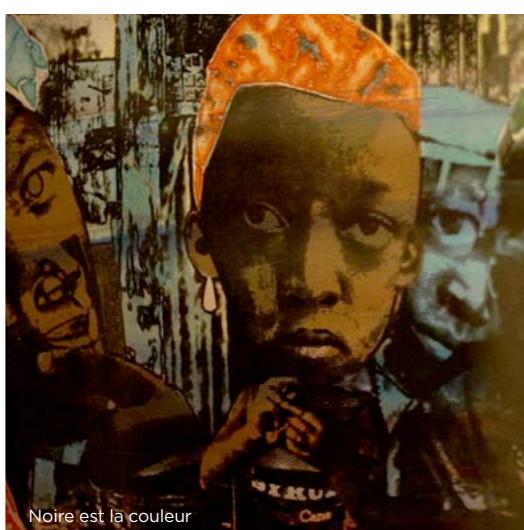




Heroïnes



28 minutes



Noire est la couleur



Les colons



Ma Loute



Catherine Deneuve
lit la mode

arte

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS
ARTE FRANCE 2017-2021

Contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2017 - 2021 - ARTE France

Conformément à l'article 53 de la loi n° 86 - 1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, le présent Contrat d'objectifs et de moyens (COM) est conclu pour une durée de 5 ans entre l'Etat et ARTE France. Il arrête les orientations stratégiques de la chaîne et détermine les moyens financiers alloués sur la période 2017 - 2021.

ARTE France a associé l'ensemble de ses salariés à ce projet. Ce travail de concertation a permis de dresser un bilan du précédent COM, portant sur la période 2012 – 2016, et d'identifier les enjeux et priorités pour la période à venir. ARTE France étant membre du Groupement européen d'intérêt économique (ARTE GEIE) aux côté d'ARTE Deutschland, ce contrat tient également compte des engagements budgétaires de son partenaire allemand retenus par la KEF¹ et s'inscrit dans le cadre de la stratégie du Groupe ARTE, formalisée dans le Projet de groupe en préparation pour 2017 - 2021.

* * *

Née sous le signe de l'humanisme et de l'ouverture permanente au monde et à toutes les formes de création, ARTE est le fruit d'une confiance partagée par la France et l'Allemagne et au-delà, par les Européens, dans le pouvoir émancipateur et fédérateur de la culture. Média public, culturel et européen, la chaîne a une responsabilité particulière dans le contexte actuel. Elle peut s'appuyer sur des résultats tangibles obtenus ces dernières années pour porter haut et fort ses idéaux fondateurs.

Dans un paysage audiovisuel où la concurrence fait peser un risque de standardisation des images, ARTE peut toucher davantage l'attention du public en s'appuyant sur ce qui fait sa force : des programmes singuliers qui mettent en valeur les aspérités du monde, qui sondent les imaginaires et jettent des ponts entre les hommes. Elle doit pour cela amplifier son offre de programmes inédits et continuer à donner la priorité à la création originale.

La principale ambition d'ARTE France pour le COM 2017 - 2021 est de franchir ce nouveau cap éditorial. La chaîne consacrera l'intégralité de la hausse des moyens alloués en 2017 aux investissements directs dans les programmes et aura pour objectif d'accroître ses engagements dans la production et l'achat de programmes de 25,3 M€ (+ 19 % vs 2016) à l'horizon 2021.

Le renforcement de son offre est la condition *sine qua non* pour élargir et diversifier son public, grâce à une politique de distribution efficace sur tous les supports de diffusion, en particulier sur les réseaux sociaux. Elle doit faire en sorte que la culture soit un lieu de rassemblement et de réconciliation. C'est pourquoi ARTE va continuer à favoriser le renouvellement des écritures, des formats, des modes d'accès à la culture, à destination de tous les Européens.

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

La stratégie déployée et les moyens alloués dans le cadre du COM 2017 – 2021 doivent contribuer à faire entendre plus fortement encore la voix singulière d'ARTE. Son positionnement particulier et sa vocation européenne font d'ARTE le point d'ancre naturel d'une politique audiovisuelle publique ambitieuse en Europe pour proposer à notre continent un sens et un monde communs fait de diversité et de partage.

¹ Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (Commission d'étude des besoins financiers des organismes audiovisuels - KEF) / chargée d'allouer la redevance entre les sociétés de l'audiovisuel public allemand.

1 – Orientations stratégiques 2017 – 2021

I. Franchir un nouveau cap éditorial en proposant plus de programmes inédits et de créations originales.

- 1) Porter haut et fort les valeurs et la singularité créative d'ARTE.**
- 2) Renforcer l'offre de programmes en proposant plus d'inédits et de créations originales.**
- 3) Disséminer les programmes d'ARTE partout et tout le temps.**

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

- 1) Parler d'Europe, et montrer le projet européen sous un jour créatif.**
- 2) Coproduire des programmes européens ambitieux.**
- 3) Mieux exposer ARTE auprès du public français et européen.**

III. Etre une entreprise responsable et innovante.

- 1) « ARTE s'engage » : responsabilité sociale, civique et environnementale de la chaîne**
- 2) Innover et maintenir une gestion économe.**
- 3) Accompagner les salariés dans leur évolution et cultiver ouverture sur la société, les talents créatifs et l'Europe.**

2 – Indicateurs 2017 – 2021

3 – Plan d'affaires ARTE France 2017 - 2021

ANNEXE : Bilan stratégique du COM 2012 – 2016

1 – Orientations stratégiques 2017 – 2021

ARTE incarne une voie européenne unique en son genre, dont la France n'est pas le seul cadre de référence. Contre la standardisation des programmes, à l'œuvre dans l'audiovisuel français et mondial, elle propose une autre voie, indispensable, qui revendique la créativité, l'ouverture au monde, et qui accorde une place centrale à l'imaginaire. Ce projet de «*compréhension et de rapprochement entre les peuples en Europe*² » est au fondement même de la chaîne. Mais jusqu'à présent, **l'offre de programmes inédits d'ARTE est insuffisante pour toucher un public plus large.** **Elle représente un quart des programmes apportés par ARTE France, volume en stagnation depuis 5 ans, en dépit des efforts pour concentrer les moyens sur la relance éditoriale.** Pour atteindre ses ambitions, ARTE doit répondre à deux impératifs : **renforcer son offre éditoriale en amplifiant son volume de programmes inédits et de créations originales** ; et mieux les exposer sur tous les supports, par une **stratégie de distribution et de dissémination renforcée**.

Les inflexions engagées il y a 5 ans ont produit des résultats tangibles : la refonte de la stratégie éditoriale, la transformation numérique avec le déploiement d'une « galaxie » d'offres, la stratégie de communication et de distribution sur tous les supports, la modernisation de sa gestion en dégageant le plus de ressources possibles pour investir dans les programmes et la réaffirmation des valeurs de la chaîne : la culture, l'innovation, l'Europe ont porté leurs fruits. ARTE est aujourd'hui **un média culturel et européen global, aux audiences en progression, à l'image modernisée et à la gestion maîtrisée.**

Ces atouts doivent être mis à profit. Dans un secteur audiovisuel dont les usages et les financements sont de plus en plus instables, l'audiovisuel public, et ARTE en particulier, a un rôle fondamental à jouer. Elle a son éclairage à donner, **en faisant interagir le temps long de la réflexion et le temps court de l'actualité et en utilisant la palette entière des formes narratives audiovisuelles.** Elle s'efforce aussi dans son organisation de mettre en pratique **les valeurs de responsabilité** qui l'animent.

Il s'agit désormais de franchir une nouvelle étape éditoriale, en exposant plus de programmes inédits et de créations originales, en relevant le défi de l'hyper-distribution en France et en Europe face à des groupes audiovisuels qui proposent des bouquets d'offres, et en portant haut ses valeurs d'ouverture et d'émancipation par la culture.

A l'horizon 2021, ARTE sera renforcée dans sa vocation de média culturel et européen de référence en mettant plus largement en valeur la richesse et l'originalité de ses programmes.

L'ambition d'ARTE pour atteindre de nouveaux publics est triple :

- ⇒ **Franchir un nouveau cap éditorial en proposant plus de programmes inédits et de créations originales ;**
- ⇒ **Se déployer en Europe et accroître la nature européenne de ses programmes ;**
- ⇒ **Affirmer son caractère d'entreprise responsable et innovante.**

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

I. Franchir un nouveau cap éditorial en proposant plus de programmes inédits et de créations originales.

Les sociétés européennes connaissent des transformations profondes : **plus urbaines**, elles sont en moyenne **plus âgées** (23 % de plus de 50 ans en 2020 vs 21 % en 2013) et aussi **plus multiculturelles** (19,2 % des familles européennes compteront 2 parents originaires de pays extérieurs à l'Union Européenne en 2020 vs 14,8 % en 2011). Les **jeunes générations grandissent avec le numérique et les réseaux sociaux** dont ils maîtrisent les codes et les usages qu'adoptent progressivement à leur tour les actifs et les séniors.

