

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire

- Audition, conjointe avec la commission des affaires culturelles et de l'éducation, de M. Mathieu GALLET, président-directeur général de Radio France, sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de Radio France..... 2
- Présences en réunion..... 22

Mardi

22 novembre 2016

Séance de 16 heures 45

Compte rendu n° 40

SESSION ORDINAIRE DE 2016-2017

**Coprésidence  
de M. Gilles Carrez,  
Président,**

et de

**M. Patrick Bloche,  
Président de la commission  
des affaires culturelles et de  
l'éducation**



*La commission entend, conjointement avec la commission des affaires culturelles et de l'éducation, M. Mathieu Gallet, président-directeur général de Radio France, sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de Radio France.*

**M. le président Patrick Bloche.** Chers collègues, nous avons le plaisir d'accueillir M. Mathieu Gallet, président-directeur général de Radio France, pour une présentation de l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens (COM) de l'entreprise en 2015, première année d'application anticipée de ce nouveau COM, signé en fin d'année dernière.

Comme d'habitude, cette rencontre sera également l'occasion d'échanger avec vous, monsieur le président-directeur général, sur l'actualité de Radio France. Selon les résultats de la dernière enquête de Médiamétrie sur l'audience de la radio publiés il y a quelques jours, la période est plutôt faste, tout particulièrement pour France Inter qui, pour la première fois, a franchi le seuil de 6 millions d'auditeurs, mais également pour l'ensemble des antennes de la société, qui totalisent désormais 25 % de part d'audience. Nous ne pouvons que nous en réjouir, compte tenu de notre attachement au service public de l'audiovisuel.

Monsieur le président-directeur général, nous nous rappelons tous votre précédente audition. En cette année 2015, Radio France connaissait alors la plus longue période de tensions sociales de son histoire, mais dix-huit mois se sont écoulés depuis lors. Comment la société et les personnels se portent-ils aujourd'hui ? Qu'en est-il des relations sociales et de travail ?

Le rapport d'exécution du COM en 2015 fait état d'un effort important pour mieux associer les personnels et renouveler le dialogue social mais la négociation d'un nouvel accord collectif pour les personnels autres que journalistes n'a toujours pas abouti. Il en est de même pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : à la lecture du rapport, il semble que celle-ci demeure un objectif à atteindre... Quelles sont les perspectives ?

Nous aimerions aussi vous entendre sur un certain nombre d'engagements du COM, notamment en matière de réduction de nombre des emplois précaires et, plus largement, des effectifs. Comment faites-vous pour maîtriser l'emploi à Radio France ?

Il y a quelques jours, Radio France a annoncé que le déficit devrait être de 13 millions d'euros en 2016, au lieu des 16,5 millions d'euros prévus dans le COM. Nous ne pouvons que nous féliciter de cette amélioration. Comment avez-vous fait, vous et vos équipes ? Est-ce dû au changement des règles applicables en matière de publicité ?

Enfin, nous sommes nombreux ici à nous réjouir du lancement, le 1<sup>er</sup> septembre dernier, de la nouvelle offre d'information du service public, mais qu'en est-il de l'impact de cette nouvelle chaîne multi-écrans sur les charges de Radio France et les prévisions de retour à l'équilibre des comptes en 2018 ? Pourriez-vous également évoquer ses effets sur le fonctionnement de la radio France Info et le travail de ses équipes ?

**M. le président Gilles Carrez.** Monsieur le président-directeur général, mes chers collègues, c'est en 2009 que nous avons décidé d'un suivi conjoint de ces contrats d'objectifs et de moyens par nos deux commissions. C'est une très bonne chose, car cela nous permet d'aborder à la fois le fond et l'aspect financier. Je vous prie cependant de bien vouloir excuser l'absence de notre rapporteur spécial des crédits de la mission *Médias* et du compte spécial

*Avances à l'audiovisuel public*, Jean-Marie Beffara, qui s'est trouvé empêché de nous rejoindre.

Patrick Bloche a raison de le souligner : l'audience de Radio France se redresse, et nous en sommes tous contents. Cependant, la situation financière reste préoccupante, et l'enjeu n'est pas négligeable : la dotation versée en 2017 à Radio France atteindra ainsi 612 millions d'euros. L'audiovisuel public, dans le cadre du compte de concours financiers *Avances à l'audiovisuel public*, qui assure depuis 2016 son financement intégral, bénéficiera en 2017 d'un budget en progression sensible. Radio France verra ainsi sa dotation augmenter de 5,5 millions d'euros par rapport à 2016. Je sais bien qu'il y a le problème des travaux de la Maison de la radio, mais cette progression n'est tout de même pas négligeable. Or Radio France est le dernier opérateur de l'audiovisuel public en déficit. L'entreprise présentait en 2015 un déficit net de 13,9 millions d'euros, et il semble que le déficit net devrait être stabilisé autour de 13 millions d'euros au terme de l'année 2016 ; le retour à l'équilibre ne semble donc pas pour tout de suite. Je ne parle pas d'Arte mais, pour leur part, France Médias Monde, l'Institut national de l'audiovisuel (INA) et même France Télévisions devraient revenir à l'équilibre en 2016. Comment voyez-vous le retour à l'équilibre de Radio France, monsieur le président-directeur général ? À quelle échéance est-il envisageable ? Et qu'en est-il du coût des travaux de rénovation de la Maison de la radio ? Le coût définitif serait de 430 millions d'euros, soit 20 % de plus qu'envisagé initialement.

Je me ferai le relais de notre collègue Jean-Marie Beffara en vous posant deux autres séries de questions.

D'une part, l'objectif d'un retour à l'équilibre en 2018 vous paraît-il atteignable ? Quels sont les moyens mis en œuvre depuis 2015 pour maîtriser les charges, notamment les charges de personnel ? Je sais qu'est mis en œuvre, à compter de cette année 2016, un plan de départs « naturels », avec le non-remplacement d'un départ sur deux.

D'autre part, l'un des objectifs du COM est la diversification des ressources propres. Où en êtes-vous ? Quelles sont les pistes envisagées ? Quel est le montant des recettes propres constatées en 2015, attendues en 2016 et envisagées à partir de 2017 ?

Je tenais à insister sur ces aspects financiers en raison de cet hiatus entre une audience qui s'améliore et une situation financière qui demeure préoccupante.

**M. Mathieu Gallet, président-directeur général de Radio France.** Merci, messieurs les présidents, mesdames et messieurs les députés, de me donner l'occasion, en présentant ce rapport d'exécution du COM en 2015, de vous parler de la situation de Radio France, de son actualité mais aussi de ses perspectives.

Nous avons effectivement été très satisfaits des premiers chiffres de Médiamétrie pour la rentrée 2016-2017, dont nous avons pris connaissance vendredi dernier. Pour la première fois de son histoire, le groupe atteint 25 % de parts d'audience. Chaque jour, 14 millions d'auditeurs écoutent au moins une antenne de Radio France. Nous n'avions jamais atteint un tel niveau, de surcroît dans un marché de la radio en baisse. Effectivement, en un an, l'audience du média radio a perdu environ trois points, ce qui m'inquiète : en septembre-octobre 2015, 82 % de la population française écoutait chaque jour au moins une fois la radio ; cette proportion est aujourd'hui de 79,7 %. Avec une audience qui s'améliore, Radio France surperforme donc, pour reprendre un terme employé dans le secteur financier.

Pour la première fois de son histoire, notre chaîne amirale, France Inter, a dépassé les 6 millions d'auditeurs quotidiens. France Inter est leader incontesté sur les trois moments-clés de la journée, particulièrement sur l'ensemble des quarts d'heure de la matinale, de six heures trente à neuf heures. C'est aussi une grande satisfaction pour nous de constater que la relance de France Info, depuis deux ans, a permis à la radio de référence en matière d'information continue de retrouver une audience élevée, en gagnant 400 000 auditeurs sur un an. France Culture, pour sa part, concilie exigence et audience, avec 1,2 million d'auditeurs chaque jour, ce qui est remarquable, mais les audiences de France Musique et Mouv' ont également progressé sur un an.

Au-delà de l'audience, l'avenir passe bien sûr par le numérique. De ce point de vue, les chiffres du mois d'octobre placent Radio France en position de leader en matière de réécoute, puisque plus de 30 millions de podcasts ont été téléchargés sur les antennes de Radio France, dont 15 millions pour France Culture. Suscitant un véritable engouement, ce nouveau mode d'écoute de la radio doit nous permettre de fidéliser et de conquérir de nouveaux publics. Ce travail n'aurait évidemment pas été possible sans le concours de l'ensemble des équipes qui, depuis deux ans, ont patiemment œuvré à la fois pour faire évoluer notre média et pour lui conserver ses fondamentaux, ceux d'une radio à la fois exigeante et populaire, comme doit l'être le service public.

