissement dans des créations originales françaises et européennes de qualité, respectueuses du public**, qui donnent à voir le regard singulier de talents renouvelés et qui se démarquent dans un contexte de concurrence accrue avec les acteurs mondiaux ; **par une politique événementielle et culturelle** qui se déploiera autour des programmes **pour fidéliser et atteindre de nouveaux publics**, notamment les jeunes et les publics éloignés de la culture ; et **par un traitement de l'actualité, notamment internationale, qui lui est propre**, où la mise en perspective offre au public le recul nécessaire et en fait une offre de référence.

Le public est au rendez-vous lorsque la prise de risque, l'originalité et l'excellence sont privilégiées. Les prochaines années, ARTE va continuer à **innover, prendre des risques, faire émerger des écritures nouvelles**. Ses équipes cultivent pour cela un **esprit de laboratoire**, en expérimentant des passerelles entre les genres, en imaginant de nouveaux formats, en s'entourant de nouveaux talents.

Le **Documentaire, dans toute sa diversité, est le genre d'ARTE par excellence**. Sa force réside dans l'originalité du regard sur le monde qu'il propose et dans le travail avec des réalisateurs des quatre coins de l'Europe. Pour conforter toutes les catégories de documentaires, des investissements très en amont (préachats et coproductions) sont indispensables pour maintenir un haut niveau de qualité face à la concurrence, d'autant plus que la chaîne négocie les droits pour toute l'Europe et sur tous supports.

L'engouement croissant pour la **Fiction** est une opportunité pour la chaîne. Pionnière sur les séries européennes, en particulier scandinaves, **ARTE a tissé un lien de fidélité avec les auteurs et les diffuseurs européens**. Les audiences confirment cet intérêt renouvelé du public, mais la concurrence s'intensifie nettement sur ce genre. La chaîne doit poursuivre le développement de coproductions européennes, à même de rivaliser en ambition avec leurs concurrentes, notamment américaines. **ARTE doit conserver l'avance prise sur les séries européennes, développer unitaires et séries originales françaises et découvrir de nouveaux talents au sud et à l'est de l'Europe**. La production de **web-séries** est également en pleine expansion. ARTE a été pionnière dans **l'animation pour adultes** dans les séries courtes et compte poursuivre dans cette voie.

Le soutien d'ARTE au **Cinéma** d'auteur français et européen à travers ses achats et sa filiale de coproduction ARTE France Cinéma est de plus en plus important pour le secteur. La chaîne en élargira **l'exposition à l'antenne et sur le numérique et maintiendra son investissement dans les coproductions**. Le nouveau festival du cinéma européen en ligne **ARTEKino Festival** lancé à l'automne 2016 illustre également cette ambition renouvelée. ARTE poursuivra son soutien à la jeune création européenne de court-métrage dont la diffusion reste trop confidentielle en Europe malgré le vivier qu'il constitue et sa qualité récompensée dans les plus grands festivals.

L'engagement d'ARTE en faveur du **Spectacle vivant** peut s'appuyer sur les très bons résultats déjà obtenus, notamment avec l'offre numérique **ARTE Concert**. Le soutien à la captation de spectacles et de concerts sera encore accentué en proposant de **nouvelles formes de représentation des arts et des spectacles à l'antenne et sur les réseaux numériques**.

Des nouvelles technologies naissent de nouveaux types de contenus. ARTE continuera à développer des expériences en **réalité virtuelle (VR)** et s'impliquera dans la conception de **jeux vidéo innovants**.

Enfin, les actions de communication et de marketing numérique seront poursuivies en multipliant les **partenariats ciblés avec des médias prescripteurs**, en renforçant les moyens destinés à **l'animation des réseaux sociaux et à l'organisation d'événements à Paris, en région et dans toute l'Europe**.

1.2 Proposer une offre de service public identifiée et qui s'adresse à tous les publics

Dans un contexte concurrentiel exacerbé, l'audiovisuel public porte l'ambition de s'adresser au plus grand nombre à travers des offres spécifiques et identifiées comme telles, qui répondent aux attentes et usages de tous les publics. Fidèle à ses missions de chaîne franco-allemande culturelle à vocation européenne, la spécificité d'ARTE est une évidence, avec une identité de chaîne très forte et une image positive, tant en France qu'en Allemagne.

Pionnière sur le numérique, ARTE continuera à élargir, diversifier et rajeunir son audience en adaptant son offre aux attentes et usages de tous les publics. Après une forte progression de sa part d'audience sur l'antenne classique (+18 % de 2017 à 2019), **l'attrait de son offre linéaire**, socle historique de la chaîne, **continuera à être un objectif** mais l'offre se démultipliera **sur les réseaux numériques**.

La mondialisation en cours du marché de l'image animée implique un changement de paradigme. Les plateformes de diffusion et les services éditeurs se multiplient. La multitude d'offres disponibles sur les supports les plus divers accroît la **fragmentation des audiences** ; rend cruciale la nécessité de **proposer une offre singulière et inédite** ; et crée une **pression inflationniste sur le coût des programmes**.

Pour continuer à se singulariser, **ARTE doit renforcer l'attrait de son offre sur tous les supports**. ARTE France conservera l'ambition de proposer un volume de productions inédites élevé et **cherchera à maintenir son investissement dans la production d'œuvres originales dans les différents genres** (documentaires, cinéma, fictions, spectacles, magazines). Cette condition impérative du maintien de la qualité éditoriale permet, en outre dans le contexte actuel, de **soutenir un tissu créatif très fragilisé**.

Les frontières entre **l'antenne et le web s'effacent progressivement**. **L'irrigation entre le linéaire et le non-linéaire doit être permanente** pour garder une avance en termes d'innovation et d'enrichissement éditoriaux, renouveler les formes narratives et accroître la fluidité de l'accès aux programmes, quel que soit l'écran. **Elle impliquera des évolutions constantes de l'offre non-linéaire pour mieux intégrer l'avant et l'après-antenne et incorporer de nouveaux usages**.

