

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I I I ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires culturelles et de l'éducation

Mardi

19 janvier 2010

Séance de 17 heures

Compte rendu n° 23

SESSION ORDINAIRE DE 2009-2010

- Audition, ouverte à la presse, commune avec la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire, de M. Jean Picq, président de la troisième chambre de la Cour des comptes, de M. Patrick de Carolis, président-directeur général de France Télévisions, et de Mme Laurence Franceschini, directrice générale des médias et des industries culturelles au ministère de la culture et de la communication, sur le rapport de la Cour des comptes relatif à France Télévisions et à la nouvelle télévision publique..... 2
- Présences en réunion 20

**Coprésidence de
Mme Michèle Tabarot,
présidente, et de
M. Didier Migaud,
président de la
commission des
finances, de
l'économie générale et
du contrôle budgétaire**



COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

Mardi 19 janvier 2010

La séance est ouverte à dix-sept heures.

(Coprésidence de Mme Michèle Tabarot, présidente de la Commission, et de M. Didier Migaud, président de la Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire)

*La Commission des affaires culturelles et de l'éducation entend **M. Jean Picq**, président de la troisième chambre de la Cour des comptes, **M. Patrick de Carolis**, président-directeur général de France Télévisions, et **Mme Laurence Franceschini**, directrice générale des médias et des industries culturelles au ministère de la culture et de la communication, sur le rapport de la Cour des comptes relatif à France Télévisions et à la nouvelle télévision publique.*

M. Didier Migaud, président de la Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire. Avec Mme Michèle Tabarot, présidente de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation, nous avons le plaisir d'accueillir M. Jean Picq, président de la troisième chambre de la Cour des comptes, accompagné de M. Emmanuel Giannesini, conseiller référendaire et de M. Emmanuel Marcovitch, auditeur. Nous accueillons également Mme Laurence Franceschini, directrice générale des médias et des industries culturelles au ministère de la culture et de la communication, accompagnée de M. Roland Husson, de M. Jean-Christophe Levassor et de Mme Gabrielle Boëri, ainsi que M. Patrick de Carolis, président-directeur général de France Télévisions, accompagné de M. Patrice Duhamel, directeur général chargé des antennes, des programmes et de l'information, de M. Damien Cuier, directeur général chargé de la gestion, des finances et des ressources humaines, et de Mme Arlette Chabot, directrice générale adjointe chargée de l'information.

Le rapport public thématique de la Cour des comptes relatif à France Télévisions et à la nouvelle télévision publique a été publié en octobre 2009, avant l'entrée en vigueur de la nouvelle organisation du groupe France Télévisions, qui est intervenue le 4 janvier dernier. Il s'agit, pour le Parlement, d'une excellente base pour discuter d'un des principaux opérateurs de l'État et, plus largement, du service public audiovisuel, auxquels nos Commissions sont très attentives.

La Cour a appuyé son diagnostic sur l'analyse de cinq ans d'activité de France Télévisions. Elle a examiné les grands défis de la télévision publique concernant sa gouvernance, son modèle économique, ses missions d'information, sa politique d'achat et de production de programmes. Dans ces différents domaines, elle a présenté des recommandations, dont le Parlement doit débattre.

Mme la présidente Michèle Tabarot. Je salue à mon tour nos invités.

Nous sommes ravis d'avoir à nouveau l'occasion de nous réunir avec la Commission des finances pour débattre de la réforme de France Télévisions et de la nouvelle télévision publique, sujet majeur à propos duquel nous avons déjà eu l'occasion d'entendre le président Patrick de Carolis, lors d'une audition commune consacrée à l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens (COM) de France Télévisions.

Nous sommes aussi heureux de faire le point avec vous, monsieur de Carolis, sur les chantiers ouverts depuis l'adoption de la loi du 5 mars 2009 et de vous entendre à propos des perspectives de France Télévisions. L'occasion nous en est donnée grâce au rapport thématique de la Cour des comptes publié en octobre 2009.

La loi du 5 mars 2009 a posé les bases d'une réforme profonde de la télévision publique, dont la mesure la plus visible est la suppression des écrans publicitaires entre vingt heures et six heures. Le renouveau de la télévision publique implique que France Télévisions relève plusieurs défis : transformer les anciennes chaînes en une entreprise commune, mettre en place la diffusion numérique, assurer sa présence sur les nouveaux supports pour devenir un média global, tout en repensant son métier d'éditeur de programmes.

Je salue le volontarisme avec lequel le groupe France Télévisions s'est engagé dans cette réforme d'une ampleur exceptionnelle, et notamment le travail considérable accompli par l'équipe dirigeante pour mener à bien cette réforme dans des délais contraints – je rappelle en effet que la loi impose de définir un nouveau cadre collectif d'organisation de travail avant le 7 juin prochain.

Je suppose que vous évoquerez, entre autres sujets, la réorganisation du réseau régional de France 3, la stratégie éditoriale, la diffusion de programmes à vocation culturelle – en particulier de spectacles vivants – aux heures de grande écoute, la question des fictions, ainsi que le maintien de la publicité diurne.

M. Jean Picq, président de la troisième chambre de la Cour des comptes. Cette audition symbolise le développement des relations entre la Cour des comptes et l'Assemblée nationale. Nous le devons à votre implication, monsieur le président. Le 23 décembre, lorsque j'avais informé Philippe Séguin de votre sollicitation, il m'avait vivement encouragé à y répondre, car il était convaincu qu'un tel exercice est essentiel pour notre démocratie.

