

Information
sur le projet de développement de
chaînes régionales
au sein du réseau France 3

Janvier 2021

AVANT PROPOS	4
Un media décentralisé, au service des territoires.....	4
Inverser le modèle historique	5
I. LE CONTEXTE DU PROJET	7
1. La fracture territoriale et sociale.....	7
2. ...et le besoin de service public	8
3. Nouveaux usages, nouveaux outils.....	9
4. La concurrence en mouvement.....	10
II. FRANCE 3, UN LABEL DE PROXIMITE	12
1. Une expertise déjà conséquente.....	12
2. Les intentions éditoriales	13
3. La force d'un réseau.....	14
III. QUELLES CHÂÎNES REGIONALES ?	16
Leurs différences ?	16
Leurs points communs ?.....	16
IV. POUR QUELLES ANTENNES ?	18
1. L'information, premier pilier de la régionalisation	19
2. Le service	20
3. Le dialogue et le débat.....	21
4. Des chaînes digitalement puissantes.....	22
5. France 3, salle de spectacle.....	23
6. France 3, le plus proche terrain de sports	25
7. Nos engagements documentaires : sociaux et sociétaux	26
8. Des PAE innovantes	27
9. Des langues régionales valorisées.....	27
10. Découverte, environnement, ouverture au monde	28
11. Les enjeux éducatifs et citoyens	29
12. Les possibilités de la fiction régionale	30
13. La communication et l'événementiel	30
V. UN TRAVAIL INEDIT DE PROGRAMMATION ET DE GESTION DE L'ANTENNE	32
1. Le stock, actif stratégique	32

2.	Des formats diversifiés et des programmes bien exposés	33
3.	Optimiser la production	33
VI.	LES MOYENS	37
1.	Les moyens actuels	37
2.	Un enjeu de meilleure mobilisation des moyens	38
3.	Des leviers technologiques à investir	38
4.	L'enjeu crucial de la distribution des programmes régionaux	40
VII.	LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DU PROJET	42
1.	Un projet collectivement partagé.....	42
2.	Des comités pour structurer le pilotage du projet.....	43
3.	Une commission de suivi	43
4.	Le calendrier	44

Un media décentralisé, au service des territoires

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

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

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

Plus que jamais, face à la crise, collectivités, presse régionale, chaînes locales, acteurs culturels, économiques et sportifs ont besoin d'un fédérateur des dynamiques de chaque territoire. Les citoyens aspirent à plus d'information locale, de services, d'écologie du quotidien, d'engagement aux côtés des associations et du mouvement sportif, de découverte culturelle en proximité.

Les festivals, musées, expositions et compétitions sportives locales, l'histoire et le patrimoine régional ou encore l'économie, l'emploi, la mobilité au sein des territoires trouveront une place renforcée sur les antennes régionales.

Ces offres trouveront des déclinaisons variées, depuis l'hyper-proximité jusqu'aux diffusions sur le périmètre des 13 régions métropolitaines. Les équipes de France 3 ont démontré leur capacité à produire plus et différemment ; nous leur donnerons la confiance de construire leur avenir. »

Inverser le modèle historique

Le projet, ainsi décrit devant le CSA à l'été 2020 par Delphine Ernotte, Présidente de France Télévisions, à l'occasion du renouvellement de son mandat, tourne le dos au fonctionnement historique de la télévision publique en régions : des décrochages régionaux et locaux, centrés principalement sur l'information, et portés, depuis plusieurs décennies, par la seule chaîne nationale France 3.

L'identité de cette dernière est questionnée depuis longtemps : est-elle une chaîne nationale et généraliste qui assure aussi le service des décrochages régionaux, ou est-elle, avant tout, par sa présence sur le terrain, l'importance des équipes et du réseau qu'elle déploie, la chaîne des régions ? La vision a pu fluctuer au fil des années, tant au sein de l'entreprise que du point de vue des autorités de tutelle. Mais, dans ses principes, le modèle historique est, jusqu'alors, resté le même.

Aujourd'hui, doublement traversée par un bouleversement de l'offre et des usages audiovisuels et par des attentes de plus en plus fortes des publics en termes de proximité, la chaîne fait face à un nouveau défi où l'hésitation n'est plus de mise.

C'est bien vers une autonomie accrue des entités régionales, fédérées autour d'une marque commune et de programmes-phares partagés en coordination avec les antennes nationales dans un souci permanent d'une harmonisation des offres. Ne pas engager ce virage radical, c'est prendre le risque, pour France 3, troisième chaîne française en audience, qui représente 34% des effectifs de France Télévisions, d'être affaiblie par une nouvelle concurrence et des usages différents et variés, voire, à terme, menacée dans sa légitimité même.

L'une des plus denses du monde, la télévision française publique de proximité apporte, depuis 70 ans, un service d'information régionale plébiscité par les publics, mais encore trop souvent considéré comme insuffisamment proche des préoccupations des citoyens. Les nouveaux paradigmes de la proximité, promus par des services numériques dont souplesse et agilité sont les maîtres-mots, y sont encore insuffisamment perçus et appliqués.

Le chemin à parcourir s'énonce ainsi : passer de l'exercice assez classique de la télévision régionale par décrochages à la démarche de **média global de proximité**. La mutation a commencé de s'opérer depuis plusieurs années avec la mise en service par France Télévisions de plateformes puissantes de contenus numériques et, plus récemment, avec la coopération installée avec

la société-sœur Radio France autour des sessions matinales du réseau de radios locales publiques France Bleu. Ainsi, au prix de réformes d'organisation internes et d'allocation différente de ses propres ressources, France 3 – associée à France Bleu sous des formes appelées à s'amplifier – peut devenir en peu de temps le média global public de proximité que les publics attendent : TV de flux et délinéarisée, offres numériques abondantes et réactives, associées à un réseau de radios publiques de proximité.

Ces trois médias ne se concurrencent aucunement : les publics disponibles pour la télévision et la radio le sont en majorité à des moments très différents de la journée, et les publics du web, qu'il s'agisse de l'écrit ou la vidéo (les mêmes, mais aussi des publics plus jeunes, « digital native ») le sont potentiellement à tout moment.

A terme, c'est l'offre de contenus en ligne, par nature réactive et immédiatement disponible, ouverte à l'interactivité et pertinente en termes d'information de services qui constituera le carrefour, l'agora et la « gare de triage » des supports spécifiques vidéo et audio, de flux et de stock, que sont la télévision et la radio, médias de masse et de rassemblement par excellence.

Il est à noter que cette situation de media global, France Télévisions en a déjà l'expérience depuis quelques années dans les territoires ultramarins où, sous une marque unique, « La 1ère » régionalisée, opèrent en complémentarité les 4 piliers du média global : TV, Radio, Web et actions hors-média.

Dans l'hexagone, c'est vers ce schéma d'offre globale, riche et complémentaire, que France Télévisions doit s'orienter, en coopération avec Radio France.

Le projet de réforme présenté ici touche prioritairement à l'activité télévisuelle et numérique : sous une marque-ombrelle commune déclinée dans chaque territoire, **13 médias globaux, fédérés autour de décrochages nationaux** qui seront alors des moments emblématiques partagés -.

- Des offres à l'autonomie accrue, engagées dans un mouvement de rapprochement des publics et de leurs attentes.
- Des chaînes qui diffèrent, en raison des spécificités et sensibilités régionales et locales, mais qui, aussi, **se ressemblent et se rassemblent** autour de programmes nationaux emblématiques, autour des mêmes valeurs de service public, autour des mêmes codes de marque, autour de l'appartenance commune à France Télévisions.

I. LE CONTEXTE DU PROJET

1. La fracture territoriale et sociale...

Au-delà des bouleversements liés aux évolutions des technologies et des usages, les défis que rencontre l'action régionale s'inscrivent dans un contexte sociétal de fractures et d'angoisses devant la complexité de l'époque. Dans une recherche, aussi, de repères au plus près de soi et de chez soi, en univers connu, donc rassurant.

Si les fractures territoriales et sociales françaises avaient été déjà identifiées depuis plusieurs décennies par des géographes et sociologues, c'est bien le *mouvement des Gilets jaunes* surgi en 2018 qui les a mises en pleine lumière, sous forme de crise profonde : une France dite « périphérique » qui se sent oubliée, voire rejetée, non seulement par Paris et ses pouvoirs, mais aussi par les quelques grandes métropoles gagnantes de l'économie, de l'innovation, des technologies supposées rendre la ville « intelligente » et le quotidien facile et confortable. Autant de fractures et d'inégalités, ici bien réelles et là largement ressenties, qui ont opposé au grand jour des groupes de citoyens les uns aux autres. Dans un vaste bouillonnement social et politique qui a secoué en profondeur le pays.

Puis survint, fin 2019, la crise sanitaire, source de toutes les peurs, y compris la peur de l'isolement social et familial face à la pandémie. Crise paradoxale vue des territoires, où des urbains, soudain, ont semblé redécouvrir le cadre réputé rassurant et sûr de ces régions et communes « éloignées », bien que jusqu'alors ignorés. Mais où les habitants des mêmes territoires ont pu, encore, se sentir eux-mêmes trop isolés de plateaux hospitaliers de pointe concentrés désormais dans les grandes villes.

Les chaînes publiques, pour leur part, ont trouvé dans cette crise et ce contexte une légitimité accrue : par la qualité et l'utilité de l'information qu'elles délivrent, par la culture qu'elles apportent au cœur des foyers, par les initiatives réussies de télévision éducative et scolaire qui ont maintenu le lien avec des millions d'élèves privés d'école... Légitimité, aussi, à travers une information de proximité plus que jamais réclamée et plébiscitée, parce que nécessaire, utile et familière.

Dans cette période difficile, complexe, où les mutations peuvent tout autant rassembler que diviser, le service public audiovisuel, dont France Télévisions est l'emblème, a, non seulement, hissé haut ses couleurs avec des audiences

de premier plan (*81 % des Français regardent en moyenne France Télévisions chaque semaine des audiences web multipliées par 3 durant cette période*), mais il est plus que jamais réclamé par les publics.

2. ...et le besoin de service public

Dans les deux consultations citoyennes réalisées pour l'audiovisuel public, la question de la représentation des territoires est apparue comme une demande forte et récurrente. Il y a de la part du public une véritable attente de mise en avant des initiatives locales, du savoir et de l'identité régionale, du patrimoine, de l'histoire, du sport, de la culture.

