

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

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

# Compte rendu

## Commission des affaires culturelles et de l'éducation

- Audition de Mme Delphine Ernotte, présidente de France Télévisions, sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de la société en 2016 ..... 2
- Présences en réunion ..... 27

Mercredi  
19 juillet 2017  
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 4

**SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2016-2017**

**Présidence de  
M. Bruno Studer,  
*Président***



## COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

**Mercredi 19 juillet 2017**

*La séance est ouverte à neuf heures trente.*

*(Présidence de M. Bruno Studer, président de la Commission)*



*La commission des Affaires culturelles et de l'Éducation procède à l'audition de Mme Delphine Ernotte, présidente de France Télévisions, sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de la société en 2016.*

**M. le président Bruno Studer.** Mes chers collègues, je souhaite la bienvenue, en votre nom à tous, à Mme Delphine Ernotte-Cunci, présidente-directrice générale de France Télévisions, venue nous présenter l'exécution, en 2016, du contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2016-2020 de l'entreprise. Cette rencontre annuelle, prévue par l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 sur la liberté de communication, nous permettra aussi, Madame, de vous entendre détailler votre feuille de route pour cette belle maison qu'est France Télévisions.

Le rapport issu des débats du 8<sup>ème</sup> conseil consultatif des programmes de France Télévisions montre que certains de ses membres jugent insuffisante la place donnée à l'Europe dans les journaux d'information et dans les émissions diffusées sur vos antennes. Quelles sont vos pistes de réflexion à ce sujet ?

**Mme Delphine Ernotte-Cunci, présidente-directrice générale de France Télévisions.** Avec votre autorisation, monsieur le président, je répondrai à cette importante question au terme de mon propos introductif.

Je suis heureuse que l'occasion me soit donnée de vous parler de cette belle maison qu'est France Télévisions en vous rendant compte de l'exécution de la première année d'exercice complet du contrat d'objectifs et de moyens (COM) signé avec l'État en décembre 2016 pour la période 2016-2020. Le COM fixait pour cinq ans le cap du groupe et sa trajectoire de ressources et d'économies.

J'ai pris mes fonctions à la présidence de France Télévisions le 22 août 2015 avec le mandat de transformer l'entreprise. J'ai appuyé mon projet sur les rapports parlementaires de Mme Martine Martinel et de M. Stéphane Travert et le rapport sur l'avenir de l'audiovisuel public commandé à M. Marc Schwartz par trois ministres.

Je suis une femme d'entreprise. Toute ma carrière s'est précédemment déroulée au sein d'une même société qui s'est beaucoup transformée au fil du temps – France Télécom, devenu Orange, l'un des acteurs de la transformation numérique que vit France Télévisions. En entrant à France Télévisions, je suis en quelque sorte passée du contenant au contenu, après avoir constaté, dans mes fonctions précédentes, la révolution complète des modes de diffusion et son impact considérable sur la vie de chacun.

Sachant que c'est pendant les premières années d'un mandat que l'on peut engager les réformes les plus profondes, j'ai engagé la transformation dès ma nomination. Pour ce faire, j'ai lancé une consultation, qui a pris la forme des assises de l'entreprise. Nous sommes

allés à la rencontre de l'ensemble des salariés, en région, outremer et à Paris, pour cerner la manière dont ils envisageaient eux-mêmes l'avenir de leur entreprise et déterminer les contours de son évolution.

France Télévisions compte aujourd'hui un peu plus de 9 800 salariés répartis dans toute la France. Trois mille cinq cents d'entre eux travaillent dans les régions métropolitaines et 1 500 dans les neuf territoires et départements d'outre-mer. France Télévisions, ce sont six chaînes nationales – France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô et la nouvelle chaîne Franceinfo ; un réseau de neuf stations ultramarines de télévision et de radio, leaders sur leurs territoires respectifs ; vingt-quatre décrochages régionaux pour les différentes éditions des journaux sur France 3 ; enfin la chaîne de plein exercice ViaStella en Corse, en plus de France 3 Corse.

Je me suis inspirée du diagnostic établi à l'issue des assises de l'entreprise pour construire le plan stratégique de l'entreprise qui fonde le COM discuté avec l'État.

En parallèle, nous avons lancé cette année des consultations avec nos téléspectateurs – avec lesquels nous dialoguons par ailleurs quotidiennement par le biais du Club des téléspectateurs de France Télévisions et celui des médiateurs. Il m'a semblé important que les membres du comité exécutif discutent directement avec les téléspectateurs. Partout en France, en région, outremer et à Paris, nous avons organisé des débats de deux heures pour mieux appréhender ce qu'ils attendent de la télévision publique. Dans un univers numérique aux frontières si bien abolies que nos concurrents ne sont plus tant TF1 et M6 que Netflix et Amazon, il nous semblait important de définir quelle est, pour ceux qui nous regardent, la place des programmes de service public mis à l'antenne.

En 2016, les objectifs fixés dans le COM – qui, en nombre, avaient été revus à la baisse – ont tous été atteints sans exception ; la première année s'est donc déroulée comme nous nous y étions engagés.

Pour engager la transformation, il était indispensable de définir à quoi sert, pour ceux qui la regardent, la télévision publique, quelle fonction nous sommes appelés à remplir maintenant et à l'avenir. La révolution numérique fait que les plus jeunes, notamment, regardent beaucoup moins la télévision que leurs aînés : le temps passé devant une télévision est de 3 heures 40 par jour en moyenne tous âges confondus, mais il n'est que de 1 heure 30 pour la tranche d'âge des 15-25 ans. C'est pour nous une préoccupation certaine.

Alors que les écrans et les sources d'information se multiplient, la demande nous est faite de fournir une information de référence fiable dans un univers où, bombardé d'informations fausses dont on ne connaît pas toujours l'origine ni la finalité véritable, on peut se laisser embrigader.

La télévision de service public a d'autre part un rôle particulier à jouer en matière culturelle, nous disent les téléspectateurs, qui nous demandent de les aider de cette manière à « faire grandir leurs enfants ». C'est un vrai combat. Si la télévision publique, qui a un poids très important au sein de l'audiovisuel français, notamment dans le domaine de la création puisqu'elle y réalise plus de 50 % de l'investissement total, parvient à tenir sa place dans l'univers numérique, elle garantira la permanence d'une vision française du monde, des sujets de société et du développement de l'imaginaire et de la créativité, singulièrement chez les plus jeunes. Nous sommes toujours en concurrence avec les grandes chaînes de télévision privées, mais nous devons affronter désormais la rude compétition des GAFA, autrement dit Google,

Amazon, Facebook et Apple. Le risque est de voir l'exception culturelle française se diluer dans un univers essentiellement américain – et peut-être demain américain et chinois car d'autres plateformes pourraient se développer en France.

J'observe que la télévision, perçue hier comme une menace pour le savoir, la lecture et le cinéma, se voit aujourd'hui conférer un rôle culturel affirmé : le paradigme est inversé, on attend d'elle qu'elle éduque aux arts, à l'histoire, à la littérature, aux œuvres françaises en général. C'est pourquoi j'ai souhaité, dans le COM, accroître l'investissement dans les œuvres patrimoniales – les fictions et les documentaires mais aussi l'animation, grand succès français – en le portant de 400 millions d'euros en 2016 à 420 millions d'euros en 2017, engagement que nous tiendrons, puis à 435 millions d'euros en 2018. Par ce moyen, nous renforcerons notre capacité à porter l'exception culturelle – et quel meilleur vecteur pour cela que les œuvres patrimoniales, qui resteront ?

Comment améliorer l'offre de la télévision publique ? Pour nous, l'enjeu premier, c'est la jeunesse qui tend, je vous l'ai dit, à se détourner des formats traditionnels de la télévision. Selon leurs réponses aux enquêtes, les jeunes gens, à la télévision, regardent beaucoup les programmes de télé-réalité et les séries américaines – ce qui cadre assez peu avec l'injonction qui nous est faite « d'aider à faire grandir les enfants ». Pour leur proposer une alternative de service public, il nous faut donc réinventer notre offre en matière d'information et de fiction mais aussi de divertissements, toujours envisagés sous le prisme culturel. Parce que nous ne pouvons-nous limiter à proposer la télévision dans son format classique à des jeunes qui passent énormément de temps à naviguer sur internet, Mathieu Gallet, président de Radio France, et moi-même avons prévu de lancer une plateforme commune entièrement numérique dédiée aux jeunes adultes âgés de 18 à 25 ans.

Notre deuxième obligation est d'informer. De plus en plus, nos concitoyens de tous âges s'informent par le biais du téléphone portable, qui est en passe de devenir le premier écran. Nous nous sommes donc associés à Radio France, France Médias Monde et l'Institut national de l'audiovisuel pour lancer une offre commune d'information continue. Notre objectif est qu'elle soit la première offre d'information sur les supports numériques – téléphones mobiles et tablettes. Cette offre s'est appuyée sur la chaîne de radio France Info, née il y a trente ans et dont le savoir-faire en matière d'information continue est reconnu, et sur les forces respectives de Radio France et de France Télévisions dans le domaine numérique. Nous avons aussi lancé une chaîne linéaire, différente des chaînes d'information traditionnelles. En six mois, nous avons réussi notre premier pari : en avril et en mai, Franceinfo est devenue la première offre d'information continue sur les trois écrans – ordinateur, tablette et téléphone mobile – pour toute la population, tous âges confondus. C'était un de nos objectifs, et la bonne nouvelle est que l'élargissement de notre offre numérique n'a pas nui à la radio : au contraire, son audience ne cesse de croître. Nous travaillons à faire progresser l'audience de la chaîne linéaire, sachant que les contenus sont conçus en même temps pour le numérique et pour la chaîne traditionnelle.

Notre troisième ambition a trait à la culture entendue au sens large – pas uniquement les arts mais tout ce qui contribue « à faire grandir » chacun, la jeunesse en particulier. La diffusion de la culture a longtemps été perçue au sein de France Télévisions comme une obligation. Son cahier des charges lui impose d'ailleurs de retransmettre spectacles vivants, opéras et pièces de théâtre, et cela doit continuer. Mais nous devons aussi renforcer l'accès à la culture au sens large sur toutes nos antennes, traditionnelles et numériques. J'ai confié à Michel Field la mission d'alimenter la réflexion au sein du comité exécutif à ce sujet.

Le COM fixait pour objectif au groupe de retrouver une bonne santé financière et de gagner en performance. L'objectif de France Télévisions n'est pas de faire des bénéficiaires, mais une entreprise financée à 85 % par les deniers publics doit être à l'équilibre, avec un résultat opérationnel et un résultat net à zéro pour chaque exercice couvert par le COM. Ce fut le cas pour le résultat net en 2015, quelques mois après mon arrivée, et ce le fut aussi en 2016, tant pour le résultat net que pour le résultat opérationnel. Nous poursuivrons dans cette voie.