Le téléphone mobile est devenu la nouvelle porte d'entrée dans l'univers des médias et le besoin de personnalisation et d'interactions est devenu incontournable, comme l'atteste la place prise par les réseaux sociaux devenus vecteurs à leur tour de vidéos. Pour donner une visibilité maximale à ses programmes et conserver son statut de média avant-gardiste, ARTE doit **accroître les moyens consacrés à l'étude et à l'analyse fine de ces nouveaux usages, des audiences sur l'ensemble des supports** et renforcer sa démarche prospective pour **anticiper les évolutions** des modes de diffusion.

ARTE développera un **bouquet de propositions éditoriales en faisant d'arte.tv une proposition cohérente et en harmonie avec l'antenne tout en s'en différenciant de façon croissante**. Elle s'appuiera sur des innovations permettant un accès délinéarisé aux programmes, sur des outils de **recommandation** et de **personnalisation éditoriale** selon le calendrier du projet de groupe 2017 - 2021, sur des partenariats publics et privés et sur **une approche différenciée selon les canaux de diffusion**. Les outils de mesure des audiences seront adaptés à l'évolution des usages, en concertation et en cohérence avec les méthodologies retenues par les autres sociétés de l'audiovisuel public.

Pour mener à bien cette stratégie, il est indispensable **d'associer communication et marketing sur les médias traditionnels et numériques**. Il s'agit d'accentuer le rayonnement de la marque ARTE par une communication à 360°, de renforcer la promotion croisée entre antenne et supports numériques pour améliorer la visibilité de l'offre, de fidéliser et conquérir les publics notamment via les réseaux sociaux.

1.3 Développer les synergies et partenariats au sein de l'audiovisuel public

Le paysage audiovisuel est marqué par une convergence croissante des supports et des médias (son, image, texte) et un effacement des frontières traditionnelles par le numérique. A côté des opérateurs historiques émergent des acteurs multinationaux dotés de capacités d'investissement considérables. Le développement des coopérations au sein de l'audiovisuel public devient dès lors incontournable, d'une part au plan éditorial, pour affirmer son rôle singulier autour de missions communes, d'autre part pour mutualiser les moyens ou activités qui peuvent l'être afin d'être plus efficaces.

De nombreuses initiatives ont vu le jour depuis 2018, renforçant la capacité commune d'action et de réaction des sociétés et leur rayonnement auprès du public le plus large. Cette démarche de coopération sera intensifiée par le biais de la réalisation de 17 chantiers communs décrits en annexe.

ARTE France participera à ces chantiers pour ce qui la concerne, notamment :

- › **l'Atelier de l'audiovisuel public**, appel à projets commun tourné vers les écritures numériques ;
- › **la lutte commune contre les fausses informations** ;
- › **Culture Prime**, offre culturelle des entreprises de l'audiovisuel public sur les réseaux sociaux ;
- › **la collaboration engagée avec Radio France** depuis fin 2017 pour renforcer **le rayonnement de la musique classique auprès de tous les publics** ;
- › **le partenariat mis en place avec France 24** depuis 2018 afin d'**enrichir leurs offres numériques hispanophones respectives** ;
- › **LUMNI**, offre éducative commune au service public lancée au mois de novembre 2019, à laquelle ARTE a chaîne a apporté plus d'une centaine de programmes dont une sélection d'« *ARTE Journal Junior* » ;
- › **Educ'ARTE**, offre **SVOD franco-allemande spécifique aux enseignants et aux élèves**, développée par ARTE et donnant désormais accès à plus de 1 300 programmes dans leur intégralité, en français et en allemand, **dont des programmes de France Télévisions** (*Apocalypse, C'est pas sorcier...*) **et de l'INA** (pièces de théâtre du patrimoine, entretiens de littérature et philosophie).

Les synergies dans les fonctions supports déjà mises en place avec les entités du Groupe ARTE et les autres sociétés de l'audiovisuel public en France et en Europe continueront à être recherchées, en particulier sur l'informatique et la cybersécurité, enjeu majeur pour toutes les entreprises de médias. Elles ont déjà débouché sur des investissements communs, à l'image du SOC (centre opérationnel de sécurité) dont la mise en place est prévue en décembre 2020. Dans le cadre du Projet de Groupe 2017-2021 d'ARTE, les marchés groupés associant des opérateurs de l'audiovisuel public français et allemand afin de mutualiser leurs achats font d'ores et déjà l'objet d'un suivi chiffré, depuis 2019. Par ailleurs, ARTE France portera une attention particulière à l'optimisation de la formation professionnelle dans un cadre mutualisé au niveau de l'audiovisuel public, dans le respect des règles de la commande publique.

L'esprit d'innovation doit également s'exprimer dans la collaboration autour des **technologies**. **ARTE est déjà très impliquée dans les tests et expérimentations autour de l'Ultra Haute Définition (UHD)**. A l'horizon 2022, cette technologie pourrait être plus largement déployée. Le présent COM ne prévoit pas de financements dédiés, néanmoins, une accélération du calendrier permettant l'émergence **d'une offre précurseuse de service public en UHD sur la TNT via un canal partagé par France Télévisions et ARTE** pourrait justifier des investissements supplémentaires. Si l'Etat souhaite qu'ARTE soit présente dans ce cadre et partage ce diagnostic budgétaire au vu des informations disponibles, l'entreprise et les autorités de tutelle se rapprocheront afin d'identifier les éventuelles dotations complémentaires nécessaires.

II. Se déployer en Europe et accroître la nature européenne de ses programmes

L'Europe est au cœur du projet fondateur d'A.R.T.E (« Association relative à la télévision européenne ») comme l'atteste la part inégalée d'œuvres européennes (au moins 85 %) dans les programmes de création qu'elle diffuse.

Forte de l'ambition de ses fondateurs, la chaîne doit continuer à **promouvoir auprès des citoyens européens une Europe humaine, culturelle, dynamique et porteuse d'avenir**. En revendiquant plus encore son identité européenne et son regard singulier sur l'Europe dans ses programmes, en s'affirmant comme incubateur de la création européenne, en élargissant sa diffusion multilingue à l'ensemble du continent, ARTE s'affirmera comme « le » média culturel et européen de référence, aiguillonné en particulier par les projets *ARTE en 6 langues* et *Collection européenne*.