Notre rapport sur France Télévisions est le fruit d'un contrôle que la juridiction avait inscrit à son programme de travail en décembre 2007. Quelques jours plus tard, le 8 janvier 2008, le Président de la République annonçait un bouleversement. Nous nous sommes interrogés : n'était-il pas trop tard, ou trop tôt, pour traiter du sujet ? L'équipe étant prête, nous avons finalement estimé que ce travail pourrait être utile s'il éclairait l'avenir à partir d'une analyse du passé. Mais, pour que les recommandations tirées du passé trouvent toute leur utilité, encore convenait-il de les inscrire dans le processus de réforme, dont nous nous sommes efforcés d'analyser en temps réel, avec l'aide de l'entreprise, les coûts et les opportunités.

En préalable, j'insisterai sur le coût de la réforme pour les finances publiques : à l'horizon 2012, pour financer le groupe France Télévisions, le budget de l'État pourrait être appelé à compléter la redevance audiovisuelle à hauteur de 1 milliard d'euros, pour compenser les exonérations de redevance et de la suppression de la publicité.

La Cour, pour sa part, a préconisé à plusieurs reprises une augmentation de la redevance audiovisuelle de préférence à un appel au budget de l'État. Ses observations et recommandations sont inspirées par le souci que cet appel plus important aux fonds publics puisse déboucher sur un service public renouvelé.

Le contenu du rapport, qui a été rendu public en octobre, étant connu de vous, j'organiserai ma présentation autour des principales recommandations de la Cour, ce qui

permettra au président de France Télévisions de situer les actions qu'il a entreprises avant, pendant et depuis notre contrôle. J'aborderai successivement trois points : l'entreprise commune et sa trajectoire financière ; les achats de programmes au secteur privé de la production ; l'information et les rédactions.

Le premier sujet est au cœur de la loi du 5 mars 2009. En revanche, les questions liées aux achats de programmes et à l'information ne sont pas traitées directement par les textes juridiques de la réforme et ont été les grandes absentes des projets successifs élaborés depuis le début des années deux mille en matière d'organisation et de synergies. Or, une télévision financée presque exclusivement sur fonds publics ne peut se dispenser d'une réflexion sur l'efficacité de son cœur de métier, c'est-à-dire sur la façon dont elle gère ses programmes.

La construction de l'entreprise commune prolonge un processus engagé en 1989, avec l'institution de la présidence commune, et poursuivi en 2000 avec la création du groupe France Télévisions. La transformation de ce dernier en entreprise intégrée était une proposition de la direction du groupe, formulée explicitement pour la première fois en mai 2007, quelques jours à peine après la signature du contrat d'objectifs et de moyens, le COM pour 2007-2010, lequel s'en tenait à un « renforcement du groupe ». Écartée par le Gouvernement à l'automne suivant avant d'être de nouveau suggérée par la Commission pour la nouvelle télévision publique en avril 2008, cette transformation a finalement été inscrite dans le projet de loi présenté à l'Assemblée nationale à la rentrée 2008. Ces hésitations montrent que le nouveau statut n'allait pas de soi. C'est la direction de l'entreprise qui en a fait la condition des rationalisations qui lui étaient demandées ; il lui appartient désormais de démontrer la pertinence de cette option.

La Cour a identifié trois domaines dans lesquels la construction d'une entreprise commune peut avoir des effets importants.

Le premier touche au pilotage stratégique de l'entreprise. Le constat que nous tirons du passé est clair, et nous l'avons d'ailleurs déjà fait lors du contrôle précédent : aucune entreprise ne peut être dirigée avec l'instabilité stratégique qui a résulté des relations entre l'État et France Télévisions de 2004 à 2008. La responsabilité en incombe principalement à l'État actionnaire. Je cite, pour mémoire, la séquence des décisions et de leur remise en cause : report de la TNT et abandon du projet de chaîne d'information continue en 2004 ; changement de président et virage éditorial en juillet 2005 ; signature d'un nouveau COM en mai 2007 ; projet d'entreprise unique deux mois plus tard, en juillet 2007 ; changement radical de modèle économique annoncé par le Président de la République en janvier 2008.

La première recommandation de la Cour est donc que le futur contrat d'objectifs et de moyens garantisse à France Télévisions la continuité stratégique que sa transformation exige.

Dans le même souci, la Cour a souligné que la composition du conseil d'administration pourrait être revue, afin que celui-ci prenne en charge l'intérêt social de l'entreprise au lieu d'être le lieu de débats sur les intérêts institutionnels gravitant autour de la télévision. Il nous a également semblé judicieux que le conseil d'administration puisse à l'avenir se prononcer sur les décisions d'achats de programmes d'un montant supérieur à 15 millions d'euros – la Cour semble avoir été entendue récemment sur ce point.

Le deuxième domaine concerne l'intégration de la gestion. La généralisation d'outils de gestion communs aux différentes entités du groupe a progressé depuis la création de la holding, mais peut-être moins que nous l'espérons ; le choix de l'entreprise commune vise à résoudre ce problème lancinant. L'une des plus grandes opportunités sera de refondre et de moderniser les 274 accords et conventions existant en matière sociale. Ce travail est aujourd'hui largement engagé par l'entreprise ; il est important que le soutien de l'État ne lui manque pas.

Le troisième domaine porte sur le respect de la trajectoire financière arrêtée en juin 2009 sous la forme d'un « plan d'affaires ». La Cour a constaté que la structure financière de l'entreprise s'était dégradée dès l'exercice 2007. Le pilotage des coûts de grille avait permis à l'entreprise d'achever l'année sur un résultat comptable encore bénéficiaire, mais tel n'a pas été le cas en 2008, exercice au terme duquel elle a subi une perte.

Du fait de recettes publicitaires plus élevées, la situation semble moins tendue que prévu en 2009, et il faut s'en réjouir. Mais une hirondelle ne fait pas le printemps : la Cour tient à souligner que la trajectoire financière 2009-2012, qui ne prévoit un retour à l'équilibre qu'en 2012, repose sur plusieurs hypothèses fragiles. J'en citerai quatre.