La Cour des comptes avait publié un rapport assez critique sur la gestion de l'entreprise entre 2012 et 2015. Mon équipe et moi-même, qui prenions nos fonctions, avons tenu à mettre en œuvre les principales recommandations de la Cour et en avons tiré les enseignements nécessaires pour améliorer la gouvernance et la performance de l'entreprise. La Cour ayant mis en avant la nécessité d'une plus grande transparence dans l'utilisation des fonds publics et celle de la prévention des conflits d'intérêts, nous avons nommé une déontologue chargée de s'assurer du respect des bonnes pratiques et du progrès dans le champ de la transparence et de l'exemplarité.

Comme les parlementaires et comme M. Marc Schwartz, la Cour des comptes avait également souligné le besoin de réformes. J'ai souhaité les engager toutes en même temps, dès le début de mon mandat ; je suis consciente que cela n'est pas facile pour l'entreprise. Les plus importantes sont au nombre de trois.

D'abord, le positionnement de France 3, qui compte 3 500 salariés en régions, a été revu. L'engagement a été pris dans le COM de doubler la part des programmes régionaux à l'antenne. Cela supposait une réorganisation, dont l'unique objectif est de soutenir cette stratégie. Je me suis appuyée sur la réforme territoriale pour réorganiser le réseau en treize régions et nommer treize patrons régionaux. Il leur appartient de faire progresser la part des programmes régionaux, de mieux représenter les territoires dans leur diversité sur les antennes de France 3 et aussi de garder les comptes à l'équilibre, enjeu qui s'impose à toutes nos équipes.

La deuxième réforme, qui visait à plus d'efficacité, avait été discutée pendant le mandat de mon prédécesseur mais j'ai eu à la mettre en œuvre : il s'agit de la fusion des rédactions nationales de France 2 et de France 3 ; engagée en 2015 sous le nom « Info 2015 », elle sera achevée à la fin de l'année 2018. Cette réforme est très impopulaire au sein de France Télévisions, où l'on craint que les identités des chaînes ne soient pas respectées. Il faudra poursuivre la fusion tout en respectant les identités assez contrastées des éditions de France 2, de celles de France 3 et de l'édition permanente de Franceinfo.

La troisième réforme, moins visible à l'extérieur mais très importante pour nous, vise à adapter nos moyens techniques de fabrication. Nous fabriquons en interne 20 % de ce qui passe à l'antenne, et 85 % de nos programmes sportifs, comme le Tour de France. La place de la fabrication interne doit être réaffirmée et la performance mieux mise en avant, renforcée et surtout plus intégrée dans l'ensemble du groupe ; c'est le chantier que nous avons lancé.

À ces trois réformes indispensables doit s'ajouter la fondamentale adaptation à l'ère numérique. Cela touche notre maison en son cœur car cela signifie que chacun, dans les fonctions support et surtout dans les fonctions éditoriales, doit changer sa façon de travailler pour tenir compte de ce que désormais chaque programme diffusé sur la TNT peut l'être aussi sur Facebook et par extraits sur YouTube. Un champ nouveau s'ouvre aux équipes.

Cette révolution numérique doit se matérialiser pour les téléspectateurs. Pour cette raison, nous avons renouvelé et remis aux normes du marché la plateforme digitale voulue par mon prédécesseur, la renommant au passage « France.tv » – c’est une litote de dire que l’appellation « Pluzz » ne faisait l’unanimité ni dans la maison ni parmi nos téléspectateurs. Nous avons amélioré l’ergonomie de la plateforme pour mieux exposer les émissions en direct mais aussi les programmes en rattrapage, dont le poids augmente : pour certaines séries, cela peut représenter plus de 20 % du temps de visionnage, qui a lieu sur les supports numériques. Nous nous devons d’être en pointe.

Enfin, je suis convaincue que, face à Netflix et Amazon, nous devons proposer une offre française – pas obligatoirement seuls. Après avoir appelé mes concurrents actuels, TF1 et M6, à rejoindre ce que nous envisageons comme l’étendard de la culture française, nous avons décidé de lancer nous-mêmes une offre de plateforme d’abonnement (SVOD), non pour concurrencer Netflix et Amazon mais pour faire exister la création française en donnant une deuxième vie aux très nombreux documentaires que nous créons et à nos œuvres de fiction mais aussi d’animation. Les enfants étant de grands utilisateurs de ces plateformes, il nous a semblé nécessaire que l’animation à la française telle que nous la prônons, avec une forte dimension ludo-éducative, ait sa place dans l’univers numérique.

Comme vous le voyez, notre ambition est très forte dans un monde qui change beaucoup : nous n’en sommes qu’aux débuts de la révolution numérique. On ne sait pas encore bien décrire parfaitement quel sera le monde demain, comment on regardera des programmes dans vingt ans ; on sait seulement que ce ne sera pas du tout comme aujourd’hui. Dans le même temps, il y a une attente de la part des publics pour des œuvres, des programmes, pour la fiction française qui bénéficie d’un regain très fort sur nos antennes traditionnelles. Nous devons être au rendez-vous, avec notre spécificité de service public, de ces nouveaux usages qui n’en finissent pas de se développer, et tout cela avec une entreprise qui se transforme de l’intérieur, tout en respectant les principes d’exemplarité et de saine gestion de toute entreprise publique.

Beaucoup d’enjeux sont devant nous, et nombre d’entre eux sont encore à débattre. Nous avons un avenir à éclairer et à construire ensemble. C’est pour cela que je suis ravie de pouvoir échanger avec vous, de connaître vos attentes, votre vision de ce que doit être la télévision publique dans quelques années, de savoir comment vous voyez les choses et comment vous pouvez nous guider et nous aider à fabriquer cette télévision qui nous appartient tous. (*Applaudissements.*)

**M. le président Bruno Studer.** Nous allons maintenant entendre les orateurs des différents groupes. Peut-être pourrez-vous nous donner en répondant quelques éléments de comparaison avec les autres pays européens, afin que nous puissions inscrire France Télévisions dans ce cadre européen.

**Mme Frédérique Dumas.** Madame la présidente, vous nous avez fait un exposé extrêmement complet : à quoi sert la télévision publique ? C’est bien la question que l’on doit se poser. Quels sont les objectifs poursuivis par cette transformation et ces réformes ?

La place de l’audiovisuel public est un problème politique et culturel majeur puisqu’il s’agit à la fois de notre indépendance vis-à-vis de plateformes comme Amazon et Netflix qui ont des contenus puissants et attractifs, du financement de la création dans toute sa diversité, d’une réponse à la diffusion toujours plus grande des *fakes news* mais aussi de la diffusion de la culture et l’éducation sensible à l’image, chère à notre président. Il s’agit

également de notre imaginaire collectif qui s'adresse à chaque citoyen à l'heure où nos identités sont questionnées et où beaucoup de gens sont en perte de repères. Dans certains endroits, la télévision est le seul *medium* qui relie les gens au reste du monde.

Vous avez réussi à relever le défi d'atteindre l'équilibre budgétaire, voire de l'améliorer, tout en augmentant les investissements dans la création ; vous avez même dépassé vos obligations en la matière. Je tenais à vous en féliciter parce que nous serons nombreux à devoir nous livrer à un exercice comparable dans les cinq ans qui viennent.

Vous avez déjà répondu par avance à bon nombre de mes questions, notamment sur l'attractivité auprès des jeunes. J'en ajouterai une : comment imaginez-vous l'évolution de la redevance, de la publicité et des ressources propres ?

**Mme Virginie Duby-Muller.** Je vous remercie, madame la présidente, pour cet exposé passionnant.

Dans le rapport d'exécution du COM pour 2016, vous faites le point sur la question des synergies au sein de l'audiovisuel public, à la suite de la mise en place de la chaîne Franceinfo. Franceinfo propose des analyses en profondeur mais reste encore trop méconnue. Quelle est votre ambition la concernant ? Quelles sont les grandes étapes à venir pour cette chaîne ? Quel bilan dressez-vous aujourd'hui de cette chaîne et de sa construction ? D'après votre indicateur sur la perception de la qualité de l'information, la chaîne n'obtient que la note de 5,8 sur 10. Comment l'améliorer ?

S'agissant du rapprochement des acteurs de l'audiovisuel public, je souhaite revenir sur la réunion du 14 juin dernier, durant laquelle la ministre de la culture vous a réunis avec vos homologues autour de la table. Le Gouvernement semble réfléchir à un processus de synergie entre les grandes entreprises de l'audiovisuel public. D'ailleurs, dans son programme, le Président de la République proposait de rapprocher les sociétés audiovisuelles publiques pour une plus grande efficacité et n'exclut pas la suppression d'une chaîne de France Télévisions. Il avance plusieurs réformes visant à faire évoluer l'organisation, le fonctionnement et la gouvernance des médias publics. Il indique vouloir « *concentrer les moyens sur des chaînes moins nombreuses mais pleinement dédiées à leur mission de service public* ».

Quelle est votre analyse sur cette dynamique de synergie enclenchée par le Gouvernement ? Les chaînes avec une audience moyenne comme France 4 ont-elles du souci à se faire ?

Par ailleurs, je souhaite revenir sur le retard de France Télévisions dans le domaine du numérique, pointé notamment en 2016 par la Cour des comptes, et les efforts entrepris depuis. La volonté de mutation numérique de France Télévisions apparaît très clairement dans le COM 2016-2020. On sait que les usages évoluent très rapidement. Comment transformer France Télévisions tout en réaffirmant son ambition de service public dans un univers concurrentiel extrêmement fort ?

Dans la lignée de ma première question, pouvez-vous nous en dire plus concernant votre projet de grande plateforme numérique 100 % vidéo ? Comment vous préparez-vous à vous distinguer de vos futurs concurrents francophones comme CanalPlay ou SFR Play, relativement bien implantés dans le secteur ?

**Mme Sophie Mette.** Nous nous félicitons de la bonne santé de France Télévisions. Le développement d'un contrat d'objectifs et de moyens était nécessaire pour retrouver la confiance des citoyens et s'engager dans une gestion exemplaire des deniers publics. La trajectoire financière a été tenue en 2016, France Télévisions ayant dégagé un résultat d'exploitation positif pour la première fois depuis 2012.

Je souhaite avoir quelques précisions sur l'évolution de la nouvelle chaîne d'information en continu, la rédaction de l'information de France Télévisions et les contre-performances de France 2 et France 3 en matière d'audience.

Concernant Franceinfo, nous nous réjouissons que vous ayez repris l'idée du groupe de travail interministériel sur l'avenir de France Télévisions en 2015 et créé une chaîne d'information en continu. À l'examen de l'arrêté des comptes, les surcoûts induits par la chaîne d'information apparaissent globalement maîtrisés. Le groupe MODEM est satisfait de cette situation, d'autant que si l'audience linéaire demeure faible, les supports numériques se positionnent très bien face aux sites d'actualité sur le web. Nous nous interrogeons donc sur l'avenir et les moyens que vous allez employer pour continuer à maîtriser les coûts tout en essayant d'augmenter l'attractivité de l'offre linéaire.

