

N° 1393

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958
QUATORZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 25 septembre 2013.

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

**sur le projet d'avenant au contrat d'objectifs et de moyens
de France Télévisions**

ET PRÉSENTÉ PAR

MME MARTINE MARTINEL,

Députée.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	5
I.- UN EXERCICE BIENVENU DE VÉRITÉ SUR LA TRAJECTOIRE DE RESSOURCES DU GROUPE	7
A. LA NÉCESSITÉ DE RÉVISER UN COM 2011-2015 INSINCERE.....	7
1. Une trajectoire de ressources propres mensongère.....	7
2. Une trajectoire de ressources publiques irréaliste.....	9
<i>a) Un financement fragilisé par la suppression de la publicité et le rendement insuffisant des taxes mises en place pour la financer</i>	9
<i>b) Des engagements remis en cause quelques semaines après la signature du COM</i>	10
3. Un COM initial qui n'exigeait aucune économie de l'entreprise sur ses coûts de structure	10
B. UN EFFORT DE CRÉDIBILITÉ DE LA TRAJECTOIRE DE RESSOURCES.....	11
1. Plusieurs hypothèques pesant sur le financement du groupe ont été levées.....	11
2. Une réduction des ressources adaptée à l'effort de redressement des comptes publics	12
3. Des prévisions de recettes propres crédibles mais qui comportent encore un aléa compréhensible	13
II.- UN EFFORT LIMITÉ DE TRANSPARENCE SUR LES OBJECTIFS DE DÉPENSES QUI APPELLE UN SUIVI PLUS PRÉCIS ET RÉGULIER DE LA GESTION ET DE L'EXÉCUTION	14
A. DES EFFORTS DE GESTION INSUFFISANTS SUR LES DEUX PREMIÈRES ANNEES D'EXÉCUTION DU COM	14
1. Des efforts insuffisants sur les coûts de structure.....	14
2. Des lacunes importantes dans la gestion des effectifs.....	15
B. UN EFFORT LIMITÉ DE TRANSPARENCE SUR LES OBJECTIFS DE DÉPENSES	16
1. Des marges d'économies réelles.....	16
<i>a) En matière de gestion des ressources humaines</i>	16

<i>b) Un plan de départs volontaires dont la mise en œuvre doit faire l'objet d'un pilotage et d'un suivi précis</i>	18
<i>c) Les contrats d'achats hors programmes</i>	19
<i>d) Les contrats d'achats de programmes</i>	20
<i>e) Les synergies possibles avec les autres opérateurs de l'audiovisuel</i>	21
2. Un engagement limité de l'entreprise sur sa trajectoire de dépenses	21
3. Des indicateurs de gestion à préciser	24
C. LA NÉCESSITÉ DE METTRE EN PLACE UN SUIVI PLUS PRÉCIS DE LA GESTION.....	27
III.- DES OBJECTIFS GLOBALEMENT PERTINENTS MAIS DONT CERTAINS DEMANDENT À ÊTRE PRÉCISÉS	28
A. L'IDENTITÉ ÉDITORIALE DES CHÂÎNES.....	29
1. France 4 : une évolution globalement satisfaisante.....	29
2. Les interrogations de la rapporteure au sujet de France Ô.....	30
<i>a) Une chaîne alibi ?</i>	30
<i>b) La question du sous-titrage des programmes de France Ô</i>	31
3. Les Outre-mer Première : une mission de service public consolidée	32
4. France 2 et France 3 : des lignes éditoriales à clarifier	33
B. DES DÉVELOPPEMENTS NUMÉRIQUES AMBITIEUX.....	34
C. UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT DANS LA CRÉATION MAINTENUE À UN NIVEAU ÉLEVÉ EN DÉPIT DES CONTRAINTES.....	36
D. DES OBJECTIFS DE PROGRAMMATION À PRÉCISER.....	37
1. Les programmes culturels et musicaux.....	37
2. L'offre d'information et de sport	38
E. LES FEMMES ET LA DIVERSITÉ À L'ANTENNE COMME DANS L'ENTREPRISE : L'URGENCE D'AMPLIFIER LES EFFORTS AU-DELÀ DES SYMBOLES	39
1. À l'antenne	40
2. Dans l'entreprise	41
TRAVAUX DE LA COMMISSION	43
ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	69
ANNEXE 2 : PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES PROPOSITIONS DE MODIFICATIONS DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DU COM	71

INTRODUCTION

L'objectif, le contenu et le mode d'élaboration des contrats d'objectifs et de moyens (COM) entre l'État et les entreprises de l'audiovisuel public sont prévus par le I de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

« Des contrats d'objectifs et de moyens sont conclus entre l'État et chacune des sociétés ou établissements suivants : France Télévisions, Radio France, la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France, Arte-France et l'Institut national de l'audiovisuel. La durée de ces contrats est comprise entre trois et cinq années civiles. Un nouveau contrat peut être conclu après la nomination d'un nouveau président.

Les contrats d'objectifs et de moyens déterminent notamment, dans le respect des missions de service public telles que définies à l'article 43-11, pour chaque société ou établissement public :

- les axes prioritaires de son développement ;*
- les engagements pris au titre de la diversité et l'innovation dans la création ;*
- les montants minimaux d'investissements de la société visée au I de l'article 44 dans la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles européennes et d'expression originale française, en pourcentage de ses recettes et en valeur absolue ;*
- les engagements permettant d'assurer, dans un délai de cinq ans suivant la publication de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, l'adaptation à destination des personnes sourdes ou malentendantes de la totalité des programmes de télévision diffusés, à l'exception des messages publicitaires, sous réserve des dérogations justifiées par les caractéristiques de certains programmes ;*
- les engagements permettant d'assurer la diffusion de programmes de télévision qui, par des dispositifs adaptés, sont accessibles aux personnes aveugles ou malvoyantes ;*
- le coût prévisionnel de ses activités pour chacune des années concernées, et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'exécution et de résultats qui sont retenus ;*
- le montant des ressources publiques devant lui être affectées en identifiant celles prioritairement consacrées au développement des budgets de programmes ;*

– le montant du produit attendu des recettes propres, en distinguant celles issues de la publicité et du parrainage ;

– les perspectives économiques pour les services qui donnent lieu au paiement d'un prix ;

– les axes d'amélioration de la gestion financière et des ressources humaines ;

– le cas échéant, les perspectives en matière de retour à l'équilibre financier.

Avant leur signature, les contrats d'objectifs et de moyens ainsi que les éventuels avenants à ces contrats sont transmis aux commissions chargées des affaires culturelles et des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat et au Conseil supérieur de l'audiovisuel. Le contrat d'objectifs et de moyens de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France est également transmis aux commissions chargées des affaires étrangères de l'Assemblée nationale et du Sénat. Ils peuvent faire l'objet d'un débat au Parlement. Les commissions peuvent formuler un avis sur ces contrats d'objectifs et de moyens dans un délai de six semaines. »

Le nouveau président de France Télévisions, qui a pris ses fonctions à la fin août 2010, a demandé à bénéficier de la possibilité de négocier un nouveau COM pour la durée de son mandat, soit jusqu'en 2015.

Le Gouvernement précédent avait ainsi conclu le 22 novembre 2011 avec le groupe un COM pour la période 2011-2015. La rapporteure avait alors fermement dénoncé le caractère insincère de ce contrat, fondé, à ses yeux, sur des prévisions de recettes publicitaires et publiques irréalistes.

Le présent projet d'avenant au COM 2011-2015, transmis au Parlement le 8 août dernier, est le fruit des négociations conduites depuis fin 2012 entre la société et l'État, à la demande de la ministre de la culture et de la communication, qui a légitimement souhaité refonder la trajectoire du groupe sur des hypothèses financières réalistes.

Ce projet, élaboré au terme de six mois d'échanges entre France Télévisions et les administrations de l'État, a reçu lors de son conseil d'administration du 11 juillet l'approbation de l'ensemble des représentants de l'État, le conseil d'administration ayant par ailleurs approuvé sa transmission pour avis aux commissions du Parlement et pour consultation au comité central d'entreprise.

Le présent avenant comporte trois objectifs principaux :

- la révision de la trajectoire de ressources tant publiques que publicitaires ;

- le réexamen, au regard cette nouvelle trajectoire, des principaux objectifs assignés à France Télévisions dans l'exercice de ses missions de service public ainsi que la mise à jour de certains indicateurs ;

- et le retour à l'équilibre de ses comptes en 2015.

À titre liminaire, la rapporteure souhaite attirer l'attention sur les difficultés et limites de l'exercice que constitue de nos jours l'élaboration d'un COM, en particulier pour une entreprise en pleine évolution.

La pratique a en effet montré que les objectifs des COM sont rarement respectés, ce qui est compréhensible dans un contexte marqué par la crise économique, une contrainte très forte sur les ressources publiques et des mutations incessantes du paysage audiovisuel et de l'univers des médias.

Il s'ensuit que l'outil de planification stratégique et financier que constitue le COM doit, pour conserver sa pertinence, s'adapter à cette nouvelle donne.

Le présent COM se veut donc un cadre plus souple que les précédents, compte tenu d'un contexte difficile. La rapporteure souscrit à cette démarche à condition qu'un suivi plus précis et régulier de la gestion de l'entreprise soit assuré par les tutelles.

I.- UN EXERCICE BIENVENU DE VÉRITÉ SUR LA TRAJECTOIRE DE RESSOURCES DU GROUPE

A. LA NÉCESSITÉ DE RÉVISER UN COM 2011-2015 INSINCÈRE

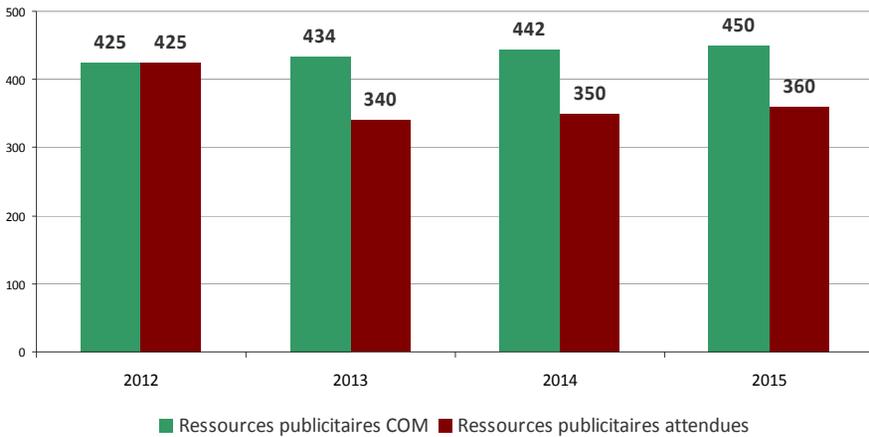
1. Une trajectoire de ressources propres mensongère

Dans son avis sur les crédits en faveur de l'audiovisuel du projet de loi de finances pour 2012, la rapporteure avait dénoncé le caractère « insincère et hypocrite » du COM 2011-2015 signé par le précédent Gouvernement.

« Le mode d'évaluation des recettes propres n'est pas explicité, ce qui met la représentation nationale dans l'incapacité de porter un jugement sur la soutenabilité de la trajectoire financière et sur le niveau de recettes publiques dont le groupe a besoin pour accomplir sa mission. La rapporteure pour avis a été surprise de constater que la régie publicitaire de France Télévisions n'a pas été consultée sur les prévisions de recettes publicitaires, contrairement à l'usage, comme le lui a indiqué M. Philippe Santini, directeur général de ladite régie. La prévision de recettes publicitaires est présentée comme « volontariste » par le Gouvernement. Rappelons en effet que le groupe est confronté à une chute importante de ses audiences qui ne sera pas sans répercussion sur le tarif des écrans publicitaires, à une conjoncture économique défavorable et à la perspective de l'arrivée de six nouvelles chaînes sur la TNT. »

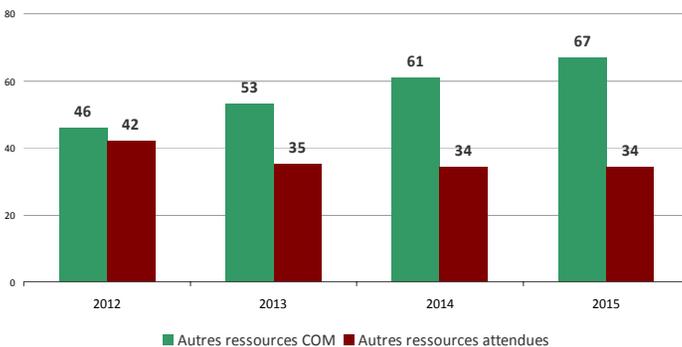
Les fortes interrogations de la rapporteure sur la sincérité de la trajectoire de recettes propres ont malheureusement été confirmées de manière frappante comme le montrent les deux graphiques ci-après.

Ressources publicitaires : comparaison entre les prévisions du COM initial et des recettes attendues



Les recettes publicitaires souffrent non seulement d'une conjoncture défavorable mais aussi de l'absence d'écrans en soirée sur les antennes de France Télévisions, qui se traduit par un repli des recettes beaucoup plus marqué que celui du marché. En deux ans, les recettes publicitaires du groupe ont ainsi diminué de 25 %, contre 5 à 10 % pour le marché télévisuel et 10 % environ pour les chaînes historiques. Le groupe apparaît donc « surpénalisé » par la suppression des écrans de soirée, désormais clairement privilégiés par les annonceurs.

Autres résultats opérationnels (filiales commerciales et activités numériques) : comparaison entre les prévisions du COM initial et des recettes attendues



Le COM initial prévoyait une croissance régulière du résultat d'exploitation de France Télévisions Distribution, avec un objectif de 3,7 millions d'euros pour 2015 contre un résultat de – 350 000 euros en 2010.

Le projet d'avenant précise que « *la forte dégradation du contexte économique à partir de 2011, et l'accélération du déclin du marché du DVD, ont rendu impossible l'atteinte des objectifs commerciaux du COM initial.* »

Le résultat d'exploitation s'est établi à – 1,3 million d'euros en 2011 et à + 0,4 million d'euros en 2012. L'objectif est ramené à 1 million d'euros pour 2015.

Le COM initial prévoyait un triplement des ressources publicitaires générées par les supports numériques. Là encore, les objectifs sont revus à la baisse.

En millions d'euros

Année	Réalisé 2011	Réalisé 2012	BP 2013	BP 2014	BP 2015
Recettes publicitaires numériques	7	10,6	12,5	14	16

2. Une trajectoire de ressources publiques irréaliste

a) Un financement fragilisé par la suppression de la publicité et le rendement insuffisant des taxes mises en place pour la financer

Comme l'a rappelé M. Marcel Rogemont dans son rapport sur le projet de loi sur l'indépendance de l'audiovisuel public, **la suppression de la publicité hypothèque lourdement le financement de France Télévisions tout en grevant le budget de l'État.**

La précédente majorité n'a pas tenu son engagement de financer « à l'euro près » la suppression de la publicité. Se refusant à augmenter la redevance au-delà de son indexation, elle a mis en place deux taxes dont le rendement ne permet pas de financer la dotation budgétaire versée à France Télévisions : une taxe sur la publicité diffusée par les chaînes de télévision et une taxe sur le chiffre d'affaires des opérateurs de télécommunication.

Bilan de la suppression de la publicité pour le budget de l'État

(En millions d'euros)

		2009	2010	2011	2012	2013 prévisionnel	Total sur la période
Ressources	Taxe sur la publicité	27,7	17,8	13,2	13	13	84,7
	Taxe « télécoms »	185,9	255	251	179,7	190	1 061,6
	total	213,6	272,8	264,2	192,7	203	1 146,3
Dotation budgétaire à France Télévisions		415	423,3	361,9	435,9	255,9	1 892
Manque à gagner pour l'État		201,4	150,5	97,7	243,2	52,9	745,7

b) Des engagements remis en cause quelques semaines après la signature du COM

Dans un contexte budgétaire dégradé, le COM 2011-2015 était fondé sur des prévisions d'augmentation des ressources publiques irréalistes.

Prévision d'évolution de la ressource publique dans le COM initial

(En millions d'euros)

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ressource publique	2 473	2 464	2 555	2 579	2 632	2 627

La preuve en est que les engagements du COM 2011-2015 de France Télévisions, signé en novembre 2011 avec le précédent gouvernement, ont été remis en cause par ce dernier, quelques semaines seulement après sa signature, à travers une réduction de 15 millions d'euros de la dotation budgétaire en loi de finances initiale, suivie d'une réduction de 6 millions d'euros en première loi de finances rectificative pour 2012, et enfin de 6 millions d'euros supplémentaires par gel de la réserve de précaution...

3. Un COM initial qui n'exigeait aucune économie de l'entreprise sur ses coûts de structure

Alors que le service public audiovisuel ne saurait être dispensé des obligations d'économies qui s'imposent à l'ensemble des services publics, **le COM n'exigeait aucune économie de la part du groupe sur ses dépenses de structure alors même que l'arrêt de la diffusion analogique et le passage au tout numérique lui permettent de réaliser une économie annuelle de coûts de diffusion de 95 millions d'euros**, ces derniers étant passés de 195 millions d'euros en 2010 à 90 millions d'euros en 2012.

Si l'on neutralise l'économie réalisée mécaniquement grâce à la diminution des coûts de diffusion, le COM initial prévoyait ainsi, entre 2010 et 2015, **une augmentation de 53 millions d'euros des dépenses de structure** regroupées dans la catégorie « autres dépenses du diffuseur » (par opposition aux coûts de programmes).

Une augmentation importante des coûts de structure, hors coûts de diffusion dans le COM initial

En millions d'euros

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autres dépenses du diffuseur	530	501	480	489	498	509
Coûts techniques de diffusion	195	145	111	113	116	121
Autres dépenses du diffuseur hors coût de diffusion	335	356	369	376	382	388

L'avenant au COM permet d'ailleurs de constater que **ces mêmes coûts techniques de diffusion avaient été très fortement surévalués, à hauteur de 93,1 millions d'euros sur la durée du COM !**

Coûts de diffusion : des prévisions initiales surévaluées

En millions d'euros

	2012	2013	2014	2015
Prévision COM initial	111	113	116	121
Prévision Avenant	90 (réalisé)	98,7	89,6	89,6
Écart	21	14,3	26,4	31,4

Si l'on tient compte de cette surévaluation des coûts de diffusion, le COM initial autorisait en réalité le groupe à augmenter ses coûts de structure, hors coûts de diffusion, de 84 millions d'euros !

B. UN EFFORT DE CRÉDIBILITÉ DE LA TRAJECTOIRE DE RESSOURCES

1. Plusieurs hypothèques pesant sur le financement du groupe ont été levées

Dès la loi de finances initiale pour 2013, fidèle à l'idée que le financement le plus naturel et le plus protecteur de l'indépendance de l'audiovisuel public est la « redevance » (désormais dénommée contribution à l'audiovisuel public), la présente majorité a décidé de porter son montant, avant indexation, à 129 euros en métropole et à 83 euros en outre-mer, contre respectivement 127 euros et 82 euros dans le projet initial du gouvernement.

Cette augmentation a permis d'apporter 50 millions d'euros de recettes supplémentaires de redevance au compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public » en 2013.

Le Gouvernement a confirmé le maintien au profit de France Télévisions, sur la durée du COM, du produit du relèvement de la contribution à l'audiovisuel public (près de 50 millions d'euros) voté au cours de l'examen du projet de loi de finances pour 2013.

Il a également été décidé, ce dont la rapporteure se félicite, d'assurer **le maintien de la publicité en journée après 2015**, dans le cadre de l'examen du projet de loi sur l'indépendance de l'audiovisuel public, ce qui permet également de lever une hypothèque lourde.

2. Une réduction des ressources adaptée à l'effort de redressement des comptes publics

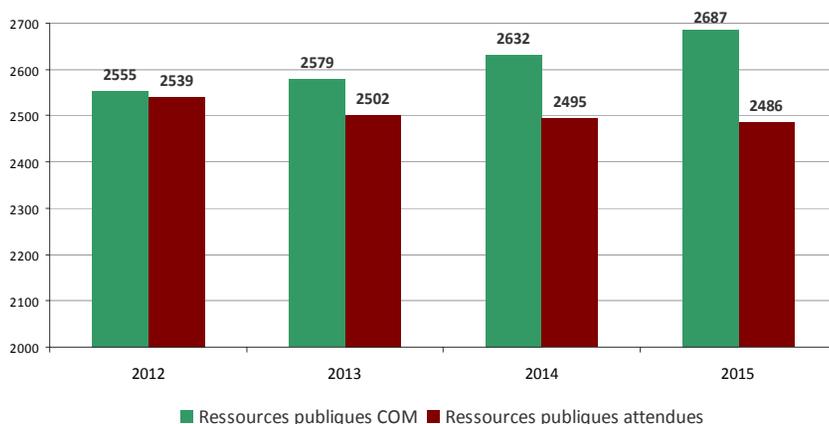
Le plan d'affaires de l'avenant au COM prévoit une réduction des recettes nettes disponibles de l'entreprise de 2,3 % entre 2012 et 2015, soit 60 millions d'euros.

Dans le détail, les recettes publicitaires, certes prévues en légère progression entre 2013 et 2015, seront en retrait de 4,7 % en 2015 par rapport à 2012, soit une diminution de 17,5 millions d'euros.

La trajectoire de financement public correspond à celle de la loi de programmation pluriannuelle des finances publiques pour la période 2013-2015, majorée de près de 50 millions d'euros du fait de la revalorisation de deux euros du montant de la contribution à l'audiovisuel public votée en loi de finances initiale pour 2013.

Ainsi, le niveau de ressource publique devrait connaître au total entre 2012 et 2015, une baisse de 1,7 % (-42,2 millions d'euros), après une hausse de 2,6 % enregistrée en début de COM, entre 2011 et 2012. **Il s'agit donc d'une contribution adaptée à l'effort de redressement des comptes publics.**

D'autant qu'après avoir entraîné d'importants surcoûts, la mise en place de l'entreprise unique et la conclusion d'un accord d'entreprise doivent enfin permettre de dégager des économies.