La rencontre des territoires et leur représentation sur les antennes du service public est ainsi apparue comme un élément en filigrane dans l'ensemble de la démarche de consultation. Quelques verbatim le résument bien :

« Arrêtez cette manière montrer la province en opposition à la vie trépidante de Paris... Avant toute chose, arrêtez le parisianisme exacerbé !! Paris et l'IDF représentent 15 millions d'habitants et le reste de la France, 52 millions de personnes.../... Il y a d'autres grandes villes en France, des campagnes, des vallées, des zones de montagne... Voilà ce qui fait la diversité de notre pays... » *« ... Vous, les médias, n'avez d'yeux que pour Paris, Paris, Paris... d'où ce sentiment d'abandon et de focalisation... »*

« Je trouve triste et caricatural de voir et entendre des accents du sud commenter le foot, le rugby ou présenter la météo, mais ne pas voir ces profils s'exprimer sur de l'histoire ou sur l'actualité... »

Les contributeurs identifient couramment plusieurs pistes permettant d'atteindre cet objectif de meilleure représentation de la diversité territoriale du pays dans les médias publics : un traitement local de l'information mettant notamment l'accent sur les informations pratiques, une mise en avant des initiatives locales, participant ainsi à diffuser des informations positives et à valoriser les acteurs de terrain :

« Cela pourrait être utile par exemple pour promouvoir le consommateur local, mettre en valeur les paysans, artisans, TPE locaux et les faire connaître dans leur région. »

« Cette information de proximité doit permettre de décliner régionalement le rôle de diffuseur de savoir et de culture. Ainsi des émissions mettant en valeur le patrimoine et l'histoire régionale sont attendues, tout comme relayer la vie culturelle locale... »

« Il faut donner une plus large place aux événements, visites possibles, expositions, manifestations culturelles, afin que la société sache que cela a lieu et puisse s'y rendre... »

Cette question de la représentation des territoires rencontre aussi souvent celle des identités régionales. Ainsi, les contributeurs issus de Corse (20%) ou de Bretagne (33%) se sont particulièrement exprimés sur la nécessité pour l'audiovisuel public d'agir davantage en région.

Le service public, les citoyens, c'est évident, le réclament donc davantage.

Pour répondre à cette demande, France 3 doit décliner avec plus d'acuité sa mission de proximité auprès des publics, en particulier en termes de service rendu et de mise en valeur des initiatives et acteurs locaux. Et en revendiquant clairement son positionnement.

À ce titre, l'information de service a une place plus grande à prendre, à la fois sur les offres linéaires et numériques. D'un point de vue strictement télévisuel, on sait que le pari est parfois délicat dans les régions les plus étendues. Mais l'offre numérique de proximité, qui peut être plus finement ciblée, doit venir peu à peu compenser les distances géographiques et compléter les seuls contenus de l'antenne.

3. Nouveaux usages, nouveaux outils

La diffusion massive, au tournant des années 2010, des nouveaux terminaux puissants et polyvalents que sont smartphones et tablettes, associés à la généralisation de la transmission à haut débit, a révolutionné l'offre de contenus, puis profondément modifié les usages de consommation. Information, jeux, divertissement, réseaux sociaux, services de toutes natures sont ainsi venus s'agréger autour du même terminal.

Un outil quotidien puissant, pratique, et surtout mobile.

Grâce à la mobilité de cet objet culte que l'on a toujours avec soi, la consommation de l'information s'affranchit des contraintes du « rendez-vous

d'info » et répond à un besoin, parfois même irrationnel, d'immédiateté. Cette information en temps réel, réservée jusqu'il y a peu aux médias nationaux, **gagne le terrain régional** : grâce à la puissante plateforme d'information de France TV où la contribution de France 3 Régions pèse près de 25%, et grâce aux offres numériques des autres acteurs locaux que sont la PQR et le réseau France Bleu. Les plus « accros » à cette consommation « off line » dont 85% de ces audiences numériques sont portées par le mobile, sont en moyenne nettement plus jeunes et plus actifs. Ils trouvent désormais **la matière régionale et locale à portée de main et à tout moment**. Alors que leurs aînés restent très fidèles au grand carrefour d'information de fin de journée.

Ce changement de paradigme impose aux producteurs de contenus de repenser leur stratégie et de renforcer leur production non linéaire, à côté de l'offre de flux. Ainsi, il faut penser *crossmedia* dès le stade de la construction de l'offre, pour répondre à ces nouvelles formes de demande où l'accessibilité immédiate devient la priorité de l'utilisateur : dans l'information, dans les innombrables services au quotidien comme dans le divertissement notamment.

4. La concurrence en mouvement

Pour le secteur des médias, la proximité est ainsi devenue un enjeu et France 3 y rencontre une concurrence qui ne cesse de croître.

L'information de proximité la plus fine a longtemps été l'apanage de la presse écrite, en particulier la presse quotidienne régionale, qui sait depuis toujours décliner ses contenus jusque dans la plus petite commune. Désormais très concentrée au plan capitalistique - ce qui conduit dans certaines régions à des situations de monopole - elle a, dans le même temps, largement entamé son virage numérique sur les mêmes principes de proximité, auxquels s'ajoute désormais la rapidité, et parfois la quasi-immédiateté.

Le succès s'installe incontestablement, même si le modèle économique durable n'est pas encore au rendez-vous. Ce qui n'empêche pas cette même PQR de se lancer, timidement mais sûrement, dans la production de contenus audiovisuels spécifiques, voire de premiers JT. Une démarche permise, économiquement, par l'utilisation massive de l'outil portable de prises de vues le plus courant : le smartphone.

De là à produire (et savoir financer) une véritable chaîne régionale, le chemin peut sembler encore long. Mais les usages du public s'installent vite : en priorité en direction du reportage délinéarisé, qui essaime sur le web à travers

les réseaux sociaux ou des applis dédiées. De quoi générer un trafic qui finira par trouver ses recettes.

La viabilité de son nouveau modèle, *numérique contre papier*, si elle la trouve, la presse régionale ira la chercher dans des groupements et des partenariats : réseaux interrégionaux de télévisions privées, régies publicitaires communes, mutualisation, grâce au *cloud*, des moyens de production. Ainsi, l'union fera vite la force. Il serait dangereux pour France 3 d'ignorer la puissance et la reconnaissance auprès des publics de ces marques parfois centenaires...Ce qui doit aussi pousser le réseau public à imaginer lui-même des partenariats, là où ils seront possibles, avec ces acteurs historiques, pour en faire plus des alliés que des concurrents directs nouvellement venus aux métiers de l'image et du son.

Quant à BFM, l'acteur audiovisuel le plus agressif du marché télévisuel français depuis 15 ans, il entend, lui aussi, prendre sa part de cette embellie de la proximité. Sûre de ses méthodes de direct, de reportage et de production *low cost* poussées à l'extrême, la chaîne d'information continue a déjà pris des participations dans des télévisions locales privées existantes et annonce haut et fort son arrivée dans plusieurs nouvelles villes avec, comme produit-phare, l'information locale, bien plus que régionale.

Ainsi, l'arrivée de BFM sur certains territoires, la syndication du réseau Via et son alliance avec la PQR, l'émergence de sites d'information, vont très vite bousculer, en dépit de sa puissance et de ses moyens, la présence historique de France 3. Cette nouvelle course à la proximité, attendue, consciemment ou non, par les publics, impose au réseau public de **se mettre en mouvement sans délai** pour ne pas perdre son avance et sa légitimité.

Dans cette vaste convergence des médias, des supports et des terminaux, un défi comparable menace tout autant le réseau local France Bleu, de Radio France. Ce qui plaide pour une amplification de la coopération déjà engagée entre les deux réseaux publics.

II. FRANCE 3, UN LABEL DE PROXIMITE

Examinons France 3 sous l'angle de sa marque, son image, son ressenti et les valeurs qu'elle véhicule.

France 3 dispose d'une audience large et populaire. Elle entretient avec ses publics un fort rapport d'adhésion et d'attachement, où le sentiment de proximité joue un rôle non négligeable, depuis plusieurs générations. Qualité, fiabilité et simplicité y sont intimement liées et reconnues : il existe, entre la chaîne et ses publics, un contrat de confiance et de reconnaissance. Le journal régional réalise des audiences confortables qui permettent à France 3, particulièrement à 19H, d'être fréquemment la chaîne leader. L'actualité régionale en ligne, dans chacune des régions, constitue plus du quart de l'audience globale de la plateforme franceinfo.fr.

Ainsi, la proximité, c'est largement **France 3** qui l'incarne aujourd'hui en télévision. Avec ses 17 millions de téléspectateurs chaque semaine et plus de 10.000 invités de ses plateaux et émissions régionales en 2020.

L'offre actuelle d'information régionale et locale, linéaire et numérique, bénéficie d'un niveau de confiance inégalé dans le paysage audiovisuel français. Ce qui constitue le socle solide indispensable pour porter le développement de chaînes régionales à décrochage national dans les 13 régions françaises de métropole.

C'est sur ces bases que repose le projet de régionalisation de France 3 visant à amplifier la part du régional dans le programme linéaire et renforcer l'offre numérique, pour construire et consolider le media public leader des territoires.

1. Une expertise déjà conséquente

Pour mener à bien ce projet stratégique, France Télévisions et son Réseau France 3 ne partent pas d'une page blanche.

Outre son expertise en matière de télévision régionale et la pratique croissante du media global outremer, France Télévisions a su, au fil des années, s'autoriser au sein du Réseau France 3, des expériences et des exceptions aux décrochages traditionnels qui, chacune à leur manière, préfigurent et inspireront les modèles à construire. Ainsi **Via Stella**, en Corse et **NoA**, en Nouvelle Aquitaine, ont développé, au sein même de leurs directions

régionales respectives, deux exemples de chaînes de plein exercice, deux antennes globales.

Ce sont des expériences singulières et riches au sein de France Télévisions, deux belles histoires qui racontent la capacité du Réseau à amplifier son ancrage régional, mais qui n'empêchent nullement, pour enrichir le concept de nouvelle proximité, de regarder aussi les solutions imaginées au-delà des frontières. Tout particulièrement chez les homologues de l'audiovisuel public, par exemple, au sein de l'espace francophone, en Belgique ou au Québec où des évolutions fortes sont déjà en place. Et bien sûr dans les pays du Nord de l'Europe.

La proximité « augmentée » implique toutefois d'échapper à **deux écueils** : une folklorisation des initiatives locales qui reproduirait une sorte de hiérarchie Paris vs. Régions, et la vision d'une communauté régionale exclusive, bornée par la géographie et figée par l'histoire.

La proximité que réclament des publics abondamment informés s'oppose à l'isolement local. C'est une proximité ouverte et en mouvement, qui sait rendre compte du quotidien de l'espace proche, sans perdre de vue le monde global. Une proximité qui embrasse tout ce qui fait la vie et permet de tisser une relation forte avec les citoyens. Une proximité qui ne véhicule aucune identité figée, aucune exclusive, aucune exclusion. Elle est moderne par le terrain : valorisant le local au sein d'un espace géographique ou affinitaire plus vaste. La vie et le monde « vus d'ici ».