Nous n'en devons pas moins relever encore plusieurs défis, dont celui de la mutation des usages et donc des offres. Nous devons effectivement adapter nos offres aux nouveaux usages, notamment pour les plus jeunes des Français. Cela passe par un travail de dissémination de nos contenus sur les nouvelles plateformes de diffusion numérique : les réseaux sociaux, qui prennent une place de plus en plus importante, ou les plateformes de partage d'images – l'image est tout à fait stratégique pour capter ce nouveau public. Cette stratégie nous permettra de capter un nouveau public, mais elle nous rend aussi plus dépendants d'acteurs dont aucun n'est européen ; je parle bien sûr des GAFAs (pour Google, Apple, Facebook, Amazon). Ce sont des partenaires, mais ils peuvent aussi être des concurrents, en captant de la valeur, avec les données de nos audiences ou de la publicité, en monétisant cette audience.

La mutation des usages et l'évolution de l'offre impliquent aussi une évolution des méthodes et des métiers, qu'illustre notre travail autour de Franceinfo. Il s'agit aussi de retenir les leçons de la grève à laquelle le président Bloche faisait référence. Radio France est une entreprise qui fait évoluer ses structures et ses modes de fonctionnement non en partant des superstructures mais autour de projets. Nous l'avons expérimenté dès la rentrée 2015 avec la nouvelle offre numérique de France Bleu, également un vrai succès, et il y eut, tout au long de la saison passée, ce projet Franceinfo qui alliait France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA. Ces projets ont permis, en un temps record – moins d'un an –, de décloisonner les méthodes de travail, de travailler en mode agile, ils ont permis aux uns et aux autres de se dépasser, quelles que soient les spécificités de chaque métier, de chaque entreprise, ils ont permis de mobiliser nos équipes. Le projet Franceinfo témoigne aussi d'un début de mutation des métiers qui ouvre des perspectives d'évolution professionnelle à nos collaborateurs – il est bien normal que l'entreprise se préoccupe de l'évolution des métiers et des carrières de ses collaborateurs.

Un autre enjeu de ces changements, aujourd'hui rendus nécessaires par les évolutions technologiques, est celui du financement, dont le président Carrez a parlé. J'avoue ne pas faire exactement la même lecture que lui de l'évolution du budget de Radio France puisqu'en 2017 notre budget de fonctionnement sera étale pour la cinquième année consécutive. Certes, notre

budget a augmenté et, au-delà de notre budget, la dotation en capital dont Radio France bénéficie lui permettra de terminer ces travaux de la Maison de la radio qui obèrent largement sa capacité de financement. La crainte que des emplois ne soient supprimés pour payer les murs était d'ailleurs l'une des causes du conflit social de 2015. *Via* la dotation en capital, *via* une possibilité de contracter un emprunt, puisque nous n'avons pas de dette, et *via* la contribution à l'audiovisuel public, le soutien de l'État dans le cadre du COM est venu renforcer le financement des investissements pour nous permettre de terminer ce chantier, mais 2017 sera la cinquième année où notre budget de fonctionnement n'évolue que de manière très marginale – il ne progressera l'an prochain que de 500 000 euros. Autre enjeu de financement, la contribution à l'audiovisuel public reste assise sur la détention d'un téléviseur, ce qui est encore plus incongru à l'heure de la mutation des usages, à l'heure du numérique.

L'entreprise était fortement mobilisée par la négociation du COM. J'en profite pour remercier la secrétaire générale, Maïa Wirgin, qui a conduit ce long travail. Le COM a été arrêté par le conseil d'administration au mois de décembre 2015 et signé au mois d'avril 2016 ; la première année du COM était donc déjà passée.

L'exécution de cette première année 2015 a été meilleure que prévu par le COM, qui envisageait un déficit de 19 millions d'euros. Finalement, c'est à un déficit de 13,9 millions d'euros que nous sommes parvenus. Quant à l'année 2016, il était prévu un déficit de 16,5 millions d'euros, mais, aujourd'hui, nous estimons qu'il sera plutôt de 13 ou 13,5 millions d'euros.

L'année 2017 sera importante. Le COM prévoit une nouvelle résorption du déficit, qui devrait être limité à 6,5 millions d'euros, soit un effort de 10 millions d'euros. Nos coûts fixes sont pourtant importants, notamment avec une masse salariale qui représente 58 % du budget de Radio France. Des efforts ont donc été nécessaires, qui ont porté sur cette masse salariale et sur nos autres dépenses courantes, en particulier les frais de diffusion, deuxième grand poste de dépense de Radio France. Ainsi, à la fin de cette année, les grandes ondes seront définitivement éteintes pour France Inter. Avec l'arrêt des ondes moyennes l'an dernier et celui des grandes ondes cette année, deux modes de diffusion du passé plutôt que de l'avenir, nous économiserons 13 millions d'euros en année pleine.

La contrainte budgétaire est quand même très forte pour l'entreprise, qui n'en nourrit pas moins l'ambition de se développer et de continuer à remplir ses missions de service public. Nous avons évoqué les antennes, mais, avec deux grandes salles et quatre formations musicales, n'oublions pas notre deuxième métier de producteur de spectacles ; je parle sous le contrôle de Michel Orier, qui nous a rejoints il y a moins d'un an pour prendre la tête de la direction de la musique et de la création culturelle. Nous souhaitons donc bien sûr que nos publics, à la Maison de la radio, croissent. Il est vrai que nous partons de loin – par exemple, Radio France n'avait pas de base de données de ses clients réguliers ni de ses abonnés ; il a donc fallu en constituer une. La saison passée, nous avons reçu plus de 135 000 visiteurs à la Maison de la radio, dont 100 000 spectateurs rien que pour les concerts de musique classique, et cette activité a fortement progressé au cours des deux dernières saisons.

La trajectoire que nous visons sur le plan financier est exigeante et, pour stabiliser la masse salariale et compenser des phénomènes automatiques qui entraînent une progression d'environ 4 millions d'euros par an, soit 1 %, le COM prévoit le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux en 2016 et en 2017, celui d'un départ sur trois en 2018. Pour absorber cette augmentation mécanique, le non-remplacement des départs naturels ne suffit

pas, d'autant qu'il n'est pas possible de cibler des postes : nous faisons bien en fonction des départs naturels, dont le nombre varie entre 150 et 180 par an. Et dans certaines directions, nous sommes obligés de remplacer tous les départs ; dans d'autres, d'en remplacer moins que prévu. La règle n'est donc pas mathématique. Au cours de cette première année de réduction du nombre de postes, nous nous sommes efforcés de contenir la progression de la masse salariale en jouant à la fois sur les départs non remplacés, sur l'effet de noria et sur l'aspect frictionnel – autrement dit, sur le délai entre un départ et la date de l'éventuel remplacement.

Cet effort est porté aujourd'hui par l'ensemble de l'entreprise, et les salariés en ont bien pris conscience. C'est aussi l'un des enseignements du conflit social de 2015 : les salariés ont intégré le fait que la situation de Radio France n'était plus la même qu'au cours des décennies précédentes et que, si nous nourrissons toujours autant d'ambition pour l'entreprise, son développement doit tenir compte de contraintes certainement plus nombreuses. Je crois que cela répond aussi à la question de Patrick Bloche : ces contraintes sont comprises et le dialogue social a repris d'une façon constructive, si bien que l'accord qui devrait se substituer d'ici au début de l'année prochaine à l'ancienne convention collective de l'audiovisuel public est aujourd'hui dans ses dernières semaines de négociation. Michel Orier consacre beaucoup de temps à la négociation avec les musiciens, auxquels nous demandons de réels efforts de productivité, avec un redimensionnement des formations musicales, des deux orchestres et du chœur, inspiré d'ailleurs par la mission Gehmacher, qui a travaillé dans le cadre de la médiation intervenue lors du conflit de 2015. Il y a une prise de conscience, même si les négociations ne sont pas simples, non plus qu'avec les intermittents. Vous savez tout l'intérêt des contrats à durée déterminée (CDD) d'usage pour une entreprise dont l'activité repose sur des grilles de programmes : ils lui offrent une souplesse pour faire vivre ses antennes et permettent d'interrompre une collaboration en fin de grille, lorsqu'un programme a fait son temps, lorsqu'un producteur, un animateur doit passer la main, car nous avons aussi une exigence de renouvellement. C'est d'ailleurs la clé des succès d'audience de Radio France, de France Inter, de France Culture : tout en étant fidèles à leurs identités respectives, les antennes ont renouvelé, féminisé, diversifié les voix pour capter une nouvelle audience – j'ai été très attentif aux propositions des directrices et des directeurs.