On peut regretter qu'Arte n'ait pas été intégrée au projet, faute d'avoir pu trouver un accord avec France Télévisions. Cette situation peut-elle encore évoluer ? Pour France Télévisions dans son ensemble, le premier semestre 2017 a connu divers événements au sein de la rédaction de l'information, provoquant de la défiance vis-à-vis de ses dirigeants et des interrogations de la part des citoyens. Où en est-on ?

Enfin, en 2016, France 2 et France 3 ne parvenaient toujours pas à juguler l'érosion progressive de leurs audiences, notamment en journée. Quel est votre plan d'action à ce sujet ?

**Mme Béatrice Descamps.** Notre groupe Les Constructifs souhaitait prioritairement échanger avec vous sur le COM et sur la place de l'Europe. Comme vous y avez déjà répondu, je poserai directement ma troisième question qui concerne la programmation sportive.

Le rapport du 8<sup>e</sup> conseil consultatif des programmes ne semble pas faire mention de l'offre sportive de France Télévisions, pourtant tout à fait louable. Je veux profiter de cette audition pour vous dire à quel point il est appréciable de voir sur les chaînes publiques des événements sportifs dont les disciplines sont plus diversifiées – sport féminin et handisport notamment. Du point de vue des fédérations et des clubs sportifs, cette médiatisation est cruciale pour attirer des joueurs potentiels et augmenter le nombre de leurs licenciés. La mainmise traditionnelle de certains sports sur les chaînes françaises nuit à la progression des autres disciplines sportives en ne leur laissant aucune fenêtre. Il reste beaucoup de travail, beaucoup de sports non médiatisés mais, grâce à vous, nous espérons que tout cela est en train de changer. Je tenais, au nom de notre groupe, à vous en remercier. Je remarque enfin que le choix de sportifs ou d'anciens sportifs qui ont pratiqué ou pratiquent encore pour commenter les événements sportifs donne souvent une véritable profondeur aux commentaires et un échange inestimable sur la discipline.

**M. le président Bruno Studer.** Madame Descamps, je me permets de prolonger votre propos en indiquant que la diffusion des jeux paralympiques a été un événement extrêmement apprécié partout en France. J'ai moi-même pu constater que mes enfants se sont



autant passionnés pour les jeux paralympiques que pour les jeux olympiques. France Télévisions a joué, en la matière, son rôle de télévision publique de façon remarquable, et je tenais à vous en féliciter, madame la présidente.

**Mme Béatrice Descamps.** C'est pourquoi nous voulions le souligner.

**M. Michel Larive.** Madame la présidente, dans votre rapport d'exécution de l'exercice 2016 du contrat d'objectifs et de moyens pour les années 2016 à 2020, vous détaillez la maîtrise de la masse salariale de France Télévisions. À ce sujet, je souhaite vous interpeller sur les emplois précaires en vigueur au sein de votre groupe.

Vous n'êtes pas sans savoir qu'un rapport parlementaire du 17 avril 2013 fait état de situations professionnelles ubuesques chez les salariés de votre groupe. Selon ces travaux, un machiniste intermittent à France Télévisions a enchaîné environ 700 contrats à durée déterminée d'usage depuis huit ans, notamment sur le tournage du programme *Plus belle la vie*, une maquilleuse signe des contrats à la semaine avec France Télévisions depuis quatorze ans et un chef monteur travaillant pour France Télévisions depuis vingt et un ans a accumulé près de 1 000 contrats... Mes chers collègues, peut-on accepter une telle normalisation de la précarité dans un service public ? Bien sûr que non.

Les contrats de courte durée, les temps partiels, souvent réservés à la gent féminine, les CDD à répétition ne doivent pas devenir la référence. De plus, les actions portées en justice par les salariés victimes de ces conditions de travail coûtent cher au groupe France Télévisions. Je ne crois pas que ce soit le modèle désiré par la majorité des Françaises et des Français qui vous financent, madame la présidente. Vous avez le pouvoir d'y remédier.

Au regard de ce que je viens d'énoncer et du constat réalisé par ce rapport de 2013, comptez-vous convertir en contrats à durée indéterminée les contrats précaires répétitifs qui aujourd'hui sont la règle dans vos services ?

**Mme Gisèle Biémouret.** On retient de l'exécution du COM en 2016 trois objectifs stratégiques : le soutien à la création, le lancement de l'offre d'information en continu et la poursuite du développement numérique.

Parmi les orientations qui semblent très satisfaisantes figure en premier lieu le plan de soutien à la création audiovisuelle. Ce plan s'appuie sur un indicateur d'investissement minimal annuel dans la création audiovisuelle de 420 millions d'euros jusqu'en 2020 et sur le maintien du plancher d'investissements dans le cinéma à 60 millions d'euros. Je crois que nous pouvons en particulier nous féliciter de l'accord conclu au mois de décembre 2015 avec plusieurs syndicats de producteurs qui permet à France Télévisions de porter à 25 % la part de production dépendante, contre 5 % précédemment.

Par ailleurs, nous nous interrogeons sur le projet de plateforme de VOD par abonnement qui est au cœur de la stratégie numérique du groupe. Les paramètres du projet – contenu, partenaires, modèle économique – demandent à être précisés, même si un plan d'affaires a été intégré dans le COM. Le groupe France Télévisions a-t-il la capacité de proposer un catalogue satisfaisant et différent de ses concurrents ? À moyens constants, comment le service public français peut-il prétendre rivaliser en dehors de circuits de niche avec des géants internationaux qui ont échoué ? Pouvez-vous nous donner des informations sur les partenaires et les financements prévus pour faire éclore cet ambitieux projet ?

**Mme Delphine Ernotte-Cunci.** Monsieur le président, un certain nombre de dispositifs existent en ce qui concerne l'Europe. Par exemple, nous avons un magazine dédié *Avenue de l'Europe*, une rubrique dans chaque Soir 3 sur l'*Eurozapping* et nous sommes l'une des rares télévisions à conserver des bureaux à Bruxelles, Rome, Berlin, Londres, avec des journalistes sur place. Ainsi, à Bruxelles, nos journalistes produisent environ 600 sujets par an dans nos différentes éditions pour rendre compte de l'Europe politique, si je puis dire. Nous traitons évidemment de grands sujets, comme le *Brexit*. Sur France 2, le jeudi est entièrement dédié à l'information, quand il n'y a pas d'émissions politiques, ce qui est l'occasion de revenir sur de grands sujets. Nous avons aussi profité de la création de Franceinfo pour améliorer la couverture des sujets européens.

Au-delà de l'information, nous avons un vrai travail à faire pour réconcilier les Français avec l'Europe. C'est pourquoi nous pensons qu'il faut tisser des liens avec les autres pays européens et mettre en avant des compétitions européennes pour créer ce sentiment d'appartenance. C'est le cas avec l'Eurovision, spectacle très grand public et qui a beaucoup de succès. C'est une compétition européenne plutôt positive qui fait découvrir de manière divertissante d'autres cultures, d'autres façons d'envisager les choses. Nous avons décidé par exemple de renforcer ce programme en créant en France des phases éliminatoires pour concourir à l'Eurovision. Certes, c'est très symbolique, mais c'est grâce à ce genre de symboles que l'on change un peu la façon dont on perçoit l'Europe : en rester à l'Europe purement politique, pour dire les choses ainsi, ne contribue pas vraiment à faire naître un sentiment européen chez nos téléspectateurs.

Nous avons un vrai questionnement sur l'Europe. Cela passe aussi par la diffusion, sur nos antennes, de fictions européennes. Plutôt que de diffuser des séries américaines, nous avons développé l'offre de séries européennes, des séries de la BBC ou des séries allemandes, qui permettent d'avoir accès à d'autres cultures proches de chez nous. Enfin, nous avons des projets avec France 3, notamment avec les antennes frontalières, pour mettre en avant, dans nos éditions locales, des reportages qui montrent ce qui se passe de l'autre côté de la frontière.

Tous les grands pays européens, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, l'Europe du Nord, la Grande-Bretagne ont un audiovisuel public puissant, généralement un peu plus fort que le nôtre : ils ont plus de moyens et pour la plupart davantage de chaînes. Nous faisons plutôt partie des « petits » services publics audiovisuels en termes de subventions et de nombre de chaînes.

Ajoutons que dans la plupart des pays européens, la redevance a été modifiée ou est en passe de l'être, et élargie pour tenir compte du fait qu'elle ne finance pas que la télévision, mais aussi la radio – sans oublier que nous avons les télévisions et les radios à l'extérieur de l'hexagone. J'ajoute que les supports ont complètement changé : on ne regarde plus du tout la télévision uniquement sur un téléviseur.

Le virage numérique a été pris de différentes manières. Avec son BBC iPlayer, la BBC est très en avance dans ce domaine. C'est moins le cas dans d'autres pays européens. L'union des télévisions publiques européennes nous permet de discuter ensemble des droits sportifs, des programmes et du numérique pour échanger nos points de vue. Nous ne sommes pas en retard en ce qui concerne le déploiement du numérique puisque nous proposons déjà une offre gratuite que nous sommes en train d'améliorer ; nous sommes même plutôt en avance avec notre projet d'offre SVOD, ce qui n'est pas le cas partout en Europe.

Nous avons signé des accords de coopération, notamment avec la RAI. Nous essayons aussi de travailler de plus en plus avec l'Allemagne pour bâtir des partenariats de production européenne. Si nous voulons rivaliser avec les grandes séries américaines, nous devons être capables d'investir davantage dans des grandes fictions, des grandes séries européennes – les moyens se voient à l'antenne. Pour ce faire, il faut se mettre à plusieurs. Même si nous avons augmenté nos moyens dédiés à la création, mieux vaut être trois pour produire une série si elle coûte trois fois plus cher. C'est l'essence de l'accord que nous avons signé récemment avec la RAI : nous nous mettons autour de la table pour voir si nous pouvons être partenaires sur des œuvres – fictions, documentaires, animation – pour monter les standards de nos productions et leur donner la chance de pouvoir s'exporter dans d'autres pays européens ou outre-Atlantique.

Les services publics des autres pays sont très semblables aux nôtres dans leur mission, mais ils sont plutôt plus forts, surtout les Allemands qui sont très puissants. Nous avons beaucoup d'enjeux communs et une vraie envie de coopérer parce que nous sommes confrontés aux mêmes difficultés. Comme nous, ils doivent lutter contre les plateformes américaines. Aussi avons-nous beaucoup de choses à partager et à construire ensemble.

Mme Dumas a soulevé la question de l'attractivité auprès des jeunes. Nous nous lançons avec cette nouvelle offre numérique, cette culture des webséries, cette autre façon de créer des formats. Je ne dis pas que nous avons trouvé la panacée, mais en tout cas nous allons essayer, peut-être nous tromper ou réussir, et ainsi progresser. Nous devons développer ces jeunes talents qui existent sur internet, afin qu'ils trouvent le moyen de s'exprimer sur une plateforme numérique, quitte ensuite à les diffuser sur certaines chaînes. Nous avons décidé de dédier une partie de ce que nous appelons nos coûts de grilles, c'est-à-dire les coûts de programmes, à ces nouveaux supports et à ces créations nativement numériques. Nous avons commencé cette année et tout cela verra le jour avec cette nouvelle plateforme que les téléspectateurs pourront voir à la rentrée.