La première tient au rythme de réduction des effectifs. Celle-ci repose à titre principal sur un plan de départs volontaires de 900 postes, reprenant un dispositif déjà appliqué en 2007 et en 2008, dont les résultats avaient été modestes, avec une réduction nette de 84 emplois. De surcroît, le coût de ce dispositif est élevé – il est estimé à une moyenne de 70 000 euros par emploi –, il n'a pas été provisionné et ne fait pas l'objet d'un chiffrage distinct dans le plan d'affaires.

La deuxième fragilité découle de la transformation de l'entreprise en « média global », dont la loi et le président de France Télévisions soulignent le caractère stratégique. Le plan d'affaires entérine le fait que l'entreprise devra d'abord se restructurer – les coûts de transition étant à engager immédiatement – avant de déployer ses activités dans le média global. Un investissement très progressif de 170 millions d'euros est prévu d'ici à 2012, dont 50 millions en 2009-2010. Dès lors que le plan d'affaires repose davantage sur des économies espérées que sur des ressources nouvelles, le risque d'un report au-delà de 2012 n'est pas négligeable. De fait, l'entreprise, avec beaucoup de réalisme, a prévu des recettes de diversification de 22,5 millions d'euros. Ce montant nous semble insuffisamment ambitieux eu égard aux perspectives ouvertes par la valorisation des droits d'exploitation acquis sur les programmes, encore très éloignée des ressources correspondantes des grands groupes audiovisuels concurrents.

La troisième fragilité vient de ce que les économies liées à l'entreprise commune n'ont pas été chiffrées en tant que telles. Un surcoût immédiat de 35 millions d'euros a au contraire été retenu, les économies espérées ne devant apparaître qu'ensuite, à travers la modération du rythme de progression des dépenses du groupe : plus 1,5 % par an pour le coût de grille d'ici à 2012, là où le COM prévoyait 3 %, et moins 4,6 % par an dès 2010 pour les autres charges du diffuseur, là où le COM prévoyait moins 0,2 %. Une réduction immédiate de 4,6 % par an des charges non liées aux programmes paraît peu vraisemblable à court terme.

Quatrième fragilité : le plan d'affaires n'est pas accompagné d'un tableau de financement. La trésorerie du groupe, structurellement basse et susceptible de devenir négative pendant toute la durée du plan d'affaires, justifierait une planification préalable des besoins de financement.

Ainsi, en dépit des bonnes surprises de l'exercice 2009 en matière de ressources publicitaires, la trajectoire financière de France Télévisions reste tendue. Des quelques chiffres que je viens de citer résulte un constat simple : il ne serait pas crédible de miser sur les seules synergies administratives, car l'idée selon laquelle il est possible de comprimer les dépenses de fonctionnement courant pour maintenir la dynamique du prix des programmes prévaut depuis des années. Un tel système n'a rien d'efficace et n'est plus tenable. Avec une hypothèse de progression du coût de grille de 1,5 % par an, France Télévisions se trouve dans l'obligation de rechercher les voies et moyens d'une gestion plus rigoureuse de ses programmes, sur deux aspects : les achats de programmes et l'information.

J'en viens au deuxième point de mon exposé : les achats d'émissions au secteur privé de la production.

En la matière, les observations de la Cour ont été largement médiatisées. Elles peuvent être résumées autour d'un constat général : la réglementation et le mode de négociation des achats de programmes sont favorables aux producteurs et alimentent une dynamique de prix élevés. Ce constat a pu être effectué grâce à la démarche d'audit entamée, il y a deux ans, par France Télévisions. Il convient maintenant de la pousser jusqu'à sa logique ultime : obtenir des conditions de négociation plus serrées, ce qui est déjà engagé.

Un premier remède consiste à passer d'une logique de consommation budgétaire à une négociation sur les coûts.

La réglementation – issue des anciens décrets dits « Tasca », remplacés pour partie aujourd'hui par des accords interprofessionnels – assigne aux chaînes de télévision des obligations d'investissement dans les « œuvres ». Ces obligations sont exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires mais, au cours des dernières années, l'habitude a été prise d'ajouter à cette obligation en pourcentage une obligation exprimée en valeur absolue. Aujourd'hui, la fiction, les documentaires, l'animation font chacun l'objet d'un volume d'investissement minimal annuel en euros que France Télévisions s'oblige à respecter, quelle que soit par ailleurs l'évolution de ses recettes. Les budgets étant connus à l'avance, ce dispositif affaiblit considérablement la négociation économique qui devrait gouverner l'achat des programmes. Ces conséquences fâcheuses semblent s'être étendues aux genres ne faisant pas l'objet d'obligations d'investissements, c'est-à-dire aux émissions dites « de flux ». Le budget alloué par les chaînes publiques à leurs différentes cases horaires étant bien connu dans le monde de la production, il servait de base aux prix proposés, sans qu'une négociation serrée, au premier euro, parvienne à s'instaurer. Pour être exacts, cette situation a surtout caractérisé les années 2000-2008. Depuis la fin de l'année 2008, les négociations économiques se sont resserrées pour ce qui concerne les grandes émissions de flux ; il convient que ce rééquilibrage se confirme.

À cet effet, la première recommandation de la Cour s'adresse davantage à l'État qu'à France Télévisions : mettre fin au système d'obligations d'investissements exprimées en valeur pour leur substituer des obligations exprimées en volumes horaires et différenciées par genres. Cette réforme bouleverserait les habitudes prises depuis quinze ans, mais il est temps de remédier à une situation qui a entretenu une dynamique de prix sensiblement supérieure à celle de l'inflation sans pour autant contribuer à ce que le secteur de la production privée se structure autour d'entreprises dotées de fonds propres et capables de porter une politique de développement sur le marché secondaire des œuvres. La Cour ne méconnaît pas l'enjeu que représente l'existence en France d'un tissu de sociétés de production créatives et innovantes. Néanmoins, compte tenu du développement du nombre de chaînes et des possibilités

d'exploitation sur de nouveaux supports, un dispositif aussi protecteur que le « chiffre d'affaires garanti », auquel peuvent être assimilées les obligations d'investissements en valeur, nous paraît anachronique.