2. Les intentions éditoriales

Nous avons choisi d'ordonner notre réflexion et nos propositions autour de principes qui font, en région, l'ADN de France 3 : un lien social proche, un bien public commun, une exigence éditoriale reconnue. Pas de bouleversement perturbant, donc, pour des publics que France 3 rassure par sa présence. Mais l'écriture d'un nouveau chapitre, mieux adapté aux exigences de l'époque, avec une offre de contenus régionaux plus large, plus singulière, plus fédératrice, plus chaleureuse, mieux exposée. Et une volonté affichée de conquérir de nouveaux publics, de nouvelles tranches d'âge. C'est un projet ancré dans l'évolution de la société, destiné à compléter, renforcer la légitimité et le poids de France Télévisions.

Ainsi, considérée à travers l'ensemble de son offre multisupports, chaque chaîne régionale se donnera pour ambition de :

- Couvrir les aspects les plus divers de l'actualité régionale, en temps réel et en continu avec l'apport croissant du numérique, en développant l'information utile, de l'info service au décryptage, l'explication concrète d'un monde en mutation.
- Être un point d'ancrage de la vie quotidienne des territoires
- Valoriser les initiatives locales/régionales et sensibiliser aux grands enjeux de l'époque (*emploi, environnement, citoyenneté...*)
- Faire vivre les langues et parlers régionaux
- Entretenir un dialogue permanent avec le public
- S'adapter aux usages spécifiques à chaque support de diffusion et, en particulier, aux outils de consommation en mobilité
- Développer et multiplier, autour de la vie des territoires, les synergies au sein de l'audiovisuel public, en toute priorité avec le réseau France Bleu.

Chaque région possède sa propre identité. Autour d'un modèle commun où seront partagées une marque commune, une philosophie commune, des aspirations communes, chaque chaîne sera singulière et reflétera, par sa programmation spécifique, la culture de son territoire. Tout en revendiquant, autour de programmes nationaux forts, l'appartenance à une même famille.

3. La force d'un réseau

Pour parvenir à cette offre linéaire et numérique axée sur les espaces régionaux, France 3 peut s'appuyer sur un réseau solide et très identifié :

- Plus de 3.000 collaborateurs – dont 1.250 journalistes - travaillant dans 13 régions, 24 antennes régionales, 15 locales et plus de 100 implantations ou lieux de présence permanente.
- Près de 47.000 heures de volume de diffusion en 2019 (*les chiffres de 2020 sont impactés par la crise sanitaire*), comprenant Via Stella et NoA. Un volume en hausse dans les différents genres télévisuels, y compris le documentaire.

Partant de ces moyens conséquents, l'ambition est que la mission d'animation des territoires par France Télévisions prenne une dimension nouvelle, axée sur la continuité de l'offre de service public (linéaire, numérique, auxquelles s'ajoute l'apport complémentaire de France Bleu dont les matinales diffusées sur France 3 sont en déploiement depuis deux ans).

Cette construction du media global des territoires – et d'abord des chaînes régionales dont la télévision reste le premier métier - interpelle les modèles d'organisation, de production et de programmation du Réseau qui ne pourront réellement évoluer que dans l'adhésion la plus large possible du

collectif de l'entreprise à travers un dialogue social et professionnel nourri. La coordination amplifiée entre les différentes entités de l'entreprise (au sein des Directions régionales et avec les entités du siège du Réseau) sera un atout capital pour la réussite de cette profonde et durable transformation.

III. QUELLES CHAÎNES REGIONALES ?

Passant du modèle historique de chaîne nationale à décrochages régionaux à son inverse (13 chaînes régionales « à décrochage national ») la nature des structures d'antenne va changer.

Ainsi, chaque chaîne fonctionnera autour d'un principe central d'antenne globale, **avec des tranches dites « dures »** dédiées à la programmation nationale, en particulier les premières parties de soirée et les grands carrefours permettant la consolidation de l'audience globale de la chaîne et ses recettes publicitaires... **et des tranches dites optionnelles** que pourront investir, ponctuellement ou régulièrement, les antennes régionales.

Cette dynamique change fondamentalement la façon dont l'offre est imaginée, plus diverse, multigenres, multiformats et ouvrant de larges espaces régionaux bien exposés

Leurs différences ?

La marque régionalisée, l'habillage enrichi de références locales, la stratégie éditoriale, la production issue du territoire, la programmation spécifique, le ton, l'incarnation, la communication sur le terrain, l'action événementielle, les partenariats locaux et régionaux...

Leurs points communs ?

La marque-pivot nationale, les moments de programmes partagés (les programmes nationaux incontournables et des programmes nationaux optionnels), les opérations nationales ou interrégionales en commun, le style visuel autour de l'identité de marque, les règles communes de l'habillage qui signent l'appartenance à un même univers de marque aisément reconnaissable.

Cette offre diversifiée se construira ainsi en plusieurs étapes, de l'appropriation régionale de la marque (et son univers d'antenne adapté) à l'amplification progressive des productions régionales et locales centrées sur le territoire desservi. L'ambition est que, progressivement, à compter de la rentrée 2021, se construise et s'amplifie l'antenne globale de chacune des chaînes. Chacune selon les particularités de son territoire et selon ses moyens internes et externes.

Cela, dans le but de parvenir, à la fin de la saison 2022-2023, à ce réseau de chaînes dont l'autonomie de programmation, d'initiatives éditoriales ou d'actions de terrain se sera accrue, en tenant compte du retour d'expérience acquis à compter de cette année 2021. Au-delà, le processus visible à l'antenne et en ligne étant mis en place et stabilisé, chaque chaîne régionale amplifiera et affinera son identité et ses contenus propres au fil des années en tenant compte du subtil équilibre entre les émissions nationales partagées et les contenus spécifiques au territoire.

IV. POUR QUELLES ANTENNES ?

Du point de vue des formats et des genres, les ingrédients d'une antenne régionale ne diffèrent guère, en eux-mêmes, de la programmation télévisée de toute antenne généraliste. La différence, en revanche, doit tenir tout à la fois des thématiques et du rapport – nécessairement plus proche, donc plus empathique – avec les publics. En revanche, réduire l'idée de proximité à une télévision miroir qui enferme le public dans son seul espace local ne répond pas à la demande.

Pire, elle serait contre-productive et n'aboutirait qu'à un affaïssissement suicidaire des audiences, tant il est vrai que le public fidèle dont on attend une durée d'écoute conséquente ne se contenterait pas d'une offre-ghetto, même conçue et proposée avec la plus vertueuse intention de proximité

Les ingrédients qui feront les nouvelles antennes des chaînes France 3 relèveront d'une diversité et d'une alchimie, d'un subtil et harmonieux mélange entre des moments privilégiés de proximité (sous toutes les formes, en n'hésitant pas à investir largement le champ des « nouvelles « écritures ») et des programmes venus d'ailleurs et d'abord du flux national, choisis pour leur caractère rassembleur, emblématique, ou leur capacité à apporter une ouverture sur le monde.

Plusieurs pistes peuvent être explorées de façon ouverte et ambitieuse, afin de donner du sens à la mise en œuvre de la régionalisation des antennes. Quelques-unes d'entre elles ont déjà démontré là où elles sont nées, leur pertinence et leur faisabilité. Certaines sont limitées à une région particulière, d'autres peuvent être imaginées dans une logique transrégionale. La même inventivité doit présider aux modes de production qui, pour rendre les choses possibles, peuvent encourager les collaborations entre France Télévisions et les autres acteurs de terrain. Il existe de nombreuses idées de programmes qui méritent d'être enrichies par les expériences de chacun au plus près des *publics* des différents territoires. Les ateliers menés par les Directions Régionales avec les personnels de chaque région ont permis de mettre en lumière des pistes thématiques et programmatiques. Certaines sont d'ores et déjà en production dans les régions, d'autres sont à l'étude dans les différentes antennes.

1. L'information, premier pilier de la régionalisation

L'ambition du projet de régionalisation est de devenir le 1^{er} media global des territoires par le développement d'une information qui fait référence : une information de qualité incontestable ; une information reflet des évolutions de la société et de ses préoccupations ; une information porteuse d'identité et de proximité, un vecteur de lien social et de services.

Tous supports confondus, l'offre actuelle d'information régionale et locale bénéficie d'un niveau de confiance inégalé dans le paysage audiovisuel français. L'enrichissement du grand carrefour d'information du soir dès 18h30, à compter de la fin janvier 2021, marque une étape importante de l'engagement des équipes régionales dans un lien toujours plus étroit avec les publics en régions. Cela constitue un socle solide pour porter le développement voulu par France Télévisions de chaînes régionales à décrochage national dans les 13 régions françaises de l'Hexagone.

Sur le linéaire, plus que les autres programmes régionaux, le journal régional réalise des audiences confortables qui permettent à France 3 d'être fréquemment la chaîne leader. L'information régionale est une clé d'entrée puissante pour favoriser la naissance de l'univers plus complet d'une chaîne régionale. C'est autour de ces rendez-vous de l'information que l'on peut bâtir, faire croître le programme régional. C'est autour de ce carrefour que l'on peut donner rendez-vous, à l'instar de ce que font les chaînes nationales pour promouvoir leurs primes et leurs événements.

De la même façon, sur le numérique, l'actualité régionale, dans chacune des régions, constitue plus du quart de l'audience globale de franceinfo.fr. Ainsi, une approche numérique renforcée doit nous permettre, à terme, de proposer une offre régionale d'information en continu grâce à la chronologie de l'info.

Au-delà de cette puissance incontestable de l'information régionale sur les différents supports, la période actuelle de crise sociale et sanitaire nous impose également cette réflexion profonde sur la façon d'entrer encore plus en résonance avec le public. La grande place accordée à l'information en région, ainsi que le traitement de cette dernière, permettront de renforcer ce lien avec le public, voire de le créer avec de nouveaux publics.

Les Journaux télévisés, les magazines d'actualité laissant place au témoignage, les débats, les documentaires d'actualité et de société sont la colonne vertébrale de ces futures chaînes régionales.

Le débat politique et citoyen doit aussi trouver une place privilégiée, pourquoi pas en associant le média radio pour une plus grande interactivité. Les futures chaînes régionales se doivent d'être le lien privilégié de l'expression citoyenne.

Toujours dans ce but d'amplifier cette proximité et ce lien avec le public, la présence de « Live » interactifs dans les environnements numériques régionaux paraît incontournable.