Pour ce qui est du financement, contrairement à la France, la plupart des autres pays européens, je l'ai dit, ont réformé la redevance. Premièrement, notre grande crainte, à l'instar de ce qui peut se profiler aux États-Unis, c'est de voir le nombre de téléviseurs baisser brutalement et donc le rendement de la redevance chuter, ce qui pourrait entraîner un choc un peu sévère pour l'État et l'ensemble de l'audiovisuel public puisque Radio France, France Médias Monde, Arte, l'INA et France Télévisions dépendent de la redevance.

Deuxièmement, force est de constater que le marché de la publicité traditionnelle a fait son temps. Il y a quinze ans, les recettes publicitaires s'élevaient à 3,3 milliards d'euros pour neuf chaînes ; aujourd'hui, elles sont restées à 3,3 milliards d'euros pour vingt-sept chaînes... Alors que l'offre a progressé, les recettes publicitaires au mieux stagnent et se détournent vers internet où elles enrichissent à 80 % les grandes plateformes américaines que sont Google, Amazon et Facebook, au détriment des marchés locaux au sens large.

Se pose une vraie question : comment financera-t-on demain la création française ? Heureusement que l'audiovisuel public existe, puisqu'il pèse tout de même plus de 50 % de la création audiovisuelle. Nous investissons 60 millions par an dans le cinéma, plutôt dans des films d'auteurs, ce dont nous sommes assez fiers. Nous avons notamment coproduit *120 battements par minute* qui a obtenu le Grand prix du jury au festival de Cannes. Un tel film ne serait pas nécessairement coproduit par de grandes plateformes américaines. Si nous espérons qu'il s'exporte, nous savons bien que ce n'est pas un *blockbuster* américain susceptible d'être diffusé dans quatre-vingts pays *via* Netflix. Demain, avec une redevance

qui va diminuer, un marché publicitaire à la baisse et pas encore de relais sur d'autres façons de commercialiser des contenus, la création française risque de s'affaiblir si nous ne parvenons pas à trouver cette équation formidable qui nous permet de rebondir. L'affaiblissement de la création française va de pair avec l'affaiblissement d'un certain patriotisme culturel qui n'est pas sans incidence sur le poids de la France dans le monde et notre capacité à conserver une forme d'unité, de cohérence nationale au travers de la culture et de la création.

Face à cette interrogation, il faut agir. C'est pourquoi nous nous lançons dans cette plateforme de SVOD. Mais ce n'est pas facile, aucune plateforme n'ayant trouvé aujourd'hui son modèle économique. Nous savons que nous prenons des risques, mais il est important d'essayer d'exister dans de nouveaux mondes. Les plateformes ne seront certainement pas l'alpha et l'omega, mais à côté de Netflix, Amazon et peut-être bientôt Apple, nous devons être capables d'exister avec des œuvres françaises.

Plusieurs d'entre vous m'ont demandé comment cette plateforme va fonctionner. Vous le savez, France Télévisions n'est pas propriétaire des œuvres qu'elle finance, conformément à la loi de 1986 et aux décrets d'application de 1989, dits décrets Tasca. À l'époque, on a voulu préserver la production de la toute-puissance des diffuseurs qui étaient peu nombreux et détenaient tout l'argent ; le risque était en effet de voir les diffuseurs étouffer la créativité des producteurs et des créateurs français. Il nous a donc été interdit de détenir des droits sur les œuvres. De ce fait, nous ne possédons pratiquement aucun catalogue, ce qui pose problème pour lancer une plateforme de SVOD, l'une des richesses d'une plateforme étant son catalogue.

Fin 2015, j'ai souhaité renouer une alliance positive avec les producteurs, sur notre capacité à produire nous-mêmes afin précisément de devenir propriétaire ou copropriétaire des œuvres. Mais nous avons souhaité aller un cran plus loin : puisque nous n'avons pas de catalogue, faisons alliance avec ceux qui les possèdent – et en France, ce sont les producteurs. Nous leur avons expliqué que nous n'avons pas d'argent pour acheter leurs catalogues mais que nous étions tout à fait d'accord pour partager le chiffre d'affaires qui sera engendré grâce à cette nouvelle plateforme de SVOD et rémunérer au fil de l'eau les détenteurs des droits afin qu'ils puissent rémunérer les auteurs.

De notre côté, nous apportons la force de l'antenne, la force de notre plateforme gratuite pour populariser l'accès à des contenus que nous ne possédons pas, et nous partageons les revenus avec les producteurs. Je précise que nous allons continuer à exposer gratuitement tout ce qui est actuellement gratuit, autrement dit tout ce que nous possédons. Il ne s'agit donc pas de revenir sur la profondeur de l'offre de France Télévisions. Les téléspectateurs pourront avoir accès, au travers de cette plateforme payante, à tout ce que nous n'avons pas ou n'avons plus, tout ce qui est en dehors de nos droits de diffusion – par exemple les épisodes et les saisons précédents des séries.

Ce modèle est un peu inédit, mais il est pragmatique, et de plus il fait courir un risque relativement modéré à l'entreprise publique France Télévisions par le fait qu'il n'exige pas de mise initiale forte. Certes, nous avons également moins d'espérances en matière de revenus, mais au moins nous sommes capables de lancer une plateforme sans nous lancer dans un investissement que nous ne serions pas en mesure de supporter aujourd'hui.

Mme Duby-Muller m'a interrogée sur le montage de Franceinfo, qui est l'incarnation assez concrète des synergies qui peuvent exister dans l'audiovisuel public. Mais le terme de

synergie recouvre beaucoup de choses. Il faut d'abord être capable de mettre en commun des équipes ; or sur ce point, je suis assez réservée. Une BBC à la française, c'est vrai que cela fait rêver : la BBC est un modèle pour nous tous, c'est une magnifique marque, une capacité à produire formidable, un rayonnement partout dans le monde, cela fait envie. Malheureusement, nous avons un peu « loupé le coche »... Il aurait fallu s'y mettre plus tôt.

Réunir des entreprises publiques, cela suppose avant toute chose – avant même d'envisager la moindre réforme – de renégocier un accord collectif et harmoniser les différents statuts. C'est un socle indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise, ne serait-ce que pour permettre les mobilités. C'est ce qu'a fait récemment France Télévisions : mon prédécesseur a négocié l'accord collectif qui a réuni France 2, France 3 et les autres entreprises du groupe. Mais cela prend beaucoup de temps – au moins trois ans. De plus, les synergies se traduisent d'abord par une hausse des coûts, car l'harmonisation des statuts se fait inévitablement plutôt par le haut ; la Cour des comptes a estimé ces surcoûts à 40 millions d'euros par an. La fusion des entreprises audiovisuelles n'est donc pas une bonne méthode pour réduire les coûts...

En revanche, ce que nous souhaitons faire, et que nous avons, me semble-t-il, réussi à faire au sein de Franceinfo, c'est d'éviter de doubler les investissements. Nous devons exister dans le numérique ; c'est là que ça se passe, que tout le monde regarde l'information qui tombe. Les journaux traditionnels conservent toute leur importance, mais plutôt pour expliquer ou commenter l'information, et non plus pour l'annoncer : l'information arrive désormais par les réseaux sociaux et nous devons être présents. Soit France Télévisions – déjà assez puissant en matière numérique – et Radio France continuaient à investir chacun de leur côté, soit nous mettions nos forces en commun. Nous ne dépensons globalement pas moins d'argent, mais nous investissons de façon intelligente. Bref, nous ne faisons qu'une seule fois ce que nous aurions pu faire deux fois, et nous le faisons bien, ensemble, et en faisant attention aux finances publiques.

D'un point de vue éditorial, cette synergie a réussi. En regroupant le site de la télévision et celui de la radio, nous avons fait  $1+1 = 3$ , car le nombre de vues a énormément augmenté. Nous avons aujourd'hui 20 millions de visiteurs uniques par mois ; nous sommes le premier site d'information en France, devant *Le Monde* et *Le Figaro*. C'est dans cet esprit que nous voulons continuer, avec le double souci de bien utiliser l'argent public qui nous est confié et de développer un projet éditorial fort pour exister dans le monde numérique.

Nous réfléchissons ainsi ensemble à ce nouveau territoire qu'est l'information jeunesse ; nous pourrions également mettre en place de nouveaux partenariats culturels, notamment avec Arte, pour multiplier la force du service public.

On peut regretter de ne pas être dans le modèle de la BBC, mais nous avons encore beaucoup de marges de progrès : en particulier, le succès de la BBC vient de sa capacité à produire elle-même 50 % des œuvres qu'elle diffuse. C'est pour cette raison que nous avons signé, à la fin de l'année 2015, un accord avec les producteurs pour faire passer de 5 % à 25 % de nos dépenses de création la part des œuvres « dépendantes ». Nous ne sommes pas au bout de ce chemin ; mais nous devons d'abord monter en puissance. En matière de droits et de catalogues, nous sommes dans une bibliothèque vide, où nous commençons à poser un, deux, trois livres ; il faudra des années pour la remplir. La BBC, c'est plutôt déjà la Bibliothèque nationale de France : des années et des années de catalogues et de savoir-faire ! Rattraper ce retard prendra du temps.

Enfin, en ce qui concerne l'avenir et l'Europe, monsieur le président, nous devons réfléchir à la plateforme européenne que nous pourrions construire ensemble. L'audiovisuel public doit évidemment demeurer puissant sur nos marchés domestiques. Mais comment construire une offre européenne à même de rivaliser avec Amazon, Netflix, Apple bientôt ? Les territoires français, britanniques, allemands paraîtront bientôt très petits et nous serons toujours défavorisés face aux plateformes américaines. Voilà, me semble-t-il, la nouvelle frontière : un Netflix à l'européenne plutôt qu'une BBC à la française – même si le modèle garde toute sa pertinence.

Madame Duby-Muller, vous évoquiez l'indicateur de qualité de l'information de la chaîne d'information en continu, estimé à 5,8 sur 10 en 2016 – à comparer avec la moyenne, qui est de 5,5. Franceinfo est donc jugée plutôt supérieure en qualité à ses concurrentes. Cela tient, je crois, aux quelques principes que nous avons établi dès le départ.

Tout d'abord, nous voulons éviter de fabriquer une chaîne anxieuse. Une grande attention est prêtée aux détails ; le son, confié à Jean-Michel Jarre, est mélodique ; nous refusons la dramatisation, les couleurs trop agressives, mais aussi l'information répétée en boucle. Nous voulons passer du temps à expliquer, à éclairer. L'information est déjà souvent anxieuse par elle-même : inutile d'en rajouter.