Il convient néanmoins de souligner qu'en 2013, un montant de 15 millions d'euros a été gelé, auquel s'ajoute un « surgel » de 16 millions d'euros.

La réserve de précaution totale appliquée aux crédits issus du programme 313 s'élève à 31,3 millions d'euros. Le plan d'affaires du projet d'avenant ne prévoit pas l'annulation de ces crédits. Selon la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), la décision interviendra prochainement dans le cadre des arbitrages sur la fin de gestion du budget de l'État et au vu de la situation de l'entreprise. **Afin de conforter la crédibilité de la trajectoire de ressources, il apparaît néanmoins souhaitable de disposer de cette information dans les plus brefs délais.**

3. Des prévisions de recettes propres crédibles mais qui comportent encore un aléa compréhensible

L'exercice de prévision de recettes publicitaires s'avère particulièrement complexe dans le contexte actuel. France Télévisions enregistre une dégradation ininterrompue de ses perspectives publicitaires depuis l'été 2012. Les hypothèses de recettes publicitaires ont été fortement recalées à la baisse pour 2013 (à 340 millions d'euros, contre 423 millions d'euros en 2011 et 440 millions d'euros en 2010).

Puis, dans la perspective d'une reprise économique annoncée pour fin 2013, l'hypothèse d'un rebond modéré a été faite pour 2014 et 2015, à hauteur de 10 millions d'euros par an, pour atteindre 360 millions d'euros, soit tout de même 15 % de moins qu'en 2011.

On rappellera que les recettes publicitaires souffrent non seulement d'une conjoncture défavorable mais aussi de l'absence d'écrans en soirée sur les antennes de France Télévisions, qui se traduit par un repli des recettes beaucoup plus marqué que celui du marché.

Dans un souci de sincérité, le projet d'avenant fait légitimement état de cet aléa : « À la date de sa signature, le plan d'affaires repose notamment sur des hypothèses de ressources qui comportent un aléa significatif. Ainsi, la progression des recettes publicitaires retenue dans la trajectoire fait l'hypothèse d'un rebond du marché à partir de 2014, que les dernières tendances observées ne permettent pas de corroborer avec certitude, dans un contexte qui voit de plus les annonceurs délaisser les tranches de journée pour investir les soirées, dont France Télévisions est absente. L'hypothèse retenue à ce stade est de surcroît conditionnée par celle d'un maintien de la publicité en journée après 2015, lequel doit être confirmé par voie législative. On peut ainsi estimer que le niveau des recettes publicitaires comporte un aléa significatif, qui peut toutefois difficilement être chiffré à ce stade. »

Comme il a été indiqué précédemment, les objectifs et indicateurs de diversification des recettes (3.3.2) ont également été recalés à la baisse au vu d'une conjoncture plus défavorable.

II.- UN EFFORT LIMITÉ DE TRANSPARENCE SUR LES OBJECTIFS DE DÉPENSES QUI APPELLE UN SUIVI PLUS PRÉCIS ET RÉGULIER DE LA GESTION ET DE L'EXÉCUTION

Le présent projet d'avenant au COM se veut un cadre plus souple que les précédents, compte tenu d'un contexte difficile. La rapporteure souscrit à cette démarche à condition qu'un suivi plus précis et régulier de la gestion de l'entreprise soit assuré par les tutelles.

A. DES EFFORTS DE GESTION INSUFFISANTS SUR LES DEUX PREMIÈRES ANNÉES D'EXÉCUTION DU COM

1. Des efforts insuffisants sur les coûts de structure

Dans son rapport sur les crédits de l'audiovisuel dans le projet de loi de finances pour 2013, la rapporteure a mis en évidence des défaillances importantes dans la gestion.

Face à la dégradation de ses ressources en 2012, l'entreprise a adopté un plan d'économies dont on peut regretter qu'il porte essentiellement sur le coût de grille.

Les coûts de structure, hors coûts de diffusion, ont été supérieurs d'environ 20 millions d'euros à la prévision du COM puisque les « autres dépenses du diffuseur » s'établissent à 479,8 millions d'euros en 2012, montant égal à la prévision du COM, alors que les coûts techniques de diffusion sont inférieurs de 21 millions d'euros par rapport à la prévision.

2. Des lacunes importantes dans la gestion des effectifs

Malgré deux plans de départ volontaire à la retraite qui ont concerné au total plus de 800 personnes et ont coûté 58 millions d'euros, l'effectif permanent moyen en équivalents temps plein (ETP) était en juillet 2012 (8 579,5) supérieur à celui de 2007 (8 533,4).

Or, la direction de France Télévisions avait annoncé des taux de remplacement de 1 sur 2 pour le premier plan et de 1 sur 4 pour le second plan, ce qui aurait dû générer plus de 40 millions d'euros d'économies de dépenses de personnel chaque année à comparer au coût de ces deux plans de départ. L'accroissement des effectifs a d'ailleurs entraîné des **dépenses supplémentaires de prise à bail de surfaces supplémentaires de locaux** malgré la construction d'un nouvel immeuble (Valin).

Dans un contexte de dégradation de ses ressources et alors même que le groupe s'était engagé à une stabilité des effectifs en 2011 et 2012, suivie d'une diminution de 5 % du volume global de l'emploi sur la période 2013-2015, la rapporteure a constaté **une augmentation des effectifs en 2011 et 2012**.

L'effectif global a augmenté de 190,3 ETP en 2011, année où il atteint 10 397 ETP, contre 10 206,7 en 2010 ce qui s'explique par l'augmentation des effectifs non permanents (+ 228 ETP), recrutés notamment par les antennes régionales de France 3, les effectifs permanents diminuant très légèrement (- 35). Les charges de personnel ont ainsi augmenté de 2,74 % en 2011.

L'indicateur du COM concernant le ratio entre les effectifs ETP moyens non permanents et les effectifs totaux n'a donc été respecté ni en 2011 ni en 2012 : en 2011, il s'est établi à 19,1 % au lieu d'une cible de 18 %. Pour mémoire, ce taux a fortement augmenté puisqu'il était de 17,2 % en 2010 et de 16 % en 2009...

Au cours des premiers mois de 2012, l'augmentation des effectifs s'est poursuivie. L'augmentation a concerné sur cette dernière période aussi bien les permanents que les non permanents, ce qui traduit un pilotage insatisfaisant des effectifs même si le calendrier électoral a pu engendrer ponctuellement un surcroît d'activité.

ETP moyen annuel	Au 30 juin 2011	Au 30 juin 2012
Cadres	4 279	4 625
Techniciens et agents de maîtrise	1 699	1 673
Employés - Ouvriers	222	117
Journalistes	2 532	2 587
Effectifs permanents	8 732	9 002
Non permanents	2 073	2 165
Effectif total	10 805	11 167

L'entreprise s'est engagée à partir du deuxième trimestre 2012 dans un processus de réduction de l'emploi précaire qui se traduit en 2013 par le retour de l'effectif global à son niveau de 2010.

Évolution du nombre d'ETP global du groupe

Année	2010	2011	2012	Estimation 2013
Nombre d'ETP	10 206,7	10 397	10 490	10 200

Si l'on peut se féliciter de cet effort, la rapporteure regrette les dérapages constatés en 2011 et 2012. Elle estime que l'unification encore inaboutie des statuts des personnels de l'entreprise ne peut expliquer à elle seule ces dérapages et le mauvais pilotage des plans de départ.

En particulier, le recours aux non-permanents -souvent abusif sur le plan juridique et qui entraîne de coûteuses condamnations judiciaires ou de coûteuses transactions compte tenu des requalifications ou des risques de requalification en contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein- s'explique pour partie par les lacunes de la gestion et de la planification des personnels en poste.

Ainsi, avec le plan de réduction de l'emploi non permanent lancé en 2012 et qui succède à une phase de recours accru et important à ce dernier, le nombre des contentieux engagés par les personnels concernés, dans le but d'obtenir une requalification de leurs contrats en CDI a augmenté. Pour le seul premier trimestre 2013, l'entreprise a enregistré trois fois plus de litiges qu'en 2012. La DGMIC indique ne pas avoir connaissance à ce stade des montants moyens d'indemnisation demandés dans le cadre de ces litiges, mais déclare avoir été informée du fait qu'ils avaient également fortement augmenté entre 2011 et 2013.

B. UN EFFORT LIMITÉ DE TRANSPARENCE SUR LES OBJECTIFS DE DÉPENSES

1. Des marges d'économies réelles

a) En matière de gestion des ressources humaines

La mise en place de l'entreprise unique est un processus complexe et laborieux qui, à ce stade, semble générer plus de « surcoûts » que d'économies.

Il est impossible de chiffrer les économies déjà réalisées ou celles qui pourront l'être dans les prochaines années par l'entreprise commune. France Télévisions ne s'est fixé aucun objectif précis d'économies et ne communique aucune donnée en la matière.

La réorganisation de l'entreprise a été incessante et d'une lisibilité toute relative : à une plus grande centralisation début 2010, fondée sur la création de directions métiers, a succédé la « décentralisation » engagée par la nouvelle

présidence, qui a rétabli des directeurs de chaînes, avant d'engager, en janvier 2013, un nouveau mouvement de centralisation caractérisé par la suppression des directions des chaînes nationales...

Ces modifications successives ont d'ailleurs engendré une situation de risques psycho-sociaux préoccupante, certaines personnes ayant du mal à trouver leur place dans la nouvelle organisation -la ligne hiérarchique s'est allongée pour certains cadres- ou à bien comprendre les nouveaux modes de fonctionnement issus de la fusion.

Le calendrier de la négociation de l'accord collectif explique en partie les **retards dans la mise en œuvre des synergies en matière de ressources humaines**. Cependant, selon la mission de contrôle général économique et financier de l'audiovisuel public, le management de l'entreprise est aussi pour partie responsable car la recherche d'économies n'apparaît pas suffisamment prioritaire. La mission estime également que les coûts salariaux de transition s'établissent à près de 45 millions d'euros.

La signature de l'accord collectif d'entreprise le 28 mai 2012, avancée majeure dont on peut se féliciter et qui est à mettre au crédit de l'entreprise, permet désormais de mettre en œuvre la réduction des disparités de statuts, d'organisation du travail ou encore de rémunération, et partant, d'envisager une véritable mutualisation des moyens humains mais aussi matériels. C'est au travers de la planification commune, de l'harmonisation des pratiques et d'une coordination plus globale que pourront se dégager de véritables synergies qui auront un effet sur les coûts (moindre recours à l'emploi non permanent notamment) ou sur l'efficacité (deux équipes sur un même lieu pourront tourner des éléments différents et les mettre en commun pour enrichir ce qu'elles auraient pu faire chacune de leur côté).

À cet égard, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui est l'un des objectifs du projet d'avenant, (indicateur **3.1.1** : réalisation et mise en ligne des référentiels de compétences attachés à la nomenclature des emplois dès 2013), est indispensable.

On peut cependant regretter que le groupe ne soit pas encore en mesure de fournir une prévision du rapport coûts/économies de cet accord.

De même, à compter de 2013, la mutualisation d'équipes associée à des outils informatiques communs permettra des gains de productivité sur des activités à lourdes charges de traitement informatique, ou sur des expertises que les chaînes réalisaient précédemment en parallèle.

La réorganisation des rédactions de l'information doit également permettre des synergies. Dans son avis sur le présent projet d'avenant, rendu le 11 septembre 2013, **le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) reproche au groupe de ne pas assez « préciser les étapes, les synergies et économies attendues » du projet « info 2015 »**. France Télévisions estime que le projet est

en gestation et que les étapes et a fortiori les économies attendues ne sont pas arrêtées et ne peuvent donc être décrites.

b) Un plan de départs volontaires dont la mise en œuvre doit faire l'objet d'un pilotage et d'un suivi précis

Le projet d'avenant indique que « *L'entreprise vise un effectif global de 9 750 ETP en 2015, représentant une diminution de l'ordre de 650 ETP par rapport au budget 2012, soit une inflexion plus marquée que dans le contrat signé en 2011 (- 450 ETP).* »

Cette affirmation mérite d'être nuancée. Le COM initial prévoyait une stabilité des effectifs sur 2011 et 2012 suivie d'une baisse de 5 %, ce qui devait entraîner une diminution d'environ 510 ETP sur la période du COM. Le document prend comme base de comparaison l'année où le nombre d'ETP a atteint le plus haut niveau...

Le groupe estime que cet objectif nécessite la mise en place d'un plan de départ volontaire (pour un nombre de CDI non encore arrêté) au motif que le potentiel de diminution du recours aux contrats à durée déterminée (CDD) par optimisation de la planification aurait atteint ses limites.

Un montant de 89,3 millions d'euros est inscrit à ce titre dans le budget 2013. Selon le groupe, il s'agit d'une estimation forfaitaire retenue pour la construction du plan d'affaires. Le montant exact sera arrêté avec le plan de départs lui-même, de même que la liste des métiers concernés. Il convient de préciser que ce montant inclut aussi les risques de requalification associés à la baisse d'ETP obtenue par non-renouvellement de CDD.

Un des enjeux de la construction de ce plan de départ est de définir précisément, activité par activité, les métiers et le nombre maximal de postes éligibles au plan de départ de départ, correspondant au nombre de postes dont la suppression apparaît possible sans mettre en cause le bon fonctionnement de l'entreprise et l'accomplissement de ses missions.

Les lacunes et le pilotage inexistant du plan de départ volontaire à la retraite 2009-2012 ne doivent pas se reproduire. La direction de l'entreprise n'avait mis en place aucun dispositif de pilotage afin de s'assurer du « retour sur investissement » des sommes mobilisées pour accompagner les personnels partant en retraite. Un suivi précis de chaque poste libéré et un mécanisme pour décider ou non du remplacement à l'identique (en CDI ou en CDD) sur le poste libéré, du gage du poste pour un recrutement sur une autre fonction du gel ou de la suppression du poste sont nécessaires.

C'est pourquoi la rapporteure souhaite qu'un dispositif de suivi précis de la mise en place de ce plan de départ soit mis en place.

c) Les contrats d'achats hors programmes

Ils sont désormais passés au nom du groupe. La mise en place en octobre 2011 d'une commission des marchés a commencé à produire des effets à la baisse en matière de négociation de contrats (maintenance informatique, gardiennage, nettoyage...).

S'agissant des moyens de fonctionnement, de nombreux postes de dépenses peuvent être revus à la baisse : frais de mission, abonnements, revues de presse, nombre et utilisation des véhicules de fonction...

L'objectif **3.3.1.1** évoque « **une politique volontariste d'économies dans les achats hors programmes.** » **Là encore, aucun chiffrage, même indicatif, n'est fourni.**

Le projet d'avenant indique que « *La réalisation des objectifs de gestion du groupe France Télévisions passe par le renforcement de sa politique d'achats, dans le domaine du « hors programmes », afin de dégager des moyens financiers supplémentaires pour les programmes.* » Le document précise que « *Les dépenses de France Télévisions entrant dans le périmètre des achats hors Programmes s'élèvent à environ 550 millions d'euros par an pour 8 000 fournisseurs actifs. Elles consistent en des investissements immobilisables, mais aussi en des dépenses de fonctionnement diverses. Elles se répartissent en une douzaine de familles principales (Diffusion, Liaison/Transmissions, Technique, Informatique, Moyens de Production/Fabrication, Immobilier/Moyens généraux, Études, Agences de Presse, Prestations intellectuelles, Voyages, Formation, Communication).* »

Le tableau suivant montre néanmoins qu'aucun effort supplémentaire par rapport au COM initial sur les autres dépenses du diffuseur hors coût de diffusion (coûts de structure) n'est exigé du groupe.

Le montant de l'année 2013 dans le projet d'avenant est même supérieur à celui du COM 2013.

Autres dépenses du diffuseur

(en millions d'euros)

	2012	2013	2014	2015
Avenant COM				
Autres dépenses du diffuseur	479,8	485,7	476,6	475,3
Coûts techniques de diffusion	-90	-98,7	-89,6	-89,6
Autres dépenses du diffuseur hors coût de diffusion	389,8	387	387	385,7
Stabilité des autres dépenses du diffuseur hors coût de diffusion				
COM initial				
Autres dépenses du diffuseur	480	489	498	509
Coûts techniques de diffusion	-111	-113	-116	-121
Autres dépenses du diffuseur hors coût de diffusion	369	376	382	388

d) Les contrats d'achats de programmes

S'agissant des contrats d'achat de programmes, **la politique d'audit des comptes de programmes a déjà permis d'obtenir des résultats très significatifs**, en particulier sur les programmes de flux.

Sur 160 millions d'euros de programmes reconduits à l'antenne en 2012-2013, après renégociation suite à audit, l'économie globale s'est élevée à 13 millions d'euros (soit 8 %, hors absorption de l'inflation). Cette politique d'audit est confortée par le projet d'avenant, ce dont on peut se féliciter.

La banque de données des coûts de programmes de l'ensemble des chaînes est enfin opérationnelle depuis mi-2012. Elle doit permettre à la direction de France Télévisions de disposer de tous les éléments de comparaison nécessaires lorsqu'elle négocie avec un producteur. Établie pour les programmes de flux, **elle doit désormais être étendue aux œuvres** (fictions, séries, documentaires, animation, captations de spectacles vivants).

En effet, s'agissant des œuvres, le projet d'avenant précise que « *l'État et France Télévisions conviennent que la politique d'audit doit aussi leur être appliquée, sans que la certification des comptes par des commissaires aux comptes puisse être considérée comme dispensant de cette démarche.* » **Au-delà d'une convergence sur la nécessité d'appliquer la politique d'audit des œuvres, la rapporteure estime souhaitable qu'un objectif soit fixé en la matière.**

e) Les synergies possibles avec les autres opérateurs de l'audiovisuel

Les objectifs relatifs au développement international (2.2.5) sont complétés d'un nouveau chapitre relatif aux partenariats stratégiques à développer avec les autres acteurs de la présence audiovisuelle française et francophone : TV5, dont France Télévisions est récemment redevenue le premier actionnaire ; Arte, dont elle est l'un des principaux actionnaires, avec pour objectif le développement de mutualisations en matière d'investissements de programmes ou d'offre numérique de captations ; France Médias Monde (nouvelle dénomination de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France), en vue notamment de favoriser la mise en commun de moyens et le partage d'éléments de programme. La rapporteure souhaite que des avancées réelles puissent être concrétisées en ce domaine.

2. Un engagement limité de l'entreprise sur sa trajectoire de dépenses

En matière de dépenses, le plan d'affaires ne renseigne traditionnellement que deux catégories de dépenses très agrégées : les coûts de programme et les autres dépenses du diffuseur, qui correspondent aux coûts de structure et notamment aux coûts techniques de diffusion.

Conformément aux souhaits exprimés au sein du Conseil d'administration de France Télévisions depuis l'approbation du COM de 2011, un effort est fait dans le présent projet d'avenant en matière de présentation des coûts de programmes, puisqu'un tableau annexé détaille l'évolution prévisible du coût de grille par type de programmes.

Coût de grille

en M€	Réel 2012	Budget 2013 yc PDV	BP 2014	BP 2015
Information nationale	237	231	236	231
Sport national	198	195	183	174
Programme national	1 088	1 071	1 074	1 061
Programme régional France 3	381	376	384	379
Programme régional OMP	186	189	192	194
Dépréciations et fins de droits	17	30	15	10
Coût des programmes	2 108	2 091	2 084	2 049

Une présentation légèrement plus détaillée des autres dépenses du diffuseur est également fournie.

Autres dépenses du diffuseur

en M€	Réel 2012	Budget 2013 yc PDV	BP 2014	BP 2015
Coûts techniques de diffusion	90	99	90	90
Autres charges du diffuseur	340	351	351	349
Filiales Cinéma	18	19	19	19
Autres charges du diffuseur	448	468	459	458
Variations de provisions et autres dépenses	32	17	17	17
Total Autres dépenses du diffuseur	480	486	477	475

Cependant, sur sa partie dépenses, le plan d'affaires est présenté comme étant purement indicatif, ce point étant d'ailleurs souligné dans le document. « *Compte tenu de l'ampleur de cette contrainte dans un calendrier très resserré, et de la nécessité pour l'entreprise de disposer de l'autonomie de gestion indispensables pour procéder « au fil de l'eau » à des réallocations de ressources entre ses différentes activités, les hypothèses par secteur qui sont présentées dans ce document ont un caractère nécessairement indicatif. L'engagement de France Télévisions au titre de cet avenant doit en effet porter en priorité, dans le respect des objectifs généraux du COM, sur le retour à l'équilibre du résultat net à l'horizon 2015.* »

Rappelons qu'aux termes de la loi, le COM doit définir :

« – le coût prévisionnel des activités [de l'entreprise] pour chacune des années concernées, et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'exécution et de résultats qui sont retenus ;

– le montant des ressources publiques devant lui être affectées en identifiant celles prioritairement consacrées au développement des budgets de programmes ;

– les axes d'amélioration de la gestion financière et des ressources humaines ;

– le cas échéant, les perspectives en matière de retour à l'équilibre financier. »

Le document précise également que « *La chronique prévisionnelle des résultats d'exploitation de l'entreprise résultant de ces évolutions se traduit par un niveau de – 128 M€ en 2013, de – 32 M€ en 2014 et + 3 M€ en 2015. Cette chronique constitue le cadre financier de l'engagement de l'entreprise au titre de cet avenant, l'ensemble des hypothèses sous-jacentes, dont le caractère indicatif doit être rappelé, pouvant en revanche faire l'objet d'ajustements et d'arbitrages internes au gré des opportunités de gestion ou de la nécessité de tirer*

les conséquences, d'ici 2015, d'éventuelles baisses de ressources complémentaires. »

On peut également lire que « *Le résultat financier prévisionnel passerait pour sa part de - 4,4 M€ en 2013 à - 8,3 M€ en 2015, au gré de la dégradation attendue du niveau de trésorerie de l'entreprise, étant souligné que les outils dont dispose encore aujourd'hui l'entreprise commune ne permettent pas d'établir un profil prévisionnel de trésorerie précis.* » M. Christophe Beaux, administrateur indépendant de France Télévisions, a voté contre le projet d'avenant au motif que le retour à l'équilibre s'accompagnerait d'une dégradation importante de la trésorerie, et partant d'un creusement de l'endettement. **On ne peut donc que regretter l'incapacité du groupe à établir un profil prévisionnel de trésorerie précis.**

Un paragraphe entier est même consacré aux aléas et ajustement de gestion en cours de période.