Le deuxième axe de réforme, plus technique que le premier mais complémentaire, touche à la révision en profondeur des relations avec les sociétés de production privées.

Les audits auxquels France Télévisions a procédé ont permis à la Cour de résumer ainsi les faits : devis imprécis, comptes approximatifs, clauses contractuelles parfois inappliquées, niveaux réels des marges supérieurs à ce que les devis et les contrats laissaient présager.

Nous avons formulé une série de recommandations. Les comptes devraient être présentés de manière normalisée et symétrique. L'entreprise commune devrait se doter d'une banque de données relative aux coûts. Surtout, le versement du solde du contrat devrait être subordonné à la reddition de leurs comptes par les producteurs, étant entendu que l'entreprise ne s'interdirait pas de procéder à des audits contradictoires pour s'assurer de leur qualité. Nous avons aussi insisté sur la nécessité de mieux objectiver la rémunération des producteurs, aujourd'hui opaque, dans la mesure où elle se répartit entre cachets, salaires, économies sur frais de structure facturés et dividendes liés aux résultats. Nous sommes même allés jusqu'à suggérer que, pour les émissions de flux, un système distinguant rémunération du producteur et paiement des prestations puisse être expérimenté.

J'en viens au troisième point, l'autre grand sujet en matière de programmes : l'information.

L'information et les rédactions sont restées jusqu'à ce jour à l'écart du processus de construction du groupe France Télévisions. Nous avons découvert avec surprise que l'information mobilise environ 45 % des effectifs du groupe, soit près de 5 000 personnes – 2 360 journalistes plus 2 640 techniciens et personnels administratifs –, pour un coût total de 558 millions d'euros en 2008. Cette somme appelle l'attention car il ne saurait persister de secteur protégé, à l'abri des efforts en termes d'efficacité et de qualité.

Les cahiers des missions et des charges, avant comme après le décret du 23 juin 2009, disposent que les antennes publiques diffusent des programmes d'information mais s'en tiennent là : cette obligation de principe n'est assortie d'aucun objectif précis en termes de volume horaire ou de type d'information. C'est presque paradoxal si l'on considère que la convention conclue entre TF1 et le CSA prévoit, elle, un volume horaire minimal dédié aux programmes d'information. Concrètement, cela signifie que la place de l'information est déterminée par les moyens alloués aux rédactions, sans réflexion économique stratégique préalable. Au cours des dernières années, le seul objectif tangible et mesurable assigné aux directeurs des rédactions a donc été le respect de leurs budgets. Cet objectif a d'ailleurs été tenu : depuis 2004, le coût de l'information est stable ; il n'y a pas eu de dérive de ce côté, même si les mutations liées à la révolution numérique, qui vont toutes dans le sens de gains de productivité, laissaient espérer mieux.

Cette carence d'objectifs précis et d'indicateurs susceptibles d'en rendre compte constitue une anomalie. En vertu de la logique « lolfienne », le service public, financé sur fonds publics, doit être capable d'explicitier sa stratégie et ses objectifs, puis de justifier ses résultats.

Concrètement, nous recommandons que le prochain COM comporte une définition de l'offre d'information de France Télévisions : volume horaire, formats, types d'émissions – journaux, magazines, autres cases – et répartition entre les différentes antennes. Cette offre devrait ensuite faire l'objet d'un chiffrage au premier euro afin d'en déduire des cibles pertinentes en termes de budgets et de coûts de référence. Complétée par quelques indicateurs bien choisis, qu'il reste à trouver, elle permettrait notamment de rendre compte de la différence que l'on attend de l'information de service public.

Pour ne pas prescrire sans proposer de pistes, le rapport de la Cour comporte, page 138, un tableau récapitulatif des différentes options éditoriales et techniques susceptibles de structurer un pilotage moderne de l'information par les objectifs, les résultats et les coûts. Dans le même ordre d'idée, le rapport consacre un encadré, page 127, au *Statement of Programme Policy* de la BBC, qui montre que les différents volets de la mission d'information du service public – par exemple la place de l'international ou de la culture – peuvent être déclinés en objectifs précis et mesurables.

Ces idées semblent avoir été diversement reçues, comme si, en nous aventurant sur ce terrain, nous avons commis une imprudence, voire une faute de l'esprit. Nous sommes pourtant respectueux des prérogatives des journalistes en matière de définition et de traitement de l'information. Nous nous bornons à recommander que les rédactions définissent elles-mêmes les termes de référence de leur production, tant quantitative que qualitative, et en rendent compte par des éléments inscrits dans le COM. Que cet exercice ne soit pas simple, qu'il implique un effort collectif pour en fixer les termes raisonnables, nous n'en doutons pas. Mais est-ce une raison pour ne pas s'y engager ?

La Cour s'est donc réjouie que, dans un communiqué publié le lendemain de la publication de son rapport, le président de France Télévisions indique : « *Une réflexion sur les indicateurs d'activité et de qualité de l'information, telle que le suggère la Cour, sera engagée au sein des rédactions. Elle permettrait, autant que possible, de rendre mesurable et donc d'objectiver la qualité de notre offre d'information, au-delà de simples critères quantitatifs qui doivent être interprétés avec la plus grande prudence.* »

Je terminerai par la question de l'information dans le contexte de l'entreprise commune. Le législateur a certes inscrit ce principe dans la loi : « *Lorsqu'ils diffusent des journaux télévisés, les services de la société France Télévisions disposent d'une ligne éditoriale indépendante.* » Mais cela ne dispense pas France Télévisions d'une réflexion sur l'efficience et l'efficacité des différents services concourant à l'information.