Dans ce contexte démographique mouvant, la **crise économique dont l'évolution est incertaine exacerbé les tensions sociales**. Le chômage de masse et la fragmentation sociale qui en résulte, les enjeux liés à l'accueil des réfugiés en provenance des régions en guerre, les attentats dont la France et plusieurs pays ont été victimes en 2015 et 2016, nourrissent **une crise identitaire et politique** et remettent en question le fonctionnement même de l'Europe, de ses institutions, et de nos sociétés pluralistes.

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

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

Les choix éditoriaux des 5 dernières années seront poursuivis et amplifiés. Avec des œuvres arrimées au réel et tournées vers l'avenir, ARTE souhaite non seulement donner des clés d'analyse, de décryptage mais aussi, grâce au pouvoir de l'imaginaire et des idées, élargir le champ de vision de son public. En écho à la société contemporaine, ARTE doit continuer de proposer des productions originales de qualité, de l'inédit, de l'inattendu, de l'excellence, de l'humour et de l'impertinence.

1.1 Porter haut et fort les valeurs et la singularité créative d'ARTE

ARTE est une chaîne à vocation citoyenne, au cœur du projet européen. Pour répondre à sa mission, **ARTE doit affirmer ses valeurs et prendre fortement la parole** dans l'espace public franco-allemand et européen :

- **par l'investissement dans des créations originales françaises et européennes de qualité, respectueuses du public,** qui donnent à voir le regard singulier de talents renouvelés ;
- **par une politique événementielle et culturelle** qui se déployera autour des programmes pour fidéliser et atteindre de nouveaux publics, notamment les jeunes et les publics éloignés de la culture ;
- **par un traitement de l'actualité, notamment internationale, qui lui est propre,** où la mise en perspective offre au public le recul nécessaire.

Le public est au rendez-vous lorsque la prise de risque (« *Mustang* »), l'originalité (« *Les Aventuriers de l'art moderne* ») et l'excellence (« *Jésus et l'Islam* ») sont privilégiées.

Les 5 prochaines années, ARTE va continuer à **innover, prendre des risques, faire émerger des écritures nouvelles**. Ses équipes cultivent pour cela un **esprit de laboratoire**, en expérimentant des passerelles entre les genres, en imaginant de nouveaux formats, en s'entourant de nouveaux talents.

Le Documentaire, dans toute sa diversité, est le genre d'ARTE par excellence. Sa force réside dans l'originalité du regard sur le monde qu'il propose (« *L'image manquante* », « *Le ventre, notre 2^{ème} cerveau* » ou encore la série documentaire « *l'Europe des écrivains* »). Toutes les catégories de documentaires seront confortées. Pour cela, des investissements très en amont (préachats et coproductions) seront indispensables pour maintenir un standard de haute qualité face à la concurrence, et ceci d'autant plus que la chaîne négocie les droits pour toute l'Europe et sur tous supports.

L'engouement croissant pour la **Fiction** est une opportunité pour la chaîne. Pionnière sur les séries européennes, en particulier scandinaves (« *Borgen* », « *Occupied* »), **ARTE a tissé un lien de fidélité avec les auteurs et les diffuseurs européens** qui lui confère un avantage relatif par rapport à d'autres chaînes. Les audiences confirment cet intérêt renouvelé du public, mais la concurrence s'intensifie nettement sur ce genre. **ARTE doit conserver l'avance prise sur les séries européennes, et développer unitaires et séries originales françaises sur le modèle des succès « *P'tit Quinquin* » et « *Ainsi soient-ils* ».** Pour faire rayonner la palette des cultures européennes, ARTE ambitionne de découvrir de nouveaux talents **au sud et à l'est de l'Europe**. La production de **web-séries** est en pleine expansion. Le numérique exige **d'autres types de formats** et permet de découvrir de surcroît une **pépinière de jeunes auteurs et de nouveaux producteurs**. ARTE a été pionnière dans **l'animation pour adultes** dans les séries courtes (« *Silex and the city* », « *Tu mourras moins bête* ») et compte poursuivre dans cette voie.

Le soutien d'ARTE au **Cinéma** d'auteur français et européen à travers sa filiale de coproduction ARTE France Cinéma et ses achats destinés à l'antenne est de plus en plus important pour l'économie du secteur. La chaîne propose **d'élargir l'exposition à l'antenne et en ligne du cinéma d'auteur** en continuant à investir sur des films selon son engagement et en les diffusant en soirée sur l'antenne et sur *ARTE Cinéma*. Le nouveau festival du cinéma européen en ligne *ARTE Kino Festival* (lancé à l'automne 2016) manifestera également cette volonté. ARTE poursuivra son soutien à la jeune création européenne de court-métrage dont la diffusion reste trop confidentielle en Europe malgré le vivier qu'il constitue et sa qualité récompensée dans les plus grands festivals.

Le soutien de la chaîne au **Spectacle vivant** peut s'appuyer sur les très bons résultats déjà obtenus. L'engagement d'ARTE pour la musique se déploie avec succès en particulier sur **ARTE Concert**, apprécié par un public qui fait plus que doubler tous les ans, en dépit des évolutions profondes, encore en cours, de l'économie du secteur de la musique. Ce soutien à la captation de spectacles et de concerts doit encore être accentué grâce à des grands **événements initiés par la chaîne** et des partenariats avec les festivals et les institutions culturelles européennes (*The Opera Platform* qui diffuse des concerts lyriques, en partenariat avec les plus grandes salles d'opéra en Europe). La chaîne s'efforcera de proposer **de nouvelles formes de représentation des arts et des spectacles à l'antenne**, à l'image de la série documentaire « *Let's Dance* ».

Cet esprit d'innovation doit se retrouver dans les **technologies employées**. ARTE proposera la diffusion événementielle de **programmes en Ultra - Haute Définition (Ultra - HD)**. A l'horizon 2021,

cette technologie pourrait être plus largement déployée. La chaîne évaluera durant la période du COM les investissements qui seraient progressivement nécessaires pour produire et diffuser avec ce nouveau standard. Les nouvelles technologies donnent naissance à de nouveaux types de contenus, et ARTE pourra développer des expériences en **réalité virtuelle (VR)**, avec son application ARTE 360°, et réitérer la conception de **jeux vidéo** innovants, à la manière de « *Type-Rider* ».

Enfin, des actions de communication et de marketing numérique seront développées pour continuer à fidéliser et attirer de nouveaux publics, en multipliant les **partenariats ciblés avec des médias prescripteurs**, en renforçant les moyens destinés à l'**animation des réseaux sociaux et à l'organisation d'événements à Paris, en région et dans toute l'Europe**, à l'image du *ARTE Concert Festival* dont la 1^{ère} édition s'est tenue en avril 2016 à la Gaîté Lyrique.

1.2 Renforcer l'offre de programmes en proposant plus d'inédits et de créations originales

ARTE doit affronter une concurrence toujours plus vive et désormais mondiale aussi bien à l'antenne que sur les réseaux numériques.

Sur l'antenne classique, l'offre de télévision gratuite sur la TNT en France a plus que quadruplé en dix ans. 27 chaînes gratuites sont désormais disponibles (elles étaient seulement 6 jusqu'en 2005). Cette multiplication de l'offre a eu des effets significatifs de fragmentation des audiences, comme l'atteste la montée en puissance rapide des 6 nouvelles chaînes TNT HD dont l'audience cumulée a atteint 8 %, 4 ans seulement après leur création en 2012, et de C8 qui a quasiment doublé son audience (3,5 %) depuis son acquisition par Canal + fin 2012. Le passage de l'ensemble des chaînes de la TNT à la HD en avril 2016 a accentué cette fragmentation des audiences.

L'offre se démultiplie également **sur les réseaux numériques**. ARTE a été à l'avant-garde des contenus numériques, en proposant très tôt de la VOD (2006), de la télévision de rattrapage (*ARTE+7*, 2007), et des offres numériques thématiques (*ARTE Radio* en 2002, *ARTE Concert* en 2009, *ARTE Créative* en 2011, *ARTE Info/Future/Cinéma* en 2013/2014). Cette avance a néanmoins eu tendance à se réduire ces dernières années, particulièrement en France, les autres groupes de télévision publics et privés ayant à leur tour fortement investi le champ des contenus délinéarisés.

La mondialisation en cours du marché de la télévision implique un changement de paradigme. Les plateformes de diffusion (YouTube, Facebook, Dailymotion³...) et les services de VOD et SVOD se multiplient. Les acteurs de la presse d'information générale et de la presse de télévision mutent et diffusent des contenus vidéo, le cas échéant produits en interne. Ces bouleversements n'épargnent pas la création audiovisuelle avec la **constitution de groupes privés puissants réunissant producteurs, distributeurs et diffuseurs**, faisant courir le risque d'une standardisation des propositions éditoriales.