« L'expérience récente des projections financières pluriannuelles a fait apparaître le caractère incertain des hypothèses de ressources, qu'elles soient publiques ou publicitaires. Il apparaît légitime de laisser à l'entreprise, dans le cadre d'une trajectoire de retour à l'équilibre des comptes qui doit constituer sa priorité, la capacité à réorienter ses dépenses en cas d'évolution défavorable de ses recettes. Elle sera dans ce contexte conduite à n'assumer les objectifs qui lui sont confiés par cet avenant qu'à hauteur des ressources dont elle disposera réellement, et proposera à son conseil d'administration, dans le cadre d'une gestion efficace et responsable, celles des dépenses qui devront le cas échéant être remises en cause en cas de recettes inférieures aux perspectives ici tracées.

« À la date de sa signature, le plan d'affaires repose notamment sur des hypothèses de ressources qui comportent un aléa significatif. Ainsi, la progression des recettes publicitaires retenue dans la trajectoire fait l'hypothèse d'un rebond du marché à partir de 2014, que les dernières tendances observées ne permettent pas de corroborer avec certitude, dans un contexte qui voit de plus les annonceurs délaissier les tranches de journée pour investir les soirées, dont France Télévisions est absente. L'hypothèse retenue à ce stade est de surcroît conditionnée par celle d'un maintien de la publicité en journée après 2015, lequel doit être confirmé par voie législative. On peut ainsi estimer que le niveau des recettes publicitaires comporte un aléa significatif, qui peut toutefois difficilement être chiffré à ce stade.

*« La trajectoire de charges retenue dans le plan d'affaires repose également sur des décisions difficiles en matière de réduction des coûts de programmes et de structure, dont certaines requièrent le soutien des pouvoirs publics, ainsi qu'une capacité à les mettre en œuvre sur le plan opérationnel dans un délai court. **L'entreprise considère qu'il existe à ce titre un aléa pesant sur le rétablissement de l'équilibre de ses comptes à l'horizon 2015.** Un réexamen des conditions du retour à l'équilibre devra donc être conduit à échéances régulières,*

et dès la construction du budget 2014, pour tenir compte non seulement de l'évolution des perspectives publicitaires mais également du résultat de la réflexion engagée par le Gouvernement sur le financement de l'audiovisuel public. Cet examen devra le cas échéant conduire à un ajustement des objectifs assignés à l'entreprise dans le cadre du présent avenant. »

Alors même que l'entreprise ne s'engage que sur le rétablissement de ses comptes à l'horizon 2015, elle estime qu'un aléa pèse sur ce rétablissement. Ce point de vue, que ne partage pas l'État, est explicitement mentionné dans le document.

De manière assez paradoxale, alors qu'elle s'estime incapable de chiffrer certains postes de dépenses et d'économies (fusion des rédactions, mise en place de l'accord collectif etc.), l'entreprise propose un chiffrage très précis de cet aléa, estimé entre 40 et 50 millions d'euros, dans un document présenté à la rapporteure.

La tutelle estime à juste titre que *« la présence d'aléas est le propre de tout exercice prospectif pour une entreprise ; ces aléas peuvent d'ailleurs jouer négativement ou positivement. L'État considère qu'il est impossible à ce stade d'évaluer ce risque avec fiabilité et constate par exemple que certaines économies engagées en 2012 sont déjà pleinement effectives en 2013. »*

« Ainsi, ces éventuels aléas doivent être appréciés au regard du budget de l'entreprise (plus de 2,5 milliards) et ne peuvent donc pas faire obstacle à la formalisation d'une vision partagée de la stratégie de l'entreprise, de son ambition, comme des moyens de sa mise en œuvre. En effet, il est nécessaire pour France Télévisions et ses salariés de disposer d'un cadre stratégique partagé avec l'État. »

La rapporteure estime qu'il serait souhaitable que la mention « l'entreprise considère qu'il existe à ce titre un aléa pesant sur le rétablissement de l'équilibre de ses comptes à l'horizon 2015 » soit supprimée.

La suppression de cette mention ne remet absolument pas en cause la nécessité incontournable d'un réexamen régulier des conditions de retour à l'équilibre.

3. Des indicateurs de gestion à préciser

L'objectif **3.3**, relatif à la gestion, a été largement remanié.

Les objectifs en matière de politique d'achats hors programmes (3.3.1.1) et la connaissance et la maîtrise du coût des programmes, via les audits notamment (3.3.1.2) ont été toilettés à la marge, les objectifs étant bien évidemment maintenus. Comme il a été indiqué précédemment, **la rapporteure souhaiterait qu'un indicateur de développement de la politique d'audit des œuvres soit mis en place.**

La convergence des systèmes information (3.3.1.3) est un processus coûteux et reste pour les deux années à venir un enjeu structurant pour la constitution effective de l'entreprise commune et indispensable à la réalisation de synergies et à l'amélioration de l'efficacité.

Il convient de souligner que leur calendrier de déploiement est mis à jour dans le présent projet d'avenant. Comme le précise le document, *« certains projets, comme l'intranet, ont pu être mis en œuvre très rapidement et être prêts dès début 2010. Les autres, beaucoup plus complexes, se sont rapidement heurtés à plusieurs difficultés, structurelles (difficulté de remplacer en même temps des outils interconnectés entre eux : paie, gestion, antenne, ...), humaines (difficultés de mobiliser les mêmes ressources sur plusieurs chantiers, au sein d'une organisation non stabilisée) et parfois techniques. Ces difficultés ont conduit à un décalage du calendrier de certains projets structurants. »*

Il est important de relever que, dans le cadre de sa politique de réduction de l'emploi non permanent, l'entreprise *« souhaite modifier le mode de calcul des ETP qui, en application des prescriptions applicables jusqu'ici à l'ensemble de l'audiovisuel public, conduit à décompter un ETP pour un nombre de jours travaillés sensiblement supérieur pour un salarié non permanent que pour un salarié permanent.*

« Une unification du mode de décompte, quel que soit le statut des salariés, conduit ainsi, à périmètre strictement inchangé, à réviser à la hausse le volume d'emploi non permanent (de plus de 400 ETP) et donc sa part dans l'emploi total. Selon ce nouveau mode de décompte, l'objectif retenu pour 2015 en cohérence avec le plan d'affaires s'élèverait à 10 113 ETP. Pour plus de transparence, la mise en œuvre de cet objectif sera suivie selon les deux référentiels. »

Même si ce changement n'est pas de nature à faciliter la lecture des documents, il est évident que cette différence de traitement constitue de fait pour l'encadrement une incitation à recourir à l'emploi non permanent, et l'on ne peut par conséquent que s'étonner que le ministère de la culture ait instauré et laissé perdurer un tel système de décompte.

Indicateurs 3.3.3.

Etp moyen non permanent / etp moyen total

2011 réalisé	2012 réalisé	2013 cible	2014 cible	2015 cible
19,1 %	18,2 %	16 %	à compléter	

L'insuffisance des autres indicateurs de gestion est soulignée par le document lui-même.

« Les difficultés persistantes liées à la mise en place simultanée des principaux outils communs de gestion et l'existence résiduelle de pratiques de gestion héritées des anciennes filiales chaînes rendent aujourd'hui encore très peu fiable et exploitable la restitution d'informations analytiques et comptables croisées. La distinction entre coût des programmes et autres charges du diffuseur, retenue depuis plusieurs années pour la présentation par " métiers " du compte de résultat consolidé du groupe, s'en trouve biaisée, un certain nombre de charges de structure étant comptabilisées, dans les coûts de grille, certaines charges de programmes figurant à l'inverse dans les charges opérationnelles du diffuseur.

« Il en résulte une complexité évidente à renseigner de manière pertinente l'indicateur " Dépenses de fonctionnement hors programmes et hors personnels, rapportées aux Charges opérationnelles hors coût de diffusion " créé en 2011. En l'état, il est donc proposé de conserver cet indicateur tout en lui accordant une valeur descriptive très relative, et de présenter d'ici à la fin 2014 une répartition complète des postes analytiques du compte de résultat métier par nature comptable (notamment la masse salariale), qui permettra alors de le traiter et, le cas échéant, de lui fixer alors une cible chiffrée. »

Le tableau correspondant n'est donc pas renseigné :

Dépenses de fonctionnement hors programmes et hors personnels, rapportées aux charges opérationnelles hors coûts de diffusion

2012 (réalisé)	2013	2014	2015
5,7 %			

Le projet précise que « Les deux autres indicateurs (coût de grille/dépenses totales et charges de personnel/dépenses totales) sont maintenus, étant souligné que la révision de l'équilibre du COM conclu en 2011, qui prévoyait une montée en puissance rapide du coût de grille en contrepartie de l'augmentation des ressources, est de nature à compromettre l'atteinte de la cible. »

Part du coût de grille dans les dépenses totales de France Télévisions

2011 (réalisé)	2012 (réalisé)	2013 cible	2014 cible	2015 cible
80,7 %	82,2 %	> ou = à 81,0 %		

« L'indicateur retraçant la part des charges de personnel dans le total des charges opérationnelles, par ailleurs, porte la marque d'une diminution des charges opérationnelles plus rapide que celle des dépenses de personnel, celles-ci s'établissant néanmoins en baisse sur la période. Par ailleurs, les coûts de

diffusion qui avaient été exclus des assiettes de calcul en raison des variations importantes qu'entraînait la sortie de l'analogique sont désormais réintégrés dans les ratios. »

Charges de personnel de France Télévisions / Charges opérationnelles

2011 (réalisé)	2012 (réalisé)	2013 cible	2014 cible	2015 cible
34 %	35,8 %	< ou = à 36,0 %		

S'agissant de ce dernier indicateur (part des charges de personnel dans le total des charges opérationnelles), il serait souhaitable de l'accompagner de tableaux retraçant en valeur absolue l'évolution comparée des dépenses de personnel et des charges opérationnelles.

Le tableau suivant montre en effet que l'indicateur porte également la marque d'une augmentation des charges de personnel en 2013 et 2014.

en M€	R 2012	B 2013	BP 2013	BP 2014	BP 2015
Coût de grille	2 107,9	2 091,5	2 091,5	2 083,9	2 049,4
Autres dépenses du diffuseur	473,9	485,7	485,7	476,6	475,3
Total charges opérationnelles du diffuseur	2 581,8	2 577,2	2 577,2	2 560,4	2 524,7
Charges de personnel l'entreprise commune définies dans l'indicateur 3.1	895,8	904,2	904,2	904,7	898,3
Indicateur (nouveau périmètre à compter de 2013 - yc coût de diff.)	34,7%	35,1%	35,1%	35,3%	35,6%

La rapporteure estime que l'entreprise unique ne saurait exonérer le groupe de fournir des indications de moyens par antenne, notamment le coût de grille de chaque chaîne qui demeure un indicateur pertinent de la priorité accordée à chaque antenne.

Elle souhaiterait également que l'entreprise intègre un indicateur de suivi de la part des dépenses de personnel dans les coûts de programme.

Enfin, la rapporteure appelle de ses vœux la mise en place et le suivi d'un indicateur de productivité mesurant le volume horaire de programmes produits annuellement rapporté aux effectifs concernés, tant au plan national qu'au plan local.

C. LA NÉCESSITÉ DE METTRE EN PLACE UN SUIVI PLUS PRÉCIS DE LA GESTION

Compte tenu du cadre souple que constitue désormais le COM pour l'entreprise, la rapporteure estime que l'État devrait exiger de cette dernière des

contreparties précises en matière de gestion et assurer un suivi plus précis de la réalisation des engagements.

De manière générale, la mission de contrôle général économique et financier a fait le constat que la gouvernance de l'entreprise a enregistré des progrès incontestables au cours des dernières années mais qu'elle peut encore être améliorée.

La présentation des résultats sous forme de « compte de résultat métier » très agrégé rend difficile une analyse fine des différents postes de dépenses car les agrégats sont hétérogènes (ainsi le coût de grille comprend des dépenses de personnel et de programmes ou encore des achats d'événements sportifs) et trop synthétiques. Les ministères devraient demander à l'entreprise de communiquer de manière régulière un tableau de gestion plus précis.

La mission de contrôle estime que les instances de gouvernance de l'entreprise ne sont pas assez informées des projets de l'entreprise en matière de recherches d'économies. Il apparaît que les instances de l'entreprise sont très bien informées dans certains domaines – audiences, y compris celles des nouveaux supports qui donnent lieu à des documents très complets et sont longuement présentées en conseil – et insuffisamment informées dans d'autres – en matière de gestion par exemple ou de développement des nouveaux projets. Les ordres du jour des conseils d'administration et des comités spécialisés sont souvent chargés ce qui obère la possibilité d'échanges.

En ce qui concerne le suivi de l'exécution des COM par le Parlement, la rapporteure suggère que l'audition du président de France Télévisions sur l'exécution de son COM par la commission des affaires culturelles et de l'éducation et la commission des finances s'accompagne ou soit précédée par une audition des tutelles, voire de la mission de contrôle général économique et financier.

III.- DES OBJECTIFS GLOBALEMENT PERTINENTS MAIS DONT CERTAINS DEMANDENT À ÊTRE PRÉCISÉS

Les principales inflexions stratégiques prévues par le projet d'avenant sont les suivantes :

- évolution de la ligne éditoriale de France 4 et effort de clarification de celle de France Ô ;

- révision, dans un contexte d'extension et de surenchère des chaînes payantes, des moyens consacrés à l'offre de sport ;

- confirmation d'une vocation territoriale forte, dans un contexte économique plus contraint ;

- renforcement de l'offre numérique (plate-forme jeunesse, mais aussi culture ; nouveaux services) ;

- préservation des moyens d'action des stations ultra-marines, eu égard aux défis qu'elles continuent de relever avec la TNT outre-mer ;

- maintien d'un niveau élevé de financement de la création et modernisation de l'équilibre entre diffuseurs et producteurs ;

- priorité maintenue à l'information, adossée à une organisation intégrée des rédactions ;

- coopération avec les autres sociétés de l'audiovisuel public (France 24, Arte, TV5 Monde) ;

- réaffirmation de l'engagement de France Télévisions en faveur de l'égalité hommes-femmes, tant dans les programmes qu'en matière de ressources humaines

- consolidation de l'entreprise unique, avec notamment la mise en œuvre du nouveau statut collectif.

La rapporteure estime que ces priorités sont pertinentes et correspondent bien aux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée.

A. L'IDENTITÉ ÉDITORIALE DES CHAÎNES

En matière de lignes éditoriales des chaînes, un effort indéniable de clarification est engagé mais la rapporteure estime que des améliorations seraient encore possibles.

1. France 4 : une évolution globalement satisfaisante

Le positionnement éditorial de France 4 fait l'objet actuellement l'objet de nombreuses critiques : ligne insuffisamment identifiable, absence de spécificité évidente par rapport aux chaînes privées de la TNT, « robinet ininterrompu de séries », pour l'essentiel en rediffusion...

La rapporteure, qui dans ses deux avis sur les crédits en faveur de l'audiovisuel dans les projets de loi de finances pour 2011 et 2012, avait appelé de ses vœux l'évolution de France 4 vers une chaîne destinée aux enfants, se félicite vivement que l'entreprise s'engage à développer l'offre dédiée à la jeunesse à travers une plateforme numérique, en complément de l'élargissement de l'offre linéaire sur France 4.

La rapporteure souhaiterait que le COM formalise un engagement chiffré en matière d'évolution de l'offre d'animation sur France 4.

Il est néanmoins indispensable, pour remplir à bien cet objectif, de clarifier la situation du groupe à l'égard de Gulli.

Pour le reste, aux termes du projet d'avenant, la chaîne se veut un « *espace privilégié d'exposition pour le meilleur de la nouvelle création (animation, fiction et flux)* ». « *La chaîne embrasse les usages numériques et les codes des nouveaux publics ; à ces égards, elle constitue à la fois une alternative de service public aux offres TNT et une chaîne laboratoire, au sein du bouquet France Télévisions, pour la conception de programmes et leur mise en scène numérique.* »

La rapporteure estime que cette ligne demeure insuffisamment précise et ne doit pas conduire à « ghettoïser » la nouvelle création qui doit également avoir sa place sur les antennes historiques. L'objectif de rajeunissement des audiences doit aussi s'imposer aux autres antennes du groupe.

Par ailleurs, si la chaîne se veut une alternative de service public aux offres TNT et pour faire taire les critiques relatives à sa place dans le bouquet, **il serait souhaitable qu'un objectif chiffré de réduction de la programmation de séries étrangères soit fixé.**

2. Les interrogations de la rapporteure au sujet de France Ô

a) Une chaîne alibi ?

Devenue chaîne nationale, France Ô a entamé une évolution éditoriale pour devenir « l'antenne de toutes les identités », « chaîne métisse » aux termes du COM initial avec notamment une « *ouverture sur les cultures populaires modernes* ».

Le cahier des charges de France Télévisions la définit de la manière suivante : « *Chaîne de la mixité et de la diversité culturelle, France Ô offre une vitrine de choix à toutes les composantes qui participent de l'identité de la communauté nationale, en particulier aux populations ultra-marines.* »

Cette ligne a donné lieu à des critiques sur le caractère de chaîne « alibi » voire de chaîne « ghetto » de France Ô, que la rapporteure partage. Dans son rapport 2012, le Comité permanent à la diversité mis en place au sein du groupe a d'ailleurs clairement appelé la direction à éviter de faire de cette chaîne un « *alibi diversité* » pour le groupe.

À la suite de l'engagement du Président de la République de redonner à la chaîne son identité ultramarine, le projet d'avenant au COM 2013-2015 affiche l'ambition de mieux affirmer l'identité ultramarine de la chaîne tout en proposant aux téléspectateurs, à partir des Outre-mer, « *une ouverture sur le monde* » et plus précisément sur les grandes aires géographiques dans lesquelles s'inscrivent nos territoires ultramarins.

S'agissant de la ligne de France Ô (objectif 1.1.5), la rédaction du COM a été largement remaniée pour tenir compte de l'ambition de donner à la chaîne une identité ultramarine plus affirmée. Celle-ci est désormais mise en valeur dans un indicateur renforçant les engagements de la chaîne, sur un périmètre englobant une typologie de programmes plus large : au-delà de l'offre d'information produite par les stations ultramarines et diffusée sur France Ô, qui constituait le cœur du précédent indicateur et n'est pas mise en cause, la chaîne s'engagera aussi sur la diffusion d'une trentaine d'heures mensuelles de magazines et de documentaires produits/coproduits en outre-mer, ou consacrés à l'outre-mer. L'avenant prévoit une progression du volume de programmes ultramarins (hors tranches de nuit 1h - 6h) d'environ 7 % entre 2013 et 2015 permettant d'atteindre en 2015 105 heures en moyenne mensuelle, soit environ 18,5 % de la grille.

Dans son avis sur le projet d'avenant, le CSA *« regrette que le projet d'avenant reste muet sur les modalités et, le cas échéant, la mise place d'indicateurs permettant de mesurer l'audience de la chaîne. »*

Selon France Télévisions, les coûts de l'adhésion de France Ô au Mediamat seraient excessifs (entre 1 et 2 millions d'euros) au regard des recettes publicitaires additionnelles que l'entreprise pourrait attendre de cette mesure. Néanmoins France Télévisions a fait réaliser par Médiamétrie une étude auprès des initialisés TNT sur les mois de mai et juin 2012, qui révèle une audience estimée **entre 0,3 et 0,4 % de part d'audience (PDA)**. **Dans la mesure où la présence de France Ô au sein du bouquet est préservée, la rapporteure estime que son audience doit être mesurée.**

L'effort de clarification de la ligne éditoriale de France Ô ne convainc pas **la rapporteure qui prend acte de l'orientation retenue par le projet d'avenant mais s'interroge encore sur la présence de cette chaîne au sein du bouquet de France Télévisions.**

La rapporteure estime en effet que l'Outre-mer et la « diversité » ne doivent pas être reléguées au sein d'une chaîne spécifique à faible budget et petite audience. Rappelons que le coût de grille de France Ô était de 37,6 millions d'euros en 2012 (contre 28 millions en 2011 et 20 millions en 2010). **Elle estime au contraire que ces dimensions doivent être pleinement intégrées aux programmes des chaînes les plus exposées, ce qui n'est pas suffisamment le cas actuellement.**

b) La question du sous-titrage des programmes de France Ô

Dans son analyse du projet d'avenant, le CSA relève qu'*« Il est indiqué que France Télévisions sous-titre l'ensemble de ses programmes nationaux (sous réserve des caractéristiques de certains programmes, notamment les retransmissions en direct). L'affirmation est cependant inexacte dans le cas de France Ô dont la part des émissions sous-titrées représente moins de 50 % du*

programme. Il est pourtant évident que la chaîne ne peut rester durablement à l'écart du sous-titrage des programmes. »

Le CSA formule donc la recommandation suivante : « *Sous-titrer l'ensemble des programmes de France Ô conformément à l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 modifiée relative à la liberté de communication. L'ambition de proposer aux personnes aveugles ou malvoyantes une offre de programmes en rattrapage pourrait se faire par étape en établissant un calendrier et en s'engageant sur une proportion de programmes. »*

France Télévisions indique que la chaîne, devenue nationale en 2010, sous-titre d'ores et déjà la quasi-totalité de ses programmes de stock et de flux, et que le sous-titrage de l'offre d'information de France Ô sera progressivement déployé au dernier quadrimestre 2013, pour une atteinte de l'objectif 100 % au premier semestre 2014, soit moins de cinq ans après sa montée en diffusion nationale de France Ô.

Ces éléments de calendrier ayant été précisés à l'été 2013, après la finalisation du texte du projet d'avenant, il est proposé d'amender le texte pour les y intégrer.