À ce titre, j'évoquerai l'étendue des mutualisations possibles. Depuis maintenant trois ans, l'entreprise s'est engagée dans un plan de mutualisation des moyens techniques de l'information, qui peut se prévaloir de premiers résultats. Mais ceux-ci sont condamnés à rester modestes, parce que le plan ne concerne que les moyens techniques *stricto sensu*, et non, par exemple, les journalistes reporters d'images, et parce que la quasi-concomitance des éditions de France 2 et France 3 exige *de facto* un dédoublement des équipes et des moyens techniques dans bien des domaines. Aussi la Cour a-t-elle insisté pour que le principe de mutualisation soit étendu à toutes les fonctions ne participant pas directement de la ligne éditoriale.

La réforme exige que l'entreprise consente des efforts de grande ampleur. Je répète que l'évolution du coût de grille est limitée à plus 1,5 % par an d'ici à 2012, alors qu'elle avait été programmée à hauteur de 3 % par le COM 2007-2010. Si France Télévisions s'y

tient – et, compte tenu de la situation des finances publiques, elle doit s’y tenir –, l’effort nécessaire est considérable. C’est un changement de culture par rapport à des années durant lesquelles le groupe avait tiré partie du dynamisme de sa régie publicitaire, dans un contexte de stabilisation de la redevance.

On peut estimer qu’une garantie de ressources publiques est toujours préférable aux aléas du marché publicitaire, mais il serait injuste de ne pas évoquer le travail considérable dans lequel l’entreprise est engagée. Parallèlement au redressement de ses comptes, avec un objectif de retour à l’équilibre d’ici à 2012, celle-ci doit en effet opérer trois changements fondamentaux, tous porteurs de coûts : mettre en place l’entreprise commune et rénover ses métiers, dans le cadre d’un chantier social majeur ; achever la mise en place de la télévision numérique et gérer ses conséquences, en particulier outre-mer ; assurer sa présence sur les nouveaux supports et repenser son métier d’éditeur de programmes en fonction de leur développement.

Je n’ai rappelé que les plus importantes des vingt-sept recommandations formulées par la Cour. Si l’on en juge par les lettres du président de France Télévisions et des ministres de la culture, de l’économie et du budget annexées au rapport, elles ont été accueillies favorablement. Seule la recommandation relative à la révision des obligations d’investissement dans les œuvres suscite une divergence de vues entre les ministres.

Cela nous ramène à mon propos initial. Le passé a montré les conséquences difficiles pour l’entreprise des hésitations ou des désaccords au sein de l’État. Compte tenu de l’ampleur des chantiers à mener, si elle bénéficiait de la nécessaire continuité stratégique que sa transformation exige, ce serait un changement réel et salutaire par rapport au passé.

Mme Laurence Franceschini, directrice générale des médias et des industries culturelles au ministère de la culture et de la communication. Ce rapport très exhaustif constitue pour l’État, singulièrement pour le ministère de la culture et de la communication, un guide très précieux dans le cadre de la réforme en cours.

Je voudrais vous faire observer au préalable que l’annonce en janvier 2008 de la suppression de la publicité sur les antennes de France Télévisions ne contrevenait pas au contrat d’objectifs et de moyens signé en 2007. Si les axes stratégiques fixés par le COM doivent être le plus possible respectés, ces engagements réciproques entre le groupe et l’État ne sont pas des données intangibles : ils peuvent être renégociés pour tenir compte de changements substantiels. En l’espèce, cette annonce a plutôt contribué à réduire l’incertitude pesant sur le budget en cours d’exécution.

La réforme en cours de l’entreprise appelle deux remarques.

Cette réforme s’est traduite en premier lieu par la suppression de la publicité après vingt heures sur les antennes de France Télévisions, mesure plébiscitée par les téléspectateurs, 70 % d’entre eux se déclarant satisfaits de la nouvelle grille de programmes.

La transformation des entreprises du groupe en une société unique, l’autre grand volet de la loi du 5 mars 2009, engagée depuis janvier 2009, s’est concrétisée le 4 janvier dernier. L’enjeu de cette nouvelle organisation est double pour le service public : cette stratégie du « média global » vise à contribuer à l’amélioration, non seulement de l’offre de programmes de France Télévisions, mais également de la gestion de l’entreprise, à travers la mise en œuvre de synergies.

Après la loi, et avant la signature de l'avenant au COM soumis en décembre au conseil d'administration du groupe, qui devrait intervenir dans les prochaines semaines, le cahier des charges de France Télévisions, publié le 25 juin, constitue une étape importante dans la réalisation de la réforme. Il fixe notamment les engagements de France Télévisions en matière de création audiovisuelle et cinématographique, qui seront déclinés dans l'avenant. On vient d'entendre les observations de la Cour quant à la manière de comptabiliser ces différents engagements. Il nous semble que le groupe joue un rôle tout à fait essentiel en matière de diversité culturelle et de production audiovisuelle. C'est la raison pour laquelle, à l'obligation faite par la loi à France Télévisions de consacrer à la création audiovisuelle un pourcentage minimum de son chiffre d'affaires, l'avenant au COM ajoute des engagements en volumes horaires de diffusion. Nous devons saluer le fait que le groupe ait accepté de maintenir un niveau d'investissement élevé dans la création audiovisuelle, de 420 millions d'euros à l'horizon 2012. Comme on vient de le souligner, l'entreprise est tout à fait en droit d'attendre des moyens budgétaires à la hauteur de ses engagements. Ces niveaux d'investissement, définis en pourcentages de recettes, ont été négociés en octobre 2008 avec les producteurs audiovisuels.