Si la souplesse de ces contrats de grille est absolument nécessaire, nous devons évidemment, dans le même temps, travailler à la résorption de la précarité, donc de l'usage des CDD – il est vrai qu'aujourd'hui il est assez répandu à Radio France. Nos efforts en termes de masse salariale concernent aussi les CDD. Le réseau France Bleu a largement réduit, au cours de l'année dernière, son budget de CDD, ce qui nous oblige à planifier différemment congés payés et congés de RTT. Ce sont aussi des changements de méthode, mais les équipes, aujourd'hui, ont intégré la nécessité de ces efforts, et nos succès d'audience, nos succès publics montrent qu'un service public peut à la fois être exigeant, remplir pleinement ses missions, intégrer la contrainte économique et rassembler.

**M. le président Patrick Bloche.** Si le rapporteur spécial Jean-Marie Beffara ne peut être des nôtres, nous avons le plaisir de compter parmi nous notre rapporteur pour avis, Michel Pouzol.

**M. Michel Pouzol, rapporteur pour avis de la commission des affaires culturelles et de l'éducation pour l'audiovisuel et les avancées à l'audiovisuel public.** Monsieur le président-directeur général, chers collègues, si la situation financière de Radio France reste préoccupante, notamment du fait des complexes travaux de la Maison de la radio, il n'en faut pas moins se féliciter des résultats, en termes d'audience, de ses antennes. Ils marquent une évolution extrêmement positive, à tous égards.

Quelques points nous ont cependant interpellés lors de l'examen du budget de l'année 2017.

Vous avez évoqué, monsieur le président-directeur général, la négociation collective. La question spécifique des musiciens est un peu plus complexe. Pourriez-vous nous en dire un peu plus ?

Vous avez également parlé de l'activité de l'auditorium, en forte progression. C'est une activité quelque peu nouvelle, qui a eu des effets en termes d'organisation. J'aimerais connaître votre sentiment à ce propos, notamment en ce qui concerne l'accueil des publics.

Qu'en est-il des travaux concernant les studios dits « moyens » ? Leur impact financier est important, mais ils auront aussi des conséquences sur la production interne de programmes. Comment l'activité s'organisera-t-elle durant cette période complexe ?

Et où en est le réseau France Bleu ? Il n'y avait plus de directeur, si je ne m'abuse...

Quant à France Info, comment a-t-elle travaillé avec France Télévisions sur le projet d'offre d'information en continu ? Des convergences d'intérêts ou de projets avec le réseau de France Télévisions, ou plus particulièrement de France 3, sont-elles envisageables ?

**M. le président Patrick Bloche.** Merci beaucoup, monsieur le rapporteur pour avis. Vous l'avez souligné : nous sommes souvent interrogés sur la place de la musique dans l'audiovisuel public. De ce point de vue, bravo à Radio France, car une place vraiment importante est donnée à toutes les musiques !

**Mme Martine Martinel.** Monsieur le président-directeur général, l'année dernière, le projet de COM 2015-2019 manifestait la nécessité de relever d'importants défis : assurer l'équilibre financier, procéder aux réformes nécessaires à la modernisation de l'entreprise et faire en sorte que Radio France demeure un acteur majeur de l'audiovisuel public. À la lecture du rapport d'exécution du COM, il semble que « les résultats sont là », pour reprendre le titre d'un entretien que vous avez donné à *Sud Ouest*. Visiblement, vous avez eu à cœur de relever différents défis.

Radio France a mis en pratique un nécessaire changement de méthode, dans l'élaboration des décisions et dans la gestion des relations sociales, comme l'avait préconisé le médiateur, avec un réel effort de concertation avec les salariés. Un calendrier social partagé entre la direction et les organisations syndicales a été élaboré. Il est écrit dans le COM qu'il est un axe majeur du dialogue social.

Le rapport mentionne aussi la signature en 2015 de deux accords supplémentaires qui déclinent les objectifs d'un service public : favoriser l'expression de la diversité sur l'antenne, promouvoir la diversité dans les équipes à tous les niveaux et pour tous les métiers – cela concerne également les femmes –, accueillir tous les publics dont ceux qui ont le moins accès à la culture.

On notera également la mise en place d'outils innovants comme la reconfiguration de la fonction ressources humaines et une nouvelle organisation de la direction, plus transversale, décloisonnant les relations entre les stations.

Autre défi, le nécessaire retour à l'équilibre des comptes du groupe. En 2015, des mesures amorçant le retour à l'équilibre ont été mises en œuvre, malgré un recul des

ressources propres de 3 millions d'euros, et les derniers éléments nous indiquent que le déficit de Radio France pourrait n'être que de 13 millions d'euros en 2016, au lieu des 16 millions d'euros initialement prévus, soit une réduction de 3,5 millions d'euros. Cette amélioration est notamment due à l'application du décret du 5 avril 2016 élargissant le champ des annonceurs dont Radio France est autorisée à diffuser des messages publicitaires, même si cette ouverture à de nouveaux annonceurs privés inquiète les acteurs des radios commerciales. Peut-être vous exprimerez-vous à ce sujet...

L'État, pour sa part, s'est engagé fortement, mais je ne reviendrai pas sur ce qui a déjà été développé.

Par ailleurs, le rapport d'exécution du COM fait apparaître que le nécessaire redressement des audiences des antennes est déjà en cours.

Radio France réunit plus de 13 millions d'auditeurs sur un jour moyen, avec une part d'audience cumulée de 25,3 %, soit 0,3 point de plus qu'en 2014 ; la meilleure audience revenant à France Inter avec 5,5 millions d'auditeurs, voire 6 millions aujourd'hui, si j'ai bien lu. Ces résultats se confirment en 2016 pour toutes les antennes, y compris Mouv', antenne à propos de laquelle j'avais moi-même exprimé des réserves. Dont acte.

Ce succès, d'après le rapport d'exécution, trouve son prolongement dans les audiences numériques. En 2015, le nombre de visites mensuelles a atteint les 27,4 millions, alors que l'objectif était de 21,9 millions – même l'objectif fixé pour 2019 est d'ores et déjà dépassé. L'attractivité de Radio France en matière numérique repose sur la permanente mise à jour des sites des stations, leurs offres élargies, leur accessibilité et leurs fonctionnalités sans cesse améliorées.

Ce rapport évoque également la nécessaire coopération avec les autres organismes de l'audiovisuel public, notamment les discussions pour la création de la chaîne Franceinfo, qui a commencé d'émettre cet été. J'aimerais votre avis sur le rôle de Radio France comme opérateur stratégique de cette chaîne publique d'information continue.

À lire ce rapport, il apparaît que Radio France est en passe d'atteindre les objectifs fixés dans le COM.

Quelques questions demeurent cependant, qui ont déjà été évoquées. Pouvez-vous nous éclairer à propos de cette organisation repensée des forces musicales de la Maison de la radio qu'évoque le rapport ? Par ailleurs, qu'en est-il du nouvel accord collectif pour les personnels techniques et administratifs et pour les musiciens ?

**M. Christian Kert.** Nous sommes heureux de vous accueillir alors que Radio France vient d'enregistrer, aux mois de septembre et octobre 2016, des scores extrêmement flatteurs.

La présentation de l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de 2015 nous rappelle une année difficile traversée par l'entreprise, marquée par une grève historique et un niveau de tensions sociales très fort. Vous avez évoqué la politique du personnel. Mais diriez-vous que le climat social s'est vraiment apaisé ? L'indicateur n° 9 « baromètre social » ne peut pas être mesuré pour l'instant, mais vous avez certainement une appréciation à nous donner à ce sujet, d'autant qu'après le nouvel accord collectif signé en 2015 pour les journalistes, vous êtes toujours en négociation pour les personnels techniques et administratifs, sauf erreur de ma part.



Pour rester sur le sujet de la masse salariale, vous dites avoir mis en place en 2015 un pilotage rigoureux de l'évolution des effectifs, avec une baisse des charges de personnel de 2,3 % par rapport à 2014. Quel est le chemin parcouru depuis cette date ? En effet, nos collègues rapporteurs ont attiré notre attention sur le fait que le plan de non-remplacement d'un départ naturel sur deux en trois ans n'est pas réalisé à hauteur des prévisions.

Nous ne semblons pas disposer des mêmes chiffres. L'on nous indique que 65 suppressions de postes ont eu lieu cette année, contre les 90 qui étaient ciblées. Ce serait l'absence de mesures incitatives au départ qui serait en cause. Quel est votre avis à ce sujet ?

Concernant le budget global, on rappellera que l'entreprise a traversé un quinquennat compliqué, qu'elle enregistre des résultats nets déficitaires depuis 2014, notamment sous l'effet d'une rigidité de ses charges, et surtout d'une baisse brutale de la ressource publique. On rappellera les décrochages importants par rapport au contrat d'objectifs et de moyens : moins 31,5 millions d'euros en 2013 et moins 48 millions d'euros en 2014, sans compter les baisses de subvention entre 2013 et 2015 conjuguées à des prélèvements exceptionnels... Nous le redisons, sans polémiquer, le Gouvernement n'a pas tout à fait été fidèle à sa parole au cours du quinquennat.