II.1 Parler d'Europe et montrer le projet européen sous un jour créatif

ARTE diffuse surtout des œuvres audiovisuelles et films produits en Europe et dont le propos s'inscrit dans un cadre de référence européen. Ces œuvres seront toujours **mieux exposées et mises en valeur**, en proposant des **programmes largement primés en Europe** et un **festival du documentaire européen**.

La part de **l'information et de l'actualité européenne a été renforcée**, avec *RE* : une nouvelle émission quotidienne de reportages sur l'Europe mise en place par le pôle allemand dès 2017.

Premier festival numérique du cinéma européen, ARTEKino Festival, inauguré à l'automne 2016, propose aux internautes européens de visionner en ligne gratuitement dans 45 territoires européens des longs métrages de cinéma sous-titrés dans plusieurs langues européennes.

II.2 Coproduire des programmes européens ambitieux

ARTE a vocation à participer à un plus grand nombre de coproductions européennes. Elle doit lancer des coproductions de séries ambitieuses, en documentaire et en fiction, le genre le mieux à même de contribuer à nourrir un imaginaire commun en Europe. La coproduction internationale pourra aussi se développer dans le cadre **d'accords avec les chaînes européennes partenaires** comme la RTE en Irlande, la RTBF en Belgique ou la Télévision Suisse Romande (TSR).

La concurrence de plus en plus vive pour prendre part à la création de programmes européens ambitieux et les diffuser impliquera **pour une œuvre donnée des investissements plus en amont et plus importants qu'auparavant**, à des niveaux bien supérieurs pour l'obtention de droits équivalents de diffusion et d'exploitation à l'échelle européenne. Une des clés de la négociation de ces coproductions et de leur circulation à l'échelle européenne résidera dans **la capacité d'ARTE à produire plusieurs saisons d'une même série dans un temps réduit**. Cela nécessite de franchir un nouveau cap éditorial et d'investir dans l'écriture, le développement et la production de ces fictions d'auteur ambitieuses.

De même, ARTE devra développer la coproduction internationale de webproductions.

II.3 Mieux exposer ARTE auprès du public français et européen

ARTE a posé en novembre 2015 un jalon important pour élargir la diffusion de la chaîne à l'ensemble du continent : le projet *ARTE 6 en langues*, initié avec l'Union Européenne, met en effet à disposition une sélection annuelle d'au moins 1 000 programmes sous-titrés en quatre langues (anglais, espagnol, italien et polonais), permettant ainsi d'atteindre 70% des Européens dans leur langue maternelle.

Ce projet doit poursuivre son développement afin de gagner encore en visibilité en Europe. Cela implique de travailler au sein du groupe à la promotion de la plateforme, notamment sur les réseaux sociaux, d'accroître la part de programmes pour lesquels les droits sont acquis sur l'ensemble des territoires européens, d'adapter techniquement les systèmes d'information, d'administration et de diffusion des programmes, et de trouver un équilibre avec les producteurs partenaires.

Au-delà de ce projet, **c'est l'ensemble de l'offre d'ARTE qui doit accroître sa notoriété et son audience en France, en Allemagne et dans toute l'Europe**, tous écrans confondus. Cela passe par une distribution ambitieuse et maîtrisée des programmes à l'échelle européenne, d'une part sur les offres d'ARTE (site, applis, tv connectées) et d'autre part sur les réseaux et canaux des distributeurs tiers auxquels seront proposées des offres de reprise adaptées (« ARTE », « ARTE Concert », webproductions...).

III. Être une entreprise responsable et innovante

ARTE déploie **une ligne éditoriale qui dépasse les débats nationaux** et affirme **sa liberté de ton et son indépendance**. Entreprise de l'audiovisuel public de culture européenne, elle doit continuer à mettre en adéquation ses modes de fonctionnement et ses liens avec les professionnels et le public avec les valeurs promues par ses programmes. **Ses valeurs de chaîne écologique, éthique, ouverte sur l'innovation et les évolutions de la société continueront à être présentes à l'antenne.**

En parallèle, ARTE France confortera les actions déjà entreprises et les nouvelles mesures à mettre en œuvre lui permettant de **structurer sa stratégie de responsabilité sociale et environnementale (RSE), irrigant l'ensemble de ses activités.**

III.1 Être une entreprise de média exemplaire : affirmer la responsabilité sociale, civique et environnementale de la chaîne

Un lien de confiance lie ARTE au public. La chaîne est régulièrement classée parmi les médias bénéficiant d'une image très positive en France et en Allemagne, et **s'engage sur des thématiques chères aux citoyens européens** : le développement durable ; la lutte contre les inégalités, qu'elles soient sociales, culturelles, économiques, géographiques, liées au genre ou au handicap ; l'éthique morale et citoyenne ; ou encore la transparence dans l'utilisation des données personnelles. Dans l'entreprise, après concertation avec ses salariés, ARTE France a mis en place en 2017 un **Plan d'actions RSE pour la période 2017-2021** couvrant quatre thématiques : minimiser l'impact environnemental, promouvoir les comportements responsables, garder l'humain au centre du travail et cultiver la diversité.

Favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes :

Vecteurs de représentation et d'identification puissants, les médias publics sont pleinement mobilisés pour faire progresser la représentation des femmes au sein de leurs offres et promouvoir quotidiennement les droits des femmes, à l'antenne comme dans leur organisation interne. ARTE, déjà très engagée dans la lutte contre les stéréotypes sexistes et les violences faites aux femmes, veillera à **l'équilibre entre les femmes et les hommes, que ce soit devant ou derrière l'écran.** Une attention particulière est déjà apportée aux « expertes » invitées et aux présentatrices des principales émissions de la chaîne. Des outils de suivi ont été mis en place sur la part de réalisatrices, d'auteures et de productrices dans les programmes coproduits par ARTE France, tous genres confondus. Ce suivi initialement basé sur le volume de programmes sera élargi à deux autres critères : le budget engagé et le volume horaire.