Ces évolutions profondes du secteur ont un impact triple pour un média comme ARTE. La multitude d'offres disponibles sur les supports les plus divers accroît la **fragmentation des audiences** ; rend d'autant plus cruciale la nécessité de **proposer une offre singulière et inédite** ; et renforce la **pression inflationniste sur le coût des programmes**.

³ Premiers sites de vidéo en France d'après « Les chiffres clés de l'audiovisuel français, CSA, 2nd semestre 2015 »

Ces développements représentent autant de **nouvelles opportunités et de nouveaux défis pour la chaîne**. Ils rendent possible une circulation élargie des programmes, une communication plus diversifiée en lien avec la presse traditionnelle et tous ceux qui jouent un rôle prescripteur. Ils permettent d'instaurer des liens plus directs avec les téléspectateurs. Autant d'enjeux qui supposent une adaptation constante des conditions de production, d'administration, de diffusion, de publication et de communication autour des programmes. ARTE doit pouvoir relever ces défis. Et ce d'autant plus que la chaîne se trouve **face à des groupes audiovisuels qui proposent des bouquets d'offres, et dont les moyens humains et techniques sont sans comparaison** avec les siens.

Afin de continuer à se singulariser, **ARTE France prévoit d'augmenter d'au moins 15 % sur la durée du COM le volume de programmes inédits apportés à la chaîne**. C'est la condition indispensable pour **renforcer l'attrait de l'offre d'ARTE sur tous les supports, en particulier dans la journée en semaine, et le week-end**. Jusqu'à présent, la chaîne a eu recours aux multidiffusions et rediffusions en journée. Une politique **d'inédits** doit être développée. **Dès 2017, chacun des deux partenaires français et allemand de la chaîne apportera un nouveau programme quotidien permettant de renforcer l'offre inédite en journée**.

ARTE France doit proposer de **nouveaux rendez-vous**, et accroître sa production **de créations originales** pour renforcer son offre éditoriale dans les différents genres (documentaires, cinéma, fictions, spectacles, magazines). Elle aura pour objectif de porter les investissements dans la **production d'œuvres originales de 77 M€ en 2016 à 90 M€ en 2021**.

Les frontières entre **l'antenne et le web s'effacent progressivement**. **L'irrigation entre le linéaire et le non-linéaire doit être permanente** pour garder une avance en termes d'innovation et d'enrichissement éditoriaux, renouveler les formes narratives et accroître la fluidité de l'accès aux programmes, quel que soit l'écran. **Elle impliquera des évolutions constantes du service de télévision de ratrappage ARTE+7 sur la durée du COM, pour mieux intégrer l'avant et l'après-antenne et incorporer de nouveaux usages**. La dimension bi-média présente **dès l'écriture du programme** permet de toucher de nouveaux publics. ARTE investira dès l'entame du COM pour **proposer chaque mois un temps fort décliné en plusieurs programmes sur l'antenne et en ligne** (par exemple, Philip K. Dick, décliné en un documentaire, un jeu et une webfiction en réalité virtuelle (360°)). La forme narrative sera différente et adaptée à chaque support de diffusion.

1.3 Disséminer les programmes d'ARTE partout et tout le temps

Les technologies et les usages évoluent très vite, devenant de plus en plus mobiles et faisant la part belle aux vidéos. Le rythme d'innovation, qui ne cesse de s'accroître, **augmente la sophistication des moyens de diffusion**.

La vitesse de pénétration des équipements mobiles, devenus un standard, s'accélère. Stimulé par une croissance exponentielle de la vidéo et une concurrence intense entre opérateurs, le réseau internet fixe et mobile s'est étendu, déployant ses services à un haut niveau de qualité sur une grande partie du territoire. Ce mouvement va se poursuivre à la faveur de la cession de fréquences hertziennes (bande des 700 MHz) aux opérateurs mobiles et du déploiement du plan « France Très haut débit » et des réseaux de fibre optique. La France sera totalement **couverte en très haut débit d'ici 2022**. Tous les appareils sont connectés et **le mobile, la nouvelle porte d'entrée dans l'univers des médias** : sa capacité de distribution individuelle et personnalisable est incomparable, même si

elle implique une dépendance forte aux géants qui ont investi dans les systèmes d'exploitation et les nouveaux services de partage de données, de recommandations et de contenus audiovisuels.

Le **besoin de personnalisation et d'interactions** est devenu incontournable, comme l'atteste la place prise par les **réseaux sociaux** : fin 2015, 35 millions de Français de 15 ans et plus, soit plus de 3 internautes sur 4 sont inscrits sur au moins un de ces réseaux, devenus **vecteurs à leur tour de vidéos**. Cette connexion permanente des individus génère une **masse de données** que les entreprises de médias peuvent analyser pour évaluer l'impact de leur offre et améliorer l'expérience des utilisateurs.

Pour donner une visibilité maximale à ses programmes et conserver son statut de média avant-gardiste, ARTE doit **accroître les moyens consacrés à l'étude et à l'analyse fine de ces nouveaux usages, des audiences sur l'ensemble des supports** et renforcer sa démarche prospective pour **anticiper les évolutions** des modes de diffusion.

ARTE doit accentuer « l'**hyper-distribution** » (sur tous les supports d'ARTE) et la **dissémination** (sur des supports tiers, y compris les réseaux sociaux) de ses programmes. Elle s'appuiera sur des innovations permettant un accès délinéarisé aux programmes, sur des outils de **recommandation** et de **personnalisation éditoriale** selon le calendrier du projet de groupe 2017 - 2021, sur des **partenariats publics et privés** et sur **une approche différenciée selon les canaux de diffusion**. L'objectif est de donner à voir les programmes quel que soit le support et **d'éveiller la curiosité du public là où il se trouve**. Les **outils de mesure des audiences** seront adaptés autant que nécessaire à mesure de l'évolution des usages, en concertation et en cohérence avec les méthodologies retenues par les autres sociétés de l'audiovisuel public.

Pour mener à bien cette stratégie, il est indispensable **d'associer communication et marketing sur les médias traditionnels et sur les médias numériques**. Il s'agit d'accentuer le rayonnement de la **marque ARTE** par une communication à 360°, de **renforcer la promotion croisée** sur l'antenne et sur les supports numériques pour améliorer la visibilité de son offre, de **fidéliser et conquérir les publics** notamment **via les réseaux sociaux**. La création d'un **labo digital** interne à ARTE France afin de créer de manière fluide les différents contenus de communication (pastilles, extraits vidéos, *posts* numériques...) permettra de répondre plus efficacement aux demandes de nos partenaires et de professionnaliser les actions de marketing numérique.

La chaîne doit s'appuyer sur la force éditoriale de ses programmes pour proposer des services à haute valeur ajoutée et prolonger dans le temps et dans l'espace l'accès à ARTE. Elle **consolidera et développera ses offres commerciales** dont la dynamique est positive depuis 5 ans. La stratégie commerciale sera affirmée au niveau du Groupe, pour **articuler finement les offres gratuites et les offres payantes**. Des opportunités de développement émergent et pourraient être saisies dans le respect des équilibres du COM, soit par l'accélération du **déploiement d'activités existantes (VOD, Médiathèque numérique)**, soit par le **lancement de projets** en réponse aux besoins de continuation et d'approfondissement de nouvelles expériences culturelles. Il s'agira aussi pour la chaîne d'**élargir la distribution d'ARTE** auprès de grands comptes (librairies, médiathèques, écoles, musées, associations, comités d'entreprise).

La vidéo par abonnement (SVOD) à destination du grand public ne constitue pas une priorité pour la chaîne mais elle est prête à répondre à des opportunités de participation à des services thématiques de **SVOD français ou européens** susceptibles d'émerger. Forte de son savoir-faire éditorial et de son image auprès de la communauté éducative, ARTE concentrera ses efforts au développement d'une

offre SVOD franco-allemande, spécifique aux enseignants et aux élèves : EDUC'ARTE. Lancé au printemps 2016, cet outil pédagogique donne accès à 600 programmes dans leur intégralité, en français et en allemand. Indexés par discipline, niveau scolaire et mot-clé, ces programmes sont partageables sur tous les supports pour une utilisation au sein des établissements ou à domicile avec des fonctionnalités pédagogiques innovantes. Ce service, expérimenté auprès de plusieurs centaines d'établissements en France et en Allemagne durant l'année 2016 – 2017, sera déployé plus largement, à compter de l'année scolaire 2017 – 2018.

Enfin, **la vente et l'export international** des programmes doivent continuer à progresser. Elles servent l'image de la chaîne et sa notoriété en Europe et au-delà, et participent au rayonnement culturel français et européen.