Sur 2017, vous dites vous-même que le résultat prévisionnel inscrit dans le contrat d'objectifs et de moyens, à savoir un déficit de 6,5 millions d'euros, semble pratiquement irréalisable. Pensez-vous vous pouvoir atteindre l'équilibre en 2018, comme vous l'annonciez dans votre propos ? Quel est l'impact de la participation de Radio France à la nouvelle chaîne d'info publique en termes de budget ?

Ce partenariat en collaboration étroite avec France Télévisions semblait mal parti au départ, car les salariés se sentaient dépossédés, ou noyés, dans cette nouvelle structure. Quel est votre propre sentiment ? La coordination éditoriale est-elle désormais huilée ? Le comité de coordination éditoriale, dont vous partagez la présidence avec les autres présidents de chaînes, permet-il une synergie positive ?

Je dirai encore un mot de la radio numérique terrestre et du rôle que Radio France compte y jouer. Comme vous le savez, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) est engagé dans un nouveau calendrier de déploiement. Il finalise actuellement des appels d'offres sur Lille, Lyon et Strasbourg, pour un début d'émission au premier semestre 2017, permettant un franchissement de seuil des 20 % de couverture de la population française. Or, à ce jour, le Gouvernement n'a pas fait connaître sa position quant à la présence des radios de service public sur ces trois zones. Radio France ne paraît pas non plus avoir clairement émis ses souhaits. Pouvez-vous, là-dessus, nous apporter des éléments de réflexion ?

De façon globale, quelle est la politique numérique de Radio France ? Peut-être pouvez-vous nous dire un mot de la cybersécurité. Avez-vous des crédits fléchés ? La cybersécurité apparaît comme une priorité dans beaucoup d'autres maisons audiovisuelles.

Enfin, même si, de coutume, nous nous interdisons toute ingérence dans ce domaine, je voudrais dire un mot sur l'éditorial. Le jour de la Toussaint, notre ancien collègue Jean-Louis Bianco était l'invité de la matinale de France Inter, comme président de l'Observatoire sur la laïcité. Cela m'a paru anachronique. Plusieurs invités paraissaient, au sujet de sa présence, adopter une attitude goguenarde. Le message subliminal semblait être que, pour sauver la laïcité, il faudrait peut-être supprimer la Toussaint... Une telle opération sert-elle vraiment la laïcité ?

**M. Rudy Salles.** J'ai pris connaissance avec intérêt du rapport d'exécution 2015 et il appelle plusieurs remarques de la part de notre groupe.

On constate tout d'abord que les objectifs en matière d'audience ont été largement remplis. L'on s'en félicite. Le développement des nouveaux modes d'usages, notamment le numérique, semble fonctionner. C'est une bonne chose.

Pour l'exercice 2015, les charges de personnel sont en baisse de 9 millions d'euros par rapport à 2014 et s'établissent à 390 millions d'euros. C'est au-delà des objectifs initiaux, fixés à 394 millions d'euros.

Après la grève du printemps 2015, il était indispensable pour le groupe public de renforcer le dialogue social. Il s'est traduit à travers l'élaboration d'un calendrier social partagé entre la direction et les organisations syndicales et la signature de deux accords en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes, du handicap, des origines socio-culturelles et de la diversité des âges.

Voilà pour les points positifs. Venons-en à ce qui nous pose plus de difficultés.

Deux antennes font figure d'exception en matière d'audience : France Bleu et Mouv'. En effet, la première est en recul de 0,2 point sur un an, quand Mouv' peine toujours à décoller. L'objectif de 0,5 % d'audience fixé pour 2015 n'est pas atteint, puisque l'on plafonne à 0,3 %. Lors de sa création, il y a dix-huit ans, j'étais déjà sceptique sur sa pérennité, comme membre du conseil d'administration de Radio France. Les différentes mesures d'audience montrent le peu d'intérêt et la difficulté d'attirer des jeunes sur le service public.

Lors de votre audition l'an dernier vous indiquiez : *« J'ai donné rendez-vous aux équipes à la fin de l'année 2016 pour faire le point sur l'audience : nous verrons alors si nous aurons retrouvé les niveaux du début des années 2000, où Le Mouv' atteignait plus de 1 % de part d'audience, alors qu'elle a pu tomber à 0,3 % »*. Je crains qu'il ne faille en tirer les conséquences. Quel bilan en faites-vous ? Quelles sont les perspectives pour cette antenne ?

L'audience de Radio France continue à vieillir chaque année, comme l'ensemble de l'auditoire de la radio d'une manière générale. À la lecture du contrat d'objectifs et de moyens, l'on constate que l'audience moyenne de Radio France a toujours dix ans de plus que l'âge moyen de la population française. Quelles mesures prévoyez-vous pour enrayer ce phénomène ?

Deux stations connaissent un recul de leur population cible. C'est le cas de France Culture, à hauteur de 0,3 point, et de France Bleu, à hauteur de 0,5 point.

Alors que les audiences radio semblent particulièrement satisfaisantes, la nouvelle chaîne d'information en continu est à la peine. Après l'effet de curiosité, elle affichait 0,2 % de part d'audience en moyenne, loin derrière LCI, BFM et iTélé. Cela confirme ce que j'ai pu dire à de multiples reprises de l'inopportunité de créer une nouvelle chaîne d'information. Par ailleurs, je m'interroge sur la frilosité de France Télévisions à communiquer les chiffres d'audience. Pourquoi ? Est-ce pour masquer l'échec du projet ?

J'ai cru comprendre que vous souhaitiez remédier aux décrochages radio toutes les dix minutes sur l'antenne de Franceinfo. Pourriez-vous nous donner des perspectives précises concernant la chaîne d'information ? Il était pertinent de créer France Info radio au moment

où cela fut fait. Elle fut la première et reste la station leader en matière d'information permanente. En revanche, arriver quinze ans après, lorsque toutes les chaînes se sont installées sur le créneau audiovisuel, me semble être une erreur. Malheureusement, les chiffres nous donnent raison.

Après l'étude de ce rapport, on entrevoit clairement que les ressources propres de Radio France sont en net recul de 3 millions d'euros par rapport à 2014, ce qui s'explique en partie par la baisse des ressources publicitaires de 1,9 million d'euros. Cette baisse découle en grande partie de la grève qui a duré plus de vingt-huit jours au printemps 2015. Comment est-il alors possible d'améliorer la qualité du service public avec moins de moyens ? Comment comptez-vous augmenter les ressources propres du groupe à l'avenir ?

Sur les 90,6 millions d'euros d'investissements budgétés, seuls 58,3 millions d'euros ont été consommés. Cela est en partie lié aux retards dans l'avancement des travaux de réhabilitation de la Maison de la radio, qui ont conduit à décaler la bosse d'investissement liée aux chantiers.

L'année 2015 a été marquée par la grève la plus longue de l'histoire du groupe public. Quel est aujourd'hui le climat social à Radio France ?

**Mme Gilda Hobert.** Un peu plus d'un an après votre prise de fonction, monsieur le président-directeur général, nous avons par votre audition l'occasion de nous rendre compte des choix qui ont été les vôtres et des orientations que vous avez souhaité adopter pour le groupe Radio France. Il ressort notamment, à la lecture du rapport d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens pour l'année 2015, que vous vous êtes placé dans une volonté d'aider l'entreprise publique à se développer et à réussir son inscription forte dans le XXI<sup>e</sup> siècle.

Radio France a vécu une année 2015 mouvementée. Mais Radio France a pu enregistrer, lors de la rentrée 2016, l'une de ses meilleures parts d'audience jamais obtenue et gagner près de 800 000 auditeurs en un an. Il s'agit là d'une preuve que la qualité de l'offre est reconnue par les auditeurs.

Cette hausse de l'audience est la conséquence de choix ambitieux et exigeants au service d'une programmation de qualité. Ainsi est proposée une palette d'offres où se côtoient débats, enquêtes, reportages au long cours, musique classique et musiques urbaines... Je m'associe aux félicitations de notre président à ce propos. Voilà donc des chaînes aux identités singulières et affirmées.

Je voudrais m'arrêter un instant sur quelques figures. France Inter a su allier l'information – je pense à la matinale – et la culture musicale, notamment émergente, un ensemble qui fait frétiller l'audimat jusqu'à grimper à cinq millions et demi d'auditeurs par jour.

France Info, rafraîchie, a judicieusement revu sa grille. L'information en continu est sa vocation, mais elle a su l'assortir de reportages vivants sur une actualité marquée par des événements d'importance, ce qui a eu pour effet d'augmenter sa part d'audience.