Les observations de la Cour des comptes sur les mesures d'audience sont à mettre en relation avec la stratégie de média global. L'avenant au COM prévoit l'affinement des indicateurs d'audience, afin de les adapter à la multiplication des modes de diffusion et de consommation de programmes télévisuels. En effet, les groupes de médias ne doivent plus raisonner en fonction de l'audience d'un seul support, mais de l'ensemble des vecteurs de diffusion. La stratégie de média global étant tout à fait capitale pour le service public, je laisserai au président Patrick de Carolis le soin de la détailler, en particulier en ce qui concerne les web-télévisions régionales.

Les engagements pris en matière de portails thématiques d'accès à la connaissance et à la culture s'inscrivent pleinement dans la mission de service public de France Télévisions : outre que c'est un moyen de rajeunir l'audience du groupe public, ils contribueront à la réduction de la fracture numérique. Tout aussi essentiel est ce qui relève de la *catch up TV*, ou « *télévision de rattrapage* », domaine dans lequel le groupe a été pionnier.

Je rappelle à ce propos qu'il a été décidé, dans le cadre du dernier conseil interministériel de l'outre-mer, que l'ensemble des chaînes de France Télévisions participerait au déploiement de la télévision numérique outre-mer en novembre 2010, et que France Ô serait diffusé sur l'ensemble du territoire national.

La réforme de la nouvelle organisation du groupe ne se limite pas à la mutualisation des fonctions support. Dès avant la mise en œuvre de la réforme, le groupe s'était mobilisé pour mutualiser le plus grand nombre d'activités. Sur le plan des structures comme sur le plan éditorial, la réforme permet aujourd'hui d'approfondir et de mener à bien ce mouvement.

La constitution d'unités de programme n'implique aucune uniformisation éditoriale : je rappelle que le nouveau cahier des charges prévoit que « *les unités de programme créées au sein de France Télévisions veillent à la diversité de l'accueil des projets. Elles comprennent des instances de sélection dont le fonctionnement collégial associe notamment les directeurs de l'antenne et les unités en charge de l'acquisition ou de la production de ces programmes* ».

En ce qui concerne la gouvernance, la réforme poursuit son cours après l'adoption des nouveaux statuts. Le nouveau règlement intérieur adopté par le conseil d'administration

précise le rôle de certains comités, en particulier du comité d'audit et du comité stratégique. Il s'agit notamment de mettre en œuvre certaines propositions de la Cour visant à donner au conseil d'administration un droit de regard sur les contrats dépassant un certain seuil d'engagement. Dans cette perspective, le groupe s'est doté d'outils de pilotage plus performants que ceux dont il disposait jusqu'alors.

M. Patrice Martin-Lalande, rapporteur spécial de la Commission des finances pour la mission « Médias ». Je tiens tout d'abord à remercier le président Picq et les magistrats de la Cour des comptes pour la qualité de leur travail et pour la collaboration fructueuse que nous entretenons tout au long de l'année : c'est elle qui permet à votre rapporteur spécial, d'une part de reprendre dans ses questionnaires budgétaires les points soulevés par la Cour qui n'ont pas fait l'objet d'une réponse satisfaisante et, d'autre part, de dresser chaque année un tableau de suivi des recommandations émises par la Haute juridiction financière.

J'ai eu l'honneur d'être à l'origine, en 2003, de la première demande d'enquête formulée par la commission des finances de l'Assemblée nationale à la Cour des comptes sur le fondement de la mission d'assistance de celle-ci au Parlement. Il y a sept ans, cette demande concernait déjà le secteur qui nous intéresse aujourd'hui, puisque l'étude avait été consacrée aux conventions collectives des personnels de l'audiovisuel public. Aujourd'hui, alors que la nouvelle organisation du groupe France Télévisions est entrée, depuis le 4 janvier dernier, dans sa phase de mise en œuvre effective, cette problématique reste particulièrement prégnante.

Je souhaiterais, avant de formuler des questions qui portent nécessairement sur ce qui appelle des progrès ou des confirmations, saluer le chemin considérable déjà parcouru par le groupe France Télévisions sous la conduite de Patrick de Carolis.

Je voudrais d'abord vous interroger sur le dispositif de départs volontaires à la retraite. À la date de rédaction de mon dernier rapport spécial, l'efficacité de ce plan était difficilement appréciable. En effet, ce dispositif ne doit concerner que les salariés de plus de soixante ans ou atteignant cet âge pendant la durée d'application du dispositif, sous contrat à durée indéterminée et disposant de l'ensemble de leurs annuités. Il est fondé sur le volontariat, ce qui ne garantit pas que les éventuels départs permettront de répondre effectivement aux besoins du groupe, l'entreprise n'étant, par hypothèse, pas décisionnaire dans ce domaine. Enfin, ce dispositif semble avoir été établi sur la base de projections statistiques, et non sur une analyse des intentions des intéressés, ce qui empêche d'en évaluer finement le coût et les économies attendues à terme, ainsi que les conséquences en termes d'organisation. D'après le rapport de la Cour des comptes, sur la base de 900 départs valorisés à hauteur de 70 000 euros chacun, le coût serait ainsi de 63 millions d'euros. Dispose-t-on dorénavant d'analyses plus fines de ce plan de départ volontaire et de ses conséquences humaines, financières et organisationnelles ?

Ma deuxième question porte sur la renégociation des conventions collectives. On peut craindre que cette négociation s'opère systématiquement « par le haut », le statut final harmonisé s'analysant en une addition des dispositifs les plus avantageux propres à chaque statut particulier antérieur. Où en est la renégociation et quel en est le coût prévisionnel, celui-ci ayant fait l'objet d'estimations variant du simple au double, de 35 à 70 millions d'euros ?