Nous pouvons encore beaucoup progresser, notamment sur la chaîne linéaire ; les gens nous disent qu'ils sont un peu perdus, qu'ils se repèrent mal : nous devons donc mettre en place des incarnations plus fortes. Nos petits modules, ces petits sujets avec des textes écrits, sont jugés un peu étranges ; nous y tenons pour notre part beaucoup, parce que cela marche très bien sur le portable et que nous les fabriquons à la fois pour la télévision et pour le numérique. Mais il faut entendre ce reproche et essayer de mieux les présenter. Nous y travaillons avec nos différents partenaires, notamment l'Institut national de l'audiovisuel (INA), qui réalise des modules formidables, avec un éclairage historique de l'actualité, mais aussi France 24 et Radio France évidemment, avec qui nous partageons l'antenne trois heures par jour. Nous voulons faire monter l'audience de cette chaîne, bien sûr, mais sans rien céder sur ces principes que j'énonçais.

En ce qui concerne le nombre de chaînes, on constate, à l'échelle européenne, une érosion lente, mais forte, des chaînes généralistes traditionnelles – TF1, France 2, France 3, M6 – au profit des petites chaînes thématiques – à France Télévisions, ce sont notamment France 5, chaîne du savoir et de la connaissance, et France 4, chaîne thématique désormais consacrée aux enfants. L'audience de cette dernière n'est pas formidable pour les quatre ans et plus ; mais c'est la première chaîne pour les enfants après l'école, c'est-à-dire dans la catégorie certes réduite des enfants de moins de quatorze ans. Ces petites chaînes thématiques sont en train d'émerger, et il faut prendre ce phénomène en considération : cela doit nous pousser à augmenter plutôt qu'à diminuer leur nombre.

Je défends donc en particulier France 4, chaîne pour les enfants. Et s'il est vrai que les plus jeunes utilisent souvent les tablettes et les ordinateurs, beaucoup de foyers ne possèdent ni l'un ni l'autre, mais seulement la télévision : il me paraîtrait anormal que le service public ne soit pas accessible à tous. On peut mettre son enfant sur France 4 du matin au soir, il n'y aura jamais d'image choquante. (*Mouvements.*) Bien sûr, il vaut mieux éviter de mettre un enfant toute la journée devant la télévision... Disons à n'importe quelle heure de la journée ! (*Sourires.*) Mais l'on sait aussi que la télévision sert souvent de nounou entre la fin de l'école et le retour des parents.

D'une façon générale, nous avons donc intérêt à investir dans des chaînes thématiques. C'est pour cette raison que nous allons lancer cette offre pour les jeunes adultes, évidemment en format numérique. Il faut toucher tous ces publics qui s'émiettent ; plus de la moitié des foyers ont une *box* à la maison qui leur donne accès à plus de 200 chaînes.

En ce qui concerne la précarité et les différents contrats qui existent au sein de France Télévisions, il faut reconnaître qu'une forme d'abus a perduré pendant des années, de manière un peu structurelle : je veux parler du recours aux CDD qui s'accumulaient au fil des ans, ce qui convenait en partie aux salariés concernés, mais qui en réalité les fragilisait, puisqu'ils pouvaient se retrouver dehors au bout de vingt ans de bons et loyaux services. Nous nous employons à corriger cette situation. Parallèlement, nous nous efforçons de limiter le recours aux personnels non permanents, soit en offrant des contrats permanents aux personnels qui travaillent déjà pour nous, soit en utilisant mieux nos forces vives. En 2012, 18,5 % de nos effectifs étaient en contrats précaires ; ce taux est tombé en 2016 à 13,9 %, avec un taux d'intermittence de 7,4 %. Cela étant, pour certains métiers techniques ou artistiques – comédiens, réalisateurs de fictions –, l'intermittence se justifie tout à fait : il ne s'agit pas de mettre ce modèle à mal.

Il y a donc un équilibre à trouver. Nous ne pourrions pas diminuer encore, je pense, le taux de précarité. Un rapport récent de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) a permis de faire un point objectif sur l'intermittence et la précarité dans les entreprises publiques, et en particulier à France Télévisions : il note que le recours aux CDD d'usage est désormais normalisé, et justifié dans la plupart des cas – même si un héritage du passé demeure, et nous travaillons à régler ces cas.

Cet héritage est une contrainte supplémentaire face à l'enjeu de la régulation de la masse salariale et des effectifs à laquelle nous nous sommes engagés dans le COM. Nous avons en effet promis de ne pas remplacer un départ à la retraite sur deux, sans pour autant abandonner notre effort de régularisation des CDD et des intermittents.

**Mme Sandrine Mörch.** Ce qui fait la force des chaînes du service public, c'est leur ancrage territorial, le lien de proximité qu'elles tissent au quotidien avec les femmes et les hommes qui vivent dans nos régions. Les chaînes d'information en continu noient nos concitoyens dans un flux de nouvelles globalisé et souvent un peu hors-sol, qui les désoriente et contribue même parfois à accentuer leur sentiment de déclassement et d'abandon. France 3 répond incontestablement au besoin de proximité, d'enracinement et de reconnaissance exprimé par nos compatriotes. Elle y répondra demain avec d'autant plus de pertinence qu'elle disposera d'une plus grande autonomie dans sa programmation, et avec d'autant plus d'efficacité qu'elle disposera de moyens financiers pérennes. Cela implique de tourner le dos aux réflexes jacobins qui ont la vie dure et d'aller vers une véritable décentralisation télévisuelle. C'est d'autant plus vrai que l'on voit apparaître une concurrence privée ; en Occitanie, TVSud prévoit de lancer à la fin du mois de septembre une chaîne d'information régionale.

Ne faudrait-il pas transformer le modèle actuel des antennes régionales de France 3 et, pour conserver toute sa force, créer des chaînes régionales de plein exercice, à l'instar de ce qui a été fait en Corse ? Envisagez-vous de renforcer l'autonomie des antennes régionales de France 3, et si oui, comment ?

J'aimerais poser une autre question, plus délicate et moins bien formulée : comment réfléchir, sans jamais entraver la liberté de la presse, à une amélioration des pratiques pour enrayer ce que vous avez appelé le caractère anxigène de l'information, souvent alimenté par les journalistes ? Comment mieux mettre l'accent sur ce qui fait avancer le pays ? Cela permettrait de briser la défiance grandissante vis-à-vis des journalistes, pourtant indispensables à notre démocratie.

**Mme Céline Calvez.** J'aimerais vous interroger sur la place de l'interactivité, avant, pendant et après la diffusion – ou le visionnage, puisque la consommation est souvent décalée par rapport à la diffusion. L'interactivité peut s'établir entre le téléspectateur et le programme ; mais pourquoi ne pas aller jusqu'à une interactivité entre les téléspectateurs ? En allant plus loin encore, quelle pourrait être la place de la co-création de contenus entre les téléspectateurs et France Télévisions ?

**M. Jean-Jacques Gaultier.** France Télévisions doit se distinguer par ses contenus et l'excellence de ses programmes. L'enjeu du numérique a été abordé. France Télévisions y consacre 50 millions, c'est-à-dire 2 % seulement de son budget global : c'est peu, très peu. La BBC consacrait il y a déjà quelques années plus de 300 millions d'euros au numérique. À la fin du précédent COM, il était question d'atteindre 125 à 150 millions d'euros...

Quant aux programmes, France Télévisions est le moteur de la création audiovisuelle française, dont elle est le premier financeur ; je me félicite que les indicateurs soient satisfaisants. Beaucoup sont néanmoins quantitatifs ; je voudrais mettre l'accent sur les indicateurs qualitatifs, notamment dans le domaine du sport et de la culture. Il faut en effet prêter attention aux horaires et aux durées de diffusion ; ainsi, cette nuit, France Télévisions diffusait de très beaux événements culturels, mais à une heure bien tardive...

Je souhaiterais enfin un renforcement de l'accessibilité des programmes pour les personnes souffrant de handicaps, notamment de handicap auditif.

**M. Jean-Félix Acquaviva.** Député de Haute-Corse, je considère en effet que ViaStella peut constituer un modèle pour d'autres régions. Je voudrais vous interroger sur la coopération décentralisée : envisagez-vous d'accroître les moyens alloués aux chaînes régionales pour établir des coopérations ? Ainsi, ViaStella pourrait travailler avec la Sardaigne, la Toscane et même la Méditerranée occidentale. Il ne s'agirait plus de coopération européenne par le haut, mais par le bas, en mettant en avant nos identités latines communes et l'idée de transmission culturelle aux jeunes générations des cultures locales et régionales – mais pas uniquement, car la culture touche à l'universel.

**Mme Delphine Ernotte-Cunci.** En ce qui concerne les sports, évoqués par Mme Descamps à qui je n'ai pas répondu tout à l'heure, les jeux paralympiques de Rio ont occupé plus de 100 heures de programmes sur nos différentes antennes. Nous avons diffusé hier soir, avec beaucoup de succès, un match de football féminin : nous nous inquiétons un peu, mais finalement cela marche très bien, et en plus nous avons gagné... En 2016, nous avons couvert environ 140 disciplines et diffusé quelque 6 500 heures de sport, sachant qu'une chaîne de télévision qui émet en permanence représente environ 8 600 heures. Nous avons diffusé également 4 500 heures en région, ce qui est essentiel : les compétitions sportives locales sont souvent peu médiatisées alors qu'elles intéressent les habitants des territoires.



S'agissant des chaînes de France 3, nous avons mené au début de cette année une réforme visant à accentuer fortement leur caractère régional – et ViaStella peut constituer effectivement un exemple. Les différentes directions régionales jouissent désormais d'une autonomie beaucoup plus forte ; les patrons locaux que nous avons mis en place ont tout en main : la direction éditoriale, les finances, les ressources humaines... Certes, ils ne décident pas du budget – pas plus que moi d'ailleurs, puisqu'il dépend de la redevance –, mais ils ont une grande liberté d'action.

Les évolutions comment à se faire sentir. La semaine dernière, je me suis rendue à Nice auprès des équipes de France 3 Côte d'Azur, qui ont réalisé l'émission spéciale de commémoration et d'hommage aux victimes de l'attentat de Nice. Cette émission, dont la portée était nationale, a été diffusée sur l'ensemble du réseau national de France 3. Cela faisait longtemps que ce n'était pas arrivé, et la qualité était vraiment au rendez-vous ; l'émission a été très suivie. La veille, nous avons également diffusé sur le réseau national un documentaire régional, consacré également aux attentats de Nice.

L'autonomie, ce n'est pas que les chaînes régionales travaillent pour les treize régions ! Elles doivent aussi disposer de davantage de moyens pour leur propre région. Mais notre budget est contraint – et, soyons francs, il n'est pas appelé à augmenter. Nous avons donc commencé à diminuer le budget national de France 3 pour augmenter les budgets régionaux.