Ces activités nécessiteront d'**acquérir les droits d'exploitation, et de financer les mandats de distribution et les développements techniques nécessaires aux offres en ligne.**

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

L'Europe est au cœur du projet fondateur d'A.R.T.E (« *Association relative à la télévision européenne* ») comme l'atteste la part inégalée (au moins 85 %) des œuvres européennes dans les programmes de création qu'elle diffuse. La crise des réfugiés, le vote en faveur du « *Brexit* », la montée en puissance de partis nationalistes ou encore la crise financière et sociale en Europe suscitent des incertitudes, voire une remise en cause du projet européen dans son ensemble.

Forte de l'ambition de ses fondateurs, ARTE, doit **promouvoir auprès des citoyens européens une Europe humaine, culturelle, dynamique et porteuse d'avenir**. En affirmant plus encore son identité européenne et son regard singulier sur l'Europe dans ses programmes, en développant les coproductions européennes de séries, en élargissant sa diffusion multilingue à l'ensemble du continent, ARTE s'affirmara, grâce à toutes les entités du groupe, comme « le » média culturel et européen de référence, aiguillonné en particulier par le projet ARTE Europe.

2.1 Parler d'Europe, et montrer le projet européen sous un jour créatif

ARTE **diffuse principalement des œuvres audiovisuelles et des films produits en Europe et dont le propos s'inscrit dans un cadre de référence européen**. En disposant de moyens supplémentaires, ces œuvres seront **mieux exposées et mises en valeur**, en proposant les **programmes cinéma et audiovisuels largement primés en Europe et un festival du documentaire européen**.

La part de **l'information et de l'actualité européenne sera également renforcée**, le pôle allemand préparant la mise en place d'une nouvelle émission quotidienne de reportages sur l'Europe dès 2017.

Le nouveau festival en ligne du cinéma européen (*ARTE Kino Festival*), inauguré à l'automne 2016, **permettra de mieux faire rayonner la jeune création européenne** sur la plateforme de ce festival numérique.

2.2 Coproduire des programmes européens ambitieux

ARTE a vocation à participer à un plus grand nombre de coproductions européennes. Elle doit lancer des coproductions de séries ambitieuses en documentaire et en fiction, le genre le mieux à même de contribuer à nourrir un imaginaire commun en Europe. Sur le modèle de la série sur les réfugiés « *Eden* » coproduite par la France et l'Allemagne (ARTE France, ARTE Deutschland et SWR), ARTE pourra s'appuyer sur le nouveau dispositif de co-développement de séries du CNC mis en place en partenariat avec les Länder. La coproduction internationale pourra aussi se développer dans le cadre **d'accords avec les chaînes européennes partenaires** comme la RTBF ou la Télévision Suisse Romande (TSR).

La concurrence de plus en plus vive pour être partie prenante et diffuser des programmes européens ambitieux de création, en documentaire et en fiction, impliquera **des investissements plus en amont et plus importants qu'auparavant**, à des niveaux financiers bien supérieurs pour l'obtention de droits équivalents de diffusion et d'exploitation à l'échelle européenne.

De manière générale, **le marché audiovisuel international croît** à la faveur de l'ouverture des coproductions ou des préachats à l'Europe du sud et de l'est et de l'essor des exportations. La

singularité culturelle, créative, et européenne de la chaîne est un atout pour ARTE qui la distingue d'autres diffuseurs. Elle lui confère **une excellente image à l'international** et éveille l'intérêt des co-financeurs potentiels. Mais le **préalable indispensable pour ARTE France est d'investir en coproduction avec les pays partenaires** (par exemple, le Danemark, la Suède, la Norvège) avant que ces derniers n'envisagent de s'impliquer, demain, dans une coproduction d'initiative française. Une des clés **d'une meilleure circulation des œuvres et de la négociation de ces coproductions à l'échelle européenne réside également dans la capacité pour ARTE France à produire plusieurs saisons d'une même série dans un temps réduit**. Cela nécessite de franchir un nouveau cap éditorial et d'investir dans l'écriture, le développement et la production de ces fictions d'auteur ambitieuses.

De manière comparable, **ARTE pourra développer les coproductions internationales dans le domaine des webproductions.**

2.3 Mieux exposer ARTE auprès du public français et européen

ARTE a posé en novembre 2015 un jalon important pour élargir la diffusion de la chaîne à l'ensemble du continent. Le projet *ARTE Europe*, financé par l'Union européenne, met à disposition une sélection annuelle d'au moins 600 heures de programmes sous-titrés en deux langues supplémentaires, l'anglais et l'espagnol, auxquelles vient s'ajouter à partir de l'automne 2016 le polonais.

Après des premiers résultats encourageants, ARTE Europe doit poursuivre son développement et gagner en visibilité en Europe. Cela nécessite de faire mieux connaître l'offre en travaillant au sein du groupe à la promotion de la plateforme, notamment sur les réseaux sociaux, d'accroître la part de programmes pour lesquels les droits sont acquis sur l'ensemble des territoires européens, d'adapter techniquement les systèmes d'information, d'administration et de diffusion des programmes, et de trouver un équilibre avec les producteurs partenaires. Il convient aussi d'identifier pour chaque nouvelle langue la meilleure voie pour atteindre le public (distributeurs « over the top » - OTT, négociation d'une fenêtre sur la télévision locale, accord avec un réseau câblé...), de nouer des partenariats avec des acteurs audiovisuels locaux et à terme développer des coproductions avec ces partenaires. Ce travail se fait en coordination avec les autres entités du Groupe.

Au-delà de ce projet, **c'est l'ensemble de l'offre d'ARTE qui doit accroître sa notoriété et son audience en France, en Allemagne et dans toute l'Europe**, tous écrans confondus. Cela passe par la mise en place d'une « hyper-distribution » des programmes à l'échelle européenne d'une part sur les offres d'ARTE (site, applis, tv connectées) et d'autre part sur les réseaux et canaux des distributeurs tiers auxquels seront proposées des offres de reprise adaptées (« ARTE », « ARTE Concert », web-productions...). Il importe d'amplifier la **politique de distribution commerciale en Europe** (distribution du flux de la chaîne ARTE, distribution internationale des programmes, promotion des plateformes numériques du type *ARTE Concert*) en s'appuyant sur l'expérience acquise par les équipes commerciales d'ARTE France et les différents partenaires relais de ces offres.

III. Etre une entreprise responsable et innovante

Fondée sur un traité européen, ARTE déploie **une ligne éditoriale qui dépasse les débats nationaux**. L'absence de publicité sur son antenne lui garantit, en outre, **une indépendance précieuse à l'égard des annonceurs et des acteurs économiques**. Entreprise de l'audiovisuel public de culture européenne, elle souhaite continuer à mettre en adéquation ses modes de fonctionnement et ses liens avec les professionnels et le public avec les valeurs promues par ses programmes.

Ses valeurs de chaîne éthique, écologique, ouverte sur l'innovation et les évolutions de la société continueront à être présentes à l'antenne.

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

3.1 « ARTE s'engage » : affirmer la responsabilité sociale, civique et environnementale de la chaîne

Un lien de confiance lie ARTE et le public. Elle est régulièrement classée parmi les médias bénéficiant d'une image très positive en France et en Allemagne ce qu'elle peut accentuer encore **en s'engageant sur des thématiques chères aux citoyens européens** : l'éthique morale et citoyenne ; la lutte contre les inégalités, qu'elles soient sociales, culturelles, économiques, géographiques, liées au genre ou au handicap ; la transparence de l'utilisation des données personnelles ; le développement durable. Ces sujets font déjà l'objet d'une attention particulière des équipes d'ARTE, mais un nouveau cap doit être franchi.

ARTE est une chaîne responsable, consciente des devoirs et du pouvoir que lui confère son statut de diffuseur public. ARTE tient une ligne de conduite claire : **prendre le temps de l'analyse et éclairer l'opinion**. Cette conviction l'a conduite ces derniers mois à renforcer la programmation d'« *ARTE Journal Junior* », désormais quotidienne et à multiplier les programmes consacrés à la connaissance des religions, aux enjeux climatiques, aux conflits qui ébranlent le monde et à leurs conséquences.

L'ambition d'ARTE, pour les prochaines années, est de poursuivre dans cette voie, tout en accentuant son engagement **au service de la cohésion sociale et des valeurs démocratiques**. A titre d'exemple, la chaîne, déjà très engagée dans la lutte contre les stéréotypes sexistes, veillera à un meilleur **équilibre de la représentation des femmes et des hommes**, « experts » invités dans ses émissions et auteurs à l'initiative de ses programmes. ARTE sera également un partenaire volontariste de l'Etat et des collectivités territoriales dans le cadre du plan numérique du Ministère de l'Education nationale, avec la mise en place de l'offre de SVOD multilingue **EducARTE** donnant accès aux meilleurs programmes de la chaîne aux enseignants et à leurs élèves. Elle souhaite également **s'engager en faveur de la jeunesse**, comme elle le fait déjà avec les stagiaires et apprentis, en accueillant des volontaires du service civique. En lien avec les ministères et associations concernés (Culture, Education, Ville et Jeunesse), elle mobilisera ses équipes sur le terrain grâce à des projections et des actions ciblées en faveur de **l'éducation artistique et culturelle et de l'éducation aux médias et à l'information**. Enfin, **l'accessibilité de ses programmes** continuera de faire l'objet d'attention, en augmentant le nombre de programmes avec audiodescription et en proposant des offres en ligne accessibles aux malvoyants et aux malentendants.