Ces réflexions sur les nouveaux modes d'écriture de l'information incitent à repenser l'« éditorialisation » du journal régional. Il s'agit de valoriser dans ce rendez-vous la hiérarchie de l'information liée aux choix de la rédaction autour de trois ou quatre grands sujets choisis dans l'actualité. Cela implique d'imaginer plusieurs entrées pour un même sujet, privilégier le décryptage, l'analyse et favoriser le témoignage.

L'offre d'information doit s'élargir aux magazines sociétaux. Les sujets liés à la vie des Français, à l'économie, à l'environnement, au sport... restent porteurs et peuvent constituer un supplément au journal télévisé.

L'approche régionale est aussi un atout pour apporter de l'information de services à nos concitoyens. Le web dispose déjà d'atouts à ce sujet mais l'antenne linéaire peut aussi y contribuer sur des sujets comme l'emploi, les animations régionales, les résultats de sport, la météo approfondie ou encore les rendez-vous.

Avec les matinales communes, le fil d'actualité du web, les rendez-vous d'information de la mi-journée, le 18h30/19h30 et une offre de magazines programmée dans les tranches « optionnelles », les chaînes régionales peuvent ainsi s'inscrire dans une dynamique d'information en continu sans pour autant abandonner les autres genres portés par les tranches dites « dures », comme la fiction ou les jeux.

La partie régionale de l'antenne fait le choix de l'information dans un sens élargi qui englobe, bien sûr, le journal, la vie culturelle et sportive et, au-delà, les sujets de société et le débat politique et citoyen. C'est le cœur de l'offre régionale.

2. Le service

L'information de service n'a pas forcément bonne réputation auprès des puristes. Et pourtant, comment et pourquoi vouloir s'en dispenser ? Elle est consubstantielle au travail du « localier » dont il faut rappeler ici que, non seulement il ne constitue pas un sous-genre journalistique, mais qu'il est, au

contraire, une véritable spécialité professionnelle, nécessitant un état d'esprit, une curiosité, un art du récit et une humilité devant la supposée importance ou non de l'information, qui n'ont rien à envier aux plus prestigieuses rubriques.

L'approche régionale, a fortiori à l'heure où le citoyen-consommateur recherche à tout moment sur son mobile l'intégralité des réponses à toutes ses questions, est indissociable de sa dimension de service. Evidemment, le web dispose des meilleurs atouts pour répondre à cette demande, mais l'antenne linéaire peut aussi y contribuer. Notamment en mettant en valeur des situations concrètes qui sont autant d'exemples. Ce qui est très concret sur des sujets les plus divers comme l'emploi, les initiatives régionales, les résultats de sport, les rendez-vous à ne pas manquer et l'indémodable et irremplaçable météo. La remise en contexte, l'explication, le décryptage sont également aujourd'hui plus que jamais un exercice sur tous les supports qui constitue un service rendu à tous les publics ; il favorise le lien inter générationnel autant que la continuité du territoire, des valeurs de services publics.

Le cas particulier de l'emploi : A travers le service, l'offre de France 3 se rapproche de la vie quotidienne et des préoccupations premières des publics. C'est le cas en particulier sur tout ce qui touche à l'emploi. Le sujet, nous le savons, n'est pas facile à traiter sous des angles concrets et attractifs, ni anxiogènes ni institutionnels. En revanche, nous savons que coexistent en France, à la fois un haut niveau de chômage et d'emplois précaires et un gisement considérable d'offres d'emplois non satisfaites. Cette inadaptation tient, certes, à la question des qualifications, mais aussi à l'absence de fluidité du marché, laquelle réclame une information toujours plus fine. C'est aussi le rôle du service public de contribuer à rendre visibles, localement et régionalement, ces gisements d'emploi.

En outre, les premiers employeurs du pays sont les artisans et les petites entreprises. Des employeurs par définition atomisés géographiquement et dont la visibilité ne peut réellement se construire qu'au niveau local et régional. Leur donner la parole et rendre visibles leurs offres d'emploi ou d'activité sera l'une des missions des chaînes régionales et de leurs différents supports.

3. Le dialogue et le débat

Sur les offres numériques tout comme sur le linéaire, les propositions éditoriales sont encore souvent trop froides. Le besoin de dialogue avec l'audience doit trouver sa place à travers la systématisation de chroniques où

le téléspectateur internaute est placé au centre du sujet traité. De nombreux exemples existent, qui mettent en scène le dialogue avec les publics.

La crise sanitaire a montré que chacun dispose désormais des outils lui permettant, de chez lui, de donner son point de vue, témoigner de sa vie quotidienne, participer au débat public. Si l'outil, utilisé par tout un chacun, a ses limites, les professionnels de France 3 ont la compétence requise pour en tirer le meilleur dès lors qu'il s'agit d'enrichir les échanges, d'ouvrir sur l'antenne toutes ces fenêtres sur la réalité, de répondre à cette envie d'expression, de témoignage. Cela vaut naturellement pour le linéaire comme pour le numérique.

Les futures chaînes régionales doivent ainsi faire en sorte d'être le lien privilégié de l'expression citoyenne. La présence d'un « Live » sur une future application France 3 paraît incontournable. L'expression des citoyens dans nos rendez-vous politique et nos rendez-vous d'information doit également être renforcée avec tous les garde-fous et la rigueur que le public peut attendre du service public.

4. Des chaînes digitalement puissantes

La visibilité numérique de l'offre régionale de France 3 est une condition incontournable de réussite du projet. La transversalité, la souplesse et la temporalité large de l'offre numérique sont déjà des composantes fortes de l'offre de France 3 en région. L'avenir est, évidemment, à l'amplification de cette action, au point d'en faire un point d'entrée privilégié et central des publics au sein de l'offre globale. C'est à l'évidence l'offre numérique et mobile qui, à terme, deviendra, le lieu central de « recrutement » de nouveaux publics, plus diversifiés, plus actifs, en moyenne plus jeunes. L'activité numérique, qui, avec sa temporalité forte, « enjambe » les autres supports, permet ainsi, en particulier par son rôle transversal de :

- Déployer un projet éditorial global
- Toucher tous les publics en fonction de leurs usages
- Renforcer toutes les formes de proximité – géographiques, thématiques- et nouer une conversation avec le public
- Assurer une complémentarité des médias pour satisfaire chacune des antennes dans son rôle d'accès à tous les publics.
- Densifier le « temps long » en information et programmes numériques
- Proposer de nouvelles écritures et des contenus diversifiés

- Casser les « silos » info et programmes et emmener la communication
- Renforcer l'information en continu - d'un support à l'autre – tout en consolidant la contribution décisive de l'information régionale à l'offre globale France info.
- Assurer une couleur d'antenne commune sur toutes les chaînes (web, plateformes, tv) à toutes les offres
- Travailler en toute agilité avec des partenaires, dont les autres acteurs médias, au premier rang desquels le réseau France Bleu

Notre développement sur le numérique pour gagner en visibilité auprès de tous les publics -*autant ceux qui utilisent le web en complément de la télévision que ceux qui l'ont délaissée ou encore les plus jeunes qui n'y viennent que rarement*- est favorisé par les possibilités de personnalisation qu'il offre. Au coeur du fonctionnement, le parcours de chaque utilisateur sur la toile avec ses centres d'intérêts associés sont des marqueurs pour accéder plus facilement à nos offres de toutes les proximités,

Le web est aussi le terrain privilégié pour innover et, ce faisant, suivre et accompagner les usages en perpétuelle évolution. La régionalisation de France3 avec sa capacité à l'autonomie de réaction, rend davantage valide l'objectif cible de faire du numérique le point d'entrée dès la conception, de la réalisation de tous nos contenus -actualité, temps long, programmes courts, jeux, etc...- Les chaînes globales trouveront leurs réponses hybrides pour tous les supports. La démarche inscrira dans des *workflows* harmonisés véhiculant fichiers et data pour permettre à l'offre d'exister sur les sites et les plateformes.

5. France 3, salle de spectacle

Par définition, aucun sujet n'est exclu d'une offre généraliste régionale et locale. L'éclectisme doit être toujours au rendez-vous. De façon constante, les sondages et consultations mettent en valeur la dimension culturelle de la vie en région, tout autant qu'ils font ressortir les centres d'intérêts émergents que sont l'environnement et la qualité de la vie quotidienne ou de la consommation. Les sujets de magazines ou d'émissions sont, dans ces domaines, inépuisables.

Dans le domaine, très important dans les régions, de la vie artistique, les chaînes régionales de France 3 doivent se hisser au premier rang des acteurs médiatiques locaux. La vie artistique est très riche dans les régions françaises : le nombre et le succès des festivals en témoigne, les lieux de création se sont multipliés de façon spectaculaire ces dernières décennies en particulier grâce à l'appui des collectivités régionales et des communes où l'on considère

largement que la vie artistique et culturelle « signe » l'identité et la vitalité du territoire.

Dans ce domaine, **la vie musicale** constitue un domaine où la télévision régionale, sur ses différents supports, peut et doit jouer un rôle qui va au-delà de la simple couverture de l'actualité artistique. En région, les auteurs-compositeurs, les lieux de musique, les labels, sont partout très vivants. Si elle le veut, France 3 peut devenir un média de référence et incontournable, tant aux yeux du public que des artistes et des organisateurs d'événements musicaux. C'est un domaine où les partenariats permettant de dégager des moyens sont potentiellement nombreux. L'objectif est que chaque chaîne régionale se dote, chacune selon la nature de son environnement et selon ses moyens, d'une authentique politique musicale. Et que les artistes se sentent, autant que possible, véritablement chez eux dans la maison France 3 en région.

Donner la parole aux artistes émergents ou confirmés, questionner de nouvelles formes d'expression, accompagner la recherche créative, tels sont les enjeux pour le réseau régional. A ce titre, plusieurs magazines culturels sont coproduits par les antennes régionales, comme *Le grand Baz'art* en Bretagne, *Renversant* en CVDL, *Toki Woki* à Paris... il s'agira de poursuivre cette dynamique d'antenne. Au-delà de l'offre magazine, les contenus culturels et de divertissement doivent être instructifs et permettent de créer du lien social, et contribuer à fédérer une communauté. Plusieurs régions ont expérimenté la production dans différents domaines : musique, captations, talk-shows, fiction, jeux... Cela est possible dès lors que des convergences de volontés et de moyens sont mises en œuvre entre les antennes régionales, leurs moyens de production en interne, les filières locales et les collectivités. France 3 doit être le reflet de la diversité de la création dans les territoires et cela peut être construit avec intelligence, pragmatisme et innovation, à travers des captations, émissions musicales, talent-shows, jeux, concours... qui font la part belle à la qualité, à la diversité, à la proximité.