Par ailleurs, France Télévisions n'est pas la seule société de l'audiovisuel public à procéder à une telle renégociation : Radio France, RFI et l'INA sont également concernés. Si

les spécificités propres à chaque société et à leurs métiers respectifs ne permettent pas d'envisager un statut « audiovisuel public » commun, est-il prévu de favoriser les échanges entre ces sociétés afin d'assurer la cohérence des statuts ainsi refondus ? La définition d'une nomenclature commune des métiers, l'harmonisation des principes régissant les évolutions de carrière ou la rémunération permettraient en effet de faciliter la mobilité et de créer des passerelles entre les différents organismes de l'audiovisuel public, voire avec le secteur privé.

Je voudrais également vous interroger sur le champ des synergies. Tout en saluant les efforts consentis en ce domaine relativement aux fonctions support, je partage cependant l'analyse de la Cour des comptes quant à la nécessité de ne pas limiter les synergies à ces seules fonctions et de favoriser la mutualisation des moyens de l'information au-delà des seuls moyens techniques, dans le respect de l'identité éditoriale des antennes. Quelles sont les actions envisagées en la matière ? Sont-elles évaluées et les synergies attendues ont-elles déjà fait l'objet d'une évaluation ?

Je poursuivrai par une interrogation de nature plus prospective. L'audiovisuel extérieur de la France ayant déjà emprunté la voie du média global, faisant coexister des médias télévisuels – France 24 et TV5 Monde – et radiophonique – RFI –, pourrait-on envisager, à terme, la constitution d'un média public hexagonal réellement global réunissant France Télévisions et Radio France ?

Quant à l'avenant au COM, madame la directrice générale, je vous rappelle que nous avons attendu sa signature neuf mois : c'est un peu long au regard de la durée du COM, même en tenant compte de l'irruption de la loi en mars et du nouveau plan d'affaires en juin. Mais peut-être s'agit-il de tenir davantage compte du contexte dans lequel le COM doit s'inscrire.

Par ailleurs, où en est, madame la directrice générale, l'examen par les instances européennes de la compatibilité du nouveau mode de financement de France Télévisions avec les règles communautaires ?

Ma question suivante s'adresse au président de France Télévisions. La décision gouvernementale de laisser à France Télévisions la grande majorité du surplus de recettes publicitaires de l'année 2009 permet d'accélérer le désendettement du groupe. Quand cette dette sera-t-elle apurée ? Quelles économies sont permises par cette accélération du désendettement en termes de frais financiers ?

Enfin, monsieur de Carolis, la loi prévoit la suppression totale de la publicité à partir de la fin de l'année 2011. Serait-il cependant envisageable d'étudier la possibilité de maintenir la publicité durant la journée, pour tenir compte d'éléments tels que les tensions qui s'exercent sur les finances publiques et les bons résultats de France Télévisions en 2009 en matière de recettes publicitaires ?

M. Christian Kert, rapporteur de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation. Je voudrais d'abord vous interroger, monsieur le président de la Commission des finances, madame la présidente de la Commission des affaires culturelles, sur l'opportunité de notre réunion d'aujourd'hui : n'est-il pas un peu tôt pour interroger les responsables de France Télévisions sur les observations de la Cour des comptes, alors que les différentes entreprises du groupe n'ont fusionné que le 4 janvier dernier ?

Nous ne pouvons, monsieur le président Picq, que soutenir votre appel à des économies plus importantes, plus rapides ou plus étendues. Mais la Cour des comptes aurait

dû également souligner la paix sociale qui règne à France Télévisions en dépit de l'ampleur de la réforme. Si des inquiétudes légitimes s'expriment, elles ne sont cependant pas susceptibles de remettre en cause cette paix sociale.

N'avez-vous pas le sentiment, monsieur de Carolis, que les négociations du COM satisfaisaient par avance les recommandations de la Cour des comptes ?

Par ailleurs, je me demande, monsieur le président Picq, comment on peut quantifier précisément l'effort de France Télévisions en matière d'information. Dans ce domaine, à mes yeux le plus sensible, je rappelle à ceux qui appellent à la mutualisation des moyens que le législateur a tenu à ce que soient maintenues des rédactions très différenciées au sein de France Télévisions : c'était même un des « impératifs moraux » de notre texte. Vos recommandations ne vont-elles pas à l'encontre de cet engagement ?

Vous avez évoqué le coût de la disparition de la publicité. Ne faut-il pas mettre à profit la clause de rendez-vous de novembre 2011 pour s'interroger, comme le fait notre excellent collègue Patrice Martin-Lalande, sur la pertinence de la suppression totale de la publicité, sachant que, seule parmi les chaînes de télévision, France Télévisions a connu de bons résultats en matière de publicité cette année ?

M. Marcel Rogemont. Je veux à mon tour remercier le président Picq et la Cour des comptes pour ce rapport de qualité.

Dès les premières pages, monsieur le président, vous soulignez le caractère changeant et contradictoire des objectifs de l'État en matière de télévision publique. Il n'est qu'à voir, en effet, combien France Télévisions est ballottée en matière de publicité !

Je voudrais, madame Franceschini, vous interroger sur le financement de la suppression totale de la publicité, conformément aux prescriptions de la loi. On peut aujourd'hui estimer son coût à partir des 400 millions d'euros de recettes publicitaires du groupe en 2009, moins les 80 millions dus au parrainage : c'est donc plus de 300 millions d'euros qu'il faudra ponctionner sur le budget de l'État. Comment comptez-vous répondre à cette question à un moment où les finances publiques ne sont pas au beau fixe ?