Les chaînes régionales peuvent également nouer des partenariats. Ainsi, France 3 Nouvelle-Aquitaine est en discussion avec une chaîne basque espagnole afin de nouer des partenariats éditoriaux. Selon les régions, les liens avec le conseil régional sont plus ou moins forts. Parfois, comme en Bretagne, des contrats d'objectifs et de moyens sont signés avec les régions, avec des engagements en termes de programmes – en général, il s'agit de programmes culturels, parfois en langue vernaculaire. Cette évolution est appelée à s'amplifier progressivement. Dès le mois de septembre, une place beaucoup plus importante sera faite aux programmes régionaux ; l'autonomie ainsi que les « prises d'antenne exceptionnelles » – les retransmissions d'événements culturels locaux, par exemple – vont se développer. La tentation de tout centraliser à Paris doit en effet se relâcher.

Pourrons-nous demain avoir d'autres chaînes de plein exercice, à l'image de ViaStella, qui est un vrai succès ? C'est une possibilité, mais ce ne sera pas possible partout au même rythme. Ce sera fonction des partenariats lancés ici ou là : en Nouvelle-Aquitaine, le conseil régional a lancé un appel à intention pour une chaîne de plein exercice ; France 3 a répondu, nous verrons ce qu'il adviendra. Les régions n'ont pas toutes la même identité : chacun doit pouvoir aller à son rythme. Mais la multiplication par deux du temps d'antenne est déjà un engagement fort.

S'agissant de l'interactivité, c'est un sujet important mais compliqué. Normalement, la télévision, c'est tout le contraire : on émet sans savoir comment les émissions sont reçues... Pourtant, nous essayons de développer l'interactivité. D'abord, nous prenons en considération ce qui se dit sur les réseaux sociaux, pendant les émissions elles-mêmes ; ainsi, tout au long de la campagne électorale, nous avons des équipes qui suivaient ce qui se passait sur les réseaux sociaux. Nous pouvions ainsi réagir. Mais cela ne doit pas concerner que les grands débats.

On connaît l'interactivité dans les jeux et divertissements. Pourquoi ne pas aller, en effet, jusqu'à la co-construction ? Pour le moment, nous ne sommes pas aventurés jusque-là.

Mais ce sont des tendances que l'on sent poindre. Notre chaîne pour jeunes adultes nous permettra peut-être de faire des expérimentations, puisque la co-construction est par nature numérique. Mais il est vrai que pour une télévision, c'est un peu contre nature : nous avons l'habitude de parler à tous en même temps...

En ce qui concerne le sport et la culture en première partie de soirée, nous avons déjà parlé du match de football féminin hier soir, il y a aussi la Fête de la musique, et nous sommes très contents du Concert de Paris du 14 juillet, qui passe de la musique classique en première partie de soirée et a connu un énorme succès cette année grâce à la publicité effrénée que nous avons faite au moment du Tour de France. Environ 600 premières parties de soirée sur nos antennes sont des spectacles culturels : spectacle vivant, opéra, musique classique... Ce n'est sûrement pas suffisant et nous sentons que, même si nous faisons des choses, nous ne sommes pas perçus comme des passeurs suffisamment actifs dans le domaine culturel. C'est un vrai sujet d'interrogation pour nous et nous avons engagé une réflexion là-dessus.

L'accessibilité est également un sujet très important. Toutes nos applications qui sont en train de se développer à vitesse grand V sont entièrement accessibles. Tout est sous-titré et audio-décrit. Je crois que nous sommes les seuls à le faire en France : France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô ont des grilles 100 % sous-titrées. Là où l'on nous attend encore beaucoup – les associations nous le disent –, c'est sur la langue des signes. Nous avons déployé un réel effort sur la chaîne Franceinfo : grâce à celle-ci, nous avons doublé notre contribution, avec des journaux doublés en langue des signes trois fois par jour. C'est beaucoup plus que nos concurrents, mais c'est encore insuffisant.

S'agissant des questions de méthodologie sur France 3, la chaîne ViaStella, qui connaît un véritable succès et dont nous sommes très contents, a demandé six ans de travail. Cela prend du temps. Je ne sais pas si nous aurons demain treize chaînes de plein exercice. Nous aurons peut-être des chaînes encore plus régionales que ne le prévoit le COM. Nous nous sommes engagés sur une multiplication par deux ; ce sera peut-être bien plus dans certains cas et moins dans d'autres. En tout cas, nous voulons libérer les énergies pour qu'il y ait au niveau local une véritable capacité à innover, de la créativité, de bonnes idées. Avec les treize directeurs et directrices régionaux que nous avons nommés, beaucoup de choses vont éclore à la rentrée ; nous sentons que nous avons regalanisé les énergies, nous ne sommes pas au bout mais il est très satisfaisant de voir déjà mises en œuvre les très bonnes idées qu'ils ont eues.

**Mme Aurore Bergé.** Ma question porte sur l'internationalisation de France Télévisions. La BBC a récemment annoncé un partenariat avec CBS. Envisagez-vous d'avoir, dans la même optique, une plateforme partagée de contenus ? Vous en avez parlé au niveau européen, mais êtes-vous disposée à aller au-delà ?

**Mme Cécile Rilhac.** La télévision publique est un enjeu majeur pour la société française et suscite des attentes fortes de la part des téléspectateurs. C'est aussi un lien puissant entre tous les citoyens, quel que soit leur âge, leur origine sociale et ethnoculturelle, leur orientation sexuelle, leur situation de famille, leur état de santé, leurs opinions politiques ou leurs convictions religieuses. Vous avez pris un certain nombre de mesures afin que France Télévisions reflète la diversité de notre société et je sais que votre groupe est clairement engagé sur ce chemin. Mais beaucoup reste à faire, car cette diversité culturelle représentative reste très compartimentée.

À l'heure où se manifestent en France des tentations de repli, de stigmatisation, voire de rejet, il est bon de rappeler que le groupe France Télévisions joue un rôle essentiel dans la perception de la diversité, en montrant notre société telle qu'elle est. Cela permet de renforcer le lien social et de consolider l'unité de notre pays. Pouvez-vous nous préciser les avancées des choix que vous avez faits depuis votre entrée en fonction ainsi que les orientations que vous entendez prendre pour promouvoir la diversité et en homogénéiser la visibilité ?

**M. Guillaume Peltier.** Je poserai une question d'ordre civique à trois entrées.

On vient de parler de diversité, à juste titre. Mais quelles garanties offrez-vous à l'expression de la diversité des opinions, y compris dans le commentaire journalistique ? Les journalistes et les médias, comme les hommes politiques, subissent un sentiment de défiance dans notre société. Comment répond-on, par le prisme médiatique, à cette problématique ?

L'éducation aux médias est l'un des grands enjeux des années à venir. Comment aiguïser l'esprit critique, en particulier de la jeunesse, dans notre République ?

Enfin, et ce n'est pas une question piège, vous n'êtes pas chef d'état-major mais vous dirigez un grand groupe. La redevance est liée à la taxe d'habitation, qui sera probablement supprimée. Avez-vous des informations sur le maintien et l'expression fiscale de la redevance dans les prochaines années ?

**M. Pierre-Yves Bournazel.** Une polémique sévit actuellement sur une potentielle autorisation par le CSA qui permettrait à TF1 de couper ses journaux par de la publicité. La décision doit être prise dans les jours à venir, voire aujourd'hui. Quel en sera l'impact pour France Télévisions et quelles sont les intentions de votre groupe si le CSA donne l'autorisation à TF1 ?

M6 pourrait également procéder à un toilettage de sa convention, concernant notamment une évolution des obligations musicales. Plus largement, Emmanuel Macron, lors de la campagne, avait annoncé son intention de simplifier la réglementation audiovisuelle en matière de publicité, de production et de financement pour lever les freins à la croissance du secteur tout en préservant l'équilibre nécessaire à la diversité culturelle. Quelle est votre position sur les pistes de simplification de la réglementation ?

Puis-je savoir enfin, par pure curiosité personnelle, pendant combien d'heures par semaine vous regardez France Télévisions ?

**Mme Sabine Rubin.** Vous avez rééquilibré les comptes de l'entreprise depuis 2015, tout en investissant dans la création et en permettant des innovations, même si vous regrettez une baisse de la subvention publique. Sur quelles lignes avez-vous pu agir pour permettre cet équilibre ?

**M. le président Bruno Studer.** Monsieur Bournazel, nous regardons en tout cas beaucoup la chaîne de l'Assemblée nationale. Sans vouloir faire de concurrence à France Télévisions, n'hésitez pas à inviter le public à suivre les travaux de la Commission ; nous avons besoin de faire connaître nos travaux et les auditions que nous conduisons, dont celle de ce matin, qui nous donne une vraie vision de ce que sera l'audiovisuel public dans les prochaines années.

**Mme Delphine Ernotte-Cunci.** Le patriotisme culturel consiste aussi à exister en dehors de nos frontières. Nous utilisons à cette fin une entreprise de télévision publique,

TV5 Monde, qui regroupe les médias francophones et au sein du conseil d'administration de laquelle siègent la Suisse, la Belgique et le Québec. Nous avons noué des liens assez étroits et travaillons ensemble à l'idée d'une offre de contenus francophones en dehors de nos frontières respectives. Nous sommes en train de réfléchir, de manière collégiale, à ce qui pourrait entrer dans le catalogue, ainsi qu'au véhicule de commercialisation : nous examinons la possibilité de passer par des opérateurs mobiles, par exemple en Afrique, où ces mobiles priment sur les autres formes de récepteur. Nous continuons de réfléchir également à une offre de plateforme européenne. Cela passe par une refonte de la législation dans la mesure où les droits sont aujourd'hui régis par pays. Cela suppose un travail de conception et d'anticipation très complexe.

La diversité, madame Rilhac, est un grand enjeu pour nous. Nous n'avons pas aujourd'hui le sentiment de complètement représenter la société dans sa complexité et sa diversité. C'est une préoccupation que je porte fortement. Nous avons, tout d'abord, renouvelé beaucoup de visages au sein de France Télévisions, en introduisant une certaine parité mais aussi en faisant place sur nos antennes à la diversité des origines.

Parallèlement, nous travaillons aussi à faire pour la diversité ce que nous avons fait pour la mixité, à savoir inviter des experts de toutes origines sur nos plateaux. Dans de grandes émissions très suivies comme *C dans l'air* ou sur nos plateaux d'information, nous faisons souvent appel à des experts, et c'est l'occasion de présenter des référents en médecine, en science, en politique, hommes et femmes, d'origines diverses. C'est pourquoi nous avons travaillé avec le Club du XXI<sup>e</sup> siècle à l'écriture d'un Guide des experts. Les journalistes, chez nous, sont frileux et ont tendance à appeler toujours les mêmes personnes, notamment parce qu'elles savent intervenir à la télévision. Nous essayons de changer les habitudes pour présenter des experts qui reflètent mieux la société française telle qu'elle est.