Dans un temps où les artistes, techniciens et autres acteurs culturels sont en difficulté, les antennes régionales s'imposent comme une formidable fenêtre pour l'exposition de leurs créations par les captations de musique et de théâtre. France 3 est ainsi la plus grande « salle de spectacle » qu'ils puissent trouver localement et nous devons continuer à les soutenir à travers des captations réalisées avec les moyens de France Télévisions ou à travers des coproductions susceptibles d'être aidées par les régions et par le CNC. Ces captations ont vocation à être déclinées également en formats courts diffusés sur tous nos écrans en lien avec les différentes unités de programmes de FTV.

Chaque région abrite un patrimoine et des traditions à valoriser. A travers la production de jeux événementiels, cela peut être fait de façon tout à la fois

intelligente, ludique et populaire, dans le parfait respect des valeurs qui nous portent. Plusieurs types de jeux peuvent être imaginés selon le niveau d'ambition et d'exigence de contenus. (En Corse, le jeu *Sapientoni* performe en audience). La pertinence d'une programmation événement, la mise en place d'un écosystème numérique, la possibilité de coproduction-interrégionale, permettraient de fédérer un public très large (Il est également possible de prendre exemple sur le programme *La Dictée* sur France 3 en production avec les antennes du réseau régional).

6. France 3, le plus proche terrain de sports

Qui dit sport, dit lien social et lien de proximité. A l'instar de la musique, le sport est un élément considérable de la vie locale et régionale. Un thème et une passion autour desquels s'opère un authentique brassage social, que ce soit au niveau de la pratique sportive que du partage d'une même passion par des publics (pratiquants ou non) qui, sans le sport, ne se rencontreraient peut-être jamais, ou fort peu. D'ores et déjà, les deux antennes globales, NoA et Via Stella ont ouvert le chemin et donnent l'impulsion, montrant bien combien les initiatives peuvent être fortes et concrètes : dans les sports de masse, certes, très rassembleurs des publics, mais aussi dans des sports emblématiques d'une culture régionale, comme par exemple, sur NoA, la pelote basque. Il existe, en région, des sports dits « de niche » dont l'impact est fort pour des raisons culturelles et dont la couverture permettra d'agréger de nouveaux publics sur nos antennes.

Pour favoriser cette offre (qui le plus souvent touchera, hors derbys, deux régions différentes par définition), le Réseau a débuté des discussions avec les fédérations autour de compétitions où les droits, parfois même, n'existent pas par absence de diffuseurs. Cette démarche aura encore plus de sens chaque fois qu'elle pourra s'effectuer de concert avec France Bleu. Cette programmation régionale s'inscrira dans un soutien fort aux sports français et permettra une relance des sports amateurs (*près de 1/3 de licenciés en moins dans les fédérations, en période Covid*) par l'exposition, l'attractivité des rencontres et leur éditorialisation sur nos antennes. Le numérique est également au cœur du traitement du sport, avec une ambition d'agréger une communauté dans une promesse éditoriale globale. France 3, Terrain de sport, doit donc, là aussi, s'imposer comme un acteur majeur de la vie sportive. C'est là un axe fort de la régionalisation, avec un incontestable enjeu de service public et de proximité.

7. Nos engagements documentaires : sociaux et sociétaux

Les documentaires en région, ce sont des signatures d'auteurs et de producteurs, qui vivent partout en France. C'est une France plurielle, ambitieuse de ses diversités avec des premiers films, des nouveaux regards, de nouvelles voix, qui interpellent les opinions. Ces voix, justement, sont la richesse et montrent la pertinence de nos récits, elles permettent de comprendre les tumultes de notre temps par le « vu d'ici ». C'est tout l'enjeu de la programmation sur les antennes régionales : La citoyenneté, la visibilité des minorités et l'inclusion doivent être des axes éditoriaux forts de la régionalisation et nous devons oser de nouvelles narrations.

Pour insuffler de la modernité, il est important de rechercher d'autres formes d'écritures, de formats, d'exposition et d'insister sur une pluralité des formes, d'être plus exigeant dans notre approche éditoriale. Les prochaines collections du réseau régional devront bien sûr continuer de répondre aux grandes missions du service public de télévision et aux évolutions de notre société. Pour favoriser ces enjeux, il est donc nécessaire de réorienter la ligne éditoriale des documentaires en région, notamment celle de « la France en vrai ». **Une ligne éditoriale plus sociale et sociétale** permettra d'aborder frontalement les thématiques concernantes liées à l'évolution de la société, en phase avec nos publics et notre ambition de service public, comme ce fut le cas pour les films « A la rue » (un jeune réalisateur passe 10 jours dans la peau d'un sdf à Paris) ou « 22h01 » consacré à l'attentat du Bataclan.

...et une ambition plus qualitative :

Le documentaire d'auteur est incontournable et le maintien des cases de création, le soutien aux réalisateurs et producteurs est indispensable. Pour une meilleure lisibilité de notre offre, il conviendra de réserver cette ligne éditoriale à la case « L'heure D » qui propose une programmation inédite durant la période estivale. Le documentaire qui a une place particulière dans l'écosystème culturel et dont le financement est circulaire, doit être visible sur tous nos supports. Pour optimiser les moyens en cash des régions de France 3 et dans une stratégie vertueuse, il est nécessaire d'être proactif dans la recherche de cofinancement. **Il s'agira de proposer des dossiers de production éditorialement plus ambitieux, ce qui permettra de mieux financer nos documentaires, de bénéficier d'aides complémentaires et de valoriser plus fortement l'apport en cash.**

Outre les apports du CNC, ou de la Procirep, la recherche d'un second diffuseur peut-être un levier fort. A ce titre, plusieurs antennes proposent des films inter-régions, collaborent également avec Arte, LCP, Public Sénat et des chaînes locales. Pour les antennes où la proximité culturelle est forte (régions Méditerranéennes), il est souhaitable de rayonner à l'international : par exemple, ViaStella, France 3 PACA, France 3 Nouvelle Aquitaine développent des coproductions avec la RAI, TVE et autres. Ces financements complémentaires sont possibles parce que l'antenne permet le développement, la production et la diffusion du film avec une mise financière de départ minimale pour déclencher les aides publiques dont le CNC. Ce seuil de départ peut être réévalué selon les orientations stratégiques de l'unité documentaire, de l'ambition éditoriale des antennes régionales (via des **comités de lecture** qui devront se mettre en place dans chaque antenne en lien avec la direction du réseau) et de la qualité d'écriture du projet documentaire (films avec archives, tournages spécifiques etc...).

8. Des PAE innovantes

Les prises d'antenne événementielles (PAE) correspondent à des temps forts locaux d'information au sens large, incluant la culture et le sport, et dont la granularité de diffusion sur nos antennes est à appréhender au cas par cas en fonction de la dimension du projet. La régionalisation favorisera les PAE afin d'affirmer notre mission de service public de proximité et de service. Selon l'envergure du projet, le réseau régional pourra proposer à l'antenne nationale une diffusion plus large pour valoriser le programme concerné en adaptant la ligne éditoriale de son émission. Il conviendra d'établir, pour chaque événement, un cahier des charges spécifique, avec les produits attendus et les moyens adaptés à ces attentes : car de captation, moyens de direct, équipes légères, personnels dédiés au numérique et à l'animation des réseaux sociaux pendant l'événement

9. Des langues régionales valorisées

La France a signé en 1999 la Charte européenne des langues régionales mais ne l'a toujours pas ratifiée. Pourtant, les langues régionales, là où elles existent, constituent bien un élément important des cultures locales, où chaque région concernée connaît, en nombre de locuteurs, en structures d'enseignement et

en pratique usuelle une situation spécifique. Sans l'audiovisuel public, certains parlars régionaux seraient totalement marginalisés, voire oubliés. La régionalisation des contenus et l'autonomie plus forte de programmation permet d'avoir une ambition plus forte dans ce domaine. La trace, la transmission sont des piliers de la programmation en langue régionale, avec une approche culturelle et sociale de la langue où s'articulent la sphère privée et la sphère publique. Sur cette dernière, le niveau de plurilinguisme est parfois un marqueur fort de l'identité du territoire. A ce titre, le réseau régional France 3, depuis de nombreuses années, tient un rôle majeur. Avec la régionalisation de nos programmes, nous pouvons envisager une forme de complémentarité des usages : si éditorialement, la pertinence est réelle, il est possible et souhaitable de passer de la langue française à langue de la région de façon naturelle, comme c'est le cas, dans certaines régions, dans la vie quotidienne. La pratique de plusieurs langues au sein même des éditions d'information quand elle est intelligemment dosée, est payante. L'important étant d'insister sur la compréhension globale du sujet par nos publics (sous titrage, éléments de contextualisation...). A l'antenne, tous les genres permettant la valorisation de la langue régionale sont possibles (info, divertissement, fictions, et même jeux...), et là aussi, il est important d'oser ! Comme le fait par exemple France 3 Grand Est avec *Sùndi's Kàter* (talkshow humoristique dominical en langue alsacienne).

Les dessins animés *Garfield* doublés en breton, *Boule et Bill* en Corse ou encore les fictions *Vipère au Poing* et *Terminator* doublées en Corse... Plusieurs expériences audacieuses menées ces dernières années ont permis de donner de nouvelles voix à ces célèbres personnages de fiction. Dans les régions où existe un parler régional, ces initiatives sont encouragées par les Conseils régionaux dans le cadre de leurs COM. De plus, ces initiatives sont un puissant vecteur de communication positive pour France Télévisions. Compte tenu des budgets conséquents que représente le doublage, il pourrait être envisagé une acquisition de droits à l'échelon de plusieurs territoires ou la post-synchronisation pourrait être réalisée par les équipes de la Fabrique ou des producteurs maîtrisant ces outils. Le champ créatif et programmatique des initiatives en langues régionales laisse donc encore une marge considérable de progression.

10. Découverte, environnement, ouverture au monde

Chaque région produit et diffuse un magazine de 26 minutes consacré à la **découverte du territoire, du patrimoine** et souvent également, un magazine de cuisine. Ces programmes de proximité sont appréciés et ont trouvé d'autres fenêtres d'exposition à travers une programmation sur l'antenne

nationale. Certains de ces magazines sont également rediffusés dans d'autres régions que celle où ils sont nés, parfois avec des scores d'audiences élevés. Quand le programme est pertinent d'un point de vue éditorial, son audience témoigne de l'appétence de nos publics pour cette forme de proximité de bassin et peut constituer un axe fort de programmation. La protection de la nature, les nouvelles façons de penser l'espace urbain/rural, les actions vertueuses et durables sont autant de thématiques que les antennes régionales doivent investir pleinement.