C'est pur plaisir de suivre des émissions d'actualité littéraire ainsi que des débats sur France Culture. Ces derniers ont sans doute joué dans l'ascension de l'audience avec 22 % de hausse.

France Bleu avait fait l'objet, lors de votre précédente audition, de quelques réserves. Il semble que des efforts aient été faits sur les rendez-vous culturels et d'information nationaux et régionaux, même si le taux des audiences ne le démontre pas forcément.

Ces chaînes ont connu, je vous cite, la révolution numérique. Cette révolution est l'un des projets phares de votre rapport d'exécution, et constitue une porte d'entrée sur de nouvelles manières d'appréhender la radio : l'arrivée de la vidéo et l'amélioration de la qualité du son font écho aux nouveaux modes de communication. Toutes les tranches d'âge utilisent de plus en plus internet, tablettes et smartphones, pour s'informer ou écouter de la musique. La simplification d'écoute des podcasts, la « responsabilité » des sites internet, sont des atouts essentiels. Cette distribution multicanal a entraîné une part d'audience numérique supérieure de près de six points aux objectifs initiaux. Lors de votre précédente audition, je vous avais interrogé au sujet des retombées économiques liées à l'évolution positive de l'utilisation d'internet. Pouvez-vous nous en dire davantage aujourd'hui ?

Avec un déficit de 14 millions d'euros, alors que les ressources propres diminuent – et ce malgré la prise en compte des grèves du printemps 2015 –, force est de constater que les efforts à fournir pour satisfaire les conditions de retour à l'équilibre demeurent.

Une des richesses de Radio France, c'est sa diversité culturelle et programmatique. Cette richesse est intimement liée à un personnel compétent. Des quatre formations musicales, aux trois rédactions nationales et aux quarante-quatre rédactions locales, la qualité, c'est d'eux que le groupe la tient.

Après les grèves du printemps 2015, et au vu des problèmes financiers structurels que connaît le groupe, les mesures visant à renforcer le dialogue social ne me semblent pas tout à fait convaincantes ni de nature à protéger tout à fait les salariés. Dans une lettre ouverte en octobre dernier, des journalistes, non titulaires, vous faisaient part de leur inquiétude et de leur déception. Ils y rappelaient en effet qu'ils sont diplômés d'écoles de journalisme et titulaires d'une carte de presse. Pourtant, ils additionnent les remplacements sur les chaînes du groupe. Ils s'inquiètent aussi de la mutualisation des postes.

J'aurais deux questions à ce sujet. Pouvez-vous nous faire part de ce que vous envisagez pour ces « salariés précaires », alors même que vous annoncez que vous souhaitez maîtriser le recours aux piges, aux contrats à durée déterminée d'usage constant et de droit commun et améliorer la gestion des procédures de départs volontaires en retraite ?

Et comment envisagez-vous de faire face à la gestion humaine et sociale de ces départs volontaires en retraite ?

La charge de personnel est en baisse de 9 millions d'euros par rapport à 2014. La masse salariale était de 390 millions d'euros en 2015, alors que l'objectif initial était de 397 millions d'euros. Comment expliquer cette baisse ?

**Mme Colette Langlade.** J'aborderai premièrement le sujet de l'innovation. De nouvelles émissions ont été mises en place pour expliquer simplement l'information et donner au citoyen les moyens de se forger une opinion libre et indépendante. Je pense par exemple à l'émission « Expliquez-nous... », dans laquelle un sujet est décrypté chaque jour, ou de France Info Junior, dont le spécialiste vient répondre à des questions d'actualité formulées par des enfants ou par des jeunes. L'innovation vise à préparer la diffusion des programmes de Radio France sur de nouveaux supports, tels les objets connectés. Pour ce faire, vous développez des

liens avec des acteurs industriels et des *start-up*. Pouvez-vous nous en dire davantage sur votre démarche comme entreprise française ?

Deuxièmement, vous avez enclenché un processus de constitution de bases de données qui devraient vous permettre à terme de mieux connaître vos publics, créant ainsi avec les auditeurs, internautes et visiteurs une relation forte, personnalisée et durable. Pouvez-vous nous en dire davantage sur ce point ?

**M. Claude Sturni.** En commission des affaires culturelles, ce matin, nous avons examiné une proposition de loi visant à la promotion des langues et cultures régionales. Je ne vous ai pas entendu aborder la question de leur place sur les antennes. Qu'en est-il à Radio France ?

Y a-t-il eu une évolution observable sur les années 2015 et 2016 ? En Alsace, nous avons vu disparaître France Bleu Elsass, qui diffusait en langue alsacienne sur les ondes moyennes. Quel est l'impact de sa migration vers une diffusion numérique ?

Dans la proposition de loi examinée ce matin, je proposais d'évaluer régulièrement l'impact des efforts consentis dans le domaine des langues régionales. Comment pourrions-nous améliorer les connaissances ou l'information de la représentation nationale sur ce sujet ?

**M. le président Patrick Bloche.** Il s'agit d'une proposition de loi qui compte deux articles concernant l'audiovisuel. Elle engage le CSA à veiller à ce que les langues régionales soient plus présentes sur les canaux de diffusion du service public.

**M. Jean-Pierre Allossery.** Je souhaiterais connaître votre position sur l'avenir des médias de proximité, incarnés dans le réseau France Bleu. Vous avez tout récemment nommé un nouveau directeur pour France Bleu dans un contexte social difficile et alors que la stratégie de France Bleu paraît un peu incertaine.

Dans le cas de l'Île-de-France, par exemple, on voit certaines thématiques éditoriales disparaître. Je pense notamment à l'information sur la circulation routière. Pourtant, le groupe BFM est justement en train de lancer une radio locale dont l'info-traffic sera un thème majeur ; preuve qu'il y a intérêt à investir sur ce marché. Je souhaiterais savoir si vous ne craignez pas de voir un tel précédent se renouveler dans d'autres grandes villes, avec le risque de subir la concurrence des médias d'information en continu dans un domaine où France Bleu compte pourtant d'indéniables atouts.

**Mme Véronique Louwagie.** Je voudrais intervenir sur l'objectif n° 10, qui porte sur la performance et sur la garantie de l'exemplarité de la gestion.

Vous mettez en avant, au sujet de la maîtrise des charges externes, l'action du comité de pilotage mensuel, la définition d'une nouvelle politique de consommation fondée sur de nouvelles procédures, la réalisation d'un *benchmark* dans le domaine de la performance immobilière pour la comparer avec les standards en vigueur sur les marchés locaux, les concours nationaux de maintenance multi-techniques et une nouvelle définition du processus d'achat. Ces éléments ont été mis en place en 2015. Avez-vous, à ce jour, connaissance du résultat de ces actions sur 2016 ? Que représente l'impact de ces actions sur les chiffres des charges externes ?

J'en viens à la masse salariale. En 2014, le règlement du litige assurance garantie salaires a eu un impact dont le coût s'élève à 4,7 millions d'euros. Y a-t-il d'autres litiges en cours, ou des procédures prud'homales en cours, pour lesquelles des provisions ont dû être constituées dans les comptes ?

**M. Michel Françaix.** Je ne dirai rien de différent de Christian Kert s'agissant de la réussite du lancement de Franceinfo.

Nous ne réglerons pas ici la question du décrochage de l'audience en soirée. Mais, à 20 heures, il a lieu à un rythme tellement rapide qu'il me semble que les auditeurs lâchent prise et ne vont pas jusqu'au bout de l'émission proposée à cette heure-là.

En effet, sur la durée, nous observons un vieillissement des auditeurs. Je voudrais être sûr que vous cherchez à être leader dans l'évolution des usages, mais aussi à faire une place à l'image à la radio. Si nous avançons sur ces deux sujets, l'on ne se posera plus la question du vieillissement des auditeurs. Félicitons-nous de la belle aventure due au personnel de Radio France cette année ; elle donne une image très positive du service public. Et cette réussite ne s'est faite qu'en neuf mois ! Signalons-le.

**Mme Sylvie Tolmont.** Fidèle à son souci de la diversité culturelle et de la richesse artistique dans le cadre d'une convention avec les ministères de l'éducation nationale et de la culture, Radio France conduit une multitude de projets, d'ateliers et de missions, afin de contribuer à l'éducation artistique et culturelle du plus grand nombre.

L'enjeu est en effet de première importance. Dans le contexte des événements de 2015 et au-delà, il est en effet absolument primordial d'éduquer la jeunesse à l'information. Au service de cette mission, la politique d'éducation artistique et culturelle que vous menez est décisive. Elle s'inscrit dans l'objectif de donner accès à la culture et aux médias dans un souci de vérité et d'objectivité, notamment pour les publics qui en sont le plus éloignés.