Réduire l'empreinte environnementale de l'activité :

Le secteur audiovisuel public se mobilise pour informer et alerter ses publics sur les causes et effets du réchauffement climatique et plus généralement **promouvoir les comportements propices à la préservation de l'environnement.** Au quotidien, ARTE France prendra une part active à cette démarche en recherchant la maîtrise des rejets de gaz à effets de serre induits par son activité. Le bilan carbone qu'elle a réalisé en 2019 sur les données 2017 a mis en évidence que 94% de ses émissions globales était dues à la production de

programmes audiovisuels par des producteurs extérieurs. Au-delà de la réduction de l'empreinte carbone suscitée par les actions directement effectuées par l'entreprise, l'enjeu principal pour ARTE consiste donc à inciter tous ses partenaires à réduire leur propre empreinte dans les activités menées pour le compte du Groupe. ARTE France mettra en place un **plan d'actions visant à poursuivre la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et à se doter d'une mesure fiable de son empreinte, si possible au niveau européen.**

Faciliter l'accès à l'emploi des personnes qui en sont les plus éloignées :

Entreprise publique, ARTE France s'inscrit résolument dans l'ensemble des démarches d'inclusion par l'emploi. Elle déploie des projets volontaristes concourant à la formation, à l'insertion, voire au recrutement direct des personnes durablement éloignées de l'emploi. L'entreprise poursuivra, au-delà de ses obligations légales, l'accueil et **l'insertion professionnelle de jeunes apprentis** désireux de compléter leur formation en collaborant avec les équipes de la chaîne. **L'accessibilité de ses offres fait l'objet de constantes attentions**, avec l'augmentation régulière du nombre de programmes en audiodescription et **la transformation des offres en ligne afin de les rendre accessibles à tous types de handicap**. Le caractère précurseur et exemplaire d'ARTE a d'ailleurs été souligné dans le Rapport 2019 de la *Mission de concertation entre industriels et représentants des aveugles et malvoyants pour l'accessibilité aux différents écrans*².

Pour illustrer et structurer sa démarche globale, ARTE France mettra en place un **plan d'actions en faveur de la diversité et de l'inclusion. L'obtention, avant fin 2022 du double label Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes et Diversité fait partie de ses objectifs.**

Développer des contenus à l'intention de la jeunesse :

ARTE est une chaîne responsable, consciente des devoirs et du pouvoir que lui confère son statut de diffuseur public. Sa ligne de conduite est claire : **prendre le temps de l'analyse et éclairer l'opinion**. Elle a développé « *ARTE Journal Junior* », à destination des 10-14 ans, désormais quotidienne, et a été un partenaire volontariste de l'Etat et des collectivités territoriales dans le cadre du plan numérique du Ministère de l'Education nationale, avec la mise en place de l'offre de SVOD multilingue **Educ'ARTE** donnant accès aux meilleurs programmes de la chaîne aux enseignants et à leurs élèves. En lien avec les ministères et associations concernés (Culture, Education, Ville et Jeunesse), elle continuera à mobiliser ses équipes sur le terrain grâce à des projections et actions ciblées en faveur de **l'éducation artistique et culturelle et de l'éducation aux médias et à l'information**.

La transparence est un autre sujet primordial. ARTE continuera de porter une attention particulière aux enjeux de déontologie et de transparence, notamment à travers les informations financières qu'elle communique à ses instances de gouvernance interne, aux administrations en charge de sa tutelle et du contrôle économique et financier (par exemple s'agissant des frais de mission et de déplacement de ses dirigeants) et de lutte contre les conflits d'intérêt.

La chaîne **facilitera l'accès aux informations** concernant son activité et gèrera de manière responsable et ouverte les **données personnelles** des internautes.

ARTE continuera à être **une entreprise responsable dans ses relations avec la filière professionnelle**, elle travaillera autant que possible avec des entreprises responsables socialement, notamment des établissements financiers investis dans l'économie sociale et solidaire.

III.2 Consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public

Comme toute entreprise de l'audiovisuel public, ARTE France contribue à l'effort commun de maîtrise des dépenses de la collectivité tout en proposant des offres toujours plus adaptées aux usages et aux attentes des publics. Fidèle à sa mission, elle s'attachera à **consacrer une part prépondérante de ses ressources au**

² / Extrait : « Profitant de ressources conjointes entre l'Allemagne et la France, ARTE a été le premier groupe à prendre en compte l'accessibilité dans sa stratégie de développement, et fait aujourd'hui référence auprès des autres acteurs. »

développement de programmes et de services pertinents pour un large public. Financée sur fonds publics, ARTE se montrera **soucieuse de son efficacité et innovante dans sa gestion**.

L'ambition d'ARTE France a toujours été de consacrer prioritairement les moyens aux programmes. Les effets de la crise sanitaire sur les coûts de coproduction et/ou d'acquisition de programmes rendront plus nécessaires encore les efforts de maîtrise des charges hors programmes. L'entreprise poursuivra le développement d'**une gestion innovante et moderne** grâce à des outils agiles et collaboratifs, à l'analyse des données, au *reporting* budgétaire et administratif, et aux actions d'audit interne et d'audit des comptes de production des programmes établis par les sociétés partenaires. ARTE s'est dotée des systèmes de gestion vidéo les plus modernes avec **la dématérialisation de la livraison des programmes PAD mis en place** en synergie avec France Télévisions et la RTBF et a centralisé ses archives vidéo au sein du Groupe ARTE. Un plan de numérisation de son patrimoine audiovisuel et d'indexation des métadonnées des programmes sera également mis en œuvre d'ici 2022 afin d'enrichir les propositions éditoriales à l'antenne et sur ses offres en ligne.

III.3 Optimiser la gestion pour garantir la soutenabilité économique

La bonne tenue des équilibres budgétaires constitue une garantie que le modèle d'affaires des entreprises est soutenable, pertinent, et leurs stratégies adaptées. Soucieuse d'une gestion RH adaptée à ses moyens, ARTE France continuera à **développer une culture de gestion exemplaire**, dans le respect des recommandations de la Cour des comptes, et à **maîtriser sa masse salariale tout en maintenant un dialogue social nourri**. Un **accord sur la Qualité de vie au travail a été signé** en février 2020 et il est prévu dans ce cadre, la mise en place d'études à travers des formats de type Baromètre social.