3. Les Outre-mer Première : une mission de service public consolidée

Dans un environnement concurrentiel particulièrement difficile, les Outre-mer Première (objectif **1.2.1**) voient leur statut de chaînes généralistes de proximité consolidé, ce dont la rapporteure se félicite.

Les deux indicateurs (programmes spécifiques et production locale) continuent de témoigner de la transformation des ex-Téles pays depuis l'arrivée de la TNT en outre-mer fin 2010, et sont maintenus à des niveaux ambitieux.

La dégradation des audiences des Outre-mer Première (OMP) dans un contexte hyperconcurrentiel ne remet nullement en cause leur mission de service public consistant à proposer aux français en Outre-mer des chaînes généralistes de proximité, capables d'offrir des programmes de qualité, souvent en langue régionale, notamment en matière d'information, de documentaires et de fiction, mais aussi d'investir dans la production locale.

Dans son avis sur le projet d'avenant, le CSA consacre, de manière un peu abusive, un paragraphe à « la baisse de la production locale des programmes en Outremer ».

Il s'agit en réalité, comme le reconnaît le Conseil, d'une **révision à la baisse de l'objectif du COM** initial qui projetait de faire passer le volume de diffusion des programmes produits localement dans la grille des OMP de 15 % en 2010 à 25 % en 2015. L'objectif 2015 est ramené à 20 %. Cette cible reste ambitieuse et tient compte, d'une part d'un niveau de contrainte plus important sur

l'emploi, d'autre part des conséquences, à compter de 2013, des possibilités offertes par la modification du cahier des charges de France Télévisions intervenue en avril dernier, qui permet en particulier à chacune des stations de bénéficier désormais d'une multidiffusion des œuvres patrimoniales préachetées par France Télévisions.

On peut noter, comme le montre le tableau ci-après, que **le programme régional des Outre-mer Première est le seul** à voir son coût de grille augmenter sur la durée du COM.

Coût de grille

en M€	Réel 2012	Budget 2013 yc PDV	BP 2014	BP 2015
Information nationale	237	231	236	231
Sport national	198	195	183	174
Programme national	1 088	1 071	1 074	1 061
Programme régional France 3	381	376	384	379
Programme régional OMP	186	189	192	194
Dépréciations et fins de droits	17	30	15	10
Coût des programmes	2 108	2 091	2 084	2 049

4. France 2 et France 3 : des lignes éditoriales à clarifier

La rapporteure salue la ligne éditoriale claire de France 5, chaîne de la connaissance, qui remplit pleinement sa mission de service public.

Concernant les régions de France 3 (objectif 1.2.2), la période 2013-2015 sera marquée par la poursuite de l'effort de rationalisation et d'optimisation de l'utilisation des ressources du réseau entamé au dernier trimestre 2012, à la suite d'une augmentation importante du recours à l'emploi non permanent.

Confortant l'offre d'information régionale et locale, y compris sur les supports numériques, l'activité de France 3 en régions sera maintenue à l'appui d'un volume annuel de diffusion régionale de 17 000 heures sur la période (indicateur 1.2.2). Ce volume, s'il marque une décélération par rapport à la dynamique de relance des programmes régionaux amorcée voici trois ans, s'établit au niveau de celui de 2011, soit 30 % de plus qu'en 2010, témoignant de l'ambition de préserver la visibilité des régions malgré la contrainte économique, à la faveur d'un important effort de productivité.

Il est par ailleurs proposé de supprimer les indicateurs « part de l'offre régionale dans l'offre de France 3 » et « part de la consommation régionale dans la consommation de France 3 », dont la pertinence est moins évidente dans une

période de stabilisation du volume de diffusion, et qui se sont à l'usage avérés délicats à interpréter.

L'indicateur de suivi du coût horaire des programmes est conservé.

Au-delà, **le projet d'avenant annonce le lancement d'une réflexion, qui s'avère en effet nécessaire, sur l'avenir de France 3.** *« Contrairement à des pays européens comparables, comme l'Allemagne et l'Espagne par exemple, la France dispose d'une offre de service public régionale et locale limitée, bien que les décrochages régionaux de France 3 assurent une mission de proximité importante.*

« Parallèlement à la mise en œuvre des objectifs stratégiques, éditoriaux et économiques assignés au réseau régional de France 3 sur la période couverte par l'avenant au COM, l'État souhaite engager une vaste réflexion sur l'offre de proximité du service public après 2015. Ces travaux seront menés avec le concours de France Télévisions et de personnalités choisies pour leur connaissance du secteur audiovisuel et de l'action territoriale. »

En matière de ligne éditoriale, la rapporteure appelle de ses vœux un effort supplémentaire s'agissant de France 2 et France 3. Au-delà d'une approche qui se veut fondée *« sur la proximité et l'authenticité »* pour France 3, il y a encore de trop grandes similitudes dans la ligne des deux chaînes généralistes, France 3 étant malheureusement dans l'ombre du navire amiral qu'est France 2.

En ce qui concerne France 2, il apparaît que la chaîne, à quelques exceptions notables près (*« Fais pas ci, Fais pas ça »*, *« Rendez-vous en terre inconnue »*) manque de *« marques-programmes »* fortes, indispensables pour être visibles et pour fidéliser les téléspectateurs dans un monde numérique de plus en plus concurrentiel, ce qui explique en partie la dégradation de ses audiences.

Même si le COM n'a pas vocation à entrer dans le détail des lignes éditoriales, les priorités stratégiques retenues par le présent projet d'avenant pour France 2 (*« être résolument de son époque ; renforcer son exigence éditoriale ; faire preuve d'audace »*) et pour France 3 (*« privilégier une approche positive et bienveillante ; développer au sein de ses programmes les valeurs de proximité et de partage »*) apparaissent aussi floues que troublantes. **La rapporteure appelle de ses vœux un effort de clarification de ces priorités stratégiques.**

B. DES DÉVELOPPEMENTS NUMÉRIQUES AMBITIEUX

La rapporteure salue les progrès considérables enregistrés depuis deux ans, grâce au numérique, en particulier dans l'exposition des programmes de France Télévisions (Pluzz), des œuvres (spectacle vivant notamment) ou du sport (francetvsport).

Elle se félicite vivement du projet de mise en place d'une plate-forme à destination des enfants.

France Télévisions est accessible sur les terminaux mobiles où Pluzz et Francetv.info enregistrent une forte croissance. Pluzz iptv est présent chez les quatre opérateurs télécom. France Télévisions est présent sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...). L'entreprise a développé des programmes transmédias. De nombreux projets sont en cours notamment la refonte des sites régionaux et le développement de France Télévisions sur la télévision connectée.

Les audiences de France Télévisions progressent dans cet univers numérique : le nombre de visiteurs uniques a été en moyenne de 8,2 millions de personnes chaque mois en 2011, en hausse de 5 % pour un objectif de 7,9 millions. Depuis 2012, il dépasse les 9 millions.

Il convient néanmoins de souligner que ces progrès ne s'accompagnent pas des recettes attendues. À cet égard, la rapporteure s'étonne de constater que FranceTVinfo s'est engagée à ne pas faire de publicité pour ne pas fragiliser la presse écrite. Cette décision lui semble devoir relever du législateur.

En matière de progression des audiences de France Télévisions dans l'univers numérique, la rapporteure estime qu'il serait utile de disposer d'indicateurs comparatifs pertinents.

Enfin, la rapporteure juge utile que les indicateurs 1.3.3 et 1.3.4 relatifs à la télévision de rattrapage et à la télévision connectée soient renseignés et éventuellement accompagnés d'une cible.

Les objectifs 1.3, relatifs à la stratégie numérique, sont confirmés mais mis à jour des réalisations et avancées substantielles intervenues depuis 2011 (plateformes sport, éducation, culture et bientôt jeunesse ; refonte de Pluzz ; lancement de Salto ; hyperdistribution...). Les indicateurs sont rationalisés et réorganisés (suppression de l'indicateur « pages vues », peu pertinent, et de différents doublons).

En matière d'innovation technologique (objectif 1.4), une rédaction plus concise est proposée pour tenir compte de l'absence vraisemblable de perspective, à l'horizon 2015, de diffusion d'une autre chaîne que France 2 en haute définition (HD) sur la TNT. Dans la situation actuelle, le simulcast HD-SD engendrerait des coûts de diffusion importants.

La vocation à terme de toutes les chaînes de France Télévisions à être diffusées en HD est cependant réaffirmée comme une nécessité qualitative et concurrentielle incontournable, en même temps qu'est évoquée la difficulté que représenterait, à ces fins, une libération trop précoce de fréquences sur la bande UHF au profit des opérateurs de télécommunications.

En conséquence, l'indicateur prévoyant la diffusion de France 5 en HD sur la TNT est supprimé ; l'indicateur de montée en puissance de la part des programmes en haute définition dans la grille de France 2 est en revanche maintenu en l'état.

Par ailleurs, en l'absence de perspective d'un développement industriel de la télévision en 3D, tel qu'il pouvait être envisagé fin 2011, les objectifs qui s'y rapportaient sont supprimés au profit d'un développement sur la politique d'innovation et de développement technologique mené par l'entreprise.

C. UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT DANS LA CRÉATION MAINTENUE À UN NIVEAU ÉLEVÉ EN DÉPIT DES CONTRAINTES

S'agissant de l'objectif **2.1.1**, relatif au soutien de France Télévisions à la création audiovisuelle, la nouvelle rédaction place le maintien d'un haut niveau d'investissement en perspective d'un « nouvel équilibre » des relations entre diffuseurs et producteurs, qui viserait en particulier à mieux protéger les préfinanceurs et à pouvoir mieux exposer les œuvres financées par le service public.

La rapporteure, qui avait appelé de ses vœux, dans son rapport pour avis sur les crédits de l'audiovisuel dans le projet de loi de finances pour 2013, un **rééquilibrage des relations entre diffuseurs et producteurs** se réjouit que le Gouvernement ait décidé d'ouvrir une réflexion sur les obligations de financement de la production et souhaite que la mission confiée par la ministre de la culture et de la communication le 18 juin 2013 à M. Laurent Vallet débouche sur des propositions d'évolutions des règles en ce domaine.

Initialement fixé à 420 millions d'euros, le niveau minimal d'investissement annuel de France Télévisions (incluant les montants engagés dans les documentaires régionaux et ultramarins) est révisé à 400 millions d'euros, ce montant correspondant à la diminution du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Les priorités de la politique d'investissement pour chacun des quatre genres de la création patrimoniale sont mises à jour (mention de l'avenant à la charte de développement pour la fiction, ou de l'accord conclu fin 2012 pour le spectacle vivant).

La rapporteure souhaiterait que le groupe s'engage dans le COM, comme il l'a fait auprès des producteurs, à exclure la *scripted reality* de ses engagements de financement de la création audiovisuelle.

La rapporteure souhaite également que des précisions soient apportées sur l'indicateur qualitatif 2.1.1.3 qui doit mesurer la satisfaction des téléspectateurs concernant les œuvres de fiction diffusées sur les chaînes de France Télévisions.

Le nouvel objectif **2.1.1.4** engage France Télévisions à définir et à mettre en œuvre des règles de déontologie et de transparence dans ses relations avec les

fournisseurs de programmes, qui viseront notamment à garantir l'indépendance de ses choix éditoriaux.

S'agissant de la création cinématographique (objectif 2.1.2), suivant une logique analogue à celle qui prévaut pour la production audiovisuelle, l'indicateur définissant le niveau minimal d'investissement annuel est révisé à 57 millions d'euros, contre 60 millions d'euros dans le COM de 2011.

L'entreprise réaffirme son soutien à un cinéma français et européen diversifié, et place le maintien d'un taux réglementaire d'investissement supérieur à celui que fixe le régime général (3,5 % contre 3,2 %) en perspective de certaines évolutions qu'elle souhaite placer au cœur de la révision de ses accords avec la profession, afin de favoriser l'exposition des œuvres de cinéma sur le numérique comme sur ses antennes.

D. DES OBJECTIFS DE PROGRAMMATION À PRÉCISER

1. Les programmes culturels et musicaux

Les indicateurs culturels 2.2.1 et 2.2.3, « Une culture à transmettre » et « Une culture à partager » ont fait l'objet d'un travail de redéfinition, qui conduit à proposer la suppression de l'indicateur 2.2.3, créé en 2011 et d'une lisibilité complexe à l'usage.

Sur ce sujet, qui se situe au cœur de la mission de service public de France Télévisions, la rapporteure partage totalement l'analyse du CSA :

« La présence d'au moins un programme culturel tous les soirs en première partie de soirée sur l'une des chaînes du groupe public est une exigence maintenue dans le projet d'avenant. Il s'agit là d'un des indicateurs emblématiques de France Télévisions qui correspond également à l'obligation prescrite par son cahier des charges.

« Toutefois, cet objectif pourrait être plus ambitieux compte tenu du fait que France Télévisions dépasse déjà largement l'objectif de 365 programmes culturels par an et que le lancement de France Ô en 2011 permet au groupe public de disposer d'une antenne supplémentaire.

« Lors de l'avis rendu sur le projet de COM pour la période 2011-2015, le Conseil proposait de fixer cet objectif à plus de 450 programmes par an, afin de tenir compte de l'élargissement du périmètre du groupe public avec la diffusion nationale de France Ô. »

La rapporteure souhaite également qu'un objectif d'évolution de l'audience jeune et des « CSP – » de ces programmes soit ajouté.

En matière d'exposition de la musique, l'entreprise souhaite maintenir l'ambition de ses engagements de 2011 tout en ajustant la formulation des objectifs **2.2** pour tenir compte notamment des dernières évolutions (lancement de Culturebox). Les trois indicateurs de suivi associés seraient maintenus.

Comme l'indique le CSA, *« la référence aux « émissions contenant de la musique » apparaît moins exigeante que l'expression « émissions à caractère musical » qui est celle retenue par le cahier des charges de France Télévisions. Dans un souci de cohérence avec les dispositions réglementaires, le Conseil souhaite que l'expression retenue dans le cahier des charges soit aussi celle employée dans le projet d'avenant. »*

« Cela étant, l'engagement de France Télévisions dans ce domaine n'est pas sensiblement modifié. Le Conseil relève toutefois que l'objectif – qui figurait dans le COM initial – de diffuser une émission musicale d'une durée de 52 minutes à une heure de grande écoute a disparu. »

Comme le CSA, la rapporteure souhaite le rétablissement de l'engagement relatif à la diffusion d'une émission à caractère musical de 52 minutes à une heure de grande écoute. Elle propose de remplacer les termes « émissions contenant de la musique » par les termes « émissions à caractère musical » et les termes « cherchera donc à mettre en place des rendez-vous réguliers » par les termes « mettra en place des rendez-vous réguliers ».

2. L'offre d'information et de sport

La rapporteure se réjouit que soit réaffirmée, dans un contexte contraint, la priorité relative en faveur de l'information, mission essentielle du service public (au niveau national mais aussi régional), dans un contexte d'affaiblissement de l'offre privée.

Les axes stratégiques en matière d'information, initialement scindés entre les objectifs 2.3.1 (aspects éditoriaux) et 3.3.1.4 (organisation et moyens), sont désormais regroupés dans un seul objectif **2.3.1**, qui, selon le groupe, *« permet d'évoquer, dans leur cohérence d'ensemble, l'évolution des métiers et des outils et l'objectif poursuivi par le projet Info 2015, au service de la complémentarité des éditions, y compris numériques, et du renforcement de la spécificité de l'offre d'information du service public. »*

Le sport est directement concerné par les efforts budgétaires demandés à France Télévisions puisque le projet d'avenant envisage de réduire les dépenses afférentes de 21 millions d'euros entre 2013 et 2015.

La diversité de l'offre de sport (objectif et indicateurs **2.4**) et la préservation d'une exposition gratuite des grands événements fédérateurs restent néanmoins des priorités pour France Télévisions.

Son engagement en faveur du sport féminin, de la promotion de la mixité dans la pratique sportive et du handisport est quant à lui évoqué de façon plus explicite que dans le précédent document.

La rapporteure, à l'instar du CSA, souhaite que soient mis en place des indicateurs destinés à mesurer la couverture accordée au sport féminin et à la pratique handisport (traitement de l'information et retransmission des rencontres sportives).

E. LES FEMMES ET LA DIVERSITÉ À L'ANTENNE COMME DANS L'ENTREPRISE : L'URGENCE D'AMPLIFIER LES EFFORTS AU-DELÀ DES SYMBOLES

Le projet d'avenant comporte de nouveaux développements sur la place des femmes et la diversité, ce dont la rapporteure se félicite.

S'agissant du volet interne de l'égalité hommes/femmes (objectif et indicateurs 3.2.3), la proposition de France Télévisions vise à renforcer la place des femmes dans l'entreprise, notamment à travers trois nouveaux indicateurs, en travaillant sur la mixité dans les métiers (encadrement journalistes), l'évolution des carrières et l'égalité salariale.

Un nouvel objectif 2.6 est créé afin de réaffirmer l'engagement résolu du service public dans la promotion de la mixité et de la représentation des femmes à l'antenne et la lutte contre les stéréotypes, s'agissant notamment de la présence des « expertes » dans les émissions de débat, conformément aux engagements pris auprès du CSA et rendus publics le 8 juillet. Un indicateur de perception par les téléspectateurs de la place des femmes dans les programmes sera créé.

Alors que le groupe TF1 a déjà obtenu le label diversité, sur ces aspects, le constat établi par le rapport 2012 du Comité permanent à la diversité présidé par M. Hervé Bourges, dont la rapporteure salue le travail, était sans appel : *« Les motifs de satisfaction sont indéniables mais les avancées consistent surtout dans l'édification de procédures nouvelles intégrant la diversité au sein de France Télévisions. Préalables à tout changement de fond, ces démarches viennent confirmer la détermination du groupe. Mais ce sont les résultats davantage que les moyens mis en place qui doivent être évalués, les concrétisations plutôt que les orientations prises. Et le constat est clair : l'objectif de diversité du groupe n'est pas atteint. »*

Comme le montrent les différents baromètres Diversité du CSA, « l'homme blanc en bonne santé » reste largement surreprésenté à l'antenne comme aux postes de responsabilité de l'entreprise.

1. À l'antenne

La lecture du rapport 2012 du Comité permanent à la diversité est édifiante.

« Comme les années précédentes, le traitement de la diversité est apparu inégal entre les différentes chaînes avec un fort déséquilibre entre d'un côté France 4, France 5 et France Ô, et de l'autre celles qui font le plus d'audience, France 2 et France 3. » Ce constat rejoint les interrogations sur le caractère de chaîne « alibi » de France Ô.

« Le nombre de journalistes et d'animateurs issus de la diversité reste insuffisant. Le CSA souligne ainsi régulièrement que les journalistes et animateurs "vus comme non-blancs" restent rares sur les antennes du groupe, à l'exception de France Ô. »

« À l'antenne, si plusieurs initiatives ont été prises pour diversifier l'origine des comédiens, avec notamment la réalisation d'un book à destination des producteurs, les fictions demeurent encore trop éloignées de la réalité sociétale française. Les experts intervenant sur les différentes antennes présentent un profil trop homogène. Les "hommes blancs CSP+ en bonne santé" sont surreprésentés au détriment des femmes, des minorités visibles et des personnes handicapées. »

Le Comité attire notamment l'attention sur la faible présence des femmes parmi les experts. *« Les femmes forment 51,6 % de la société française, pourtant elles ne sont que 18 % des experts interrogées à la télévision'. Quand on parle économie, finance ou science, très souvent, les femmes sont totalement absentes des plateaux. Dans les journaux télévisés de France 2 et de France 3, elles ne représentent que 16.5 % des experts – contre 23 % sur TF1. Pire encore, dans "C dans l'air", l'émission de débat emblématique du groupe, le taux d'expertes n'est que de 7 %... »*

La rapporteure juge cette situation indigne du service public. Comme le Comité, elle appelle les équipes de France Télévisions à fournir un effort appuyé en la matière. Si elle déplore qu'on ait besoin d'établir un « répertoire d'experts issus de la diversité », elle souhaite que la mise en place de ce répertoire améliore réellement une situation sur laquelle le Comité attire l'attention de la direction depuis 2010 !

S'agissant de l'indicateur 2.5 proposé pour mesurer l'objectif de « reflet de la diversité de la société française sur les chaînes de France Télévisions », la rapporteure relève qu'il n'est pas pertinent pour la mesurer puisqu'il s'agit de mesurer la « diversité des points de vue ». Ce même indicateur (2.3.1.b) est d'ailleurs également retenu pour mesurer le pluralisme de l'offre d'information... Il convient donc de retenir un autre indicateur, qui pourrait être calqué sur l'indicateur 2.6.1 (perception de l'image des femmes).

2. Dans l'entreprise

L'égalité homme/femme n'est pas seulement une obligation constitutionnelle et légale. Elle est, plus encore, un moteur pour chaque entreprise, un facteur d'efficacité. Et pourtant, les postes de responsabilité restent occupés en grande majorité par des hommes quinquagénaires.

La rapporteure renvoie à nouveau au rapport du Comité permanent.

« En 2012, les femmes représentaient 43 % des effectifs de France Télévisions. Mais le chiffre masque mal d'autres réalités préoccupantes concernant la place des femmes dans la hiérarchie, leur rôle dans la fabrication de l'information et dans la prise de décision, leur image dans les fictions... »

« 35,4 % des journalistes sont des femmes, alors même qu'elles constituent plus de 60 % des diplômés des écoles de journalisme. Plus le niveau hiérarchique est élevé, moins les femmes sont présentes. Seuls 26 % des chefs de rédaction sont des femmes et les Comités de direction élargis sont constitués aux trois quarts d'hommes. Quant au Comité exécutif du groupe, il ne compte que deux femmes parmi ses membres... »

La situation ne s'est pas améliorée depuis...