Les retours des ateliers ont également montré une appétence éditoriale pour des magazines favorisant **l'ouverture sur le monde** : chaque région a des enfants au bout du monde. Les *diaspora* bretonne, basque, corse, lyonnaise, marseillaise, alsacienne... sont très importantes. Entre ceux qui partent pour l'aventure, ceux qui s'installent pour fonder une famille, ceux qui gardent le lien avec leur région d'origine. Leurs parcours de vie intéressent les habitants de leur région d'origine. Partir en immersion auprès ces représentants de la diaspora, c'est créer ou maintenir le lien et la communauté d'appartenance et d'origine. France 3 Occitanie et Nouvelle Aquitaine ont mutualisé leurs moyens pour accompagner la série numérique *Sportifs du Monde*. France 3 Nouvelle Aquitaine lancera prochainement *Décalage Horaire*, une série de magazines de 26 minutes sur des Néo Aquitains établis aux quatre coins du monde.

11. Les enjeux éducatifs et citoyens

La régionalisation doit permettre la production de programmes conçus en empruntant à de nouveaux codes d'écriture télévisuelle et qui visent un élargissement des audiences en fédérant notamment les publics jeunes. Il faut insuffler de la nouveauté sur les antennes de proximité, parler vrai et au plus près des usages nomades d'aujourd'hui. De nombreux champs sont à explorer sans s'interdire l'irrévérence ou des sujets plutôt tabous.

Il faut ainsi montrer et parler de l'école, des enseignants et des élèves qui veulent avancer, qui aiment le lycée ou le collège et qui expérimentent des projets éducatifs passionnants. Créer aussi des programmes courts explicatifs et/ou ludiques : expliquer des expressions et des mots de la culture régionale comme le fait France 3 PACA avec *Parlez-vous le Sud ?* En Bourgogne Franche-Comté, *Clin d'Œil* revisite le passé de la région en exposant des reportages de l'INA...

Des séries de contenus explorant le répertoire comique, la musique, le patrimoine, les initiatives de service public, peuvent venir enrichir l'offre.

Quant à la parole citoyenne (*Paroles de bretons, Paroles de Normands...etc*), elle trouve naturellement sa place dans des formats courts, nativement numériques mais aussi interstices efficaces et utiles sur l'antenne de flux. En ce sens, la force et la qualité pédagogique des programmes Lumni rencontrent l'attente des publics en matière de contenus éducatifs. France 3 en région a vocation à proposer avec Lumni des rendez-vous aisément déclinables : dessins animés éventuellement doublés dans la langue régionale, reportages ludiques et pédagogiques, formats graphiques.

12. Les possibilités de la fiction régionale

Il n'est pas illusoire de penser que les régions puissent accompagner des projets de fiction. On ne parle pas ici de mécanique lourde, qu'il serait impossible de maîtriser. Mais nos Antennes régionales ont capacité à susciter une offre sur des codes de production légers ou des séries numériques. Ce fut le cas avec l'antenne ViaStella et la série *Back to Corsica* produite dans un cadre financier très maîtrisé, avec le soutien du CNC, d'aides publiques et en **partenariat avec Slash**. Par ailleurs, pour optimiser les productions, une coopération interrégionale pourrait permettre des écritures ambitieuses sur des sujets susceptibles d'intéresser plusieurs aires géographiques.

En outre, les nouvelles écritures dépassent les formats usuels. Des web-collections construites notamment autour de la parole récoltée des français.e.s doivent aussi être développées sur des thématiques transversales. Ces collections d'articles multimedia, qui fédèrent les contenus régionaux, ouvrent la porte à des podcasts dont l'usage se développe.

13. La communication et l'événementiel

Le média global bâti autour de la marque comportera une importante dimension « hors antenne » de l'action des chaînes régionales. Une politique active et visible de communication et de partenariat est indispensable pour ancrer la marque régionalisée plus profondément dans les territoires. Elle contribuera à affirmer la présence de l'offre sur le terrain, où la chaîne doit être présente chaque fois que l'opportunité existe : présence visuelle à l'occasion de toutes sortes d'événements auxquels la chaîne a vocation à s'intéresser.

Cette stratégie de marketing et de présence visuelle n'est pas un gadget ni un élément de décor plaqué sur l'activité éditoriale. Elle devra constituer un ingrédient permanent et essentiel du travail de production et de

programmation de chaque chaîne. Tant il est vrai qu'il faudra aller chercher les publics nouveaux là où ils peuvent se trouver aussi physiquement.

Cette présence visuelle sur le territoire est une composante majeure de tout média de proximité. La puissance de France 3 et, en valeur relative, ses moyens de communication, peuvent en faire le média le plus visible.

V. UN TRAVAIL INEDIT DE PROGRAMMATION ET DE GESTION DE L'ANTENNE

La responsabilité d'une antenne globale va apporter une nouveauté considérable au sein des directions régionales. Pour mettre en œuvre une grille de programmation ancrée pleinement dans la vie des territoires, il faut développer des contenus audacieux, innovants et les mettre en valeur pour qu'ils rencontrent leur public. Cette programmation dans chacune des régions se fera dans une coordination avec les antennes nationales pour maintenir une cohérence éditoriale et une harmonisation de l'offre.

1. Le stock, actif stratégique

La construction de l'offre doit s'effectuer selon des ambitions de fidélisation, de conquête des publics, à l'intérieur des contraintes financières et d'organisation. Tous les programmes n'ont pas le même coût, les mêmes délais de fabrication, ni les mêmes règles ou contraintes de programmation. Proposer une **cohérence d'antenne**, c'est envisager une programmation en phase avec son public (cohérence de cases...), c'est assurer une conduite d'antenne dans un flux de programmes.

Pour répondre à cette possibilité croissante de diffusion, nous développerons des contenus inédits et assurerons une **gestion efficace du stock**. L'objectif sera de sécuriser dans un premier temps le stock de programmes par une politique d'optimisation des droits (*faire des audits sur les programmes de stock des régions, organiser des réexpositions, rachats de droits*), et par une stratégie d'achat de programmes de stock (*négociation de droits / one shot événement / stabiliser le coût de grille sur un volume d'heures de diffusion à prix fixe*).

Parallèlement, les responsables d'antennes des régions participeront activement à la construction de l'offre éditoriale au plus près des réalités du quotidien. Il sera nécessaire de mener une réflexion sur les extensions possibles des programmes de flux qui sont « moins exploitables » (*par exemple développer systématiquement des formats courts issus de ces programmes, qui peuvent servir en stock à enrichir la grille*).

2. Des formats diversifiés et des programmes bien exposés

Les contenus régionaux (notamment les documentaires) ne bénéficient souvent que d'une seule diffusion, ce qui induit une perte significative de nos droits et un manque de réexposition pour toucher d'autres publics. Investir les matinées et les après-midis sur des genres et des formats différents permettra de proposer **une offre plus diversifiée** tout en créant des fenêtres régionales sur nos antennes. Pour cela, il faut imaginer des formats « bonus » aptes à une exposition linéaire et numérique. Déjà, plusieurs magazines de 26 ou 52 minutes sont déclinés en formats plus courts. A titre d'exemple, *Toki Woki*, magazine culturel de France 3 PÎDF est décliné en un véritable écosystème de marques sur différents supports et formats (*le 52 minutes est décliné en programmes courts sous-titrés, en format carré et en format reportage de 3 minutes pour les réseaux sociaux*).

Le gain de visibilité de ces offres est également numérique. Le développement des articles à angles singuliers, riches et développés autour d'un documentaire, ou de vidéos courtes originales et totalement distinctes à destination des milleniums permet également de faire exister ces contenus jusqu'alors uniquement télévisuels sur un autre support afin de toucher des publics, plus jeunes, plus actifs, qui préfèrent ce type de supports.

Ainsi, donner vie à ces intentions éditoriales, multisupports, va conduire, par étapes, à modifier profondément les modes d'organisation au sein de chaque Direction régionale et au Siège afin de réaliser cette véritable inversion de modèle, à l'intérieur de la trajectoire de moyens contraignante de France Télévisions.

Il ne s'agit surtout pas d'orienter l'ambition éditoriale régionale sur la seule volumétrie horaire. Mais avoir le souci premier de l'exposition des programmes. Nous devons penser, investir différemment les programmes et la programmation, élargir les genres, innover et savoir organiser entre régions (voisines ou proches thématiquement) une **circulation dynamique des oeuvres**. L'objectif est de puiser dans la force du réseau, s'appuyer sur les compétences des équipes, utiliser au mieux les moyens actuels et imaginer des process de production plus agiles.

3. Optimiser la production

La tâche première, pour assurer l'efficacité du changement est d'amener l'ensemble du réseau à **penser différemment l'antenne** : de la gestion de décrochages réguliers ou exceptionnels d'aujourd'hui, à la vision et la gestion globale, demain, de chaque antenne. Ce qui semble simple à énoncer mais

nécessite une importante action d'explication, de pédagogie, de communication interne au plus près des équipes de terrain.

C'est une véritable révolution dans le rapport de chacun à l'antenne. Et un réel transfert de responsabilité vers les régions où l'antenne, pour ce qui relève de sa production régionale et locale, combinera, plus encore qu'aujourd'hui, les **deux modes de production** : interne avec des moyens humains et techniques spécifiques dédiés, externe à travers la production déléguée ou les coproductions

Chaque région doit ainsi avancer **sur deux terrains à la fois** :

- **Optimiser l'utilisation de moyens internes (1)** en s'appuyant, à partir d'une demande éditoriale plus forte, (en particulier dans le domaine des programmes) et avec les moyens techniques existants ou à venir sur fond d'innovation technologique,, sur les personnels de production qui, parfois, expriment le sentiment d'un sous-emploi générateur de frustration et de perte de confiance en soi, face à un avenir professionnel nécessairement en mouvement.
- **S'appuyer, comme toute chaîne de télévision, sur un partenariat de production externe (2)**. La création des chaînes régionales de France 3 sera également un **puissant levier de développement de la filière audiovisuelle dans les régions**. Il faut écrire avec cette filière externe un avenir commun qui passe par la mobilisation de toutes les énergies : les nôtres qui reposent sur l'engagement des salariés de France 3, et celles des acteurs publics et des filières du privé, qui sont des partenaires naturels.