L'entreprise réalisera un effort particulier sur la formation, elle sera attentive à la nécessité d'**accompagner et d'accroître l'employabilité de ses salariés tout au long de leur carrière**. La décision prise en 2012 de former l'ensemble du personnel d'ARTE France au numérique de façon à enrichir les compétences de tous et en évitant l'embauche de personnes spécialisées a porté ses fruits. Il importe à présent de poursuivre cette action en généralisant les **formations liées aux nouveaux besoins numériques** et aux autres innovations susceptibles d'apparaître dans les années à venir. Les formations au management et aux langues européennes seront également développées. La juste **reconnaissance des résultats collectifs** via l'intéressement et la politique de développement RH permettront d'accompagner les salariés dans leurs parcours professionnels.

Des **investissements informatique et d'aménagement technique ciblés et maîtrisés** seront nécessaires et amortis sur la période du COM pour atteindre ses différents objectifs de gestion, de développement durable et de sécurité. Quelques renforts nécessaires seront mobilisés, dans la limite des possibilités budgétaires, sur des fonctions liées aux activités numériques. **Le développement du télétravail** au sein de l'entreprise impliquera également des investissements financiers et la sécurisation des appareils connectés. En effet, après une phase expérimentale de télétravail, un accord collectif a été signé en septembre 2018 pour une durée de 3 ans. Début 2020, plus de 180 collaborateurs de l'UES ARTE France étaient équipés du matériel informatique adéquat et pratiquaient le télétravail à raison d'une journée par semaine. Après la crise sanitaire liée au coronavirus, ils étaient plus de 280 fin septembre 2020. Enfin, ARTE France continuera à être attentive au **fonctionnement efficient des multiplex de diffusion TNT HD en métropole et TNT SD outre-mer**.

Le regroupement des actifs commerciaux au sein de la filiale ARTE France Développement début 2020, a rapproché les équipes dans une structure mieux organisée. Cela a permis d'améliorer l'efficacité et d'impulser un projet ambitieux avec une réactivité et une souplesse améliorées dans le quotidien, dans un marché de plus en plus concurrentiel. Ces activités nécessitent **d'acquiescer les droits d'exploitation, et de financer les mandats de distribution et les développements techniques nécessaires aux offres en ligne**. On notera que du fait de cette filialisation de l'ensemble des activités commerciales, les seules recettes perçues par ARTE France sont désormais limitées aux recettes nettes part producteur (RNPP) des programmes qu'elle a coproduits, au versement de la Procirep qui assure la gestion des droits des producteurs en matière de Copie Privée audiovisuelle et aux contributions ponctuelles de ses filiales.

2 – Indicateurs 2020 – 2022

I. Poursuivre l'excellence éditoriale et amplifier le déploiement numérique

I.1 Porter haut et fort les valeurs et la singularité créative d'ARTE

OBJECTIF › Favoriser la production et la diffusion d'œuvres européennes

INDICATEUR 1 › ENGAGEMENT DE PRODUCTION D'ŒUVRES AUDIOVISUELLES, CINÉMATOGRAPHIQUES ET MULTIMÉDIA EUROPÉENNES (EN M€)

Année	2020	2021	2022
Cible	> 85 M€	≥ 85 M€	≥ 85 M€

› UN SUIVI DU POURCENTAGE DE PROGRAMMES INÉDITS APPORTÉS PAR ARTE FRANCE ET DIFFUSÉS SUR ARTE SERA RÉALISÉ.

PÉRIMÈTRE › programmes qui ont été diffusés pour la 1^{ère} fois à la télévision en France pour les programmes audiovisuels et pour la 1^{ère} fois sur ARTE pour les films de Cinéma.

I.2 Proposer une offre de service public identifiée et qui s'adresse à tous les publics

OBJECTIF › Développer l'attrait et l'exposition de l'offre éditoriale

INDICATEUR 2 › PART D'AUDIENCE FRANCE

Année	2020	2021	2022
Cible	≥ 2,4 %*	≥ 2,4 %	≥ 2,4 %

*Pour mémoire, l'objectif à atteindre en 2020 dans le cadre du COM 2017-2021 était ≥ 2,2 %

INDICATEUR 3 › NOMBRE DE VIDÉOS VUES EN LIGNE PAR MOIS (SUR L'ENSEMBLE DES TERRITOIRES ET DES MODES DE DIFFUSION) (EN MILLIONS)

Année	2020	2021	2022
Cible	120 M	144 M*	165 M

PÉRIMÈTRE › Cumul des vidéos vues mesurées par des outils du marché pour les offres gérées par ARTE et des vidéos vues communiquées par les tiers opérateurs. Ce cumul détaillera la répartition entre l'offre propre à ARTE et sa reprise par des tiers. Cet objectif sera revu en cas d'impact substantiel lié à l'évolution des lignes directrices en matière de consentement du public.

*Pour mémoire, l'objectif à atteindre en 2021 dans le cadre du COM 2017-2021 était de 46 M.

I.3 Développer les synergies et partenariats au sein de l'audiovisuel public

› UN SUIVI DE LA PART DES HEURES DE FORMATION DISPENSÉES AUX SALARIÉS DE L'ENTREPRISE AYANT ÉTÉ RÉALISÉES DANS UN CADRE MUTUALISÉ ET/OU PAR UN ORGANISME DE FORMATION, EXISTANTE OU À CRÉER, APPARTENANT AU SECTEUR AUDIOVISUEL PUBLIC ; DANS LE RESPECT DES RÈGLES DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Numérateur : nombre total d'heures de formation dispensées aux salariés de l'entreprise considérée sur l'exercice (i) par l'INA ou (ii) par une autre entreprise du secteur audiovisuel public dans le cadre d'une formation interne dite « pair à pair » ayant également bénéficié aux salariés de l'entreprise considérée ou (iii) par un organisme de formation nouvellement créé appartenant au secteur audiovisuel public ou (iv) dans le cadre d'une commande adressée conjointement par au moins deux des cinq entreprises couvertes par la feuille de route annexée au présent COM à un organisme de formation n'appartenant pas au secteur audiovisuel public.

Dénominateur : nombre total d'heures de formation, de toute nature¹, quel qu'en soit le prestataire², dispensées aux salariés de l'entreprise sur l'exercice considéré.