La transparence est un autre sujet primordial. La chaîne souhaite **faciliter l'accès aux informations concernant son activité** et gérer de manière **responsable et transparente les données personnelles** des internautes. 9 Français sur 10 s'estiment mal informés sur l'utilisation de leurs données par les entreprises et seuls 37 % considèrent que les entreprises et les organismes publics font un usage « responsable » et « raisonnable » des données⁴. ARTE continuera à proposer et à faire évoluer durant le COM des systèmes de **recommandation et de personnalisation répondant aux attentes du public tout en respectant son libre arbitre** dans la plus grande transparence : la recommandation ne sera jamais purement automatique mais toujours éditoriale, contextualisée, et elle laissera la place au hasard de la découverte. L'objectif de la chaîne est de stimuler la curiosité et la capacité d'évasion du public, d'élargir son champ de vision, et non de l'enfermer dans une répétition automatique de ses choix.

ARTE France mettra en place dès 2017 – 2018 une **stratégie pluriannuelle de développement durable**, sur la base d'un audit énergétique, d'un bilan carbone et d'une mise en œuvre des bonnes pratiques observées dans les entreprises comparables, en particulier au sein du groupe ARTE. Cela donnera lieu à des **travaux d'aménagement** favorables aux économies d'énergie et au développement du **recyclage**. Elle poursuivra la **dématérialisation de ses procédures** et améliorera **l'équipement mobile** de ses salariés.

ARTE entend continuer à être **une entreprise responsable dans ses relations avec la filière professionnelle**. Une **charte de déontologie** sera élaborée au début du COM et appliquée en interne. La chaîne travaillera autant que possible **avec des entreprises responsables socialement**, des établissements financiers **investis dans l'économie sociale et solidaire**. En matière de gestion des ressources humaines, un **baromètre social** sera réalisé à échéance régulière. Dans un souci d'amélioration de la participation des salariés, les **méthodes de travail « collaboratives »** et transversales seront développées. Les outils internes, les pratiques métiers seront simplifiés et standardisés en renforçant les moyens de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre sur les **systèmes d'information**.

3.2 Innover et maintenir une gestion économe

Financée sur fonds publics, ARTE continuera à se montrer **soucieuse de son efficience et innovante dans sa gestion**.

Les synergies déjà mises en place avec les entités du Groupe ARTE et les autres sociétés de l'audiovisuel public en France et en Europe continueront à être recherchées. La mutualisation et la coordination des achats et les synergies sur les activités commerciales seront poursuivies et approfondies. Les échanges de bonnes pratiques seront multipliés, en particulier sur l'informatique et la cybersécurité et pourront déboucher sur des investissements communs, dans le respect des règles de la commande publique. ARTE continuera autant que possible à conclure des **partenariats éditoriaux et de communication** avec les autres sociétés de l'audiovisuel public. Un **nouveau Projet de Groupe ARTE (regroupant ARTE France, ARTE Deutschland et ARTE GEIE)** sera établi pour la **période 2017-2021**. Élaboré en collaboration étroite avec les directions et services des trois entités, il sera cohérent avec le présent COM et le financement apporté par ARTE Deutschland. Il permettra de suivre les actions concrètes menées pour atteindre les objectifs stratégiques de la chaîne.

⁴ « Les Français et le Big Data » - Harris Interactive – Quantmetry – mars 2016

L'entreprise poursuivra le développement d'**une gestion innovante et moderne** grâce à des outils agiles et collaboratifs achevés à l'horizon 2018 (SOPHIA Production, SOPHIA Finance, SOPHIA Partenaires), à l'analyse des données, au *reporting* budgétaire et administratif, et aux actions d'audit interne et d'audit des comptes de production des programmes établis par les sociétés partenaires qui seront poursuivis. ARTE se dotera des **systèmes de gestion vidéo les plus modernes** grâce au projet **de dématérialisation de la livraison des programmes PAD mis en place** en synergie avec France Télévisions et la RTBF d'ici 2017 et à la faveur de la **centralisation des archives vidéo** au sein du Groupe ARTE mise en place en 2017 - 2018. Les capacités de stockage disponibles et les outils internes de gestion des fichiers vidéo seront adaptés. Un plan de **numérisation du patrimoine audiovisuel** d'ARTE et **d'indexation des métadonnées des programmes** sera également mis en œuvre d'ici 2020 - 2021 afin d'enrichir les propositions éditoriales d'ARTE à l'antenne et sur ses offres en ligne.

Ces adaptations technologiques impliquent de disposer de systèmes d'information et de réseaux informatiques robustes et sécurisés selon les meilleurs standards. La **cybersécurité est un enjeu majeur** pour toutes les entreprises et en particulier pour les entreprises de médias. ARTE appliquera au fil de leur évolution les recommandations de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) en termes de sécurité informatique ce qui nécessitera des investissements supplémentaires, en cohérence avec les travaux du groupe de travail des éditeurs francophones auquel participe la chaîne avec les autres sociétés de l'audiovisuel. Le développement du travail en mobilité au sein de l'entreprise impliquera également la sécurisation des appareils connectés. ARTE France continuera à être attentive au **fonctionnement efficient des multiplex de diffusion TNT HD en métropole et TNT SD outre-mer**, en collaboration avec les équipes techniques de France Télévisions et du groupe M6.

Soucieuse d'une gestion RH adaptée à ses moyens, ARTE France continuera à maîtriser sa masse salariale et à réaliser un effort particulier sur la formation, dans le respect des objectifs fixés par les instances de gouvernance. Quelques renforts nécessaires seront mobilisés, dans la limite des possibilités budgétaires, sur des fonctions d'expertise, en particulier sur la conduite du changement, la maîtrise d'ouvrage, la sécurité des systèmes d'information et l'expertise numérique. L'entreprise poursuivra sa politique d'accueil et **d'insertion professionnelle de jeunes apprentis** (10 à 15 chaque année) désireux de compléter leur formation en collaborant avec les équipes de la chaîne.

Des **investissements informatique et d'aménagement technique ciblés et maîtrisés** (entre 1,8 et 3 M€/an) seront nécessaires et amortis sur la période du COM pour atteindre ces différents objectifs de gestion, de développement durable et de sécurité.

3.3 Accompagner les salariés d'ARTE dans leur évolution et cultiver leur ouverture sur la société, les talents créatifs, l'Europe

ARTE France sera attentive à la nécessité d'**accompagner et d'accroître l'employabilité de ses salariés tout au long de leur carrière**. La décision prise en 2012 de former l'ensemble du personnel d'ARTE France au numérique de façon à enrichir les compétences de tous et en évitant l'embauche de personnes spécialisées a porté ses fruits. Cette étape est maintenant franchie. Il importe à présent de poursuivre cette action en généralisant les **formations liées aux nouveaux besoins numériques** (réseaux sociaux et marketing des programmes, plateformes vidéos interactives, programmes 360 °, réalité virtuelle, interaction avec les créateurs, les médias prescripteurs, curation de contenus,

découverte de talents et thématiques/tendances culturelles, suivi des audiences et des usages...) et à d'autres innovations qui ne manqueront pas d'apparaître dans les années à venir.

Les formations au management (notamment le management intergénérationnel et le management à distance) et aux langues européennes doivent également être développées. Les MOOC et l'E-learning prendront une part de plus en plus importante dans les actions de formation programmées.

La juste **reconnaissance des résultats collectifs** via l'intéressement et la politique de développement RH permettront d'accompagner les salariés dans leur parcours professionnel.

La culture d'entreprise et le partage de retour d'expériences seront renforcés au sein d'ARTE France et au sein du Groupe ARTE. Des échanges avec les équipes du GEIE et d'ARTE Deutschland, des formations communes à la culture allemande/européenne seront organisées. L'ouverture des collaborateurs d'ARTE sur le monde culturel, la société civile, les médias sera développée grâce à l'organisation de rencontres avec des experts venus de tous les horizons académiques et culturels.

*

ARTE, **chaîne culturelle de la création européenne**, a un rôle éminent et singulier à jouer pour continuer à réinventer la télévision dans un paysage audiovisuel fragmenté et marqué par la standardisation accélérée de contenus mondialisés.