Le comité exécutif de France Télévisions

Rémy PFLIMLIN, Président

- **Martin AJDARI**, Secrétaire général, Directeur général délégué aux Ressources
- **Patrice PAPET**, Directeur général délégué à l'Organisation, aux ressources humaines et au projet d'entreprise
- **Bruno PATINO**, Directeur général délégué aux Programmes, aux antennes et aux développements numériques
- **Thierry THUILLIER**, Directeur général délégué à l'Information
- **François GUILBEAU**, Directeur du Réseau France 3
- **Michel KOPS**, Directeur du réseau des Outre-mer 1ère
- **Daniel BILALIAN**, Directeur général adjoint en charge des Sports
- **Claude ESCLATINE**, Directeur général adjoint en charge du Projet de modernisation de l'entreprise
- **Frédéric OLIVENNES**, Directeur de la Communication externe et du marketing image
- **Yves ROLLAND**, Conseiller du Président
- **Bertrand MOSCA**, Conseiller du Président
- **Yann CHAPPELLON**, Directeur de la Diversification et du développement des recettes
- **Philippe MARECHAL**, Directeur de l'Audit interne
- **Marie-Laure AUGRY-GAUTIER**, **Nicolas JACOBS** et **Gora PATEL**, Médiateurs

« Seule la mise en place d'une stratégie à moyen et à long termes pourra favoriser efficacement l'émergence de talents féminins. Le Comité tient à encourager les propositions annoncées par la direction des Ressources Humaines,

telles que l'augmentation de la prise de congé paternité et l'accompagnement systématique des retours de maternité ou d'adoption. »

La rapporteure se félicite des objectifs désormais fixés par le projet d'avenant pour remédier aux « déséquilibres constatés ».

Indicateurs 3.2.3.

Part des femmes dans les comblements de postes : au moins 50%

Part des femmes dans l'encadrement journaliste : passage d'un quart en 2012 à un tiers en 2015

Part des femmes dans les collaborateurs bénéficiant de mesures individuelles au moins proportionnelle à leur part dans l'effectif

Comme le CSA, la rapporteure estime que l'accueil de stagiaires jeunes étudiants boursiers ou issus de zones urbaines sensibles (ZUS) en stage est une excellente initiative mais que l'objectif de 20 stagiaires au minimum pour un groupe public de 10 000 personnes qui compte des antennes régionales est insuffisant **et doit être révisé à la hausse.**

Comme l'indique le rapport du Comité permanent à la diversité, « *certes, à l'antenne comme dans l'entreprise, la diversité à France Télévisions semble progresser depuis quelques années. Si des promesses sont faites chaque année, un décalage persiste entre les paroles et les actes, c'est-à-dire entre les engagements et les résultats. Pour une concrétisation réelle des annonces, il est indispensable que le mouvement en faveur de la diversité franchisse un nouveau cap.* »

TRAVAUX DE LA COMMISSION

La Commission examine le présent rapport d'information au cours de sa première séance du mercredi 18 septembre 2013.

M. le président Patrick Bloche. Notre Commission a déjà été appelée à émettre un avis sur le contrat d'objectifs et de moyens (COM) signé en 2011 entre l'État actionnaire et France Télévisions, au début du mandat de M. Rémy Pflimlin, président de cette société. Le débat que nous allons avoir ce matin s'inscrit dans un calendrier parlementaire précis : le 24 juillet, nous avons voté en première lecture le projet de loi relatif à l'indépendance de l'audiovisuel public, qui a restitué au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) le pouvoir de désignation des trois présidents de l'audiovisuel public.

L'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 sur la liberté de communication nous permet de débattre de l'avenant qui doit être apporté au COM et d'émettre un avis sur cet avenant. Le Bureau de la Commission a tenu à saisir cette possibilité, compte tenu de l'importance du budget de France Télévisions, dont le montant avoisine 3 milliards d'euros.

Cet avenant nous a malencontreusement été transmis le vendredi 9 août, après la fin de la session parlementaire, et le délai de six semaines dont dispose notre Commission pour émettre un avis dès lors qu'elle a décidé de le faire expirer le vendredi 20 septembre, de telle sorte que la réunion de ce matin est pour nous la dernière occasion de débattre de ce document. L'avenant vous a été adressé le 19 août et le projet de rapport d'information relatif à ce document n'a malheureusement pu vous être transmis aussi en amont que l'exigent les règles que nous appliquons ordinairement au sein de notre Commission. Je tiens à rendre un hommage particulier à Mme Martine Martinel, par ailleurs rapporteure du budget de l'audiovisuel public pour la loi de finances pour 2013, qui a accepté la lourde mission d'élaborer ce rapport et a travaillé pour ce faire dans des conditions très difficiles.

Aux termes de la présentation de ce rapport d'information et des échanges que nous aurons, il nous faudra émettre deux votes : l'un sur l'avenant au COM et l'autre pour autoriser la publication du rapport d'information de Mme Martine Martinel.

L'urgence est certes dommageable à nos travaux, mais il n'en était pas moins urgent que soit signé entre l'État actionnaire et France Télévisions un avenant à un contrat d'objectifs et de moyens construit sur des hypothèses irréalistes, même si la « taxe télécoms » a depuis lors été sécurisée juridiquement, du fait que l'action intentée par la Commission européenne contre notre pays n'a pas été jugée recevable par la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE). Un seul chiffre suffira à le montrer : alors que le COM prévoyait pour l'année en cours 430 millions d'euros de recettes publicitaires, ces recettes sont inférieures de

100 millions d'euros. Or les dépenses étaient calculées en conséquence pour donner l'impression d'un budget équilibré. Il fallait donc remettre de l'ordre dans ces chiffres : c'est l'un des objets de l'avenant que nous allons examiner.

Notre rôle de contrôle de l'emploi de l'argent public nous invite à profiter de la discussion que nous allons avoir pour exprimer collectivement certaines interrogations et, je l'espère, des souhaits quant à la qualité que nous souhaitons pour France Télévisions et ses programmes.

Mme Martine Martinel, rapporteure. J'espère, monsieur le président, que la bienveillance de vos propos marquera également nos échanges de ce matin. Il est de notre rôle de parlementaires de formuler des propositions et d'exercer un contrôle sur une télévision publique à laquelle nous sommes tous attachés et à la dotation financière de laquelle participent tous nos concitoyens, ne serait-ce que par la redevance.

En novembre 2011, le gouvernement précédent avait conclu avec France Télévisions, pour la période de 2011 à 2015, un contrat d'objectifs et de moyens dont nous avons dénoncé le caractère insincère, fondé qu'il était sur des prévisions de recettes publicitaires et publiques irréalistes.

Le présent projet d'avenant au COM transmis au Parlement le 9 août dernier est le fruit des négociations conduites depuis fin 2012 entre la société France Télévisions et l'État à la demande de la ministre de la culture, qui a souhaité refonder la trajectoire du groupe sur des hypothèses réalistes.

Ce projet d'avenant comporte trois objectifs principaux : la révision de la trajectoire de ressources, le réexamen des principaux objectifs assignés à France Télévisions et le retour à l'équilibre de ses comptes en 2015.

En préambule, je souhaite attirer l'attention sur les difficultés et les limites de l'exercice que constitue de nos jours l'élaboration d'un COM, en particulier pour une entreprise en pleine évolution. La pratique a en effet montré que les objectifs des COM sont rarement respectés, ce qui est compréhensible dans un contexte marqué par la crise économique, par une contrainte très forte sur les ressources publiques et par des mutations incessantes du paysage audiovisuel et de l'univers des médias.

Il s'ensuit que l'outil de planification stratégique et financière que constitue le COM doit, pour conserver sa pertinence, s'adapter à cette nouvelle donne. L'avenant se veut donc un cadre plus souple que les précédents, compte tenu d'un contexte difficile. Je souscris à cette démarche – et vous aussi j'espère –, à condition qu'un suivi plus précis et régulier de la gestion de l'entreprise soit assuré par les tutelles.

Ce projet d'avenant est tout d'abord un exercice de vérité sur les ressources. Vous trouverez dans mon rapport des graphiques qui montrent de manière frappante combien la trajectoire de ressources propres élaborée en 2011

était irréaliste, avec des recettes publicitaires en retrait, une trajectoire d'augmentation des ressources publiques irréaliste – remise en cause du reste quelques semaines à peine après l'adoption du COM –, le tout sans aucune exigence d'économies sur les coûts de structure du groupe et des coûts de diffusion surévalués.

Ce projet d'avenant représente donc un effort indéniable de crédibilité quant à la trajectoire de ressources et plusieurs hypothèques pesant sur le financement du groupe ont été levées.

Il s'agit d'abord du maintien au profit de France Télévisions, sur la durée du COM, du produit du relèvement de la redevance voté au cours de l'examen du projet de loi de finances pour 2013, soit près de 50 millions d'euros, et du maintien de la publicité en journée après 2015.

La réduction des ressources publiques proposée me paraît adaptée à l'effort de redressement des comptes publics, et ce d'autant plus qu'après avoir entraîné d'importants surcoûts, la mise en place de l'entreprise unique et la conclusion d'un accord d'entreprise doivent enfin permettre de dégager des économies.

Un gel de 31 millions d'euros a néanmoins été appliqué en 2013 aux crédits budgétaires. Le projet d'avenant ne prévoit pas l'annulation de ces crédits mais, afin de conforter la crédibilité de la trajectoire de ressources, il serait souhaitable que cette information soit confirmée.

Les prévisions de recettes propres, fortement revues à la baisse, apparaissent crédibles.

Du côté de l'entreprise, il m'a semblé que l'effort de transparence sur les objectifs de dépenses était trop limité. Je rappelle que d'importantes lacunes de gestion ont été constatées sur les deux premières années de l'exécution du COM, c'est-à-dire en 2011 et 2012. Les coûts de structure, hors coûts de diffusion, ont été supérieurs d'environ 20 millions d'euros à la prévision du COM.

Surtout, malgré deux plans de départ volontaire à la retraite qui ont concerné au total plus de 800 personnes et ont coûté 58 millions d'euros et malgré l'engagement de stabiliser les effectifs en 2011 et 2012, l'effectif, notamment non-permanent, a fortement augmenté durant ces deux années. L'accroissement des effectifs a d'ailleurs entraîné des dépenses de prise à bail de locaux supplémentaires, malgré la construction d'un nouvel immeuble. L'indicateur relatif au ratio entre les effectifs moyens non-permanents et les effectifs totaux n'a donc été respecté ni en 2011 ni en 2012.

L'entreprise s'est engagée à partir du deuxième trimestre 2012 dans un processus de réduction de l'emploi précaire qui se traduit en 2013 par le retour de l'effectif global à son niveau de 2010. Si l'on peut se féliciter de cet effort, on ne peut que regretter les dérapages constatés en 2011 et 2012, qui s'expliquent en

partie par les lacunes de la gestion ; d'autant que le recours abusif à l'emploi de non-permanents se traduit par des condamnations judiciaires ou des transactions coûteuses qui ont fortement augmenté en 2011 et 2013 – mais dont nous ne connaissons pas véritablement les montants.

L'entreprise dispose de marges d'économies réelles, tout d'abord en matière de gestion des ressources humaines. Il est cependant impossible de chiffrer les économies déjà réalisées ou celles qui pourront l'être dans les prochaines années par l'entreprise commune, France Télévisions étant restée très discrète en la matière.

Si la mise en place de l'entreprise unique est un processus complexe, la réorganisation de l'entreprise a été incessante et d'une lisibilité toute relative : à une plus grande centralisation au début de 2010, fondée sur la création de directions métiers, a succédé la décentralisation engagée par la nouvelle présidence, qui a rétabli des directeurs de chaînes avant d'engager en janvier 2013 un nouveau mouvement de centralisation caractérisé par la suppression des directions des chaînes nationales.

La signature de l'accord collectif d'entreprise le 28 mai 2012, avancée majeure dont on peut se féliciter et qui est à mettre au crédit de l'entreprise, doit permettre de réaliser des économies et des synergies.

Des synergies peuvent aussi être attendues de la réorganisation des rédactions.

Un plan de départs volontaires est annoncé. Un montant de 89,3 millions d'euros est inscrit à ce titre dans le budget 2013. Les lacunes et le pilotage inexistant du plan de départs volontaires à la retraite 2009-2012 ne doivent pas se reproduire. Je souhaite donc qu'un dispositif de suivi précis de ce plan de départs soit mis en place.

Il y a aussi des marges d'économies dans les contrats d'achat de programmes, avec le développement de l'audit qui permet déjà des économies.

Enfin des marges de réduction importantes existent sur les achats hors programmes, alors qu'aucun effort supplémentaire sur les coûts de structure n'est exigé du groupe par rapport au COM initial.

Plus globalement, il me semble que l'engagement de l'entreprise sur sa trajectoire de dépenses est limité.

Sur sa partie dépenses, très faiblement renseignée, le plan d'affaires est présenté comme étant purement indicatif. Le document indique que l'engagement de France Télévisions doit porter en priorité sur le retour à l'équilibre du résultat net à l'horizon 2015. Un paragraphe entier est même consacré aux aléas et ajustements de gestion en cours de période – ce qui, encore une fois, correspond à l'objectif de faire du COM un cadre plus souple.

Alors même que l'entreprise ne s'engage que sur le rétablissement de ses comptes à l'horizon 2015, elle estime qu'un aléa pèse sur ce rétablissement. Il est cependant assez paradoxal que France Télévisions s'estime incapable de chiffrer certains postes de dépenses et d'économies, comme la fusion des rédactions ou la mise en place de l'accord collectif, tout en proposant un chiffrage très précis de cet aléa, évalué entre 40 et 50 millions d'euros, dans un document qui m'a été présenté.

Pour sa part, la tutelle estime à juste titre que *« la présence d'aléas est le propre de tout exercice prospectif ; ces aléas peuvent d'ailleurs jouer négativement ou positivement »*. Il serait donc souhaitable de supprimer du projet d'avenant la mention selon laquelle *« l'entreprise considère qu'il existe à ce titre un aléa pesant sur le rétablissement de l'équilibre de ses comptes à l'horizon 2015 »*. Cette suppression ne remet nullement en cause la nécessité incontournable d'un réexamen régulier des conditions de retour à l'équilibre. Compte tenu du cadre souple que constitue désormais le COM pour l'entreprise, l'État devrait exiger des contreparties précises en matière de gestion et assurer un suivi encore plus précis de cette dernière.

De manière générale, la gouvernance et la transparence méritent d'être améliorées.

En ce qui concerne le suivi de l'exécution des COM par le Parlement, je suggère que l'audition par notre Commission et par la Commission des finances du président de France Télévisions sur l'exécution de son COM s'accompagne ou soit précédée d'une audition des tutelles, voire de la mission de contrôle général économique et financier.

Pour ce qui est maintenant des objectifs, j'estime que les priorités sont globalement pertinentes et correspondent bien aux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée.

En matière de lignes éditoriales des chaînes, un effort indéniable de clarification est engagé mais des améliorations seraient encore possibles.

Je me félicite – comme vous certainement – de l'annonce d'un élargissement de l'offre destinée aux enfants sur France 4, mais continue à m'interroger sur la dimension de « laboratoire » de la chaîne. Par ailleurs, si cette dernière se veut une alternative de service public aux offres de la TNT et pour faire taire les critiques relatives à sa place dans le bouquet, il serait souhaitable de fixer un objectif chiffré de réduction de la programmation de séries étrangères.

La dimension ultramarine de France Ô est renforcée, conformément aux engagements. Je prends acte de cette décision, mais continue à m'interroger sur la présence de cette chaîne dans le bouquet. L'outre-mer et la diversité ne doivent pas être reléguées au sein d'une chaîne spécifique à faible budget et à petite audience. Au contraire, ces dimensions méritent d'être pleinement intégrées aux

programmes des chaînes les plus exposées, ce qui n'est pas suffisamment le cas actuellement.

Malgré la dégradation de leurs audiences, la mission de service public des Outre-Mer 1^{ère} est consolidée, ce qui est très positif.

Sur France 3, l'offre de programmes régionaux est maintenue à un niveau élevé. Au-delà, le projet d'avenant annonce le lancement d'une réflexion, en effet nécessaire, sur l'avenir de l'offre de service public régional.

Je souhaite également, et vous aussi j'espère, un effort de clarification des lignes de France 2 et France 3. Les priorités stratégiques retenues pour France 2 – « être résolument de son époque », « faire preuve d'audace » – et pour France 3 – « privilégier une approche positive et bienveillante » – apparaissent aussi floues que troublantes.

Je salue par ailleurs les progrès considérables enregistrés depuis deux ans grâce au numérique et me félicite vivement du projet de mise en place d'une plateforme à destination des enfants. Il convient néanmoins de souligner que ces progrès ne s'accompagnent pas des recettes attendues. À cet égard, je m'étonne de constater que FranceTVinfo s'est engagée à ne pas faire de publicité pour ne pas fragiliser la presse écrite : cette décision me semble plutôt relever du législateur.

La politique d'investissement dans la création est maintenue à un niveau élevé en dépit des contraintes. Cet effort doit s'accompagner d'un « nouvel équilibre » des relations entre diffuseurs et producteurs. Je souhaiterais également que le groupe s'engage dans le COM, comme il l'a fait auprès des producteurs, à exclure la « réalité scriptée » de ses engagements de financement de la création audiovisuelle.

En matière d'objectifs de programmation, je propose un objectif plus ambitieux de diffusion de programmes culturels en première partie de soirée et l'ajout d'un objectif d'évolution de l'audience de ces programmes auprès des jeunes et des catégories socioprofessionnelles dites CSP–.

Je suggère également que les engagements en matière d'exposition de la musique soient plus précis.

Je me réjouis que soit réaffirmée, dans un contexte contraint, la priorité relative en faveur de l'information, mission essentielle du service public au niveau tant national que régional, dans un contexte d'affaiblissement de l'offre privée.

Le sport aussi est directement concerné par les efforts budgétaires demandés à France Télévisions, car le projet d'avenant envisage de réduire les dépenses afférentes de 21 millions d'euros entre 2013 et 2015. La diversité de l'offre de sport et la préservation d'une exposition gratuite des grands événements sportifs fédérateurs restent néanmoins des priorités pour France Télévisions.

Comme le CSA, je souhaite que soient mis en place des indicateurs destinés à mesurer la couverture accordée au sport féminin et à la pratique handisport.

Enfin, l'ajout d'objectifs en matière de représentation des femmes et de la diversité me donne l'occasion de faire un état des lieux sans appel. Alors que le groupe TF1 a déjà obtenu le label diversité, « l'homme blanc en bonne santé » reste largement surreprésenté à l'antenne comme aux postes de responsabilité de France Télévisions.

Pour ce qui est de la diversité à l'antenne, je me contenterai de citer le rapport 2012 du Comité permanent de la diversité de France Télévisions, présidé par une personnalité qui fait consensus, M. Hervé Bourges : « *Comme les années précédentes, le traitement de la diversité est apparu inégal entre les différentes chaînes, avec un fort déséquilibre entre d'un côté France 4, France 5 et France Ô, et de l'autre celles qui font le plus d'audience, France 2 et France 3* ». Ce constat rejoint les interrogations que nous avons certainement tous partagées sur le caractère de « chaîne-alibi » de France Ô.

Le Comité attire notamment l'attention sur la faible présence des femmes parmi les experts en 2012 : « *Les femmes forment 51,6 % de la société française, pourtant dans les journaux télévisés de France 2 et de France 3, elles ne représentent que 16,5 % des experts – contre 23 % sur TF1. Pire encore, dans C dans l'air, l'émission de débat emblématique du groupe, le taux d'expertes n'est que de 7 %* ». Cette situation n'est pas digne du service public. Je regrette qu'on ait besoin d'établir un « répertoire d'experts issus de la diversité », mais je souhaite que la mise en place de ce répertoire améliore réellement une situation sur laquelle le Comité de la diversité attire l'attention de la direction depuis 2010 !

Quant à la diversité dans l'entreprise, les postes de responsabilité restent occupés en grande majorité par des hommes quinquagénaires. Comme l'indique encore le rapport du Comité, « *en 2012, les femmes représentaient 43 % des effectifs de France Télévisions. Mais le chiffre masque mal d'autres réalités préoccupantes concernant la place des femmes dans la hiérarchie, leur rôle dans la fabrication de l'information et dans la prise de décision et leur image dans les fictions. 35,4 % des journalistes sont des femmes, alors même qu'elles constituent plus de 60 % des diplômés des écoles de journalisme. Plus le niveau hiérarchique est élevé, moins les femmes sont présentes. Seuls 26 % des chefs de rédaction sont des femmes et les comités de direction élargis sont constitués aux trois quarts d'hommes. Quant au Comité exécutif du groupe, il ne compte que deux femmes parmi ses membres...* ».

Sous réserve des suggestions formulées dans ce rapport, portant notamment sur un effort de suivi plus précis de la gestion du groupe, mon avis sur ce projet d'avenant est favorable. J'espère que vous le suivrez, car nous aimons tous la télévision publique et avons envie qu'elle cultive sa singularité par rapport aux chaînes privées. Les Françaises et les Français méritent mieux.

M. le président Patrick Bloche. Merci, madame la rapporteure, pour ce rapport et pour les observations et les réserves que vous avez exprimées afin que France Télévisions, que nous aimons tant, soit encore meilleure.

M. Marcel Rogemont. Madame la rapporteure, je tiens moi aussi à vous exprimer mes remerciements et ceux du groupe SRC pour votre rapport.

Je formulerais trois observations majeures. Tout d'abord, pourquoi un COM ? Je relèverai ensuite certaines faiblesses de ce document, avant de souligner les forces de France Télévisions.

Un COM pour quoi faire ? J'ai bien saisi qu'il s'agit d'abord de rétablir une trajectoire financière, sachant que les recettes de France Télévisions sont inférieures de 340 millions d'euros aux prévisions et qu'il faut donc réorganiser son financement. Mais cela est-il suffisant, sachant qu'on ne cesse de modifier le COM, alors que les objectifs devraient être plus fortement pérennisés et qu'il ne devrait pas être nécessaire de les modifier en permanence ? Mme Martine Martinel a en outre bien relevé le manque de lisibilité, voire l'opacité, des informations fournies.

Pour ce qui est des faiblesses, l'entreprise unique, qui aurait dû permettre des économies d'effectifs, se traduit au contraire par une augmentation de ceux-ci.