1. Formations « métiers » destinées à l'acquisition de compétences propres au secteur de l'audiovisuel et des médias numériques et formations « hors métiers » destinées à l'acquisition de tout autre type de compétences, que ces formations présentent ou non un caractère certifiant.
2. Organisme privé, l'entreprise considérée elle-même dans le cadre de ses formations internes dites « pair à pair », l'INA.

› UN SUIVI DES INDICATEURS RELATIFS AUX ACHATS MUTUALISÉS SERA RÉALISÉ.

PÉRIMÈTRE › Le nombre de marchés actifs et le montant contractualisé correspondant.

II. Se déployer en Europe et accroître la nature européenne de ses programmes

II.1 Parler d'Europe, et montrer le projet européen sous un jour créatif

OBJECTIF › Favoriser la production et la diffusion d'œuvres européennes

INDICATEUR 4 › PART DES ŒUVRES EUROPÉENNES DANS LES ŒUVRES DIFFUSÉES

Année	2020	2021	2022
Cible	≥ 85 %	≥ 85 %	≥ 85 %

REMARQUE › cet objectif sera revu si le Brexit impacte la qualification « européenne » des œuvres britanniques.

OBJECTIF › Promouvoir le cinéma français et européen

INDICATEUR 5 › PART DES RESSOURCES D'ARTE FRANCE DESTINÉE À L'ENGAGEMENT DE PRODUCTION D'ŒUVRES CINÉMATOGRAPHIQUES EUROPÉENNES

Année	2020	2021	2022
Cible	≥ 3,5 %	≥ 3,5 %	≥ 3,5 %

II.2 Mieux exposer ARTE auprès du public français et européen

› UN SUIVI DE L'AUDIENCE CUMULÉE HEBDOMADAIRE (15 MN) DÉTAILLANT LES CHIFFRES POUR LA FRANCE ET POUR L'ALLEMAGNE SERA RÉALISÉ.

› UN SUIVI DU NOMBRE DE VIDÉOS VUES EN LIGNE HORS FRANCE ET ALLEMAGNE (SUR L'ENSEMBLE DES MODES DE DIFFUSION) SERA RÉALISÉ.

III. Être une entreprise responsable et innovante

III.1 Être une entreprise de média exemplaire

OBJECTIF › Favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes

INDICATEUR 6 › INDEX DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES/HOMMES

Année	2020	2021	2022
Cible	≥ 93	≥ 94	≥ 95

› UN SUIVI DE LA PART DES EXPERTES DANS LE MAGAZINE 28' SERA RÉALISÉ.

› UN PLAN D' ACTIONS en faveur de la diversité et de l'inclusion et un plan d'actions visant à promouvoir la préservation de l'environnement seront mis en œuvre.

III.2 Consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public

INDICATEUR 7 › TOTAL DES RESSOURCES CONSACRÉES AUX PROGRAMMES / TOTAL DES RESSOURCES

Année	2020	2021	2022
Cible	> 71%	> 71%	> 71%

PÉRIMÈTRE › (Production et achats + Droits artistes interprètes) / (Total des ressources - Contribution à ARTE GEIE)

III.3 Optimiser la gestion pour garantir la soutenabilité économique

OBJECTIF › Accompagner les salariés d'ARTE en cohérence avec la stratégie

INDICATEUR 8 › (DÉPENSES DE PERSONNEL PERMANENT + DÉPENSES DE PERSONNEL DE RENFORT ET DE REMPLACEMENT) / TOTAL DES RESSOURCES

Année	2020	2021	2022
Cible	< 7,7 %	< 7,7 %	< 7,7 %

› UN SUIVI DE LA MASSE SALARIALE EN VALEUR ABSOLUE SERA RÉALISÉ.

INDICATEUR 9 › RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Année	2020	2021	2022
Cible	> 1,5 M€	> 1,5 M€	> 1,5 M€

PÉRIMÈTRE › Dotations publiques - Prélèvement sur le report à nouveau + Recettes diverses - Total des dépenses de programmes - Dépenses liées aux programmes - Contribution au GEIE - Frais de personnel et de formation - Frais de structure (toutes les données sont issues du plan d'affaires)

› UN SUIVI DU MONTANT DES RESSOURCES PROPRES SERA RÉALISÉ.

PÉRIMÈTRE › Total des ressources propres hors produits financiers : RNPP, rémunération Procirep, bouquet Afrique, refacturations diverses etc.

3 – Plan d'affaires ARTE France 2020 - 2022

[SECRET DES AFFAIRES]

CONFIDENTIEL

ANNEXE 1 : Feuille de route du secteur audiovisuel public français pour la période 2020-2022

A la suite de la remise, en juillet 2018, des conclusions d'une mission de concertation dédiée, le Gouvernement a annoncé les grands axes de transformation de l'audiovisuel public à horizon 2022 et, dans le même temps, arrêté le cadrage budgétaire accompagnant cette réforme d'ici la fin du quinquennat.

La présente feuille de route expose les cinq priorités guidant la transformation du secteur audiovisuel public dans le nouvel univers numérique. Conformément à l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, cette ambition commune de transformation est formalisée par la conclusion de contrats d'objectifs et de moyens (COM) 2020-2022, qui, désormais, voient leurs calendriers alignés – à la fois entre les entreprises du secteur et sur l'horizon budgétaire prévisible de 2022. Ces COM, plus concis et plus stratégiques, déclinent de manière partenariale la feuille de route fixée par les pouvoirs publics français, dans le respect des missions et statuts de chaque organisme.

La transformation de l'audiovisuel public vise à proposer un service public à haute valeur ajoutée et pleinement adapté à l'évolution des usages. Depuis juillet 2018, les arbitrages du Gouvernement ont conduit les sociétés de l'audiovisuel public à concentrer leurs offres autour de priorités communes et d'orientations partagées. Dans un contexte de crise sanitaire et de fragilisation du tissu économique, social et culturel, la pertinence de ces priorités au service de l'intérêt général est pleinement confirmée.

Levier de rayonnement et de relance, l'audiovisuel public poursuit sa transformation et ses coopérations mutuelles pour offrir, à l'horizon 2022, un service plus que jamais indispensable à nos concitoyens et à la société qui les entoure.