*(1) Chaque région possède un ou plusieurs plateaux, utilisés surtout pour les tranches d'information et des décrochages quotidiens. Il faudra optimiser leur utilisation en imaginant d'autres émissions basées sur la proximité, magazines de services comme **Parigo** (France 3 PIDF).*

*Via Stella et NoA sont bien sûr deux exemples référents en la matière. Depuis 5 ans, la chaîne de Corse utilise ses trois plateaux (deux à Ajaccio, un à Bastia) pour ses productions réalisées en interne : émissions de sports, talk-shows culture en langue régionale, émission de la mi-journée en direct, émissions spéciales de la rédaction...avec une planification des personnels adaptée. NoA, avec des créations plus récentes, tourne également sur ses plateaux des émissions de divertissement comme **NoA Pop** qui permettent de faire émerger la nouvelle scène musicale de Nouvelle-Aquitaine... Dans chaque région, des programmes originaux ont vu le jour, prouvant que les antennes de proximité ont la capacité d'innover en optimisant leurs moyens de production. Pour enclencher le mouvement de la régionalisation, il ne*

s'agira pas de copier les modèles de Via Stella et NoA, mais de s'en inspirer en adaptant les formats aux attentes de chaque territoire, avec comme objectif premier le renforcement de notre offre de contenus pour tous types d'écrans

- (2) *Le tissu des sociétés locales de production constitue un **levier complémentaire de régionalisation**. Ces filières ancrées dans leurs territoires, fédèrent des compétences, des moyens matériels parfois très conséquents et de la créativité. Certaines ont su créer des écosystèmes de production souples, efficaces et vertueux, compatibles avec les valeurs et objectifs de France Télévisions en termes de qualité des programmes, de recours à des collaborateurs locaux qualifiés, de déploiement de moyens matériels et de coopération constructive avec les équipes de FTV.*

*Cette synergie initiée depuis de nombreuses années à travers les coproductions de documentaires, couvre désormais également le champ des magazines, divertissements et contenus numériques dans plusieurs régions. En Corse où la création de ViaStella, a accéléré cette synergie, des productions très ambitieuses au plan qualitatif ont pu voir le jour, **dans des enveloppes budgétaires extrêmement maîtrisées**, avec des niveaux d'audience fortement satisfaisants. De surcroît, le développement de ces filières est encouragé politiquement et financièrement par les Conseils régionaux dans le cadre des Contrats d'Objectifs et de Moyens. Cette méthode a permis la naissance de programmes en coproduction avec France Télévisions. À titre d'exemple, le jeu quotidien **Sapientoni** lancé par ViaStella, qui poursuit sa progression d'audience : 25,3 % de PDA sur la tranche 18H15-19H00, et +6,9 points en 2020. Cette production a été rendue possible par un engagement fort de France Télévisions partagé par le tissu économique insulaire et la région Corse.*

Des productions interrégionales et coopérations internationales grâce au maillage du territoire

*L'objectif premier est que chaque région propose des émissions ancrées dans son territoire. Il est envisageable en fonction des enjeux et intérêts éditoriaux (bassin de vie), d'encourager des productions communes pour mutualiser les coûts et rechercher des économies d'échelle conséquentes. Plusieurs exemples existent dans nos régions, produits en interne et/ou en coproduction, qu'il faut poursuivre car il s'agit là d'un **mode de production vertueux**.*

Nous pouvons nous appuyer sur quelques exemples et dupliquer les modèles qui fonctionnent.

- En 2019, France 3 Paris IDF et France 3 Corse ont financé ensemble « Music Box », une série de concerts privés avec des artistes de renom dans les studios Ferber à Paris. Le lieu d'enregistrement était un studio parisien mythique et la tonalité méditerranéenne des artistes programmés correspondait aux attentes de la chaîne corse. Les deux antennes y ont donc trouvé un intérêt éditorial et économique.
- Cette coopération peut être étendue par-delà les frontières, dès lors que l'intérêt éditorial est clairement partagé. Ainsi, le magazine *Mediterraneo* (production interne) propose chaque semaine une découverte du monde méditerranéen grâce à des reportages réalisés partout en Méditerranée. Les sujets liés aux grands enjeux géopolitiques, économiques, sociaux, culturels, à l'environnement, au patrimoine, sont privilégiés.

*Ce magazine initié il y a 24 ans par la RAI, le service public italien, est devenu une coproduction transfrontalière qui, au fil des ans, a inclus d'autres pays (Espagne, Malte, Grèce...). La version française de *Mediterraneo* coproduite par et France 3 Alpes-Provence-Côte d'Azur (très fortes audiences en PACA) et France 3 Corse avec la RAI, pourrait intégrer, dans une phase active de la régionalisation, la production de l'antenne Occitanie. Un partenariat aussi ancien et constant entre deux grandes sociétés audiovisuelles de service public pour la réalisation d'une émission transfrontalière, est un exemple unique en Europe. Cela crée du sens en terme éditorial, et de la pertinence en production et diffusion.*

Les coopérations internationales sont donc un levier intéressant pour la régionalisation. Cela concerne des bassins ou la proximité culturelle est évidente (Allemagne, Belgique, Luxembourg Suisse avec Grand Est, et Hauts-de-France, Euro-méditerranée avec PACA, Corse et Occitanie, Espagne avec Occitanie et Nouvelle Aquitaine). Ainsi, les rendez-vous transfrontaliers seront renforcés, faisant aussi du Réseau France 3 un acteur audiovisuel majeur bien inséré dans son espace européen.

VI. LES MOYENS

S'il ne peut être question ici – *a fortiori* au stade de l'information des instances – de figer des scénarii pluriannuels de moyens, le développement régional s'appuiera au cours des prochaines années sur un socle solide (près d'un tiers des moyens humains de France Télévisions et près de 20% du coût de ses programmes en 2020) et une dynamique de transformation et de meilleure mobilisation des potentiels qui concerne l'ensemble des activités de l'entreprise.

1. Les moyens actuels

Le réseau régional, ce sont aujourd'hui environ 3100 ETP répartis dans 13 régions, 24 antennes, 20 rédactions locales et 116 implantations. Un maillage sans équivalent du territoire, qui a permis la diffusion (sans compter ViaStella et NoA) de près de 30 000 heures de programmes dont plus de 10 000 heures d'information en 2020, malgré l'impact significatif de la crise sanitaire.

Ce maillage occupe une place centrale dans les moyens de France Télévisions : 34% des effectifs, 31% de la masse salariale et un coût de grille 2021 qui mobilise 404 M€ sur les 2,07 Mds€ du budget total des programmes du groupe.

L'information régionale représente 335 M€ du coût des programmes, dont 15 M€ dédiés au numérique ; suivent les magazines, à hauteur de 45 M€, les documentaires, pour 15M€, et les autres genres pour 7M€.

Dans un modèle où la production interne reste très majoritaire, le réseau consacre cependant aujourd'hui entre 25 et 30 M€ chaque année à du « cash programmes » (achats et coproductions, production exécutive, frais techniques hors Fabrique, AFP, Météo France...). Le réseau contribue à l'engagement réglementaire du groupe en matière de production documentaire, pour 12 M€ en 2020 (incluant les financements dans le cadre des COM régionaux). La politique d'approvisionnement de magazines enfin est très varié selon les régions, 13 formats de magazines de découverte sont proposés par le réseau, en productions exécutive, co-production ou préachat.

Le Réseau reste également très lié à la Fabrique, à laquelle il recourt à l'année à hauteur de 26 M€ et sur l'ensemble de ses activités.

Enfin, l'implantation territoriale a pour corollaire un niveau annuel d'investissements hors programmes important (technologique, immobilier), de l'ordre de 15 à 20 M€, qui se traduisent par un niveau d'amortissements du même ordre.

2. Un enjeu de meilleure mobilisation des moyens

Le projet régional repose sur deux convictions : tout d'abord qu'une meilleure mobilisation de ces moyens est possible. Ensuite que c'est en déployant un projet de développement mobilisateur pour les équipes et tourné vers les publics dans les régions, que la légitimité de ces moyens au sein de France Télévisions et de l'audiovisuel public pourra être réaffirmée de façon pérenne et incontestée.

Le projet éditorial et la possibilité donnée aux régions d'investir de nouveaux espaces dans la grille, comme cela a été le cas en Corse et en Nouvelle Aquitaine, doit être l'un des moteurs d'une mobilisation optimisée des moyens : les studios et régies peuvent, dans beaucoup d'implantations, être exploités de façon plus large grâce à une meilleure planification des équipes tout en suivant de façon cohérente la trajectoire de l'entreprise en termes d'ETP.

Il est à noter que, en raison du caractère stratégique du projet de régionalisation, la contribution en ETP, du Réseau à la trajectoire d'économies de France Télévisions est proportionnellement beaucoup moins importante en 2021 que dans le reste de l'entreprise.

En outre, des pistes de redéploiement d'ETP en direction du Réseau régional sont actuellement à l'étude, qu'il s'agisse d'équipes volontaires de la Fabrique, spécifiquement celles qui travaillent en équipes légères, ou, de façon plus globale, des postes de personnels techniques et journalistes.

Ces hypothèses donneront naturellement lieu à des temps d'information-consultation spécifiques.

3. Des leviers technologiques à investir

La contribution des moyens techniques du Réseau à la régionalisation et leur exploitation s'inscrivent dans le mouvement de transformation de l'entreprise autour, principalement, des évolutions des modes de fabrication et du

partage de contenus, de leur diffusion sur plusieurs supports et des mutations technologiques.

Elle a pour vocation d'être au service de cette offre éditoriale de proximité, d'en être le relais auprès les directions IMG et Technologie FTV pour construire ensemble durablement ces télévisions régionales. Pour les centres régionaux, cette contribution se décline sous 3 axes majeurs :

- **L'adaptation des outils de fabrication aux contenus** et aux différents supports de diffusion pour une exploitation au plus près de nos publics :
 - Des moyens de captations/transmissions mono caméra performants et légers (ex : *kits UTS, moyens de streaming mobile, renforcement de nos équipements 4G broadcast, ...*)
 - Des unités de captation multi-caméras optimisées pour la fabrication et la diffusion d'émissions sur le terrain (ex : *système de mise en image intégré type VMix ou Multicam, véhicule de diffusion bi-feed et streaming, ...*)
 - Des lieux de tournages fixes évolutifs pour s'adapter aux demandes éditoriales variées et accueillir la parole des territoires (ex : *Espaces type « Social Room », décors virtuels, ...*).
 - Des dispositifs et des workflows multimédias repensés et consolidés (Ex : *fiabilisation du streaming et de publication événementielle, intégration aux workflows FTV dont les plateformes non-linéaires,...*).