Forte de son cadre de référence qui n'est pas seulement français ni même franco-allemand, ARTE peut s'appuyer sur les résultats obtenus depuis 5 ans : la relance de sa dynamique éditoriale et les succès de son développement numérique.

La période 2017 – 2021 qui s'ouvre est cruciale et doit permettre de **franchir un nouveau cap pour lui permettre d'accomplir sa mission au service de la création et des publics européens**. L'objectif prioritaire d'ARTE, est triple :

- **Franchir un nouveau cap éditorial** en continuant à donner la priorité à la création originale et en proposant plus de programmes inédits ;
- **Disséminer ces œuvres** en les donnant à voir sur tous les supports et partout en Europe ;
- Veiller à une **gestion économe et responsable** et donner la priorité aux **investissements nécessaires à un média innovant**.

L'effort décisif consenti par l'Etat témoigne de la volonté commune de soutenir cette stratégie et le développement d'ARTE.

2 – Indicateurs 2017 – 2021

I. Franchir un nouveau cap éditorial en proposant plus de programmes inédits et de créations originales

1.1 Porter haut et fort les valeurs et la singularité créative d'ARTE

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

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

ANNÉE	PRÉV. 2016	2017	2018	2019	2020	2021
CIBLE	> 77 M€	≥ 84 M€	≥ 85 M€	≥ 86 M€	≥ 88 M€	≥ 90 M€

1.2 Renforcer l'offre de programmes en proposant plus d'inédits et de créations originales

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

INDICATEUR 2 : VOLUME HORAIRE DE PROGRAMMES INEDITS ENGAGES PAR ARTE France

ANNÉE	PRÉV. 2016	2017	2018	2019	2020	2021
CIBLE	910 heures	+ 7 %	> 2017	> 2018	> 2019	> 2020

et + 10 % en 2019 et + 15 % en 2021 par rapport à 2016

UN SUIVI DU POURCENTAGE DE PROGRAMMES INEDITS APPORTES PAR ARTE FRANCE ET DIFFUSES SUR ARTE SERA RÉALISÉ. Les programmes inédits sont ceux qui ont été diffusés pour la 1^{ère} fois à la télévision en France pour les programmes audiovisuels et pour la 1^{ère} fois sur ARTE pour les films de Cinéma.

UN SUIVI DES ENGAGEMENTS EN VALEUR ABSOLUE POUR LE DOCUMENTAIRE SERA RÉALISÉ.

UN SUIVI DES ENGAGEMENTS EN VALEUR ABSOLUE POUR LA FICTION SERA RÉALISÉ.

UN SUIVI DES ENGAGEMENTS EN VALEUR ABSOLUE POUR LE SPECTACLE VIVANT SERA RÉALISÉ.

1.3 Disséminer les programmes d'ARTE partout et tout le temps

OBJECTIF – Disséminer l'offre d'ARTE

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

ANNÉE	ESTIM. 2016*	2017	2018	2019	2020	2021
CIBLE	23 M°	> 2016	> 2017	> 2018	> 2019	> 2020

Doublement sur la durée du COM (+ 50 % en 2019 et + 100 % en 2021 par rapport à 2016)

Cumul des vidéos vues mesurées par des outils du marché pour les offres gérées directement par ARTE (ex : eStat'Streaming de Médiamétrie) et des vidéos vues communiquées par les tiers opérateurs (y compris vidéos liées à la consultation du flux ARTE en direct (*live streaming*)).

*NB : Le passage à la mesure d'audience « quatre écrans » impose un changement d'outil de mesure vidéo courant 2016. Si nécessaire, l'estimation des données 2016 sera ajustée sur la base du dernier trimestre 2016 et des données mesurées courant 2017.

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

2.1 Parler d'Europe, et montrer le projet européen sous un jour créatif

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

INDICATEUR 4 : PART DES ŒUVRES EUROPÉENNES DANS LES ŒUVRES DIFFUSÉES

ANNÉE	PRÉV. 2016	2017	2018	2019	2020	2021
CIBLE	85 %	≥ 85 %	≥ 85 %	≥ 85 %	≥ 85 %	≥ 85 %

OBJECTIF - Promouvoir le cinéma français et européen

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

ANNÉE	PRÉV. 2016	2017	2018	2019	2020	2021
CIBLE	3,5 %	≥ 3,5 %	≥ 3,5 %	≥ 3,5 %	≥ 3,5 %	≥ 3,5 %

2.3 Mieux exposer ARTE auprès du public français et européen

OBJECTIF - Accroître l'impact de la chaîne en France et en Europe

INDICATEUR 6 : PART D'AUDIENCE FRANCE

ANNÉE	PRÉV. 2016	2017	2018	2019	2020	2021
CIBLE	2,2 %*	≥ 2,2 %	≥ 2,2 %	≥ 2,2 %	≥ 2,2 %	≥ 2,2 %

Cet objectif sera revu en cas de modification substantielle du paysage audiovisuel.

*Pour mémoire, l'objectif à atteindre en 2016 dans le cadre du COM 12 – 16 était de 1,95 %.

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

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

Cumul des vidéos vues mesurées par des outils du marché pour les offres gérées directement par ARTE (ex : *eStat'Streaming* de Médiamétrie) et des vidéos vues communiquées par les tiers opérateurs.

III. Etre une entreprise responsable et innovante

3.2 Innover et maintenir une gestion économe

OBJECTIF – Maintenir une gestion maîtrisée et économe

INDICATEUR 7 : MONTANT DES RECETTES COMMERCIALES

ANNÉE	PRÉV. 2016	2017	2018	2019	2020	2021
CIBLE	2,3 M€	2,35 M€	2,39 M€	2,44 M€	2,49 M€	2,54 M€

INDICATEUR 8 : (DÉPENSES DE SERVICES COMMUNS + DÉPENSES D'ADMINISTRATION GÉNÉRALE) / TOTAL DES RESSOURCES

ANNÉE	PRÉV. 2016	2017	2018	2019	2020	2021
CIBLE	2,4 %	< 2,4 %	< 2,4 %	< 2,4 %	< 2,4 %	< 2,4 %

Frais de structure hors amortissements et impôts

3.3 Accompagner les salariés d'ARTE dans leur évolution et cultiver leur ouverture sur la société, les talents créatifs, l'Europe

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

INDICATEUR 9 : (DÉPENSES DE PERSONNEL PERMANENT + DÉPENSES DE PERSONNEL DE RENFORT ET DE REMPLACEMENT) / TOTAL DES RESSOURCES

ANNÉE	PRÉV. 2016	2017	2018	2019	2020	2021
CIBLE	7,7 %	< 7,7 %	< 7,7 %	< 7,7 %	< 7,7 %	< 7,7 %

3 - Plan d'affaires ARTE France 2017 - 2021

ARTE France (en M€)	Réel	Réel	Budget					
	2014	2015	2016	COM 4 2017	COM 4 2018	COM 4 2019	COM 4 2020	COM 4 2021
Production et achats programmes	130,81	131,5	133	146,0	148,7	151,5	154,4	158,3
Compte de soutien CNC	13,94	14,01	14,15	14,72	15,19	15,51	15,83	16,17
Droits Artistes interprètes	2,66	2,1	2,1	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7
Total programmes	147,41	147,61	149,25	162,32	165,53	168,66	171,94	176,19
Charges de diffusion	20,57	19,66	16,34	10,53	10,45	10,39	10,33	10,26
dont charges de diffusion TNT SD	6,53	6,20	2,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres dépenses liées aux programmes	9,66	8,88	9,28	9,91	10,09	10,29	10,49	10,74
Total dépenses liées aux programmes	30,23	28,54	25,62	20,44	20,55	20,68	20,81	21,00
<i>Arte GEIE</i>	<i>60,76</i>	<i>62,60</i>	<i>63,64</i>	<i>64,96</i>	<i>66,29</i>	<i>67,65</i>	<i>69,03</i>	<i>70,45</i>
<i>Frais personnel - formation</i>	<i>20,82</i>	<i>21,17</i>	<i>22,28</i>	<i>22,93</i>	<i>23,39</i>	<i>23,85</i>	<i>24,33</i>	<i>24,82</i>
<i>Frais de structure</i>	<i>7,01</i>	<i>6,72</i>	<i>7,77</i>	<i>7,89</i>	<i>8,02</i>	<i>8,15</i>	<i>8,28</i>	<i>8,41</i>
<i>Amortissements</i>	<i>1,41</i>	<i>1,35</i>	<i>1,60</i>	<i>1,70</i>	<i>1,72</i>	<i>2,15</i>	<i>2,49</i>	<i>1,94</i>
Total DEPENSES	267,64	267,99	270,15	280,25	285,49	291,14	296,89	302,81
Recettes commerciales	2,22	2,27	2,30	2,35	2,39	2,44	2,49	2,54
Recettes diverses	1,38	0,21	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Produits financiers	0,95	0,75	0,65	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Total ressources propres	4,55	3,24	3,15	3,00	3,04	3,09	3,14	3,19
<i>Prélèvement Report à nouveau (FdR net)</i>	<i>2,58</i>	<i>2,96</i>	<i>2,75</i>	<small>** la hausse relative des amortissements est liée aux investissements nécessaires à la sécurisation informatique</small>	<i>3,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Contribution audiovisuelle publique</i>	<i>260,51</i>	<i>261,79</i>	<i>264,25</i>		<i>274,25</i>	<i>282,45</i>	<i>288,05</i>	<i>293,75</i>
Total RECETTES	267,64	267,99	270,15		280,25	285,49	291,14	296,89
								302,81