Les priorités communes de l'audiovisuel public

› Culture et création

L'audiovisuel public est un acteur majeur de la diversité culturelle, tant à travers l'exposition qu'il offre à toutes les formes de culture que par le soutien qu'il apporte à son financement et par sa contribution à la préservation et à la valorisation du patrimoine audiovisuel. Son rôle de prescripteur, notamment dans le domaine de la musique et de la littérature, doit être développé. Son partenariat avec les filières culturelles doit être conforté, à travers le maintien des engagements en faveur de la création audiovisuelle et cinématographique et en faisant le pari de l'audace et de la créativité dans les thématiques, les écritures et les formats.

› Jeunesse et éducation

La transformation de l'audiovisuel public vise à enrichir l'offre destinée aux publics jeunes et à investir plus résolument les nouveaux supports de diffusion quel que soit le type de contenus pour conquérir des générations qui tendent à se détourner des canaux traditionnels de diffusion. Il s'agit tout d'abord de poursuivre le regroupement des forces de l'audiovisuel public en matière de numérique éducatif autour des offres *Lumni* et *Educ'ARTE*. Ces offres ont vocation à devenir des références pour les parents, les élèves et les enseignants en matière d'accompagnement de la scolarité, d'éducation aux médias et à l'image et d'animation de débats.

Il s'agit ensuite d'offrir aux enfants des offres ludo-éducatives de référence, adaptées à tous les âges et à tous les médias et de proposer des contenus innovants adaptés aux attentes et aux usages (notamment en mobilité) des adolescents et des jeunes adultes.

Il s'agit enfin pour l'audiovisuel public de mettre en œuvre une démarche de responsabilité et d'inclusion sociales dans le cadre de ses actions de formation initiale et d'enseignement aux métiers de l'audiovisuel et des médias numériques.

› Information

Dans un contexte de multiplication des sources et face aux risques de manipulation, l'information de service public doit conforter son statut d'offre de référence, par la confiance qu'elle inspire à l'ensemble des citoyens, son engagement dans la lutte contre les fausses informations et l'éducation aux médias, sa capacité de contextualisation et d'ancrage dans le temps long et son accessibilité sur tous les supports.

Tel est en particulier l'enjeu de *franceinfo*, fruit de la coopération exemplaire de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA, qui a conquis en trois ans une place de tout premier plan dans les offres numériques d'actualité et doit poursuivre son développement.

Cette orientation concerne de la même façon l'information destinée à l'international, avec France Médias Monde, ou l'information de proximité des réseaux France 3, France Bleu et Outre-mer La 1^{ère}.

› Proximité

L'audiovisuel public se doit d'être le reflet de la société française dans toute sa diversité, notamment ultramarine. Il s'adresse à tous les publics au plus près d'eux en particulier à travers l'offre de proximité que portent les trois réseaux de l'audiovisuel public avec France 3, France Bleu et les Outre-mer La 1^{ère} qui peut constituer un levier essentiel du renforcement de la cohésion territoriale et du dynamisme des territoires.

Elle est aussi la mieux placée, notamment par son offre de programmes, pour tisser un lien quotidien avec la société française dans toutes ses composantes, en réponse aux attentes fortes exprimées par les Français. La richesse du maillage des réseaux métropolitains de France Télévisions et Radio France sera mise au profit d'une ambition de proximité partagée, en symbiose avec les territoires et leurs acteurs.

Elle prendra notamment la forme de partenariats éditoriaux renforcés dans les offres linéaires et numériques, avec pour objectif de constituer, à terme, une offre numérique de proximité partagée, au service du public de chaque territoire.

› Europe et actions extérieures

Dans la perspective de la présidence française du Conseil de l'Union européenne au premier semestre 2022, il est primordial que les enjeux européens trouvent toute leur place dans les offres de l'audiovisuel public, en particulier dans les contenus d'information. L'audiovisuel public s'attachera ainsi à informer au mieux les Français, tant sur le fonctionnement de l'Union européenne et ses représentants que sur les actions qu'elle mène, l'impact de ces actions sur leur vie quotidienne et l'actualité des autres Etats membres. Il contribuera également à la lutte contre la manipulation de l'information sur ces sujets.

Par ailleurs, le contexte international étant marqué par la concurrence accrue des médias, l'audiovisuel extérieur est un relais essentiel du rayonnement international de la France. L'audiovisuel public, en particulier à travers les offres de France Médias Monde et de TV5 Monde, a vocation à promouvoir les valeurs démocratiques, le pluralisme et la liberté de la presse, mais aussi la culture et la langue française ; ou encore, avec l'INA, son expertise technique et pédagogique. Les missions de l'audiovisuel extérieur font écho aux priorités de la politique étrangère française (développement, stabilisation des zones de crise, déploiement du numérique, attention particulière portée à la jeunesse), tout en s'adressant à des publics distincts (communauté française ou francophone et locuteurs de langues étrangères). Une attention particulière doit être, dans ce contexte, portée à la promotion de ces valeurs, notamment auprès des publics en Afrique du Nord et au Moyen-Orient.

La transformation de l'audiovisuel public

Ces objectifs prioritaires supposent d'amplifier la transformation des offres et de faire évoluer le pilotage du secteur audiovisuel public.

› La transformation de l'audiovisuel public doit continuer à anticiper l'évolution des technologies et des usages, à commencer par la consommation croissante de contenus délinéarisés.

Face au poids croissant de médias nativement numériques de taille mondiale, le succès de la transformation de l'audiovisuel public suppose de réorienter de manière volontariste des moyens vers le numérique. Par rapport à 2017, 150 M€ supplémentaires seront redéployés dans le numérique à horizon 2022.

Cet effort additionnel permettra de financer l'ambition technologique (maîtrise des métadonnées, amélioration de l'expérience numérique des usagers, environnement sécurisé et protecteur des données personnelles, etc.), le développement de contenus, tant audiovisuels que sonores, nativement numériques pour conquérir de nouveaux publics, et la formation des personnels aux métiers de ce nouvel univers.