Vous avez justement abordé, madame la rapporteure, la question de l'identité des chaînes, notamment à propos de France 4. Faire de France Ô la chaîne des ultramarins est un bon objectif, mais c'est aussi la quadrature du cercle : qu'y a-t-il de commun entre la Guyane et Tahiti, entre Saint-Pierre-et-Miquelon et l'île de la Réunion ? Sans doute faudrait-il mieux clarifier ce que l'on attend de cette chaîne. Quant à France 3, le nombre d'heures de programmes régionaux est passé de 13 000 en 2010 à 19 000 en 2012, avec un objectif de 17 000 sur la fin du COM qui exprime, même s'il est inférieur au niveau actuel, un réel effort. Néanmoins, cela ne suffit pas, comme l'a relevé la rapporteure, à démarquer France 3 de France 2 pour la partie nationale de ses programmes.

Le rapport souligne que l'économie nette de 100 millions d'euros réalisés sur les coûts de diffusion du fait du passage de l'analogique au numérique pouvait faire attendre des objectifs de réduction des coûts de structure supérieurs à ceux qui figurent dans le COM.

Vous avez justement souligné que, sur la quinzaine de personnes qui gouvernent l'entreprise, les femmes sont très peu nombreuses.

La première des forces dont dispose France Télévisions est l'ouverture au numérique. On ne peut qu'être satisfait de l'effort réalisé dans ce domaine.

Les objectifs affichés en matière d'aide à la production sont très ambitieux, avec 400 millions d'euros pour la production audiovisuelle et 57 millions d'euros pour le cinéma.

Le COM envisage également la relation entre producteurs et diffuseurs. Selon un rapport du sénateur Jean-Pierre Placade, une chaîne peut, à partir de 30 % d'investissement dans une fiction, acquérir des droits proportionnels au financement qu'elle apporte. M. Laurent Vallet, chargé par la ministre de la culture d'une mission sur le financement de la production par les éditeurs de services de télévision, a proposé, lors de son audition par le Sénat, de fixer ce seuil à 70 %. Je suis étonné que M. Laurent Vallet évoque un taux aussi élevé de participation des chaînes à la production de fictions car, si cela règle le problème à l'échelle française, cela ne règle pas la question de la production de fictions au plan européen, nécessaire pour créer un marché suffisant pour nous permettre de lutter contre les États-Unis. L'Assemblée nationale devrait avoir une réflexion propre sur les rapports entre producteurs et diffuseurs.

Sans doute ce COM est-il utile. Et, puisqu'il a été question de bienveillance, croyez, madame la rapporteure, que le groupe SRC adoptera une attitude positive et bienveillante sur ce projet d'avenant au contrat d'objectifs et de moyens, même s'il soulève certaines questions qui restent sans réponse.

M. le président Patrick Bloche. Je propose que, sur la base de l'excellent rapport élaboré par le sénateur Jean-Pierre Placade et, lorsqu'ils seront disponibles, des résultats de la mission confiée à M. Laurent Vallet, directeur général de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC), notre Commission se saisisse de la question des rapports entre producteurs et diffuseurs.

M. Christian Kert. Je félicite moi aussi la rapporteure pour son travail, réalisé dans l'urgence. J'observe cependant qu'elle a un peu trempé sa plume dans le vitriol et m'étonne qu'elle puisse conclure un tel rapport par un avis favorable – tout en me réjouissant de cet avis, qui sera également celui qu'exprimera le groupe UMP.

Il est un peu sévère d'écrire que la trajectoire de ressources actuelle est mensongère, car votre rapport n'intègre pas assez précisément le fait que la dotation budgétaire de l'État, qui était de 450 millions d'euros en 2009, a singulièrement baissé pour atteindre 235 millions d'euros en 2013 et qu'il est envisagé de la réduire encore de 100 millions d'euros en 2014. C'est là un élément majeur du financement de France Télévisions qui n'apparaît pas avec beaucoup de vérité dans votre rapport – mais sans doute allez-vous m'apporter des précisions à ce propos.

Les ressources publicitaires, dont vous dénoncez le caractère mensonger, sont très difficiles à évaluer en période de crise. Je vous épargne l'argument selon lequel ces recettes seraient plus abondantes si l'économie française allait mieux – de fait, l'économie ne semble pas repartir. Je ne crois pas que la présidence de France Télévisions ait eu l'intention de faire des ressources publicitaires une variable d'ajustement.

En matière de gestion des effectifs, il me semblait qu'une véritable politique de réduction avait été engagée depuis deux ans ou deux ans et demi et qu'une vraie gestion pratiquement au cas par cas avait été lancée. Le plan social serait-il en panne ou aurait-il été arrêté ? Ce n'est pas l'impression qui ressort des entretiens que nous avons avec la direction de France Télévisions, pour qui cette question est une préoccupation importante.

Le groupe UMP est dans l'ensemble assez favorable aux idées exprimées dans votre rapport en matière d'objectifs. Sans doute faut-il insister sur la véritable vocation de France 3 et régler enfin, une fois pour toutes, la question de la part des émissions nationales et régionales. La proximité, qui fait l'objet d'une véritable demande, implique des coûts élevés. Faut-il continuer à maintenir sur France 3 une importante programmation nationale ?

Vous avez relevé des progrès sur France 4. Cette chaîne doit-elle être consacrée à l'enfance et à la jeunesse jusqu'à 30 ans ou sa programmation doit-elle rester ludique et axée sur des savoirs complémentaires à ceux que dispense France 5 ? Quel est votre point de vue ?

Quant à France Ô, s'il est certain qu'une chaîne consacrée aux territoires d'outre-mer est nécessaire, celle-ci rend-elle le bon service ?

D'une manière générale, votre rapport n'aurait-il pas dû formuler aussi des préconisations en vue de la belle et ambitieuse loi que promet Mme Aurélie Filippetti depuis qu'elle a pris son bureau rue de Valois ?

M. le président Patrick Bloche. Le rapport de Mme Martine Martinel ne devait justement pas s'exposer au reproche d'être « hors-sujet » : on ne saurait la blâmer de s'en être tenue à l'avenant au COM, conformément à sa mission.

Mme Isabelle Attard. Je remercie vivement Mme Martine Martinel pour le rapport qu'elle a produit durant l'été, tout en regrettant que ne l'ayons reçu qu'hier soir à 21 heures, ce qui nous laissait peu de temps pour l'étudier.

Nous sommes très satisfaits qu'un accord ait pu être trouvé entre l'État et France Télévisions. Il était temps et les objectifs assignés à l'audiovisuel public vont dans le bon sens, bien que très vagues et très généraux.

Au risque de me répéter, je tiens à souligner que le rapport avec la publicité est très délicat. Il est de fait que France Télévisions a moins de recettes publicitaires, mais quelles sont les solutions ? Au Royaume-Uni, où la redevance s'élève à 180 euros par foyer et où les Britanniques contribuent à hauteur de 96 % au financement de leur audiovisuel, la BBC diffuse, sans recourir à la publicité, des programmes de grande qualité. En France, les annonceurs dépensent 4,3 milliards d'euros pour la publicité à la télévision, mais ce sont les consommateurs qui paient, car 5 % à 25 % du prix d'achat des biens servent à financer la publicité. Il s'agit donc là d'un impôt caché et ce n'est pas ainsi que nous concevons le financement du service public de l'audiovisuel. Une redevance

de 180 euros représenterait certes 50 euros de plus que son montant actuel mais, dans notre pays, un couple avec deux enfants dépense 2 000 euros par an pour la publicité dans ses actes d'achat. Les Britanniques ont fait depuis longtemps un choix politique différent.

Entre les publicités, il reste du temps pour ouvrir l'esprit de nos concitoyens. J'ai cependant un doute quant à la volonté de France Télévisions de laisser une place à toutes les expressions et à tous les points de vue. Notre rapporteure a très bien souligné la très faible diversité des « experts » sur les chaînes du service public. Du reste, les experts « orthodoxes » qui occupaient la plupart des écrans de télévision n'ont nullement vu arriver la crise. Une étude réalisée par l'association Acrimed en 2011 sur la présence des économistes à l'antenne de France Télévisions a dénombré, par exemple, 14 passages pour M. Jacques Attali, 8 pour M. Alain Minc, 18 pour M. Daniel Cohen et 43 pour M. Élie Cohen, tandis que M. Jacques Sapir, économiste hétérodoxe qui assume une position protectionniste, voire souverainiste de gauche, ne compte que trois passages et M. Frédéric Lordon un seul. Je n'ai malheureusement pas pu citer de femmes dans cette liste, comme l'a également observé la rapporteure. Un énorme travail reste à faire et il nous faut éveiller la curiosité, éduquer et assurer une diversité culturelle, ainsi qu'une diversité des points de vue et des analyses des situations économiques et politiques. On n'a malheureusement guère observé d'évolution en la matière sur France Télévisions entre 2011 et 2013.

M. Rudy Salles. Je félicite moi aussi notre rapporteure pour ce rapport réalisé dans des conditions difficiles. N'ayant pu, faute de son talent, réaliser une synthèse de ce rapport durant la nuit dernière, je limiterai mes observations à l'avenant qui nous est soumis. Celui-ci du reste, si vous me permettez ce jeu de mots, porte bien mal son nom, car je n'y vois rien de très avenant pour le service public de l'audiovisuel et il est en outre bien plus qu'un avenant.

Alors que le COM initial prévoyait une augmentation des ressources de 2 % par an jusqu'à 2015, pour atteindre 2 687 millions d'euros, le projet d'avenant prévoit au contraire une diminution moyenne de l'enveloppe publique de 0,5 % par an. Comme le rappelle le CSA, pour cette seule année, la réduction est estimée à 26 millions d'euros par rapport aux dotations obtenues en 2012. Les ressources publiques affichent une diminution de plus de 200 millions d'euros par rapport au COM initial. À cela s'ajoute la dégradation des prévisions de recettes publicitaires, avec une diminution qui pourrait être de 100 millions d'euros d'ici 2015. Au bout du compte, la diminution des ressources prévisionnelles de France Télévisions correspond à un montant d'environ 340 millions d'euros à l'horizon 2015, soit une diminution de 10,5 % par rapport au contrat d'objectifs et de moyens initial.

En réalité, cet avenant remet en cause l'équilibre général du COM pour la période de 2013 à 2015, avec le risque de dégâts collatéraux sur les missions de notre service public audiovisuel. Est-il besoin de rappeler que l'audiovisuel public joue un rôle de colonne vertébrale de l'exception culturelle, pour laquelle nous

nous sommes unanimement mobilisés voilà quelques semaines ? Or, la réduction des coûts pèsera essentiellement sur la grille de programmes, qui représente plus de 80 % des charges opérationnelles. Les investissements dans la production cinématographique et audiovisuelle européenne ou d'expression originale française sont véritablement sabrés – et je ne doute pas que M. Marcel Rogemont y sera sensible. Le manque à gagner pour le secteur représentera 60 millions d'euros en cumulé à l'horizon 2015.

France Télévisions, ce sont 750 millions d'euros versés chaque année à la création audiovisuelle ; c'est l'aide à la fiction française et au spectacle vivant ; c'est aussi le média d'information de référence. C'est une offre diversifiée, ouverte, plurielle, à l'image des territoires et des talents de France. Ce sont des supports nouveaux et nombreux, *via* notamment les plates-formes numériques. C'est la France en outre-mer et dans le monde entier.

Il sera difficile de nous faire croire plus longtemps que le plan de sauvegarde de l'emploi est autre chose. Ce plan, qui doit ramener les effectifs à 9 750 personnes d'ici à 2015, sera lancé début octobre. On ne peut certes faire abstraction des réalités et la prudence aurait dû d'emblée inspirer nos gouvernants, qui avaient évoqué un peu vite une sanctuarisation des budgets de la culture. L'obligation de réduire la voilure interdit-elle pour autant de dire comment le faire et exclut-elle de fixer un cap ? Or, ce qui ressort des 14 recommandations de l'avis du CSA est un grand flou.

Que de manques identifiés par les sages de l'audiovisuel ! Manque de précision sur le projet Info 2015 concernant le rapprochement des rédactions de France 2 et France 3 – quelles étapes, quelles synergies attendues et, fondamentalement, quels projets pour la chaîne des régions ? Quelle contribution de cette chaîne à la vitalité des territoires, dans cette période où il faut plus que jamais repérer les jeunes pousses et les valoriser ? *Quid* du contenu exact de la nouvelle ligne éditoriale de France Ô et de France 4, désormais consacrée aux enfants petits et grands et aux jeunes adultes, et laboratoire au sein du bouquet de France Télévisions ? Très joli bouquet impressionniste, à la limite du fauvisme et de l'évanescence !

Le CSA relève encore un manque de clarifications quant au coût de développement des plates-formes en ligne, un manque d'ambition dans les diversifications et le développement des recettes numériques, un manque de précisions sur l'évolution des chaînes, notamment France 3, France 4 et France Ô, ainsi que sur l'évolution des effectifs et de leurs charges, et un manque d'ambition dans le domaine culturel.

Il s'agit donc d'un avenant-rabot, à la lame un peu large et au cheminement dangereusement indistinct, qui risque de ne laisser aucune trace utile, sinon une trace douloureuse pour les personnels de France Télévisions, pour la culture et pour la francophonie.

M. Thierry Braillard. À mon tour, je loue le travail remarquable accompli par Mme Martine Martinel dans des conditions exécrables.

Monsieur Rogemont, à la différence de l'avis bienveillant des socialistes sur l'avenant au COM, celui des radicaux est beaucoup plus négatif, car cet avenant nous semble en total décalage avec la réalité de l'audiovisuel à une époque où, notamment, les nouvelles chaînes de la TNT ont bouleversé l'offre de programmes. Le texte évoque un programme politique contenant – comme celui de l'UMP – un grand nombre de promesses ambitieuses démenties par la réalité. J'en prendrai trois exemples.

Tout d'abord, quelles sont les « identités fortes » dont il est question pour les chaînes ? Alors que nous avons tous exprimé le souhait que France 3 assume de plus en plus une vocation régionale, l'avenant prévoit d'investir dans une grande tranche d'information, avec un grand Soir 3 dont la rédaction se situera évidemment à Paris, tandis que les responsables régionaux de France 3 se plaignent d'avoir de moins en moins de moyens et d'autonomie pour couvrir des événements locaux. J'ai déjà eu l'occasion d'exprimer cette préoccupation à M. Rémy Pflimlin, mais l'avenant au COM ne change rien et France 3, la « chaîne des régions », n'a toujours pas d'identité.

Quant à France 4, c'est une gabegie – l'équivalent du Mouv' pour France Inter –, avec un nombre très faible de téléspectateurs. Cette chaîne n'a aucune identité : il est inutile d'imiter Gulli, puisque Gulli existe déjà et, si la tranche d'âge visée va jusqu'à 30 ans, ce n'est plus l'âge où l'on regarde les Schtroumpfs.

France Ô est présentée comme la « chaîne du métissage », mais qu'est-ce que cela signifie ? France 3 ne pourrait-elle pas aussi bien jouer le rôle de chaîne des ultramarins ? Il y a en effet peu de liens, comme l'observait M. Marcel Rogemont, entre la Guyane, la Réunion, la Martinique et Saint-Pierre-et-Miquelon, de telle sorte que France Ô non plus n'a pas d'identité.

Alors que la demande évolue aujourd'hui vers des chaînes thématiques, le COM nous semble aller à contresens en conservant aux chaînes un caractère généraliste. Le point 1.5.2, sur le développement des chaînes thématiques dans lequel France Télévisions a des participations, est à cet égard positif.

Le point 2.2.2.1, qui prévoit d'accorder davantage de place à la musique, consacre une page entière à expliquer que « *l'exposition des nouvelles productions d'expression française, notamment de celles qui portent sur des jeunes talents, constitue un enjeu majeur pour le renouvellement de la création et la défense de la diversité culturelle* », mais, dans le même temps, on supprime *Taratata* et *Chabada*, lieux d'expression de la diversité culturelle où de jeunes talents pouvaient être invités : c'est faire le contraire des orientations affichées.

Le point 2.4.1 prévoit de « *préserver l'accès en clair aux événements sportifs* », mais on sait bien que, lorsque les moyens sont réduits et que l'offre des chaînes privées augmente, l'offre sportive va disparaître de l'audiovisuel public.

Cet avenant au COM nous paraît donc négatif, même si nous restons bienveillants.

Mme Marie-George Buffet. Après avoir entendu Mme la rapporteure, je suis étonnée de sa conclusion : son rapport étant très critique, je ne me sens pas incitée à voter l’avenant au COM.

Un avenant au COM, pour quoi faire ? Cet avenant ne modifie pas fondamentalement les objectifs du COM 2011-2015. Les principales innovations ne portent que sur les moyens, avec une amputation prévisible du budget de France Télévisions d’ici à 2015 de 320 à 340 millions d’euros. Si les missions demeurent les mêmes, on peut dès lors s’interroger sur le réalisme de ce projet d’avenant et le juger quelque peu insincère – comme cela avait été le cas du COM lui-même.

Il est demandé à France Télévisions de fédérer tous les publics autour d’une offre diversifiée, de mieux développer le numérique, de maintenir son effort en termes de production de créations : or la seule variable d’ajustement que prévoit cet avenant est l’emploi. Dès le mois d’août, le président de France Télévisions a annoncé la suppression de 650 emplois à temps plein et le groupe se dirige en octobre vers un plan social. Mme la rapporteure, vous n’avez pas évoqué l’annonce par la direction de France Télévisions de la mise en place de l’accord national interprofessionnel sur l’emploi (ANI). C’est donc bien du côté de l’emploi que la direction cherche à réaliser des économies.

S’agissant de France 3, s’il faut consolider l’ancrage régional de la chaîne – ce qui suppose des moyens humains importants –, il faut également maintenir son originalité au plan national. À ce titre, le journal du soir est une belle réalisation, qui connaît un succès croissant.

Par ailleurs, la mission de France Télévisions en matière de sports traverse une période délicate en termes d’accessibilité du plus grand nombre des téléspectateurs au plus grand nombre de pratiques sportives. S’agissant de l’achat des droits de retransmission, France Télévisions n’est plus seulement en concurrence avec Canal + mais également avec beIN Sport, qui est décidé – l’exemple du tennis à Roland-Garros n’est pas le seul – à acheter le plus grand nombre possible de droits de retransmission d’ici à 2016. Or l’avenant indique que la direction veut maîtriser le coût de son portefeuille de droits sportifs en diminuant de plus de 5 % les moyens consacrés à l’achat de droits de retransmission. Une telle politique risque d’aboutir à la disparition des grands événements sportifs sur des chaînes accessibles à tous.

Mme Aurélie Filippetti, ministre de la culture et de la communication, et Mme Valérie Fourneyron, ministre des sports, de la jeunesse, de l’éducation populaire et de la vie associative, travaillent actuellement sur cette question : il serait envisagé de consolider la taxe actuelle, qui est de 5 % du montant des droits de retransmission télévisée, en élargissant son assiette aux droits de retransmission

cédés à des diffuseurs français par des détenteurs de droits situés à l'étranger, qui sont à l'heure actuelle exonérés. Si une telle mesure était adoptée, elle se traduirait pour France Télévisions par une augmentation du coût des droits de retransmission des événements sportifs. Il faut se pencher sérieusement sur cette question.

Enfin, je partage les remarques de Mme la rapporteure sur l'absence de femmes expertes : elles sont en effet tout aussi compétentes que les hommes. La diversité concerne également les idées : or le politiquement correct domine trop souvent dans certaines émissions.

M. le président Patrick Bloche. Je vous remercie d'avoir évoqué la taxe dite « Buffet » : vous étiez la mieux placée.

Je m'associe à votre regard positif et bienveillant sur la grande édition du Soir 3. Il serait toutefois souhaitable qu'elle soit diffusée à heure fixe, ce qui n'est actuellement pas le cas. C'est une demande que j'adresse en notre nom à tous aux responsables de la chaîne.

M. Hervé Féron. La lecture de cet avenant nous laisse insatisfaits car de nombreux éléments d'information manquent. Le CSA, dans son avis, relève des insuffisances qui sont liées à des ajustements à la baisse : « *La réduction des coûts pèse essentiellement sur la grille de programmes [...]. [...] le Conseil souhaiterait que les critères conduisant à la suppression de telle ou telle émission soient mieux définis.* » Or on ne connaît pas les vraies intentions de France Télévisions à ce sujet.

Par ailleurs, la part de l'offre régionale dans la grille de France 3 a été revue à la baisse alors même que France 3 se définit comme la chaîne des régions et de la proximité – le projet d'avenant prévoit que le volume de diffusion de programmes régionaux sur les vingt-trois antennes locales atteindra 17 000 heures au lieu des 20 000 déterminées initialement dans le COM pour l'année 2015.

Comment expliquer de telles contradictions ? Comment l'audiovisuel public peut-il faire évoluer ses offres ? Quelles sont les priorités de France Télévisions – la question reste en suspens ?

L'indépendance de l'audiovisuel public, c'est aussi l'indépendance financière. Or les perspectives budgétaires et économiques de France Télévisions imposent des contraintes importantes. Menacent-elles l'indépendance du groupe ?

Enfin, en tant que leader du paysage audiovisuel français, France Télévisions joue un rôle essentiel dans la diversité de la création audiovisuelle française et des programmes, diversité à laquelle les téléspectateurs sont attachés. Dans la mesure où il est fondamental pour France Télévisions de renforcer son engagement de service public et de soutien à la création française, l'entreprise ne doit-elle pas accorder sa confiance à de nouveaux talents et de nouveaux projets et sortir ainsi de sempiternelles connivences ?