* la hausse relative des amortissements est liée aux investissements nécessaires à la sécurisation informatique

** le prélèvement 2016 est révisé à 2,45 M€, ce qui permet de porter celui de 2017 à 3 M€

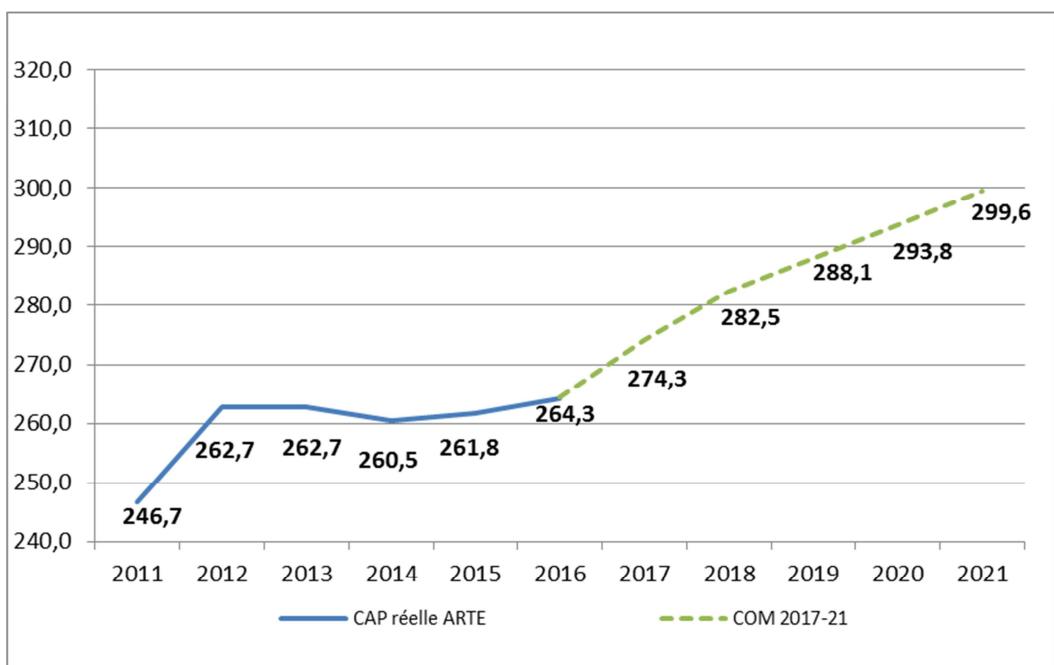
La période 2017 – 2021 qui s'ouvre est cruciale pour ARTE France. L'objectif prioritaire d'ARTE pour atteindre de nouveaux publics et franchir un nouveau cap, est triple :

- **Franchir un nouveau cap éditorial** en continuant à donner la priorité à la création originale et en proposant plus de programmes inédits ;
- **Disséminer ces œuvres** en les donnant à voir sur tous les supports et partout en Europe ;
- Veiller à une **gestion économe et responsable** et donner la priorité aux **investissements nécessaires à un média innovant**.

Un effort financier notable est prévu dès la 1^{ère} année du COM 17-21 et sera intégralement consacré aux investissements directs dans les programmes, et majoritairement au financement de la production d'œuvres de création originale.

Le niveau de ressources publiques hors taxes (HT) croît de + 3,8 % (+ 10 M€) entre 2016 et 2017, 1^{ère} année du COM, suivi d'une croissance de la ressource publique de + 3 % en 2018 puis + 2 % par an sur les années 2019 – 2021. Cette programmation financière permet d'accompagner les orientations stratégiques (éditoriales, numériques, européennes, gestion) fixées dans le Contrat d'objectifs et de moyens d'ARTE France qui tient compte des engagements budgétaires retenues par la KEF pour ARTE Deutschland et s'inscrit dans le cadre de la stratégie du groupe ARTE, formalisée dans le Projet de groupe en préparation pour 2017 - 2021.

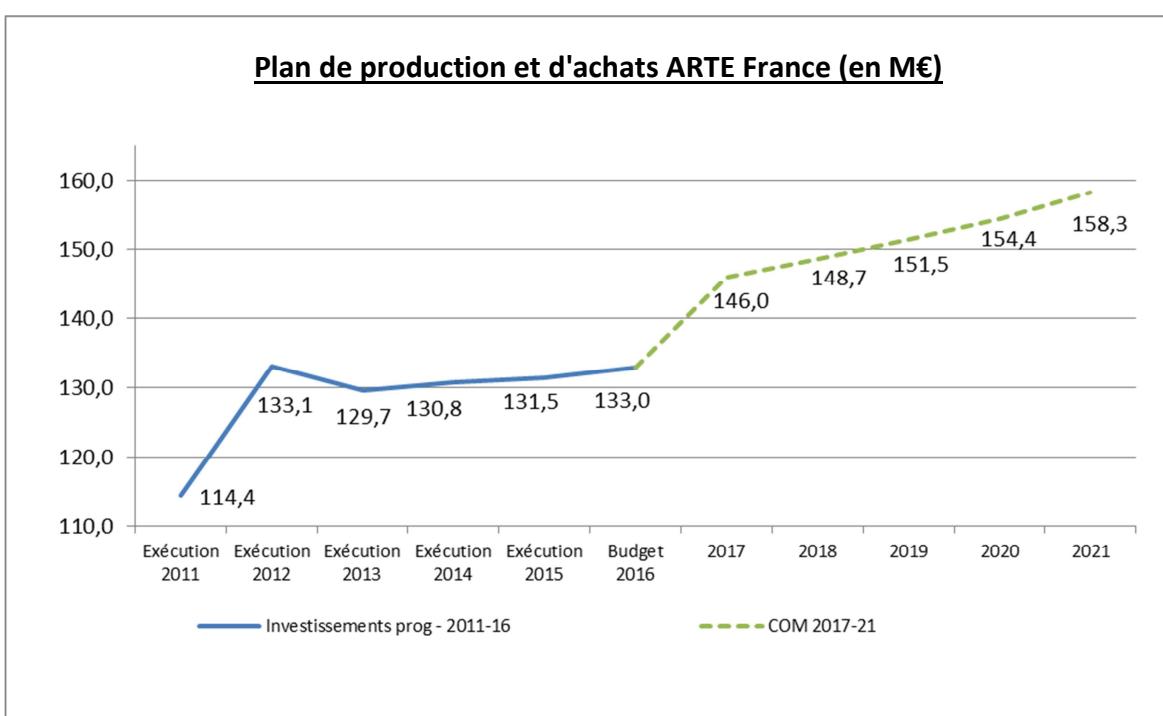
Redevance (CAP) ARTE France (M€)



Cet apport décisif dès le début du COM donnera le plus rapidement possible son plein effet à ce nouvel élan éditorial et à la stratégie de dissémination et de développement européen.

Il permet d'affecter en 2017 la totalité de la hausse de contribution publique (+ 10 M€) aux investissements dans les programmes, de renforcer dès le début du COM la production originale et de soutenir sur toute sa durée l'effort d'investissements dans les programmes inédits et de création originale. Le plan d'affaires projeté permet d'augmenter de + 13 M€ le plan de production et d'achats dès 2017 en mobilisant l'intégralité du solde du report à nouveau prévisionnel fin 2016, et de + 25,3 M€ d'ici 2021 en comparaison du niveau de 2016.