- › **Les synergies au sein de l'audiovisuel public doivent être multipliées et approfondies, dans un univers numérique très concurrentiel.**

A l'image de *franceinfo*, *Lumni* ou *Culture Prime*, les coopérations éditoriales seront renforcées pour proposer au public une offre de contenus mieux identifiée et plus puissante. Dans le champ des activités non éditoriales, les mutualisations qui peuvent être envisagées de façon pertinente ou conduisant à réaliser des économies seront engagées, notamment en matière de formation mais aussi de politique d'achats groupés, de sécurité informatique, ou d'études stratégiques et d'audience.

- › **Le bouquet d'offres évolue pour garantir la meilleure adéquation entre les missions du secteur audiovisuel public d'une part, les usages et attentes des Français d'autre part.**

Il s'agit pour l'audiovisuel public de se déployer sur tous les supports et d'optimiser l'organisation et la complémentarité de ses offres sur chaque canal de diffusion, afin de toucher tous les publics. Cette évolution permettra *in fine* de faire rayonner les missions cardinales du service public sur un bouquet d'offres linéaires et numériques puissant et plus complémentaire, vecteur essentiel de représentation et d'identification qui contribuera à faire progresser la conscience individuelle et collective des citoyens en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de l'inclusion des personnes en situation de handicap et, plus généralement, de la représentation de la diversité.

S'inscrivant dans une stratégie numérique ambitieuse, l'offre des acteurs de l'audiovisuel public s'organise autour de plateformes permettant de toucher de façon large et adaptée les publics en fonction des usages (plateforme de Radio France pour les contenus sonores ; *france.tv* pour les contenus vidéos ; plateforme *madelen* pour les archives de l'INA), de cibler des publics spécifiques (offre *Slash* pour les adolescents et les jeunes, offre *Okoo* pour les enfants) ou encore de se projeter par-delà les frontières (TV5MONDEplus).

- › **Cette efficacité accrue permet également d'associer le secteur audiovisuel public à l'effort collectif de réduction des dépenses publiques.**

La mise en œuvre des plans de transformation à l'horizon 2022 préparés par les entreprises du secteur audiovisuel public en cohérence avec le cadrage budgétaire arrêté à l'été 2018 et les orientations stratégiques décrites dans la présente feuille de route, conduira à constater en fin de période une contribution du secteur au redressement des finances publiques de 190 M€ – dont 160 M€ portée par France Télévisions, 20 M€ par Radio France et 10 M€ par les autres organismes.

Le développement des coopérations au sein de l'audiovisuel public doit être poursuivi avec le souci constant :

- › S'agissant des coopérations éditoriales, d'offrir une offre centrée sur les priorités du service public, la plus adaptée, lisible et pertinente ;
- › S'agissant des autres coopérations, de mutualiser les moyens et projets qui peuvent l'être utilement, de manière à être ensemble plus efficaces et/ou à réaliser des économies.

Conformément aux axes prioritaires de développement des coopérations éditoriales sur la période 2020-2022, les entreprises de l'audiovisuel public devront notamment :

- › Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour le soutien et l'exposition de la culture et de la musique dans un contexte où le secteur est fortement impacté par la crise sanitaire
- › Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour la jeunesse avant l'été 2021
- › Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour la visibilité des Outre-mer avant l'été 2021
- › Renforcer les partenariats éditoriaux et numériques entre France Bleu et France 3 pour constituer à terme une offre numérique de proximité partagée

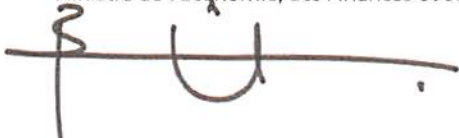
Les sociétés devront également poursuivre les coopérations éditoriales engagées avec succès :

- › Poursuivre le développement de Franceinfo, Lumni et Culture Prime
- › Contribuer au développement de TV5MONDEplus et de la plateforme audio de Radio France
- › Développer les coopérations éditoriales entre France Télévisions et ARTE France
- › Poursuivre les coproductions et renforcer la promotion croisée entre Arte et France Médias Monde pour alimenter leurs offres en langues étrangères
- › Proposer des offres numériques cohérentes à destination de la jeunesse européenne en partenariat avec l'audiovisuel public allemand
- › Proposer des actions communes pour mieux promouvoir et faire connaître les offres de l'audiovisuel public
- › Renforcer les coopérations dans le domaine de la lutte contre les infox

Les sociétés devront renforcer les coopérations dans leurs autres activités, notamment :

- › Poursuivre les coopérations en matière d'études et créer un baromètre commun de mesure qualitative des programmes
- › Produire des plans d'achats à 4 ans au sein de chaque des entreprises du secteur et identifier sur cette base des besoins pouvant être satisfaits dans un cadre mutualisé
- › Poursuivre les coopérations en matière informatique (y compris en matière d'archivage)
- › Réaliser un schéma prévisionnel des rapprochements immobiliers pertinents entre France Télévisions, Radio France et l'INA à horizon 5 ans
- › Mener une réflexion pilotée par l'INA sur l'opportunité de créer une entité de formation professionnelle commune de l'audiovisuel public et une offre de formation initiale sans condition de diplôme dédiée aux métiers de l'audiovisuel, pilotée par l'INA et France Télévisions
- › Etablir, en lien avec l'Etat, une maquette commune de compte de résultat d'ici le printemps 2021

M. Bruno LE MAIRE
Ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance



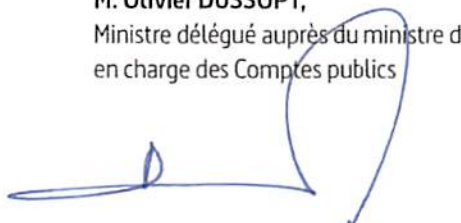
Fait à Paris, en quatre exemplaires, le

Mme Roselyne BACHELOT-NARQUIN
Ministre de la Culture



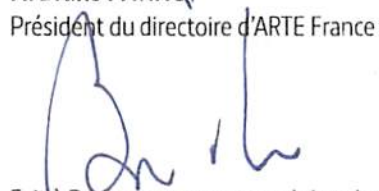
Fait à Paris, en quatre exemplaires, le

M. Olivier DUSSOPT,
Ministre délégué auprès du ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance,
en charge des Comptes publics



Fait à Paris, en quatre exemplaires, le

M. Bruno PATINO,
Président du directoire d'ARTE France



Fait à Paris, en quatre exemplaires, le

1.9 MAI 2021