Pouvez-vous nous dresser un bilan de votre objectif de participation à cette éducation artistique culturelle ? Pouvez-vous nous donner des précisions sur l'attention portée en la matière aux établissements situés en zone d'éducation prioritaire et en zone rurale ? Comment développerez-vous ces projets au-delà des seules académies de Paris, Versailles et Créteil ?

**M. le président-directeur général de Radio France.** Vous êtes nombreux à m'avoir interrogé sur le vieillissement des audiences. C'est un constat : le public de la radio, comme celui de la télévision, vieillit plus rapidement que l'ensemble de la population. Les mesures d'audience que Médiamétrie nous a communiquées vendredi dernier nous ont toutefois apporté une réelle satisfaction, car elles montrent que parmi les 1,3 million d'auditeurs supplémentaires enregistrés entre juin 2014, date à laquelle je suis arrivé à Radio France avec mon équipe, et octobre 2016, 330 000 sont âgés de treize à trente-quatre ans. C'est un fait remarquable qui nous conforte dans notre stratégie en partie fondée sur une diffusion *via* l'image. Les jeunes générations sont celles de l'image, elles ont été élevées dans une société de l'image. On peut continuer à faire de la bonne radio, mais la place de l'image est essentielle, et il faut aussi adopter les bons canaux de diffusion. Nos humoristes contribuent évidemment à rallier un public jeune, puisque nous diffusons leurs interventions sur les plateformes de partage et sur les réseaux sociaux, mais aussi certains programmes comme « Expliquez-nous... », que vous avez évoqué, ou d'autres, destinés à de jeunes publics, qui ont adopté des codes visuels adaptés à ces derniers.

Un rajeunissement des audiences constituerait un objectif difficilement atteignable, mais nous avons au quotidien le souci de limiter le plus possible leur vieillissement, et celui de conquérir la cible des moins de quarante-neuf ans. Dans cette perspective, l'audience de nos principales stations est essentielle, mais Mouv' a évidemment un rôle à jouer.

J'ai eu le sentiment qu'il y avait dans le propos de M. Rudy Salles une sorte de fixation sur la chaîne jeunesse du groupe Radio France ; il me semble utile de vous communiquer quelques chiffres. J'avais inscrit dans le projet présenté devant le CSA et je persiste à penser que le service public ne peut pas concentrer son offre sur le public de cinquante ans et plus, sans quoi il n'est plus le service public mais le service d'un certain public, ce qui, à mon sens, n'est pas sa vocation. Selon les sondages Médiamétrie de septembre-octobre 2016, Mouv' atteint 0,5 % d'audience cumulée. Il s'agit de la meilleure rentrée de la station depuis 2010, avec un gain de 60 000 auditeurs en un an. L'audience cumulée sur les 25-35 ans est passée de 1,1 à 1,9 point, et sur les 13-19 ans, de 0,3 à 0,9 point, avec une augmentation significative en région parisienne où l'on constate une hausse de 0,4 à 0,9 point. Mouv' qui, je le rappelle, ne dispose que d'une trentaine de fréquences FM, doit aussi son succès au numérique. Depuis un an et demi, nous avons enregistré des augmentations très significatives de l'audience, notamment sur Facebook, sur YouTube, ou sur le réseau Snapchat, qui n'était pas développé comme aujourd'hui au début de cette période. Dans le même temps, de vrais efforts de gestion ont été consentis s'agissant de cette chaîne. Son budget est passé de 5,9 millions d'euros, en 2013, à 5,3 millions, en 2016. Les effectifs ont également été mis à contribution. On peut donc développer l'audience avec un budget serré si l'identité éditoriale et la cible recherchée sont les bonnes.

Des questions m'ont été posées sur Franceinfo. Delphine Ernotte, moi-même et nos équipes avons pensé la nouvelle chaîne comme une chaîne numérique. J'avais défendu très tôt l'idée qu'une chaîne d'information devait être présente sur la télévision numérique terrestre (TNT) si elle voulait disposer d'une puissance suffisante. Nous avons un objectif clair : intégrer le trio de tête des médias numériques français. Nous n'en sommes aujourd'hui pas très loin : selon les mois, nous nous plaçons en quatrième ou en cinquième position. Certes, l'audience sur la TNT est encore relativement faible, mais si nous ne la mesurons pas, ce n'est pas pour cacher les chiffres, c'est parce que l'abonnement à Médiamétrie a un coût et que, compte tenu du budget contraint de Franceinfo, nous n'avons pas souhaité faire cette dépense. Il faudra évidemment faire un point à la fin de la première année de diffusion. Une évolution du format à l'antenne est prévue pour le début de l'année 2017. Une réflexion est en cours sur la place du rappel des titres en 90 secondes. Elle ne vise pas, bien au contraire, à remettre en cause la contribution de Radio France et de la radio France Info au projet de média global, qui a permis par exemple, dimanche soir dernier, au service public de proposer une bonne information en continu pour le premier tour de la primaire de la droite.

Il faut se souvenir que cette chaîne n'a pas encore trois mois : nous avons tous oublié les débuts de BFM TV en 2005, ou ceux de LCI, il y a vingt ans. Je demande que l'on nous laisse un peu le temps de progresser. Nous faisons des efforts nécessaires, et l'offre éditoriale s'améliorera tous les mois.

**M. Michel Orier, directeur de la musique et de la création culturelle à Radio France.** La musique constitue le deuxième axe du contrat d'objectifs et de moyens, ce qui témoigne de la place majeure qu'elle occupe, à l'image des formations musicales de Radio France, ensembles de très haut niveau sur lesquels il est possible de s'appuyer pour traiter des enjeux musicaux de demain. Il faudra encore consentir un certain nombre d'efforts, mais nous avons la chance de bénéficier de l'ouverture, il y a deux ans, d'une nouvelle salle

magnifique : l'auditorium. Avec cet établissement tourné vers le public, Radio France a dû adapter les métiers et les compétences de certains de ses personnels. Cette activité en plein essor a permis d'enregistrer une augmentation de 26 % du public payant pour la dernière saison. Elle permet d'inscrire la musique et une offre culturelle très forte au sein de la Maison de la radio.

Son développement passe par une meilleure « éditorialisation ». Il est aujourd'hui possible de proposer une offre de concerts très abondante, mais également de monter de très grands événements, comme ce que nous avons organisé avec « La nuit américaine », le 8 novembre dernier, pour l'élection présidentielle aux États-Unis. Une nouvelle offre de services, par exemple avec l'ouverture d'un bar ou d'un restaurant, nous permettra aussi de participer pleinement à la formidable vivacité de l'offre musicale à Paris et en Île-de-France, dont témoigne le succès de la Philharmonie de Paris et d'autres salles.

Notre force de production est au cœur de ce dispositif : c'est tout l'enjeu de la négociation des accords collectifs, et du redimensionnement des formations musicales. Nous voulons développer les conditions de la durabilité de l'excellence artistique. Les trois formations permanentes et la maîtrise jouent dans un environnement international d'extrêmement haut niveau. Elles nous permettent de tenir notre rang parmi les grandes nations musicales dans le contexte budgétaire que nous connaissons.

Nous sommes confrontés aux mêmes questions que l'ensemble des formations musicales : le renouvellement du public et des formes du concert, la conquête de territoires dans lesquels elles ne s'aventurent plus ou pas assez – je pense en particulier à la musique de film qui profite de l'excellence de nos musiciens, de nos techniciens, de nos matériels et de nos studios –, et l'inscription dans les nouveaux médias et dans les nouveaux usages. La présence numérique a été évoquée, et il ne faut pas oublier les webradios et l'évolution du rapport de la musique à l'image, qui permet d'envisager des captations audiovisuelles plus régulières.

Il faut enfin améliorer le rapport aux antennes avec des projets communs qui doivent se développer encore davantage. Cela nécessite un peu plus de flexibilité. Ce qui a été fait avec le Mouv' pour le concert « Hip Hop Symphonique », le 2 juillet dernier, a rencontré un très bel écho. Radio France s'adresse ainsi à de nouveaux publics en favorisant les croisements et les nouveaux usages.

Ces sujets sont au cœur de nos négociations avec les musiciens des formations de Radio France, évidemment très impliqués, et très concernés par ces enjeux. Le redimensionnement demande un effort de productivité supplémentaire à l'ensemble des musiciens, qui en sont tous conscients. C'est la condition pour faire en sorte que Radio France soit dans les toutes premières places au service de l'ensemble des Français. Car si les antennes donnent un pouvoir de diffusion extraordinaire qui permet de démocratiser la musique en s'adressant à des publics extrêmement larges, il ne faut pas oublier la présence qu'assurent les orchestres et le chœur de Radio France lors de grands événements artistiques ou dans des programmations artistiques de haut niveau, comme à Paris, au Théâtre des Champs-Élysées ou à la Philharmonie, mais aussi au festival de Saint-Denis, à celui de Montpellier, ou aux Chorégies d'Orange... Plus globalement, la nouvelle organisation du travail à laquelle nous aspirons doit aussi nous permettre de faire en sorte que la musique soit plus présente dans les territoires et que les formations de Radio France se produisent davantage dans les grandes salles françaises pour y rencontrer le public en région.