Nous attachons aussi beaucoup d'importance au casting de nos fictions. La fiction *Cain*, qui marche très bien, a pour rôle-titre un policier en fauteuil roulant : il est important de montrer des personnes handicapées dans des rôles très positifs, qui peuvent être des flics comme les autres, pour normaliser la diversité. Nous souhaitons le faire aussi avec la diversité sociale ; un support très important pour nous à cet égard est le feuilleton quotidien. *Plus belle la vie*, sur France 3, a permis d'aborder des débats importants de manière non partisane et dépassionnée, par exemple au moment de la discussion sur le mariage pour tous. Nous sommes en train de construire un second feuilleton quotidien sur France 2 pour exposer les différents points de vue au sein de la société de manière dépassionnée, afin que les familles se parlent davantage et s'affrontent moins. C'est moins évident qu'il n'y paraît : cela reste un combat car notre société est plutôt dans la reproduction sociale. Il faut y porter une attention particulière et sachez que je m'en préoccupe personnellement.

Pour ce qui est de la diversité des opinions, je ne suis pas la rédactrice en chef des émissions : mon rôle est de garantir qu'il ne s'exerce pas d'influences, ni publiques ni privées, sur le travail des équipes, que ce soit à l'investigation – où l'on sent parfois quelques tentatives très fortes –, aux émissions traditionnelles ou dans les émissions politiques. Je suis le garant que personne n'influe sur les décisions et la charte éthique des journalistes.

Je souhaite également redire le rôle central de la télévision publique dans le débat politique. Nous avons fait dix fois plus que TF1 au moment de l'élection présidentielle. Cela implique de donner de l'espace à tous les points de vue, sur France 2 et sur France 3 qui a joué un rôle central dans l'élection législative. Tout cela naturellement sous le contrôle très strict de notre régulateur, qui veille au respect des temps de parole, en tout temps mais

particulièrement en période électorale, et nous avons reçu un satisfecit du CSA sur notre capacité à tenir les temps pour les différentes formations politiques, durant les plus de huit cents heures de débat sur nos antennes... Cela a représenté pour nous un enjeu de premier ordre.

Je n'ai jamais, monsieur Bournazel, été opposée à la publicité et je serais même favorable à ce qu'on laisse France Télévisions en passer un peu plus entre vingt heures et vingt et une heures, non que j'aime la publicité, mais parce que c'est un moyen totalement indolore pour les citoyens de financer l'audiovisuel public. À condition évidemment qu'elle soit raisonnée, mais elle le sera toujours sur le service public : il n'est pas question de couper les œuvres ou de diffuser des tunnels de publicité. Il faut qu'elle soit contrôlée et strictement encadrée.

Par ailleurs, nos partenaires sur le territoire français, TF1 et M6, ne vont pas spécialement bien – et je ne parle pas de Canal +. Or ce n'est pas notre intérêt qu'ils aillent mal, car si nous devons construire un jour une offre française à l'étranger, nous aurons besoin de nous mettre tous autour de la table. Si, pour que TF1 se porte mieux, il faut autoriser une coupure dans ses journaux, je vous le dis tout net : je n'y vois aucun inconvénient. Il n'y en aura jamais dans les journaux de France Télévisions, car nous sommes un service public financé par la redevance. Mais je ne vois rien contre le fait que TF1 puisse se développer, d'autant que le marché publicitaire est plutôt étale ; si cela peut les aider, tant mieux.

Comment faisons-nous pour parvenir à l'équilibre, madame Rubin ? Rendons d'abord à César ce qui est à César : c'est pour moitié grâce à la représentation nationale, grâce à des amendements déposés par des députés, que nous avons bénéficié en 2015 et en 2016 d'un surcroît de recettes publiques. Nous avons beaucoup investi dans les programmes et la création, nous avons donc rendu à l'économie et au monde de la création, de la production et des auteurs. L'autre moitié de notre équilibre, ce sont les économies réalisées par le groupe. C'est cet équilibre qui nous permet de faire face à la dérive naturelle des coûts – les charges et les salaires augmentent car la télévision est une entreprise de main-d'œuvre, c'est de l'artisanat, de l'art, pas de l'industrie – et d'investir dans la création.

**M. Yannick Kerlogot.** Ma question porte sur les langues régionales. J'ai bien entendu ce que vous avez dit sur la Corse. Il existe une attente forte dans les régions pour voir, notamment *via* France 3, les langues régionales prises en compte.

**Mme Jacqueline Dubois.** Vous avez souligné, et nous pouvons nous en réjouir, l'augmentation de la présence de séries européennes sur les chaînes de France Télévisions. Celles-ci sont diffusées en français et il n'est pas toujours possible de basculer vers les versions originales. Le sujet de l'acculturation par la langue me semble essentiel pour la construction d'une identité européenne. Est-il envisageable que ces diffusions, en particulier sur France 3, soient systématiquement disponibles en version originale ? C'est un enjeu majeur aux plans éducatif et culturel.

**Mme Brigitte Kuster.** Je tiens à vous remercier, madame la présidente, pour la qualité de votre intervention. Nous avons appris beaucoup de choses, dans mon cas, par exemple, l'existence de la chaîne corse ; je n'ai d'ailleurs pas compris pourquoi il existait, à côté de France 3, une chaîne spécifique en Corse, mais ce n'est pas ma question principale.

Vous avez indiqué comment vous êtes parvenue à répondre aux objectifs de votre COM en 2016. Parmi les priorités, vous avez rappelé le financement de la création

audiovisuelle. L'État s'était engagé à accroître la dotation publique de France Télévisions de 38 millions en 2017, jusqu'à 63 millions en 2020. Cela ne coûtait rien d'avancer à l'époque ce dernier chiffre, mais on vient de nous annoncer une coupe de 50 millions sur le budget de la culture : craignez-vous que cette diminution du budget du ministère ne vous affecte ?

**Mme Géraldine Bannier.** Dans le fleuve des questions, vous n'avez pas répondu sur l'idée, que je trouve bonne, de dédramatiser l'information et la rendre moins anxiogène, par exemple par un relevé des bonnes initiatives locales.

J'entends les collègues murmurer autour de moi, sans oser poser la question, au sujet de l'épisode assez polémique Michel Field-David Pujadas. Pouvez-vous nous éclairer à ce sujet ?

**Mme Delphine Ernotte-Cunci.** Les langues régionales, c'est un sujet que nous développons, en particulier dans les discussions sur les COM avec les différentes régions, en Bretagne, en Alsace, au Pays basque, en Occitanie... Cela figure dans notre cahier des charges.

En ce qui concerne la version originale, vous avez raison, madame Dubois, nous sommes un peu en retard à France 3. Nous avons déjà la VO pour le cinéma étranger sur France 2 et sur France 4, et nous allons corriger le retard sur France 3, lié à des problèmes d'architecture technique.

Mme Kuster m'a demandé si je craignais une diminution budgétaire. Depuis des années, l'audiovisuel public est financé principalement par la redevance, donc sur une taxe affectée qui ne dépend pas du budget de l'État. C'est un acquis considérable, et le fondement de l'indépendance politique de l'audiovisuel public, partout en Europe. Il se trouve qu'aujourd'hui, depuis l'arrêt de la publicité après vingt heures en 2009, la manne publique provient aussi d'une affectation de la taxe sur les opérateurs de communications électroniques (TOCE), dite taxe Copé, créée à l'origine pour compenser complètement l'arrêt de la publicité après vingt heures, mais qui entre aujourd'hui partiellement dans le budget de l'État et contribue à hauteur de 160 millions d'euros au financement de l'audiovisuel public. Nous ne dépendons donc pas du budget de la culture. On ne nous demande pas notre avis sur les coupes budgétaires, c'est-à-dire sur le court terme, mais nous entrons bien sûr dans les questionnements des évolutions à moyen terme, par exemple avec la suppression de la taxe d'habitation, puisque la redevance est perçue en même temps.

Je ne sais pas ce que le Gouvernement et le Parlement entendent proposer comme évolution ; en réalité, c'est sur vous que je compte... Ce n'est pas à moi de décider comment financer l'audiovisuel public ; je peux juste vous alerter sur le fait que la situation n'est pas stable, avec une redevance telle qu'elle est aujourd'hui, et un jour ou l'autre se posera la question de cette réforme. Tous les pays d'Europe ou presque ont réformé leur redevance et il serait étonnant que la France soit la dernière à le faire. Je ne peux que pousser à la réforme, mais je n'ai pas les moyens de faire plus.

Rappelons que la redevance est indexée sur l'inflation ; c'est cela aussi qui finance une partie du COM. Des discussions préliminaires que nous avons eues avec l'exécutif, nous avons compris qu'ils attendaient une forme de réciprocité. On a signé un COM l'an dernier ; nous aimerions que l'État respecte ce qu'il a signé et nous nous engageons à respecter ce que nous avons nous-mêmes signé, même si ce n'est pas facile : le non-remplacement d'un départ

en retraite sur deux exige un gros effort de productivité pour l'entreprise et l'ensemble de ses salariés.

Vous vous inquiétez à raison du caractère anxiogène des programmes. Je vous signale que, dans la grille de France 3 nous aurons tous les jours, à partir de septembre, un journal des initiatives de sept minutes, justement pour montrer que les territoires ne se résument pas à des voitures qui brûlent ; ce sont aussi des collectifs, des associations, des entreprises qui innovent et investissent pour le bien commun. Cela donnera lieu à un magazine des initiatives le samedi en fin de matinée. C'est très important.

Enfin, j'ai décidé de changer le présentateur du vingt heures pour différentes raisons. David Pujadas est un très bon journaliste, mais, même si nos journaux continuent d'être très regardés, des questions se posent dans le public sur l'information générale, qui traduisent une forme de défiance : on nous accuse de ne pas dire la vérité ou d'être dans une forme de connivence avec les différents pouvoirs, politiques ou privés ; autant d'interrogations dont il fallait tenir compte. David en était à sa quatrième élection présidentielle, cela faisait seize ans qu'il présentait le journal ; ce n'est pas facile pour un journaliste qui a tenu, et bien tenu, l'antenne pendant si longtemps de céder sa place, mais je ne trouve pas scandaleux, et ce n'est pas non plus faire insulte à sa qualité de journaliste, que de lui suggérer d'envisager de faire autre chose... J'ai souhaité confier le vingt heures à une journaliste très expérimentée au parcours très complet – interviews politiques, émissions politiques, journal télévisé aussi... C'est ce qui a engendré la polémique.

Peut-être est-ce aussi à cause du tempo, mais le tempo n'est jamais bien choisi : on m'a reproché d'avoir annoncé la décision en même temps que la nomination du nouveau gouvernement, mais ce n'était évidemment pas mon intention... La télévision est un monde très compliqué, très émotif, très éruptif ; peut-être est-ce dû au fait que les journalistes sont confrontés au quotidien à beaucoup d'émotions dans leur métier. Les choses s'enflamment très vite, mais retombent tout aussi rapidement. Je dois dire que c'est plutôt calme en ce moment.