- **La mutualisation des ressources** et des moyens d'exploitation pour réorienter et ajuster nos potentiels techniques régionaux au développement de nos antennes :
 - Des outils performants et des pratiques convergentes pour le réseau F3 et FTV (ex : *Newsboard/Openmédia, futurs Production Assets Manager FTV -remplaçant d'iMédia-, kit UTS, futur Broadcast Management Service unique FTV -remplaçant d'Argos/Oscar-, plateforme web unique, déploiement « Un Portable pour Tous »...*)
 - Des ressources de fabrication fixes ou mobiles calibrés et partagés entre régions conjointement à leur planification optimisée (Ex : *Production à distance et/ou dans le Cloud, Régies IP, ...*)
 - Des diffusions régionales pilotées et supervisées en un point central (Ex : *diffusion des Matinales France Bleu*).

- Une productivité améliorée et une maîtrise des coûts de fabrication pour une contribution active et durable à une offre régionale élargie :
 - Une mise en œuvre des dernières technologies d'exploitation éprouvées dans le paysage audiovisuel actuel et son accompagnement dans nos pratiques (ex : *automate de fabrication, technologie de partage de ressources IP/Cloud, logiciels d'optimisation de contenus non-linéaire, migration Office 365/Teams, ...*)
 - Un approfondissement de nos compétences et expertises professionnelles autour de nos cœurs de métiers de fabrication de contenus (ex: *gestion des éléments graphiques et d'habillages, nouvelles écritures, ...*)
 - Un suivi rigoureux de nos investissements et de nos coûts de fonctionnement d'exploitation (ex: *homogénéisation de nos parcs techniques, passage en lumière LED, gestion globalisée de nos infrastructures informatiques, ...*)
 - Des infrastructures réseaux et immobilières continuellement réévaluées pour des performances optimisées et sécurisées (ex : *augmentation des débits WAN FTV entre nos sites, renforcement des normes de sécurité, qualité énergétique et environnementale renforcée, ...*)

4. L'enjeu crucial de la distribution des programmes régionaux

Au chapitre des moyens et conditions de réussite du projet régional, les enjeux de distribution et de référencement sur les box des fournisseurs d'accès à Internet, déjà cruciaux aujourd'hui dans un modèle de chaîne à décrochages, le seront demain plus encore pour les chaînes régionales.

La réception de la télévision par la TNT, dominante jusqu'en 2015, connaît en effet une baisse constante au profit d'autres modes de réception, notamment la télévision par internet (IPTV) via les box. **Pour près de 60% des foyers métropolitains équipés d'un téléviseur, la télévision par internet est désormais la première façon de recevoir la télévision.** Elle constitue même désormais l'unique mode de réception pour près de 37% d'entre eux (CSA, Observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers. 1^{er} et second semestre 2020).

Pour notre réseau régional, cette évolution des modes de réception a deux conséquences majeures :

- pour les foyers qui regardent prioritairement la télévision par internet (près de 6 foyers sur 10), la réception des décrochages **les plus fins** de France 3 n'est pas encore possible : cette difficulté concerne aussi bien les éditions d'information des locales dites « excentrées » que près de la moitié (21 sur 44) des matinales communes France Bleu/France 3 en cours de déploiement : dans leur quasi-totalité, les box ne proposent en effet que les 24 déclinaisons régionales de France 3, et n'ont pas l'obligation de mettre à la disposition de leurs abonnés un signal identique à celui qui est proposé sur la TNT dans leur zone de résidence ;
- pour ces mêmes foyers, la touche 3 des télécommandes ne permet pas, aujourd'hui, d'accéder **automatiquement et par défaut** aux décrochages de France 3. Dans la plupart des cas, c'est en effet le programme de France 3 Toutes Régions (FTR) qui est proposé en touche 3. Pour retrouver leur édition régionale d'information, ces téléspectateurs doivent sélectionner, selon leur fournisseur d'accès, un numéro situé, chez l'ensemble des distributeurs, après le numéro 200, voire 300, voire au-delà de 470...

L'idéal est donc, pour les téléspectateurs, de disposer à terme sur leur box, de possibilités de réception à « géométrie variable » allant de la granularité la plus fine à l'ensemble « grande région ».

Au cours de la période récente, l'entreprise s'est particulièrement mobilisée pour améliorer cette situation : les discussions contractuelles avec les opérateurs ont ainsi permis un début d'amélioration de la numérotation de France 3 sur certaines générations de box les plus récentes. Par ailleurs, en mars 2020, la Commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale a adopté, à l'initiative de France Télévisions et à l'unanimité, deux mesures renforçant les obligations des fournisseurs d'accès à Internet, tant en matière de reprise des décrochages locaux que de numérotation.

La discussion parlementaire sur l'audiovisuel, ajournée au printemps 2020 en raison de la crise sanitaire, devrait offrir dans les mois qui viennent une nouvelle occasion de répondre à ces enjeux absolument déterminants pour la réussite du projet régional et le lien de proximité avec nos publics

VII. LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DU PROJET

Compte tenu de son ampleur, le projet de chaînes régionales, l'une des lignes stratégiques majeures de France Télévisions pour les toutes prochaines années, doit s'effectuer avec méthode. A un rythme soutenu qui prend en compte les bouleversements très rapides du paysage audiovisuel, mais dans le respect à la fois des moyens et des engagements de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés.

1. Un projet collectivement partagé

L'explication, la pédagogie du projet, tout comme la concertation et l'échange constituent une clé de réussite durable. Ce projet structurant et d'envergure ne pourra réussir qu'en y associant le mieux possible l'ensemble des équipes déployées en région et en favorisant l'échange créatif entre les différents secteurs d'activité au sein de chaque Direction régionale et chaque station. La méthode de construction, dans une période qui connaîtra nécessairement des évolutions négociées de métiers et de nouvelles méthodes de travail et de planification de moyens, devra associer largement les salariés à la conception et la conduite des projets. L'ensemble des managers sera plus encore sensibilisé à cette démarche participative qu'il conviendra de généraliser et d'inscrire dans un processus efficace d'amélioration continue.

Le projet, nous l'avons écrit plus haut, implique une vision différente du rapport aux publics et, donc, de l'antenne et des contenus. Cette vision d'une antenne globale, très nouvelle dans une organisation d'une télévision jusqu'alors « à décrochages » devra être largement expliquée et nourrie afin que l'adhésion des équipes à la démarche ouvre la voie à une créativité accrue et permette une mise en œuvre efficace et fluide.

2. Des comités pour structurer le pilotage du projet

En termes de management, le projet repose sur la nécessité d'une très grande coordination entre les directions régionales qui porteront demain les antennes globales, la direction du Réseau, la direction des Antennes et des Programmes, la Direction de l'Information, la Direction des ressources humaines et la Direction des Technologies.

Dès le premier trimestre 2021, la direction du Réseau propose donc de mettre en place, d'une part, **un comité de pilotage stratégique**, rassemblant les membres du comité de direction de France Télévisions concernés par le projet ; d'autre part **un comité de pilotage opérationnel**, pour accompagner l'ensemble des régions dans l'élaboration et le développement de leurs projets et garantir à chaque étape une bonne coordination avec les autres directions de l'entreprise.

3. Une commission de suivi

Cette mise en mouvement repose également sur un certain nombre d'accords d'ores et déjà signés avec les organisations syndicales à commencer par le projet d'entreprise mais aussi ceux concernant la qualité de vie au travail et la gestion des emplois (GPEPP).

Afin de bien évaluer les impacts et mesurer les évolutions nécessaires, une commission associant les organisations syndicales aura pour mission de suivre et de rendre compte au CSE Réseau de l'avancement des projets. Cette instance de dialogue a pour objectif de mesurer les impacts, elle n'a pas vocation à intervenir sur le contenu éditorial des projets de chacune des régions.

La commission de suivi comptera parmi ses membres des représentants du comité de pilotage, des représentants des organisations syndicales et un représentant de la direction de la Qualité de Vie au Travail.

4. Le calendrier

La transformation du modèle de France 3 reposera sur un calendrier qui pourra évoluer en fonction des diagnostics portés sur les organisations, que ce soit l'évolution des métiers ou des technologies utilisées.

Un premier chapitre s'est déjà écrit depuis janvier 2019 avec la mise à l'antenne des matinales communes avec France Bleu. A ce jour, 12 antennes accueillent chaque matin la matinale radio de France Bleu. Fin 2021, elles seront 24. Le déploiement complet concernera les 44 zones géographiques du réseau France Bleu et s'étendra donc sur les années 2022 et 2023.

Le supplément d'information de 18h30 mis à l'antenne le 25 janvier 2021 est une seconde étape de cette évolution.

Au cours du premier semestre 2021, le Réseau préparera le lancement public, à l'automne, des 12 chaînes régionales diffusées en hertzien (Via Stella, la 13^{ème}, existant déjà) et travaillera, avec les équipes de la direction du numérique, au lancement d'une nouvelle offre numérique dédiée à la proximité. L'objectif de la rentrée de l'automne 2021 est donc désormais le plus important. Il doit être pour l'entreprise France Télévisions l'occasion de montrer aux publics que l'offre régionale s'est rapprochée d'eux et le revendique à travers une signature spécifique. A cette date, avec des nouveautés en termes de programmation régionale qui concerneront principalement les tranches de programmes, les antennes seront encore constituées d'une part majoritaire de programmes nationaux. Mais la gestion spécifique de chacune des antennes permettra déjà d'amplifier la « signature » régionale.

La saison télévisuelle 2021-2022 permettra de construire, pas à pas, et selon un rythme qui pourra être différencié d'une région à l'autre, chaque antenne en affinant les projets, les méthodes de production et de programmation spécifiques. Cette saison offrira un retour d'expérience de la plus haute importance. **A la fin de cette saison**, chacune des antennes aura déjà profondément évolué, sans perturber à outrance des publics fidèles dont les habitudes et la fidélité d'écoute sont l'une des clés d'une l'audience forte et stable.

La saison télévisuelle 2022-2023 sera celle de la consolidation du modèle déjà rodé. L'autonomie de programmation de chaque antenne, offrant un mélange harmonieux de programmes régionaux/locaux et de programmes

nationaux devra avoir atteint un niveau optimal. A ce stade, France Télévisions sera en mesure de revendiquer l'accomplissement du processus de régionalisation en tant que chantier stratégique majeur de transformation.

Pour autant, l'ambition complète de l'offre globale ne sera atteinte qu'au bout de plusieurs années.

Une fois mises sur les rails et fortement installées dans le paysage, les chaînes régionales de service public s'embelliront, affineront leur offre éditoriale, imagineront de nouveaux formats et renforceront leur légitimité au fil du temps.

Elles seront alors placées sur une **trajectoire longue** qui offrira aux salariés du Réseau de longues années d'un travail de proximité performant, reconnu et gratifiant. Appuyée sur une marque puissante et renouvelée, cette mission de service public sera source d'emploi durable et de réelles opportunités d'évolution professionnelle pour les équipes du Réseau régional.