M. Michel Herbillon. Je tiens à féliciter Mme la rapporteure de son art du retournement. Le rapport est en effet très critique, avec des termes inutilement négatifs et malveillants, voire blessants. Mme Martine Martinel connaît très bien son sujet : il n'était pas nécessaire pour elle d'en rajouter ainsi, à moins qu'elle n'ait voulu participer à un effet de mode, qui est le « France Télévisions *bashing* ». Elle aurait pu saluer les efforts accomplis par la direction de France Télévisions et son président, M. Rémy Pflimlin, qui voient se multiplier jusqu'à l'infini les objectifs et les missions, fort louables, qu'on leur assigne – le rapport en ajoute encore –, sans disposer d'aucune visibilité sur les moyens qui leur seront dévolus pour les remplir, la tendance étant à l'heure actuelle à la baisse. Je tiens à vous rappeler l'incertitude qui a pesé sur le groupe s'agissant de la validation par la CJUE de la taxe sur les fournisseurs d'accès à internet. Il aurait donc été souhaitable que le rapport soulignât également les efforts consentis par France Télévisions.

Madame la rapporteure, ne conviendrait-il pas de hiérarchiser les objectifs assignés au groupe ? Tous ne sauraient être mis sur même plan, compte tenu surtout de la réduction des moyens dont France Télévisions dispose.

M. le président Patrick Bloche. Vos propos m'ont rafraîchi la mémoire. Je me demandais qui avait nommé l'actuel président de France Télévisions. Je vous remercie de votre grande cohérence politique.

M. Jean-Pierre Le Roch. L'activité de France 3 en régions sera constituée pour la période 2013-2015 d'un volume annuel de diffusion régionale de 17 000 heures. Il s'établira ainsi à un niveau supérieur de 30 % par rapport à celui 2010, mais pour rejoindre un niveau similaire à celui de 2011.

L'avenant précise : « *Contrairement à des pays européens comparables, comme l'Allemagne et l'Espagne par exemple, la France dispose d'une offre de service public régionale et locale limitée, bien que les décrochages régionaux de France 3 assurent une mission de proximité importante.* » Or les programmes en langue régionale s'inscrivent pleinement dans la mission de service public de proximité de France Télévisions.

C'est pourquoi je m'interroge sur l'adéquation entre les moyens qui seront consacrés à ces programmes et la faculté de réaliser cette mission de service public. Compte tenu de l'effort de rationalisation et d'optimisation de l'utilisation des ressources du réseau engagé au dernier trimestre 2012, pouvez-vous nous indiquer les leviers identifiés pour assurer l'exécution de la mission de service public de proximité dans sa diversité ? Quelle sera la part octroyée à la diffusion des langues régionales ?

Avez-vous des précisions sur la réflexion que souhaite engager l'État sur l'offre de proximité du service public après 2015 ?

M. Patrick Hetzel. Nous déplorons quelque peu que Mme la rapporteure ait trempé sa plume dans le vitriol ...

Le rapport, page 28, précise que la mission de contrôle général économique et financier « *a fait le constat que la gouvernance de l'entreprise a enregistré des progrès incontestables au cours des dernières années* ». C'est un point très positif. Mme la rapporteure suggère peu après « *que l'audition du président de France Télévisions sur l'exécution de son COM [...] s'accompagne ou soit précédée par une audition des tutelles, voire de la mission de contrôle général économique et financier* ». Je tiens à insister sur ce point car on ne saurait en rester à une relation bilatérale de la Commission des affaires culturelles avec France Télévisions. Il est important à la fois que les tutelles exercent leurs responsabilités et que nous puissions connaître les dispositifs de pilotage qu'elles mettent en œuvre pour assurer la réalisation des objectifs du COM.

M. Stéphane Travert. Cet avenant a le mérite de rappeler les failles du COM 2011-2015. La rapporteure a notamment évoqué la trajectoire économique du groupe et son effort limité de transparence en matière de dépenses.

Le rapport précise que France 2 et France 3 doivent clarifier leurs lignes éditoriales. En effet, le projet d'avenant rappelle, page 6, que les priorités stratégiques de France 3 sont les suivantes : « *privilégier une approche positive et bienveillante ; développer au sein de ses programmes les valeurs de proximité et de partage* ». Qu'appelle-t-on l'« *approche positive et bienveillante* » d'une chaîne destinée à être le relais des régions sur le territoire national ? Comme vous le soulignez dans le rapport, ces objectifs assignés à la chaîne sont flous et troublants. Une réflexion se révèle donc nécessaire pour clarifier les priorités stratégiques du service public.

M. Paul Salen. En dépit de l'augmentation de la redevance de 4 euros, adoptée en loi de finances 2013, France Télévisions enregistre une perte de 85 millions d'euros. Sur la période 2013-2015, l'avenant prévoit une diminution de 10 % des ressources prévisionnelles, ce qui représente un manque à gagner de l'ordre de 340 millions. Or les objectifs assignés à France Télévisions sont pratiquement inchangés. Le groupe est notamment toujours tenu de consacrer 20 % de son chiffre d'affaire à la création, ce qui représente un investissement égal à 400 millions d'euros.

Tout a-t-il été mis en œuvre pour permettre à France Télévisions d'augmenter son potentiel ? Je pense à la valorisation des contenus en *replay*, qui tarde à prendre son envol. De même, ne conviendrait-il pas de développer une stratégie plus ambitieuse de développement de l'offre numérique ? Que fera France Télévisions pour compléter ce projet d'avenant par des objectifs chiffrés ?

M. Michel Ménard. Le rapport présente un tableau de l'évolution des effectifs de France Télévisions de juin 2011 à juin 2012. Si ceux des techniciens et des agents de maîtrise, d'une part, et des journalistes, d'autre part, sont stables, en revanche, le nombre des cadres a augmenté de 8 % tandis que celui des ouvriers est divisé par deux – il passe de 222 à 117 – : avez-vous des explications à nous

donner ? Quelle est par ailleurs la part des intermittents du spectacle dans les effectifs non permanents ?

Mme Annie Genevard. Le sommaire de votre rapport donne le ton : « *une trajectoire de ressources propres mensongère* » ; « *une trajectoire de ressources publiques irréaliste* ». Ces termes sont agressifs et peu honnêtes. Le président de la Commission l'a rappelé : France Télévisions a perdu 100 millions d'euros de recettes publicitaires. Vous conviendrez par honnêteté intellectuelle que la baisse des recettes a quelque relation avec la crise économique à laquelle, par ailleurs, le gouvernement n'apporte pas les réponses appropriées.

Le gouvernement contribuera à fragiliser encore plus les comptes de France Télévisions en baissant jusqu'en 2015 sa dotation.

Vous vous livrez à une attaque en règle contre la direction actuelle : « *des efforts de gestion insuffisants* » ; « *lacunes* » ; « *un effort limité de transparence* » ; « *pilotage inexistant* » ; « *incapacité du groupe* ».

Nous sommes en droit de nous interroger sur la finalité de votre rapport : nous devinons l'objectif politique que vous poursuivez, qui consiste à discréditer la gestion dans la conduite d'un COM validé sous le gouvernement précédent.

Vous vous réjouissez par ailleurs de la place supplémentaire donnée aux femmes et aux handicapés dans la diffusion des événements sportifs : je tiens à souligner le caractère quelque peu fâcheux d'une telle juxtaposition.

Sur le souhait de voir désigner davantage de femmes dans le collège d'experts, je m'interroge sur l'omniprésence de la question de la parité dans tous les sujets que le Parlement aborde : projets de loi, propositions de loi et de résolution, rapports et analyses en tous genres. Veillons, dans notre légitime aspiration à la parité, à ne pas l'affaiblir en la mettant à toutes les sauces ou en l'utilisant comme alibi – c'est une réflexion d'ordre général. Je pense notamment à la loi sur les élections départementales.

Il en est de même de la diversité. Dans votre rapport, les mots : « *l'homme blanc en bonne santé surreprésenté* » me mettent mal à l'aise, tant ils paraissent discriminants. Ces questions sont complexes : les aborder de façon plus subtile n'exclurait pas l'efficacité.

M. Pierre Léautey. Ce rapport décrit la réalité de France Télévisions. Si nous notons les bonnes intentions du groupe, nous ne percevons aucun signe concret d'engagement.

Vous demandez le renforcement du suivi par la tutelle à la suite de l'adoption de cet avenant. Cela permettrait d'éviter le prolongement des dérapages financiers, comme en 2011 et en 2012. Toutefois, nous percevons entre les lignes que le COM autorise discrètement France Télévisions à ne pas respecter ses objectifs.

Vous avez évoqué des gisements importants d'économies : ne pourrions-nous pas aller au-delà des déclarations d'intention en prolongeant cet avenant par un plan très précis de retour à l'équilibre qui programmerait et chiffrerait les actions à entreprendre afin d'atteindre les objectifs d'ici à 2015 ? Il serait ainsi possible d'éviter que les réductions d'effectifs dues à des départs ne soient compensées par des embauches en trop grand nombre.

Cet avenant au COM est un premier pas indispensable, qu'il ne faut pas nous priver de faire, ce qui justifie que nous l'adoptions sans aucun état d'âme. Il doit toutefois être complété par un suivi plus rigoureux de la tutelle et un plan stratégique de retour à l'équilibre.

Mme Dominique Nachury. Madame la rapporteure, vous avez insisté sur la nécessité de prévoir un cadre plus souple accompagné d'un meilleur suivi des étapes et d'un meilleur contrôle. Dans le même temps, vous évoquez à plusieurs reprises le flou des objectifs. Je me contenterai de prendre l'exemple de France 4 – page 4 de l'avenant. On peut comprendre que la chaîne cible les « nouvelles générations ». Mais comment concrétisera-t-elle des offres qui doivent apporter « *un esprit d'innovation, d'audace et d'impertinence, valorisant leur vivacité et leur intelligence* » ?

M. Jean Jacques Vlody. J'ai été très sensible au fait que vous ayez qualifié – et avec délicatesse – France Ô de « chaîne alibi » – les commissaires ici présents, tous groupes confondus, sont unanimes à reconnaître que France Télévisions ne remplit pas ses missions, notamment France Ô.

Lors de sa campagne électorale, le futur Président de la République s'était engagé à rendre à France Ô sa vocation de chaîne dédiée aux outre-mer : bien que cet engagement ait été réitéré par le gouvernement, nous n'en prenons pas la direction.

La ligne éditoriale de France Ô continue d'être celle de l'ouverture au monde et à la diversité, où les outre-mer, malheureusement, ne figurent que de façon marginale. De plus, le dernier organigramme du groupe France Télévisions montre qu'il n'existe plus aucun lien entre France Ô et les Outre-Mer 1^{ère}, le réseau des stations locales de télévision et de radio du service public dans les outre-mer.

Le projet d'avenant au COM transmis au Parlement, fixe des objectifs très minimalistes à France Ô et aux Outre-Mer 1^{ère}. On constate des réticences manifestes de la direction de France Télévisions quant à la mise en œuvre d'une nouvelle orientation éditoriale redonnant à France Ô sa vocation de chaîne dédiée aux territoires et départements d'outre-mer. Or une nouvelle grille de programmes centrés sur les outre-mer pourrait être mise en œuvre à coûts constants, voire inférieurs à ceux de la grille actuelle. Il existe en effet une manière très simple et logique de valoriser la diversité des territoires : faire confiance aux équipes d'Outre-Mer 1^{ère}, qui se trouvent sur leurs propres territoires, pour produire la

richesse documentaire. Ils la transmettraient ensuite à France Ô, qui serait alors une chaîne de diffusion de la diversité de la France ultramarine.

L'intergroupe parlementaire des sénateurs et députés des outre-mer est particulièrement choqué par les programmes diffusés à l'heure actuelle par France Ô. Son président, le sénateur Georges Patient, a saisi le Président de la République en vue d'assurer une plus grande cohérence entre la politique des chaînes du service public et celle qui est mise en œuvre pour les territoires et les départements d'outre-mer.

Mme Sylvie Tolmont. Je me désole du retard de France Télévisions sur le thème de l'égalité homme-femme, tant dans le contenu des programmes qu'au sein de ses équipes – je pense notamment à la quasi-absence de femmes expertes.

L'objectif 2.6, qui est nouveau, réaffirme « l'engagement résolu » du service public dans la promotion de la mixité et de la représentation des femmes à l'antenne, comme dans la lutte contre les stéréotypes. Pour évaluer la représentation des femmes, un indicateur de perception par les téléspectateurs de la place des femmes dans les programmes sera créé. Pouvez-vous nous préciser les contours de cet indicateur ? Quels seront les critères d'évaluation et comment les téléspectateurs seront-ils interrogés ?

En outre, pouvons-nous envisager la mise en œuvre de mesures incitatives pour améliorer la place et la représentation des femmes au sein de France Télévisions ?

M. le président Patrick Bloche. Je tiens à rappeler qu'en 2009, où il a été décidé de supprimer la publicité en soirée sur France Télévisions, les recettes publicitaires du groupe atteignaient 800 millions d'euros – 350 millions en journée et 450 millions en soirée – un trou qu'il a fallu combler. C'est la raison pour laquelle le Parlement a adopté la « taxe télécoms », aujourd'hui sécurisée, mais qui ne rapporte au mieux que quelque 250 millions d'euros par an. Il reste donc un manque à gagner de 200 millions, qui est comblé par le budget de l'État actionnaire, ce qui fait perdre à France Télévisions toute indépendance budgétaire. Or chacun sait que celle-ci est un élément important de l'indépendance politique. Il faut savoir qu'avant la suppression de la publicité, le budget de France Télévisions reposait sur la redevance et les recettes publicitaires.

Un effet d'aubaine temporaire, après la suppression de la publicité en soirée, a permis aux recettes publicitaires en journée de passer de 350 millions à 420 millions d'euros. Malheureusement, en raison de la morosité de l'économie, ces recettes sont retombées aux alentours de 330 millions.

Il convient de réduire le déficit financier de France Télévisions d'ici à 2015 afin que le groupe recouvre son indépendance par rapport à l'État actionnaire. Il en va également de la bonne qualité des programmes.

Nous payons aujourd'hui le prix de choix que nombre d'entre nous ont critiqués à l'époque. Cet avenant au COM est indispensable, puisqu'il permet de recalculer les hypothèses de dépenses et de recettes de France Télévisions. Mme la rapporteure a, à ce titre, totalement rempli la mission que nous lui avons confiée. Je tiens de nouveau à l'en remercier.

Mme la rapporteure. Mes chers collègues, je vous remercie pour vos félicitations – il est vrai que le délai était très bref et que les documents qui m'ont été fournis étaient souvent imprécis.

Il s'agit ici uniquement d'un avenant au COM, qui en constitue donc nécessairement le prolongement, et non d'un nouveau COM. De plus, monsieur Kert, je n'ai pas reçu mission d'évoquer le projet de loi sur l'audiovisuel annoncé par Mme Aurélie Filipetti. Je l'appelle de mes vœux mais tel n'était pas le propos de mon rapport. Je ne représente pas non plus la société France Télévisions et ne saurais apporter des précisions qui ne m'ont pas été fournies.

L'expression « plume trempée dans le vitriol » ne peut que me flatter si elle me rapproche du duc de Saint-Simon et vient tempérer l'image un peu naïve de la provinciale bienveillante. Je récusé en revanche toute suspicion de malhonnêteté intellectuelle. Je remplis mon devoir de parlementaire en portant un regard aussi lucide que critique tout en m'efforçant de ne pas m'enfermer dans la langue de bois. J'ai voulu montrer qu'un avenant au COM n'est pas une formalité. Il eut été plus simple d'écrire quelques lignes en disant que tout va bien.

M. Michel Herbillon m'a soupçonné de pratiquer, dans le rapport, un « Pflimlin *bashing* ». C'est à tort. Les députés de l'opposition partagent mes interrogations, notamment celles qui ont été soulevées lors de l'examen du projet de loi sur l'indépendance de l'audiovisuel. Les parlementaires ont la tâche de renseigner leurs électeurs avec lucidité pour leur donner envie de regarder la télévision publique.

Est-il logique que j'appelle à voter un avenant sur lequel j'ai émis tant de réserves ? J'ai cru comprendre que l'UMP le voterait également. Des questions demeurent certes mais il est important de donner un avis favorable à un avenant qui est un premier pas dans la bonne direction, comme l'a noté M. Pierre Léautey. Cet avis favorable doit être accompagné d'un suivi plus précis des tutelles. France Télévisions et les tutelles doivent également fournir un effort de transparence à l'endroit du Parlement.

Madame Tolmont, vous avez évoqué l'indicateur sur la place des femmes dans les programmes de France Télévisions : cet indicateur est nouveau et l'avenant n'apporte aucune précision méthodologique sur ce nouveau dispositif.

Monsieur Vlody, vous avez raison, il n'échappe à personne que la ligne éditoriale de France Ô n'est pas satisfaisante. Je tiens toutefois à souligner que les moyens du réseau Outre-Mer 1^{ère} augmentent. Ses différents sites internet ont été

refondus et sont de bonne qualité. Ce réseau remplit une véritable mission de service public, contrairement à France Ô.

Je suis d'accord avec les remarques de M. Marcel Rogemont. Je souhaite comme lui que la mission confiée à M. Laurent Vallet débouche sur des propositions concrètes et nous sommes confiants quant à l'évolution des relations entre producteurs et diffuseurs.

Je le répète, madame Buffet : cet avenant constitue un changement de cap, qu'il ne faut pas boudier. L'exercice a ses limites mais son mérite est de rétablir une trajectoire des ressources crédible.

Madame Nachury, vous avez évoqué la nécessité de concilier la souplesse du cadre et un suivi plus précis de sa gestion par les tutelles et je vous rejoins totalement sur le plan de certains objectifs.

Madame Genevard, je n'ai pas procédé à une attaque en règle de la direction actuelle. Mes constats rejoignent ceux de la mission de contrôle général économique et financier. Quant à l'expression « l'homme blanc en bonne santé », ces mots figurant dans le rapport entre guillemets sont de la plume de M. Hervé Bourges. Ils traduisent une part de vérité et je ne les renie pas.

Par ailleurs, mon rapport, à la suite de l'avenant, revient sur le déséquilibre entre la place des hommes et celle des femmes au sein de France Télévisions. Il ne me paraîtrait pas choquant de vouloir la parité à tout prix : il ne faut pas tomber dans le lieu commun selon lequel il n'y aurait pas suffisamment de femmes expertes – le même lieu commun a dominé trop longtemps en politique.

Mme Annie Genevard. Ce n'est pas ce que j'ai voulu dire.

Mme la rapporteure. Compte tenu du nombre de jeunes filles faisant des études, comment n'a-t-on pu « collecter » que 7 % de femmes expertes pour l'émission *C dans l'air* ? Il est humiliant de penser que les femmes auraient si peu de qualités intellectuelles ou de faconde qu'elles ne pourraient s'exprimer sur les ondes ou à la télévision autrement que dans des émissions dédiées aux recettes de cuisine ou à la vie familiale. Il ne s'agit pas de revendiquer la parité pour la parité – même si c'est une bonne chose – mais les femmes doivent être représentées à des heures de grande écoute et sur des chaînes généralistes. L'objectif de la promotion des femmes figure dans l'avenant au COM comme dans la politique du CSA.

M. Rudy Salles s'est interrogé sur les marges d'économies existantes : le CSA et moi-même avons noté que des économies pouvaient être réalisées dans les ressources humaines et que les coûts de structure pouvaient être diminués.

C'est vrai, les indicateurs fournis par France Télévisions sont trop imprécis. Comme je l'ai noté dans le rapport, il est paradoxal que le groupe puisse chiffrer précisément un aléa et se monter muet sur le chiffrage de ses dépenses. La

direction de France Télévisions sera plus encline à consentir un effort de transparence si les parlementaires le lui demandent. Elle est d'ailleurs convaincue des efforts à fournir en matière de clarification des chaînes, mais cette tâche demande du temps et M. Rémy Pflimlin en a disposé de peu, d'autant que l'organisation interne a beaucoup évolué en peu de temps. Il conviendrait désormais de « mettre le turbo » afin que nous y voyions rapidement plus clair.

Madame Attard, vous avez insisté sur la représentation de la diversité : vous avez eu raison. Le chemin est encore long, d'autant qu'il convient tout d'abord de définir ce qu'on entend par diversité. Comme je l'indique dans mon rapport « *l'indicateur 2.5 pour mesurer l'objectif de "reflet de la diversité de la société française sur les chaînes de France Télévisions" [...] n'est pas pertinent pour la mesurer puisqu'il s'agit de mesurer la "diversité des points de vue".* » Notre rôle de parlementaires consiste peut-être à proposer d'autres indicateurs.

Plusieurs d'entre vous ont insisté sur les incertitudes pesant sur les missions de France 3. Dans le projet d'avenant, la direction de France Télévisions et l'État reconnaissent la nécessité d'une réflexion. Personne ne met en doute le talent des personnels de France 3, chacun connaît aussi le désarroi qui les habite parfois. Mme Aurélie Filippetti, ministre de la culture et de la communication, est sur le point de mettre en place un groupe de travail sur le sort de France 3, une chaîne que nous soutenons tous.

Il est vrai, du reste, que nous disposons de données bien floues sur l'identité des chaînes France 2 et France 3. La direction me paraît consciente de cette difficulté.

Il est également vrai, monsieur Braillard, que France 4 soulève de nombreuses interrogations puisque cette chaîne, dédiée à la jeunesse, souhaite s'adresser également aux trentenaires. De plus, trop souvent en journée la chaîne est un robinet à séries américaines. Des améliorations sont nécessaires pour que les missions de la télévision publique soient pleinement assurées par cette chaîne. Le fait qu'en 2014 France 4 devienne le soir un « *laboratoire de nouvelles formes de narration* » me laisse rêveuse, mais c'est un avis personnel. Nous aurions besoin de précisions, même s'il faut créditer France Télévisions d'un engagement à réfléchir et à travailler sur ces sujets.

Les raisons avancées pour supprimer *Taratata* étaient qu'il s'agissait d'une émission vieillissante et programmée de plus en plus tard – notons que d'autres émissions vieillissantes perdurent sur France Télévisions. Nagui ne s'est pas exprimé sur le sujet, mais son émission revient sur internet. J'ignore si *Chabada* permettait aux fleurons de la chanson française de s'exprimer. Nous aurions, là encore, besoin de précisions sur la volonté de France Télévisions de favoriser la musique actuelle et les nouveaux talents.