Le président Gallet et moi-même nous trouvions la semaine dernière à Munich où l'Orchestre philharmonique se produisait dans le cadre d'une tournée qui a rencontré un très grand succès. L'orchestre a joué dans de grandes salles prestigieuses comme la Philharmonie de Berlin, et, comme lors de chaque tournée de nos formations, on lui a demandé de revenir prochainement – cela a été également le cas, au début de l'année, pour l'Orchestre national en tournée aux États-Unis. Les orchestres de Radio France sont des ambassadeurs de la culture et notamment de la musique française – dans ce répertoire, leur son est évidemment très apprécié. Tenir ce rang, avec les moyens dont nous disposons aujourd'hui, nécessite toutefois de s'inscrire dans la dynamique en cours et de consentir aux efforts nécessaires.

**M. le président-directeur général de Radio France.** En 2015, nos ressources propres ont diminué sous l'effet, d'une part, du mois de grève qui nous a fait perdre près de 2 millions d'euros de recettes publicitaires, et, d'autre part, de la perte de la radio autoroutière 107.7. Un concurrent a répondu à l'appel d'offres par une proposition commercialement très agressive, ce qui nous a fait perdre 0,7 million d'euros.

L'année 2016 est particulièrement importante pour nous en termes de ressources propres puisque la modification du cahier des missions et des charges a permis d'ouvrir nos antennes à tous les types d'annonceurs. Cependant, cette ouverture n'est intervenue qu'au mois d'avril, alors que le budget prévoyait qu'elle aurait lieu dès le début de l'année : un trimestre a donc été perdu. Il reste que cette évolution est d'autant plus la bienvenue qu'une baisse sensible de la présence de nos annonceurs traditionnels de la banque et de l'assurance mutualiste a été enregistrée – ce recul avait été anticipé s'agissant des mutuelles, qui avaient augmenté leurs budgets publicitaires en 2015 en raison de l'obligation nouvelle de se couvrir auprès d'elles avant la fin de l'année. Aujourd'hui, nous prévoyons de nous situer 1 ou 1,5 million d'euros en dessous de ce que nous avons budgété. Le mois de décembre est généralement assez porteur en termes de publicité, et nous espérons pouvoir rattraper une partie de ce retard – même si les limitations qui nous sont imposées en volume empêchent une réelle élasticité. Les recettes de billetterie des concerts sont en revanche en forte progression : elles devraient atteindre 2,6 millions d'euros d'ici à la fin de l'année. La mise en place d'une politique marketing et commerciale visant à conquérir et à fidéliser un public commence à payer.

Plusieurs d'entre vous m'ont interrogé sur le climat social à Radio France. Je le qualifierai de constructif. Je crois que Michel Orier, qui consacre beaucoup de temps en ce moment à la négociation de l'accord avec les musiciens, n'y est pas pour rien. En 2015, nous avons signé un nouvel accord avec les journalistes. Restent donc à traiter la question des personnels techniques et administratifs, ainsi que le cas des musiciens et des CDD d'usage. Nous disposons encore de quelques semaines avant la fin de ces négociations. En tout début d'année, nous proposerons un texte à la signature. S'il n'a pas l'assentiment des partenaires sociaux, il nous faudra prendre des mesures de façon unilatérale, qui seront forcément moins-disantes.

Je le répète, je trouve le climat social constructif, comme l'état d'esprit des syndicats de la maison, ce qui n'est pas évident dans un contexte de non-remplacement des départs naturels. À ce titre, nous constaterons cette année probablement une baisse de soixante emplois plutôt que de quatre-vingt-dix. Si l'on y ajoute des effets de noria et l'effet frictionnel, le panachage de mesures nous permettra de tenir la trajectoire de masse salariale prévue – même si ce n'est pas exactement comme nous l'avions envisagé. Mme Sybille Veil, la direction financière, et la direction des ressources humaines y sont attentives. Le budget de l'année 2017 est particulièrement contraint puisque l'on nous demande en une seule année un

effort considérable de 10 millions d'euros sans modifier le périmètre qui est le nôtre. La tâche est difficile, et nous avons passé toute la semaine dernière à construire ce budget. J'ai bon espoir que nous viendrons à bout de ce défi.

Le numérique constitue pour nous un enjeu car il permet de limiter le vieillissement de nos audiences et de conquérir de nouveaux publics. En 2015, Radio France y a consacré 5,3 millions d'euros en investissement et en fonctionnement. En 2016, le budget du numérique s'élèvera à presque 10 millions ; en 2017, il sera supérieur à 11 millions. Il s'agit d'un effort considérable mais nécessaire en cette période de contraintes budgétaires, même si nous sommes encore très loin du niveau atteint par des groupes concurrents – le groupe RTL consacre par exemple 10 % de son budget au numérique.

Nous avons des liens avec des *start-up* et avec des entreprises qui développent des solutions innovantes, non seulement en France mais également à l'étranger. Je considère qu'il est essentiel qu'un groupe de médias entretienne des relations fortes avec les lieux où les choses bougent en la matière. Je pense évidemment à la Californie, mais aussi par exemple à Israël où se trouvait notre directeur du numérique il y a quinze jours. Il a pu voir tout ce qui s'y faisait et revenir avec des idées de partenariat et de développement.

La cybersécurité est devenue un enjeu pour tous les médias après l'attaque subie par TV5 Monde au mois d'avril 2015. Cette même année, un certain nombre de recommandations ont été formulées à la suite d'un audit de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). Un budget d'investissement complémentaire est prévu pour les années 2017-2018. Il reste à ce jour inférieur aux dépenses que la mise en place des recommandations de l'ANSSI rendrait nécessaire.

**Mme Maïa Wirgin, secrétaire générale de Radio France.** Comme vous le savez, Radio France se trouve dans une situation un peu particulière en termes de cybersécurité en raison de ses obligations en matière de défense nationale qui l'obligent à une vigilance particulière. Nous avons donc pris très au sérieux les recommandations de l'ANSSI.

L'entreprise est très fortement mobilisée, notamment sa direction technique, sa direction du numérique, et la délégation à la sécurité et la défense, pour prendre toutes les mesures de protection et de sécurisation de ses outils de production et de diffusion. Les investissements en ce sens prévus pour les deux prochaines années sont donc en très forte augmentation, soit plus de 2,3 millions d'euros, même s'ils restent en retrait par rapport aux préconisations de l'ANSSI qui évoquait un besoin de plus de 7 millions d'euros sur quatre ans. Il s'agit du début d'un effort très important, car, dans un contexte budgétairement contraint, il s'ajoute à ceux consentis en faveur de nos ambitions de développement.

**M. le président-directeur général de Radio France.** Je laisse Mme Sybille Veil répondre aux questions posées sur la situation économique de Radio France. Le chantier de la Maison de la radio nous occupe toujours beaucoup. Il rend les relations sociales difficiles. La fermeture des studios moyens, prévue au cours de la saison 2017-2018, nous obligera à louer des espaces. Il s'agit d'une charge et d'un investissement qui s'étaleront jusqu'en 2023 – je rappelle que le chantier de la Maison de la radio a commencé en 2003.

Ce dossier pèse sur Radio France et constitue l'une des difficultés lourdes auxquelles le groupe est confronté, mais l'État a apporté son soutien sonnante et trébuchante après avoir probablement fait défaut il y a quelques années, ce qui explique largement, comme le rappelait M. Christian Kert, la situation dégradée dont nous avons hérité à partir de 2014.

**Mme Sybille Veil, directrice déléguée chargée des opérations et finances de Radio France.** Je rappelle que les ressources propres représentent 10 % de nos ressources. Dans un contexte où la part de la contribution à l'audiovisuel public consacrée au fonctionnement est stable, si nous voulons parvenir à un retour à l'équilibre, objectif qui constitue notre feuille de route dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens, cela signifie que les marges de manœuvre dont nous disposons se situent surtout du côté des réductions des charges.

Si l'année 2015, qui s'est terminée avec un déficit proche de 14 millions d'euros, a donné lieu à un recul des ressources propres lié à un léger ralentissement de l'activité dans le contexte particulier que vous connaissez, l'année 2016 connaît une dynamique différente. La croissance des ressources propres est certes restée limitée, car le report de l'entrée en vigueur de la modification du cahier des missions et des charges ne nous a pas permis d'atteindre le chiffre d'affaires publicitaire initialement prévu, mais la politique dynamique en matière de billetterie et de location de salles a néanmoins permis de les augmenter à la marge de 5 millions d'euros par rapport à ce qui était prévu.