Plan de production et d'achats ARTE France (en M€)



ANNEXE

Bilan stratégique du COM 2012 - 2016

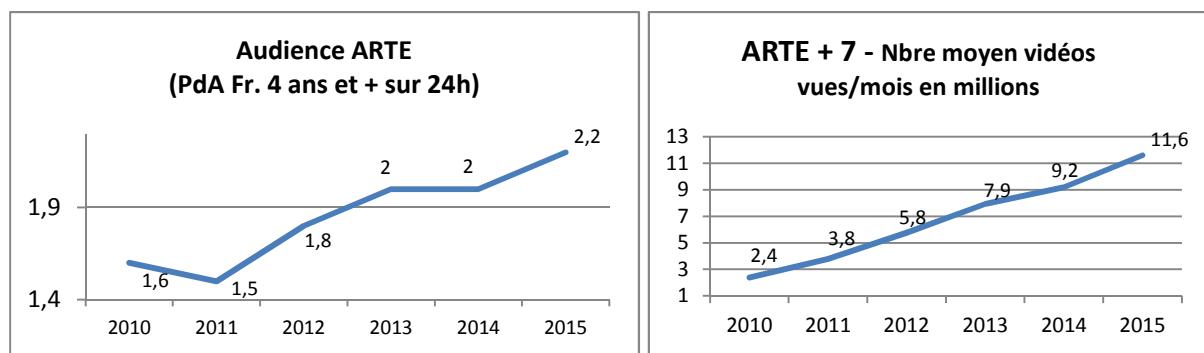
La relance éditoriale et le développement numérique ont été au cœur de la stratégie de la chaîne pendant ces cinq dernières années. Ce choix, inscrit dans le COM signé fin 2011 (COM 2012 – 2016) s'est révélé payant. **Depuis 2011, l'audience d'ARTE a très nettement augmenté.** La refonte éditoriale, le développement numérique avec la mise en place d'une Galaxie d'offres sur les principales thématiques de la chaîne, la stratégie de communication et de distribution sur tous les supports et la réaffirmation des valeurs fondatrices de la chaîne : la culture, l'innovation, l'Europe ont porté leurs fruits. **ARTE est aujourd'hui un média culturel et européen global, aux audiences en progression, à l'image modernisée et à la gestion saine.**

- La relance éditoriale a permis d'attirer un public plus large en France et en Allemagne

Les audiences d'ARTE sont au plus haut en France : **2,2 % (2015)** et en Allemagne : **1 % (2015)**. **Depuis 2011, la part d'audience d'ARTE a augmenté de + 50 % (de 1,5 % à 2,2 %) en France et + 30 % en Allemagne.**

ARTE est distinguée pour la qualité de ses productions audiovisuelles et cinématographiques dans les festivals et auprès des jurys du monde entier (César, Oscars, Cannes, Berlin, FIPA, European Film Awards, Sundance...)

Ce redressement a été réalisé en étant fidèle aux valeurs de la chaîne : engagement pour la culture, soutien à la création européenne, attachement à la diversité des genres et des sensibilités artistiques. **Outre la qualité des programmes, la professionnalisation de la programmation et le développement d'une communication multimédia** ont contribué à ces résultats.



- Le numérique étend cette dynamique positive au-delà de l'antenne classique

Avec une moyenne de **11,6 millions de vidéos ARTE+7 vues chaque mois** en 2015, soit **le triple du niveau de 2011**, un âge moyen de 45 ans sur Internet, et de 35 ans sur les réseaux sociaux, ARTE confirme l'attrait de son offre numérique (internet, mobile, télévisions connectées).

La chaîne a été l'une des premières entreprises audiovisuelles à se doter d'une **stratégie éditoriale multi-supports et d'une structure bi-média** afin de proposer ses programmes sur tous les écrans disponibles. Elle a déployé autour de son antenne, une « Galaxie » d'offres numériques (ARTE+7, Concert, Créative, Future, Info, Cinéma) sur des thématiques au cœur de son projet éditorial. Les

systèmes d'informations ont été développés en commun au sein du groupe ARTE pour administrer toutes ces offres.

- **ARTE a affirmé son identité européenne et ses capacités à être mieux diffusée en Europe**

La grille d'ARTE est à plus de 85 % européenne et la chaîne développe les coproductions avec d'autres partenaires du continent. Le développement numérique sert désormais de point d'appui à l'élargissement de la diffusion des programmes d'ARTE à l'échelle européenne grâce à la diffusion d'une sélection de programmes en espagnol (*Arte en español*), en anglais (*Arte in English*) et en polonais (à compter de l'automne 2016). Ce projet **ARTE Europe** a reçu le soutien financier de l'Union européenne, à l'initiative du Parlement européen.

- **La gestion de l'entreprise et sa situation financière sont maîtrisées.**

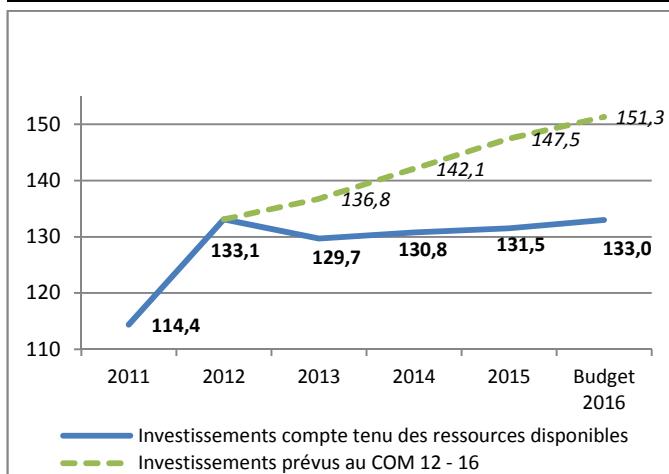
ARTE France a tenu à préserver au maximum ses investissements dans les programmes, à la faveur de :

- recettes complémentaires nettes apportées par les activités commerciales qui ont sensiblement progressé de 1,7 M€ (2011) à 2,3 M€ (2016) ;
- la mobilisation de son report à nouveau (fonds de roulement net disponible) ;
- une hausse des ressources publiques de + 0,5 % (entre 2014 et 2015) puis de + 1 % (entre 2015 et 2016) ;
- et à son souci constant de bonne gestion :
 - GEIE. Certaines charges antérieurement supportées par ARTE France et ARTE Deutschland ont été prises en charge par le GEIE : 3,3 M€/an de droits d'auteur, 0,55 M€/an de charges de mesures d'audience, auxquels s'ajoutent 1,6 M€ de développements des plateformes numériques désormais opérées à Strasbourg.
- Dépenses liées aux programmes
 - Charges de diffusion : l'arrêt de la diffusion en simulcast TNT SD et HD à compter d'avril 2016.
 - L'économie induite en année pleine est d'un peu plus de 6 M€ (- 4 M€ dès 2016 et - 2 M€ supplémentaires en 2017).
 - Le plan d'affaires du COM prévoyait une hausse des coûts de diffusion. Le maintien d'une concurrence forte entre opérateurs a permis, grâce aux appels d'offre, de stabiliser cette dépense.
- Frais de structure : les dépenses de fonctionnement de l'entreprise ont été maîtrisées grâce à des efforts constants :
 - Sur la période 2012-2016, la progression moyenne a été de + 1,6 % par an au lieu des + 2,8 % initialement prévus dans le COM. L'économie cumulée s'élève à 3 M€ sur la période.
 - Les appels d'offres ont permis des économies (ex : - 25 % sur les services d'impression externe, - 13 % sur le support informatique, - 50 % (- 68 K€) sur les charges d'imprimantes scans/multifonctions ...).
 - Frais de missions : L'évolution annuelle moyenne sur la période 2012-2015 a été de - 2,8 %.

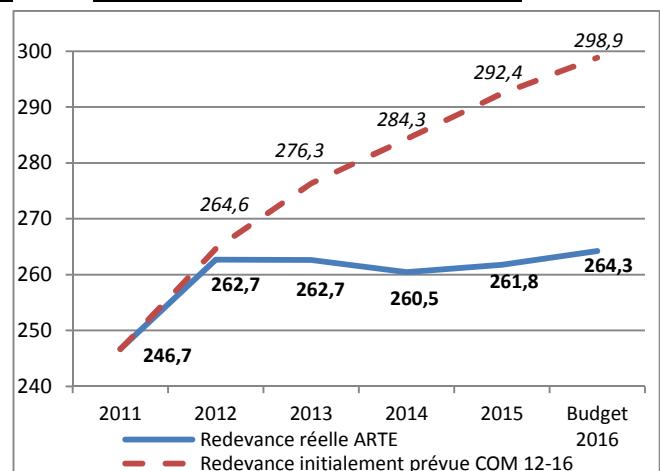
- ARTE s'est recentrée sur son cœur de métier éditorial et a renoncé à certains crédits d'intervention (actions internationales et culturelles).

ARTE peut retrouver en 2016 le niveau d'investissements programmes de 2012 (133,1 M€), 1^{ère} année du COM, qui avait permis de monter une marche indispensable pour la relance éditoriale en augmentant le budget programmes (+ 18,7 M€)

Plan de production et d'achats ARTE France (en M€)



Redevance ARTE France (en M€)



M. Michel SAPIN
Ministre de l'Economie et des Finances

Mme Audrey AZOULAY
Ministre de la Culture et de la Communication

M. Christian ECKERT
Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Economie et des Finances, chargé du Budget

Mme Véronique CAYLA
Présidente du Directoire d'ARTE France

Fait à Paris, en quatre exemplaires, le.....