**M. Cédric Roussel.** Notre commission, tout comme Mme Françoise Nyssen, ministre de la culture, est très attentive à la situation créée par Canal + dans ses relations avec les auteurs. Quatre sociétés d'auteurs ont assigné Canal + en justice pour non-respect de ses obligations à leur égard. Il n'est pas acceptable que les auteurs soient considérés comme une variable d'ajustement dans une stratégie de réduction des coûts et que cela se traduise par l'absence de respect de la création et de contrats dûment signés. Cette situation entraînera-t-elle une pression à la baisse sur la rémunération des auteurs dans l'audiovisuel ? Quelle sera la position de France Télévisions ?

**M. Alexandre Freschi.** Ma question est dans le droit fil de celle de M. Roussel, mais dans une dimension plus européenne. La position commune qu'ont adoptée les radiodiffuseurs publics européens sur le projet de règlement « Câble et satellite » tend à soutenir la Commission européenne dans son projet de favoriser la diffusion transfrontière de contenus protégés par les droits d'auteur. En particulier, l'analogie avec la première directive « Câble et satellite » de 1993, qui ne traitait que des services linéaires, est utilisée comme fondement pour justifier la complétion du marché unique pour les services de télévision de rattrapage, entre autres. L'article 2 du projet de règlement fait débat dans la mesure où il apparaît que la diffusion transfrontière des programmes pourrait nuire au principe de territorialité des droits. Comment pérenniser les revenus des créateurs, en particulier des plus fragiles, tels les réalisateurs de documentaires ou de films d'art et d'essai, si leurs œuvres sont

accessibles dans d'autres États membres sans que les diffuseurs ne leur versent de droits ? Ce texte ne peut-il faire craindre la remise en cause du principe de territorialité, clé de voûte du financement public de l'audiovisuel ?

**Mme Constance Le Grip.** Je partage les préoccupations qui viennent d'être exprimées. Le développement des plateformes des GAFAs et, demain, du chinois Alibaba, suscite des questions cruciales. Je ne doute pas de votre engagement et de votre mobilisation. Vous avez mentionné plusieurs émissions pivots de France Télévisions en matière européenne, au nombre desquelles *Eurozapping*, ainsi que la présence de journalistes de vos chaînes à Bruxelles et dans beaucoup de grandes capitales européennes. La députée européenne que j'ai été pendant plus de sept ans reste très attachée à ce France Télévisions maintienne, parmi les missions de service public qui lui sont assignées, ce haut niveau d'information et de pédagogie européenne. Vous avez aussi évoqué le magazine *Avenue de l'Europe*. Je me suis laissé dire que la direction de France 3 comptait y mettre fin au printemps prochain ; n'est-ce qu'une mauvaise rumeur ?

**Mme Annie Genevard.** Vous avez le souci légitime, que nous partageons, que vos programmes reflètent toute la diversité de la société française ; vous aviez d'ailleurs engagé votre présidence par une déclaration fracassante sur la surreprésentation de « l'homme blanc de plus de cinquante ans » au sein de France Télévisions. Par la suite, vous avez créé un annuaire des experts issus de la diversité ; pourquoi ne pas avoir plutôt créé un guide général d'experts de toutes origines ? Pourquoi cette approche ethnicisée alors que l'on cherche, en pendant à la reconnaissance de la diversité, à faire cause commune sur ces sujets ? Vous avez d'ailleurs recruté M. Donat, qui vous accompagne, pour ses grandes qualités professionnelles, sans que le fait qu'il soit un homme blanc ait été ni un obstacle ni un avantage...

**Mme Delphine Ernotte-Cunci.** Il a moins de cinquante ans !

**Mme Annie Genevard.** Effectivement ! Mais pourquoi en rester à cette approche singulière de la diversité ? Pourquoi n'avoir pas réalisé un guide des experts plus large ?

**M. Gabriel Attal.** Je fais miennes les préoccupations exprimées par mes collègues Cédric Roussel et Alexandre Freschi au sujet de la territorialité des droits. L'accord trouvé sur la portabilité des contenus numériques entrera en vigueur en janvier 2018 : à cette date, les services par abonnement seront accessibles depuis l'étranger aux abonnés en déplacement temporaire. Le choix étant laissé aux opérateurs publics d'offrir cette portabilité ou de ne pas l'offrir, que fera France Télévisions ?

**Mme Delphine Ernotte-Cunci.** Monsieur Roussel, vous avez fait allusion au conflit qui oppose Canal + et les sociétés d'auteurs, dont nous sommes nous-mêmes de grands partenaires : nous leur versons quelque 130 millions d'euros chaque année et nous en sommes heureux, parce qu'il n'est pas de création sans créateurs. Nous souhaitons protéger le principe d'une juste rémunération de la création, dont découle la possibilité que des auteurs français de talent écrivent et réalisent des séries : nous savons tous que ce sont les grands auteurs américains qui ont fait la réputation des séries américaines. C'est en cultivant le terreau favorable permettant aux auteurs de travailler agréablement en France que l'on maintiendra la création française. Autant dire que se mettre en conflit avec les auteurs serait pour nous une absurdité.



Cependant, le système de rémunération des auteurs est en contradiction avec la nécessité d'être plus forts au niveau européen. D'un côté, nous avons intérêt à défendre le principe de la territorialité des droits, faute de quoi ni les producteurs ni les auteurs n'y trouveront leur compte. Céder trop vite serait faire le jeu des plateformes : elles en profiteraient pour acheter des droits monde et des droits Europe, nous privant de l'accès à un certain marché. Comme nous ne sommes pas organisés en grands acteurs européens capables de rivaliser avec ces plateformes, cette évolution ne profiterait pas aux acteurs européens. Par ailleurs, cela pourrait en effet mettre à mal la rémunération des auteurs. Il y a donc là un danger. D'un autre côté, on ne peut en rester à des réglementations nationales car cela nous empêche de construire un opérateur européen. Nous nous trouvons donc confrontés à une double contrainte et nous n'avons pas trouvé la martingale, cette voie du milieu qui permettrait de respecter les auteurs tout en créant de la valeur pour les opérateurs européens.

Dans ce contexte, la portabilité des droits pour un ressortissant français qui passe quinze jours à l'étranger s'entend tout à fait, car cela inclut la rémunération des auteurs. Nous avons tout intérêt à rendre ce service à nos téléspectateurs et j'y suis favorable. Mais faire disparaître purement et simplement la notion de territorialité et permettre le libre accès à tous les contenus, c'est exactement ce qui se passe déjà, d'une certaine façon, avec le piratage : aux États-Unis, on a accès aux chaînes françaises. Du coup, nous ne pouvons même pas commercialiser des contenus français, puisqu'ils sont déjà totalement disponibles grâce au piratage... Il nous faut résoudre cette équation qui, si elle n'est pas totalement simple, ne pourra pas se faire au détriment des créateurs.

Madame Genevard, je ne renie pas cette phrase qui m'a un peu échappé et qui est toujours juste. Mais je n'ai jamais dit que je ne recruterai pas d'hommes de plus de cinquante ans : j'en veux pour preuve l'arrivée de Laurent Bignolas à *Télématin*. Il ne s'agit pas d'exclure les hommes mais d'inclure plus de femmes, et plus de femmes et d'hommes d'origines diverses, car on n'y parvient pas en laissant faire. C'est vrai, on pourrait faire un annuaire global. Il se trouve que nous avons déjà réalisé un annuaire pour les expertes, parce qu'il était nécessaire de convaincre les journalistes qu'il existait des expertes médecins, scientifiques, économistes compétentes pour s'exprimer à la télévision. Nous avons souhaité faire la même chose avec le club du XXI<sup>e</sup> siècle pour les expertes d'origines diverses. Le but n'est pas de catégoriser, mais trouver normal de voir des experts de toutes origines à l'écran ; or les téléspectateurs nous reprochent encore de ne pas retrouver totalement à l'écran le reflet de la société française. C'est pour cela que nous réalisons ces guides d'expertes, ce qui ne nous empêche pas de travailler sur d'autres représentations de la diversité, dans les fictions, les documentaires. Ce n'est pas la seule action que nous menons en matière de diversité.

Madame le Grip, je n'ai pas connaissance d'un arrêt de l'émission *Avenue de l'Europe*. Les contrats vont de septembre à septembre : vous retrouverez en tout cas *Avenue de l'Europe* à la rentrée.

**M. le président Bruno Studer.** Madame la présidente, permettez-moi de vous remercier de nous avoir présenté votre vision des choses et pour les échanges que nous avons eus. Nous avons été privilégiés.

J'ai le sentiment que notre trésor est entre de bonnes mains. Notre trésor au sens de l'argent public d'abord, puisque tous les aspects du contrat d'objectifs et de moyens ont été respectés en 2016. Le trésor qu'est notre culture ensuite : on sent bien que cette télévision, si longtemps considérée comme l'ennemie de la culture, ne l'est plus et que les choses

s'inversent. Je me réjouis déjà à l'idée de vous retrouver l'année prochaine pour faire un nouveau point d'étape sur cette révolution que nous vivons tous ensemble.

Je tiens à vous remercier, au nom de tous les membres de cette commission, pour la clarté de votre exposé et votre disponibilité. (*Applaudissements.*)

*La séance est levée à onze heure quarante-cinq.*



## Présences en réunion

### Réunion du mercredi 19 juillet 2017 à 9 heures 30

*Présents.* – M. Jean-Félix Acquaviva, Mme Ramlati Ali, Mme Aude Amadou, Mme Emmanuelle Anthoine, M. Gabriel Attal, Mme Géraldine Bannier, Mme Aurore Bergé, M. Philippe Berta, Mme Gisèle Biémouret, M. Pascal Bois, M. Pierre-Yves Bournazel, M. Bernard Brochand, Mme Anne Brugnera, Mme Céline Calvez, Mme Danièle Cazarian, Mme Sylvie Charrière, Mme Fabienne Colboc, Mme Béatrice Descamps, Mme Jacqueline Dubois, Mme Virginie Duby-Muller, Mme Frédérique Dumas, Mme Nadia Essayan, M. Alexandre Freschi, M. Laurent Garcia, M. Jean-Jacques Gaultier, Mme Annie Genevard, M. Raphaël Gérard, Mme Valérie Gomez-Bassac, Mme Danièle Héryn, M. Régis Juanico, M. Yannick Kerlogot, Mme Brigitte Kuster, Mme Anne-Christine Lang, M. Michel Larive, M. Gaël Le Bohec, Mme Constance Le Grip, Mme Brigitte Liso, Mme Josette Manin, Mme Sophie Mette, Mme Frédérique Meunier, M. Maxime Minot, Mme Sandrine Mörch, M. Guillaume Peltier, Mme Maud Petit, Mme Béatrice Piron, Mme Cathy Racon-Bouzon, M. Pierre-Alain Raphan, M. Frédéric Reiss, Mme Cécile Rilhac, Mme Stéphanie Rist, M. Cédric Roussel, Mme Sabine Rubin, M. Bertrand Sorre, M. Bruno Studer, Mme Agnès Thill

*Excusés.* – M. Lénaïck Adam, Mme Annick Girardin, M. Franck Riester, M. Thierry Solère, M. Stéphane Testé, M. Patrick Vignal