Il sera utile tant à France Télévisions qu'aux tutelles de savoir que notre Commission accompagnera son avis favorable de vraies demandes de précision.

J'ignore, monsieur Ménard, quelle est la part des intermittents du spectacle dans les effectifs non permanents de France Télévisions. Je ne connais pas le chiffre. Il est vrai que l'augmentation de l'effectif des cadres – que j'avais constatée dans mon avis budgétaire sur le projet de loi de finances pour 2013 – est troublante. Le groupe a dans un premier temps contredit cette affirmation par communiqué de presse : ce tableau permet de l'établir.

Je suis d'accord avec M. Paul Salen : les parlementaires ont besoin de plus de précisions, notamment chiffrées. N'ayant pas d'indication sur les moyens consacrés aux développements numériques, il est difficile de savoir si les ambitions de France Télévisions sont suffisantes en ce domaine.

Monsieur Hetzel, je vous remercie d'avoir soulevé la nécessité d'un suivi plus régulier et précis de l'exécution du COM et de son avenant par la tutelle, qui, à l'occasion d'une audition par notre Commission et la Commission des finances, doit formuler son point de vue sur les objectifs et le fonctionnement de l'entreprise et rendre compte du pilotage. Votre préoccupation rejoint la mienne.

Monsieur Herbillon, vous m'avez reproché de ne pas avoir salué les efforts réalisés par la direction : c'est de la mauvaise foi. Appeler à donner un avis favorable, c'est reconnaître les efforts engagés, que mon rapport n'oublie pas de mentionner largement.

Quant aux errements sur la gestion, évoqués par M. Michel Herbillon, ils sont largement étayés dans le rapport. Les contribuables que sont les Français – ils payent une redevance – ont le droit d'en être informés.

M. Michel Herbillon a eu en revanche raison de plaider pour une hiérarchisation des objectifs. L'entreprise devrait communiquer davantage sur ce point et sur les budgets consacrés aux différentes activités. Les délais, très courts, ne le lui ont peut-être pas permis d'apporter toutes les précisions nécessaires sur le sujet.

M. Hervé Féron a évoqué la situation difficile de France 3 : il faut reconnaître que le volume de diffusion des programmes régionaux a fortement augmenté. Il est maintenu à un niveau élevé, en dépit des contraintes financières. Je le répète, une réflexion s'impose – la ministre l'a du reste fait savoir.

Madame Buffet, vous avez raison, il est nécessaire de réfléchir à la préservation d'un accès gratuit sur les chaînes publiques à tous les grands événements sportifs, face à la politique agressive notamment de beIN Sport. Il faut également diffuser à des heures de grande écoute des sports moins connus mais de grande qualité, notamment féminins. Un effort en ce sens est déjà réalisé par France Télévisions et le CSA s'est mobilisé sur la question.

Monsieur Kert, je ne tiens pas à polémiquer. Le groupe est surpénalisé par la suppression de la publicité en soirée, qui n'a pas été le fait de Mme Aurélie Filipetti ou de l'actuel Président de la République. Quant aux

prévisions, si elles peuvent être considérées comme irréalistes, c'est en raison notamment de la présence sur la TNT des six nouvelles chaînes accordées par M. Michel Boyon, alors président du CSA. Il faut également tenir compte, pour juger le budget de France Télévisions, de la dégradation de la conjoncture économique. La suppression de la publicité n'est pas compensée par les taxes mises en place – chacun le sait ; cette suppression grève le budget à hauteur de 740 millions d'euros. France Télévisions ne peut donc s'exonérer des efforts d'économie qui s'imposent à l'ensemble des services publics.

M. Jean-François Copé a souhaité un grand plan d'économies de 140 milliards d'euros : que ferait l'UMP pour rendre à France Télévisions les financements qui lui font défaut ?

La direction du groupe consent un effort véritable pour prendre en compte la réalité économique tout en continuant d'affirmer son identité par rapport aux chaînes privées, et de remplir ses missions de service public. Surtout, il convenait de rétablir une trajectoire de ressources crédible

Pour toutes ces raisons je vous demande de donner un avis favorable à ce projet d'avenant au COM.

M. le président Patrick Bloche. Je tiens, pour finir, à évoquer l'annonce par le directeur de l'information de France Télévisions, M. Thierry Thuillier de la suppression de l'Agence internationale d'images de télévision (AITV), qui était l'agence d'images de France Télévisions. Je ne connais pas les raisons d'une telle décision, qui ne sera pas sans conséquences sur les salariés de l'agence.

Compte tenu de la position de la rapporteure, qui appelle à émettre un avis favorable au projet d'avenant au COM de France Télévisions, je consulte la Commission sur cet avis.

La Commission émet un avis favorable sur le projet d'avenant au contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions.

Puis la Commission autorise, en application de l'article 145 du Règlement, le dépôt du présent rapport en vue de sa publication.

ANNEXE 1 :

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

(par ordre chronologique)

- **NPA Conseil – M. Philippe Bailly**, président
- **M. Christophe Beaux**, administrateur de France Télévisions
- **Syndicat nationale des journalistes de France Télévisions (SNJ) – M. Antoine Chuzeville**, secrétaire général, **MM. Raoul Advocat** et **Dominique Pradalié**, délégués syndicaux centraux
- **Direction générale du budget – Sous-direction chargée des médias – M. Alexandre Grosse**, sous-directeur chargé du secteur des médias, **M. Alexandre Tisserant**, chef de bureau partie médias, et **Mme Sophie Lecocq**, adjoint médias au chef de bureau
- **Confédération générale du travail (CGT) France télévisions – M. Marc Chauvelot**, secrétaire général du SNRT-CGT France télévisions, **M. Pierre Mouchel**, membre du bureau national et secrétaire du comité d'établissement France 3 Pôle Sud-Ouest, et **Mme Véronique Marchand**, secrétaire générale du SNJ-CGT France télévisions
- **Force ouvrière France Télévisions (FO) – Mme Françoise Chazaud**, secrétaire générale
- **France Télévisions – M. Rémy Pflimlin**, président-directeur général, **M. Martin Ajdari**, secrétaire général, directeur général délégué aux ressources, et **Mme Anne Grand d'Esnon**, directrice des relations institutionnelles
- **CGC France Télévisions – MM. Jacques Larose, Salim Larfa, et Jean-Jacques Cordival**, délégués syndicaux
- **Syndicat général des médias CFDT (CFDT-Médias) – M. Christophe Pauly** secrétaire général, et **M. Patrice Christophe**, secrétaire général adjoint, délégué syndical central de France Télévision.

- **Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SACEM) – M. Jean-Noël Tronc**, directeur général

- **Mme Françoise Miquel**, chef de la mission de contrôle général économique et financier de **France Télévisions**, et **M. Jean-Charles Aubernon**, contrôleur général

- **M. Pascal Josèphe**, spécialiste médias, ancien directeur général adjoint de France 2 et France 3

- **Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD) – M. Pascal Rogard**, directeur général, et **M. Guillaume Prieur**, directeur des relations institutionnelles

- **Direction générale des médias et des industries culturelles – Mme Laurence Franceschini**, directrice générale

- **Conseil supérieur de l’audiovisuel (CSA) – M. Olivier Schrameck**, président

ANNEXE 2 : PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES PROPOSITIONS DE MODIFICATIONS DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DU COM

(Source : France Télévisions)

La synthèse qui suit a pour objet de mettre en évidence les principales modifications intervenues par rapport au COM de 2011, en en suivant le plan.

Chapitre 1 : Fédérer tous les publics par une offre diversifiée

1.1.5. / France Ô (indicateur modifié)

Ancien indicateur (COM 2011-2015)

Reprise sur France Ô d'émissions locales : émissions locales produites ou co-produites par les 9 stations

	2011 Nombre de diffusions/mois	2012 Nombre de diffusions/mois	2013 Nombre de diffusions/mois	2014 Nombre de diffusions/mois	2015 Nombre de diffusions/mois
COM 2011-2015	12 à 15	12 au moins	15 au moins	15 au moins	15 au moins
Réalisation	24 62h/mois en moyenne				

Nouvel indicateur (avenant 2013-2015)

Volume horaire mensuel moyen* de programmes ultramarins diffusés sur France Ô

	2012 (réalisé)	2013 (cible)	2014 (cible)	2015 (cible)
Programmes ultramarins		98	101	105
<i>dont :</i>				
- information locale produite ou coproduite par le réseau Outremer 1 ^{ère}	65	66	66	66
- magazines et documentaires d'outremer ou consacrés à l'outremer	22	32	35	39

* hors tranches de nuit (1h00-6h00)

1.2.1. / Outremer 1^{ères} (indicateurs modifiés)

Montée en puissance du volume de programmes spécifiques* dans la grille des Outremer 1^{ères}

	2010 (*)	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015						80%
Réalisation	20%	75,7%	74,4%			
Cible avenant 2013-2015				75%	75%	75%

*et donc non issus des chaînes nationales de France Télévisions

Montée en puissance du volume de programmes produits localement dans la grille des Outremer 1^{ères}

	2010 (*)	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015		18%	20%	22%	25%	25%
Réalisation	15%	19,2%	18,6%			
Cible avenant 2013-2015				19,5%	20%	20%

*année d'élections régionales

1.2.2. / France 3 (indicateur modifié)

Volume de diffusion régionale (hors Via Stella)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015		16 000	17 000	18 000	19 000	20 000
Réalisation	13 257h	17 355h	19 801h			
Cible avenant 2013-2015				17 000h	17 000h	17 000h

Suivi du coût horaire des programmes régionaux (hors Via Stella)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Réalisation	25,8k €/h	20,7k €/h	18,6k €/h			

1.3.2. / Numérique (indicateurs modifiés)

**Web : nombre de visiteurs uniques (*)
moyenne mensuelle en millions**

	2010	2011	2012*	2013	2014	2015
COM 2011-2015	7,7	7,9	8,3	8,7	9,6	10,5
Réalisation	7,7	8,2	9,6 / 9,1			
Cible avenant 2013-2015				9,2	9,6	10,5

(*) Il s'agit du « nombre d'internautes distincts étant venus sur les sites de France Télévisions sur un mois donné » Source Médiamétrie/Netratings. A compter d'août 2012, nouvelle mesure hybride issue du rapprochement des mesures site-centric avec celle du panel.

Web : nombre moyen mensuel de visites sur les sites internet du Groupe ^()**
(en millions)

(en remplacement de l'indicateur « nombre de pages vues »)

	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015	<i>Pas de cible dans le COM 2011-2015</i>				
Réalisation	38	41			
Cible avenant 2013-2015			43	46	50

^(**) Source AT internet (Médiametrie eStat pour 2011)

Ces deux indicateurs sont également suivis par grand genre de contenus
(Information, Sport, Jeunesse, Culture, Jeux,)

Mobiles : nombre mensuel moyen de visites (nouveau)
(tous OS mobiles et tablettes, toutes applications confondues)

Source AT Internet

1.3.3. / Télévision de rattrapage (indicateur de suivi, inchangé)

	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre de vidéos vues (tous supports et opérateurs confondus), en moyenne mensuelle	<i>24,2 millions</i>	<i>44,1 millions</i>			
Part des programmes accessibles en rattrapage	72%	75%			

Sources : Médiamétrie eStat Streaming, fournisseurs d'accès Orange, Free, SFR, Bouygues Telecoms

1.3.4. / TV connectée (indicateur de suivi, inchangé)

Nombre de services lancés sur TV connectées

	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre de services lancés sur TV connectée	3	<i>A compléter</i>			

1.4.1. / Innovation technologique/HD (indicateur inchangé)

Part des programmes de la grille de France 2 fabriqués en HD* (entre 6h30 et 24h)

	2011	2012	2013	2014	2015 Objectif
COM 2011-2015					100%
<i>Réalisation</i>	52%	59,9%			
Cible avenant 2013-2015					100%

*hors publicité, habillage, bandes-annonces, films de patrimoine, archives, et rediffusions

L'indicateur prévoyant le passage de France 5 en diffusion HD entre 2012 et 2015 est supprimé.

1.5.1. / Audiences et études (indicateurs en cours de définition)

Chapitre 2 : Développer une offre de programmes de service public, moderne et renouvelée

2.1.1. / Investissement minimal dans la création audiovisuelle (indicateur modifié)

Investissement minimal dans les œuvres audiovisuelles
(quotas de production nationaux et documentaires régionaux et ultra-marins)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015		395	420	420	420	420
<i>Réalisation</i>	392,5	416	420,4			
Cible avenant 2013-2015				400	400	400

2.1.1.2. / Ecriture et développement (indicateur inchangé)

Nombre de conventions d'écriture et de développement passées par France Télévisions
Part des investissements dans la création consacrés à l'écriture et au développement

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015		> 2010	> 2011	> 2012	> 2013	> 2014
<i>Réalisation</i>	2,0%	2,7%	2,5%			
Cible avenant 2013-2015				> 2012	> 2013	> 2014

*Un bilan devra être fait au cours de la période entre France Télévisions et les représentants des auteurs et des producteurs audiovisuels, qui pourra amener l'État et France Télévisions à réviser les objectifs fixés pour cet indicateur.

2.1.1.3 / Œuvres de fiction audiovisuelles diffusées sur France Télévisions (indicateur inchangé)

Note de satisfaction concernant les œuvres de fiction diffusées sur les chaînes de France Télévisions*

		2011	2012	2013	2014	2015
Réalisation	France 2	7,6 / 10	A compléter			
	France 3	7,6 / 10	A compléter			
	France 5	8,0 / 10	A compléter			
	Moyenne FTV	7,6 / 10	A compléter			

*Baromètre de satisfaction Harris Interactive - Note de satisfaction attribuée par les téléspectateurs de chaque fiction française diffusée en soirée. Indicateur nouveau. France 4 est mesurée depuis octobre 2011.

2.2.1. / « Une culture à transmettre » (indicateur en cours de redéfinition)

« Une culture à transmettre », des programmes culturels diffusés chaque année en première partie de soirée

	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015	365	365	365	365	365
Réalisation	703	701			
Cible avenant 2013-2015			A redéfinir		

2.2.2. / Musique (indicateur de suivi, inchangé)

Volume horaire des émissions contenant de la musique

Nombre total d'artistes français invités sur les antennes de France Télévisions par an (tous programmes sauf documentaires, fictions, animation)

Nombre de jeunes talents (premier album ou premier passage TV) parmi ces derniers

	2011	2012	2013	2014	2015
Volume d'émissions musicales	2 153 h	2 238 h			
Nombre d'artistes francophones	313	à compléter			
Nombre de jeunes talents	58	à compléter			

NB : chaque artiste est comptabilisé une seule fois, quel que soit le nombre de passage sur une ou plusieurs antennes.

2.2.3 / « Une culture à partager » (indicateur supprimé – cf 2.2.1)

« Une culture à partager », des programmes visant à l'éveil à la connaissance, au partage d'expériences, au débat et à l'éclairage sur les enjeux de la société

2.2.6. / International (indicateurs supprimés)

Nombre de programmes à financement international au cours de l'année
Accords cadres avec des diffuseurs étrangers signés dans l'année

2.3.1.a / Perception par le public de l'offre d'information (indicateur de suivi, inchangé)

Perception par le public du traitement par les chaînes de France Télévisions des questions relatives à l'information, au débat citoyen et aux grands problèmes de notre temps (dans le cadre du baromètre annuel de l'image des chaînes)

		... est une chaîne qui se préoccupe des grands problèmes de notre temps (% des « plutôt d'accord » et des « tout à fait d'accord »)				
		2011	2012	2013	2014	2015
Réalisation	France 2	81%	78%			
	France 3	75%	76%			
	France 5	82%	82%			
	Moyenne FTV	79%	79%			

2.3.1.b / Diversité (indicateur de suivi, inchangé)

Perception par le public du reflet de la diversité des points de vue par les programmes des chaînes de France Télévisions (dans le cadre du baromètre annuel de l'image des chaînes)

		... est une chaîne dont les programmes respectent la diversité des points de vue (% des « plutôt d'accord » et des « tout à fait d'accord »)				
		2011	2012	2013	2014	2015
Réalisation	France 2	79%	79			
	France 3	82%	80			
	France 5	84%	81			
	Moyenne FTV	82%	80%			

2.4.2. a / Sport (indicateur inchangé)

Nombre minimal de disciplines sportives retransmises

	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015	20	40	20	30	20
Réalisation	26	41			
Cible avenant 2013-2015			20	30	20

* Les cibles indiquées tiennent compte des années olympiques d'été ou d'hiver

2.4.2. b / Sport (indicateur inchangé)

Nombre minimal de disciplines sportives traitées (retransmissions, magazines, JT)

	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015	80	105	80	90	80
<i>Réalisation</i>	109	131			
Cible avenant 2013-2015			80	90	80

* Les cibles indiquées tiennent compte des années olympiques d'été ou d'hiver

2.5. / Perception diversité programmes (indicateur de suivi, inchangé)

Perception par le public du « reflet de la diversité de la société française sur les chaînes de France Télévisions » (dans le cadre du baromètre annuel de l'image des chaînes)

		... est une chaîne qui reflète bien la diversité de la population vivant en France (% des « plutôt d'accord » et des « tout à fait d'accord »)				
		2011	2012	2013	2014	2015
<i>Réalisation</i>	France 2	74%	79%			
	France 3	82%	80%			
	France 5	78%	81%			
	<i>Moyenne FTV</i>	78%	80%			

2.6. / Mixité et juste représentation des femmes dans les programmes (indicateur nouveau)

Un indicateur qualitatif, à définir, permettra de suivre la perception par les téléspectateurs de la place des femmes dans les programmes des chaînes de FTV

2.7 / Audio-description des programmes (indicateur inchangé)

Nombre de programmes audio-décrits diffusés

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015		1 par semaine (soit 52)	2 par semaine (soit 104)	1 par jour en moyenne (soit 365)	1,5 par jour en moyenne (soit 547)	2 par jour en moyenne (soit 730)
<i>Réalisation</i>	12	91	190			
Cible avenant 2013-2015				Cibles inchangées		

Chapitre 3 : Faire de l'entreprise commune un modèle d'organisation responsable et efficace

3.1.2. / Formation (indicateur de suivi inchangé)

Nombre de formations réalisées à l'Université France Télévisions, rapporté au nombre total des formations réalisées

2011 Réalisé	2012	2013	2014	2015
55,6%	<i>A compléter</i>			

16 642 jours stagiaires ont été réalisés à l'Université en 2011, pour un volume total de jours de formation de 29 880 jours.

3.1.3. à 3.1.5. / Les indicateurs RH sont en cours d'actualisation

Les indicateurs qualitatifs relatifs à la politique sociale de l'entreprise sont en cours de mise à jour, une partie des objectifs qu'ils traduisaient ayant été atteints (par exemple : réalisation d'une enquête « santé au travail » et d'un baromètre de cohésion sociale).

3.2. / Diversité

Réalisation d'un diagnostic de la diversité (2011) (indicateur supprimé)
Obtention du Label Diversité (2013) (indicateur inchangé)

3.2.3. / Egalité hommes/femmes en matière RH (nouveaux indicateurs)

Part des femmes dans les complements de postes : au moins 50%

Part des femmes dans l'encadrement journaliste : passage d'un quart en 2012 à un tiers en 2015

Part des femmes dans les collaborateurs bénéficiant de mesures individuelles au moins proportionnelle à leur part dans l'effectif

3.3.1.2. / Politique d'audit (indicateur inchangé)

	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015					Audit de 90% des émissions de flux de France 2, France 3 et France 5 renouvelées ou susceptibles de l'être
<i>Réalisation</i>	<i>5 audits réalisés</i>	<i>12 audits réalisés</i>			
Cible avenant 2013-2015			Cible 2015 inchangée		

3.3.1.3 / Convergence des systèmes d'information (indicateur modifié)

Nombre de métiers bénéficiant d'un système commun

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015		4	7	10	11	
<i>Réalisation</i>	3	4	7			
Cible avenant 2013-2015				9	10	11

3.3.2. / Diversification

Ressources publicitaires générées par les supports numériques
(indicateur modifié)

	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015					x 3 vs. 2010
<i>Réalisation</i>	7 M€	10,5 M€			
Cible avenant 2013-2015			> n-1	> n-1	> n-1

Résultat d'exploitation de FTD
(indicateur modifié)

	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015					+3,7 M€
<i>Réalisation</i>	- 1,348 M€	+ 0,403M€r			
Cible avenant 2013-2015					+1 M€

3.3.3. / Gestion (indicateurs modifiés)

Part de l'emploi non permanent (indicateur modifié)

ETP moyen non permanent / ETP moyen total (anciennement indicateur 3.1.1.)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COM 2011-2015		18%	18%	17%	16%	15%
<i>Réalisation</i>	17,2%	19,1%	18,5%			
Cible avenant 2013-2015				16%	à compléter	

Part du coût de grille dans les dépenses totales de FTV (indicateur modifié)

	2011	2012	2013	2014	2015	Cible 2011-2015
COM 2011-2015	84,7%	85,2%	85,4%	85,5%	85,6%	≥ 85,0%
<i>Réalisation</i>	84,8%	84,6%				
Cible avenant* 2013-2015	80,7%	82,2%	≥ 81,0%			

* les données de réalisation 2011 et 2012 correspondent au nouveau périmètre de l'indicateur, ie coûts de diffusion inclus

Part des charges de personnel dans les charges opérationnelles (indicateur modifié)

	2011	2012	2013	2014	2015	Cible 2011-2015
COM 2011 – 2015	35,6%	37,0%	36,0%	35,5%	35,0%	≤ 37,0%
<i>Réalisation</i>	34,8%	A compléter				
Cible avenant 2013-2015*	34%	35,8%	≤ 36,0%			

* les données de réalisation 2011 et 2012 correspondent au nouveau périmètre de l'indicateur, ie coûts de diffusion inclus

Dépenses de fonctionnement hors programmes et hors personnels, rapportées aux charges opérationnelles hors coûts de diffusion

(indicateur de suivi, non modifié)

	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Brut*</i>	8,9%	A compléter			
<i>Net</i>	3,8%	A compléter			

* Brut : yc prestations internes