Des économies importantes ont été faites sur l'ensemble des postes – notamment en matière de charges externes et d'achats. Le contrat d'objectifs et de moyens visait des économies de 5 millions d'euros sur la période 2015-2019, soit 1,5 million en 2016. Il nous semble que nous sommes en bonne position pour atteindre cet objectif.

Les économies peuvent être de nature conjoncturelle ou structurelle.

Les réductions de postes se rangent parmi les efforts structurels. Elles se font à l'occasion des départs naturels non remplacés. Elles sont possibles, dans un premier temps, grâce à des réformes de l'efficacité des organisations, puis, dans un second temps, grâce à la transformation progressive de ces dernières. C'est donc d'abord l'efficacité demandée à tous nos collaborateurs dans le travail au quotidien qui permet de tenir la masse salariale. Le contrôle interne très important sur tous les remplacements conduit à les retarder et permet donc de faire une économie un peu conjoncturelle en termes de masse salariale, ce que nous appelions un effet « frictionnel ».

Parmi les économies de nature conjoncturelle, il faut classer le pilotage très fin de la trésorerie qui nous amène à suivre son évolution inframensuelle. Cela nous permet de placer les excédents dès qu'ils apparaissent et d'obtenir des autorisations de découvert négociées auprès de nos banques. Nous dégageons finalement un résultat légèrement positif alors que nous craignons de devoir souscrire un emprunt en 2016.

En tenant compte de l'ensemble des économies consenties, de la maîtrise de la masse salariale et des éléments relatifs au reste à financer, nous devrions constater en 2016 une meilleure trajectoire de déficit que celle prévue dans le COM. Un effort important reste cependant à fournir pour parvenir au retour à l'équilibre auquel nous sommes tenus par ce contrat. Nous nous y attelons en travaillant sur les économies en interne ou, par exemple, sur les politiques d'achat.

**M. le président-directeur général de Radio France.** J'ai toujours dit que j'étais assez agnostique en matière de radio numérique terrestre (RNT). Sur le sujet, le financement reste mon principal souci. Au moment où nous éteignons les ondes moyennes et les grandes ondes, Radio France n'a pas les moyens de déployer un réseau RNT. Alors que le CSA a lancé un appel à candidatures pour les zones de Strasbourg, Lyon et Lille, je m'appête

toutefois à faire part à la ministre de la communication de notre souhait de pouvoir diffuser Mouv' à Strasbourg, et FIP à Lyon et Lille. Actuellement, nous envisageons la RNT comme un outil de diffusion de complément pour nos stations dont la couverture FM réduite ne peut être étendue en raison de la rareté de la fréquence.

Monsieur Kert, mon rôle éditorial est aujourd'hui proche de « pas grand-chose ». N'étant pas moi-même un homme de radio, j'ai fait le choix de me mêler le moins possible d'éditorial. Peut-être Frédéric Schlesinger peut-il ajouter un mot en réponse à votre question ?

**M. Frédéric Schlesinger, directeur délégué aux antennes et aux programmes de Radio France.** Monsieur le député, vous évoquiez la programmation d'un jour de Toussaint : la corrélation que vous établissez n'était à notre sens pas suffisante pour que nous intervenions. Je ne crois pas que c'était le sujet.

Il est difficile d'intervenir pour demander que tel ou tel soit invité à une matinale, notamment lorsque l'on s'adresse à la matinale d'excellence de Patrick Cohen – si l'on examine l'ensemble des invités d'une saison, on constatera que tous les courants de pensée ont été conviés. Le sujet est extrêmement délicat.

Nous avons été interrogés sur France Bleu et les langues régionales, notamment en Alsace. Certes, nous avons interrompu les ondes moyennes, mais nous diffusons désormais sur le web. Je reconnais que l'outil est plus familier pour les plus jeunes, ce qui demande de faire un peu de pédagogie. Les équipes bilingues que j'ai rencontrées récemment sont très motivées, et nous produisons la même chose que par le passé. C'est également vrai en Corse et au Pays basque. Nous sommes extrêmement sensibles à notre mission en la matière.

Sur France Bleu 107.1, à Paris et en Île-de-France, aucune information sur le trafic routier n'a disparu. France Bleu rencontre de grandes difficultés dans cette région où elle n'a été diffusée qu'à partir des années 2000, avec près de vingt ans de retard sur ses concurrents. Cela dit, ces problèmes restent très spécifiquement parisiens, car vous connaissez le succès de France Bleu partout en France. Nous n'avons pas supprimé l'information sur le trafic : nous l'avons distribuée différemment. Les résultats d'audience sont de vrais outils de pilotage pour une direction des programmes : nous avons estimé que les politiques mises en place en matière de trafic n'étaient pas suffisamment efficaces pour être perpétuées à un même niveau. Cela ne change rien pour les quarante-trois autres stations de France Bleu en France dont la programmation liée au trafic n'avait rien à voir avec celle de Paris.

**M. le président-directeur général de Radio France.** M. Michel Pouzol a posé une question relative à un éventuel rapprochement de France Bleu et de France 3. Sur le papier, on peut se dire : « Pourquoi pas ? » Je veux toutefois rappeler qu'il existe une grosse différence de maillage territorial entre l'une et l'autre, et que leurs grilles sont très différentes. France Bleu ce sont quarante-quatre stations locales – bientôt quarante-cinq avec Lyon – qui diffusent chacune douze heures de programmes locaux tous les jours de la semaine – six heures trente durant le week-end –, alors que le programme régional de France 3 dure environ trois heures par jour dans la semaine. Les proportions ne sont donc pas comparables. France 3 est un réseau national avec des décrochages locaux, alors que France Bleu est un vrai réseau local.

En matière de pédagogie et d'accueil des nouveaux publics, nous avons signé des conventions avec les académies de Paris, Versailles et Créteil pour pouvoir accueillir des enfants de la région Île-de-France. La saison dernière, environ 55 000 enfants ont été reçus à

Radio France lors de 500 rendez-vous comme des concerts, des ateliers, des visites... Nous avons fêté, il y a quelques semaines, les soixante-dix ans de la maîtrise de Radio France qui accueille cent quatre-vingts maîtrisiens répartis entre le site historique parisien Jean de La Fontaine et le site de Bondy. Globalement, il y a bien un véritable investissement de l'entreprise pour faire découvrir ses métiers, ceux des médias ou de la production culturelle. Nos musiciens sont très investis dans la transmission, parfois auprès des publics les plus éloignés de ces formes d'expression artistique.

Une question m'a été posée sur la fusion des rédactions. J'ai déjà été interrogé sur le sujet il y a bien longtemps. La Cour des comptes a recommandé une fusion, mais ma réponse a été très claire, et elle n'a pas varié : je ne crois pas en la fusion des rédactions au sein de Radio France. Oui, il peut y avoir des rapprochements – nous en avons d'ailleurs opéré avec une direction des sports unique, et une direction de l'investigation unique, et nous pouvons probablement aller encore sur d'autres territoires, nous y réfléchissons –, mais la défense du pluralisme sur nos antennes passe par le maintien de rédactions plurielles au sein de Radio France. C'est aussi dans le respect de l'indépendance et du pluralisme de nos antennes et de nos rédactions que nous assurons au mieux notre mission d'information et d'éclairage de l'actualité pour que, dans des moments importants, comme ceux qui nous attendent en tant que citoyens, l'an prochain, le service public puisse donner à chacun les moyens de penser par lui-même.

**M. le président Patrick Bloche.** Monsieur le président, mesdames, messieurs, nous vous remercions d'avoir répondu avec précision à toutes nos questions. Nous vous remercions pour votre conclusion, monsieur le président. En ces temps troublés et parfois complexes, vous trouverez au Parlement le même souci que le vôtre de ne pas avoir du pluralisme de l'information et des médias, élément-clé de la démocratie, une vision uniquement comptable. Nous recevrons Mme Delphine Ernotte dans une quinzaine de jours, et je suis à peu près certain qu'elle tiendra le même discours.

\*

\*       \*

**Membres présents ou excusés**

**Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire**

Réunion du mardi 22 novembre 2016 à 16 heures 45

*Présents.* - M. Gilles Carrez, M. Charles de Courson, M. Alain Fauré, M. Régis Juanico, Mme Véronique Louwagie, Mme Christine Pires Beaune, M. Alain Rodet

*Excusés.* - M. Guillaume Bachelay, M. Dominique Baert, M. Jean-Marie Beffara, M. Henri Emmanuelli, M. Yann Galut, M. Laurent Grandguillaume, M. David Habib, M. Laurent Marcangeli, Mme Valérie Rabault, Mme Claudine Schmid