Bien avant le vote de la loi relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision, notre groupe parlementaire avait demandé la création d'une chaîne pour la jeunesse, sans publicité. À quoi bon, en effet, supprimer la publicité après vingt heures, c'est-à-dire quand les plus jeunes ne sont plus devant la télévision ? Cette proposition sera-t-elle reprise dans le cadre des réflexions qui entourent la mise en place de la loi ?

En ce qui concerne le financement retenu pour compenser la suppression de la publicité, nous maintenons notre position : nous regrettons qu'on ait choisi de reverser les recettes de la taxe sur les fournisseurs d'accès à Internet au financeur de la création qu'est France Télévisions, plutôt que directement à la création. J'aimerais cependant que vous me précisiez votre sentiment sur les réflexions de la Cour quant à l'opportunité de cumuler des obligations en pourcentages du chiffre d'affaires et en volumes horaires de diffusion en matière de création. Ne craignez-vous pas notamment que cette dernière obligation n'ait une incidence négative sur la qualité de la programmation ?

Comme l'a souligné Patrice Duhamel dans un article récent, France Télévisions avait opéré son « virage éditorial » bien avant la loi, et je vous remercie, monsieur de Carolis, de

l'avoir rappelé aux plus hautes instances de la République. On pourrait même regretter qu'on n'ait pas décidé plus tôt d'avancer le *prime time* de quinze minutes, cette décision n'étant pas nécessairement liée à l'absence de publicité.

Pourriez-vous nous préciser la nature de ce « virage éditorial », que manifeste la programmation actuelle, mais qui a été décidé bien avant ?

Je voudrais également vous interroger sur les difficultés que vous pourriez rencontrer du fait de la fusion. Même si nous souhaitons que la fusion se passe de la meilleure façon possible, nous ne pouvons pas négliger les mouvements auxquels elle donne lieu selon la presse.

Enfin, au moment où l'on évoque le choix d'un nouveau président pour France Télévisions, la réflexion de Philippe Val, déplorant que « l'actionnaire » de France Inter ne soit pas bien traité par la station, m'interpelle quelque peu. Que vous inspire cette réflexion ?

Mme Laurence Franceschini. Je comprends, monsieur Martin-Lalande, que vous déploriez qu'il ait fallu neuf mois pour signer l'avenant au COM. Mais il faut savoir qu'il n'a pas été stabilisé avant la fin de l'été. Le texte a dû en outre être soumis aux instances consultatives compétentes, notamment au Conseil supérieur de l'audiovisuel. C'est ce qui explique que le texte n'ait pas pu être soumis au conseil d'administration avant le mois de décembre. Votre remarque n'en est pas moins pertinente, et l'État s'attachera à en tenir compte.

S'agissant de la procédure d'enquête déclenchée par Bruxelles sur la réforme de l'audiovisuel public, nous avons pu obtenir très vite un feu vert de la Commission pour la dotation de l'année 2009, afin de lever toute incertitude pour cet exercice. C'est d'ailleurs pour se protéger elle-même d'un recours pour défaut de procédure que la Commission a entrepris cette enquête et recueilli les avis des différents acteurs. La réponse coordonnée des autorités françaises et du groupe France Télévisions a été transmise ces derniers jours à la Commission et nous espérons la clôture prochaine de cette procédure.

Comme vous l'avez rappelé vous-même, monsieur Rogemont, la suppression de la publicité diurne sur les chaînes de France Télévisions est prévue par la loi. Celle-ci a également prévu que cette suppression serait précédée d'un rapport, des conclusions duquel je ne veux pas préjuger. Je peux simplement vous dire que ce rapport devra en tout état de cause prévoir les voies et moyens du maintien du groupe France Télévisions.

Je voudrais rappeler à cette occasion que l'État a été au rendez-vous dès juillet 2008, par la voie d'une dotation au capital de France Télévisions, destinée à compenser la perte de ressources publicitaires subie par le groupe.

Votre question à propos de la chaîne pour la jeunesse est tout à fait passionnante. J'ai déjà dit combien ce public comptait pour France Télévisions, étant donné la mission particulière du service public. C'est pourquoi le groupe souhaite maintenir, avec le soutien de l'État, son partenariat avec la chaîne Gulli. Il est par ailleurs très important que les propositions de diversification éditoriale viennent du sein de l'entreprise. Les nouvelles technologies, telles que les *web-TV*, sont susceptibles de favoriser cette diversification de l'offre.

M. Patrick de Carolis, président-directeur général de France Télévisions. Le rapport de la Cour des comptes s'inscrit dans un contexte très particulier, les années 2008-2009 étant celles de la réorganisation du groupe France Télévisions et de l'évolution de son modèle économique. Comme vous l'avez noté, l'arrivée de notre équipe s'est traduite par la mise en place, dans un contexte de consolidation du groupe, de pratiques nouvelles qui ont d'ores et déjà donné des résultats positifs.

Nous sommes réunis aujourd'hui pour établir si le groupe France Télévisions a pris bonne note des recommandations de la Cour des comptes – cela va dans le sens du tableau de suivi des recommandations de M. Martin-Lalande. Je voudrais d'emblée répondre à cette question.

La Cour des comptes a suggéré que nous affections nos « surperformances » publicitaires de 2009 à la réduction du déficit. C'est ce que nous avons fait. Début 2009, notre budget prévisionnel prévoyait un déficit de 135 millions d'euros, et le plan d'affaires élaboré avec l'actionnaire fixait un point d'équilibre opérationnel en 2011. Or, aujourd'hui, nous sommes en mesure de vous annoncer, avant qu'ils soient consolidés, que nos comptes pour l'année 2009 seront en équilibre : cela signifie que nous avons totalement comblé notre déficit avec deux ans d'avance sur notre plan d'affaires.

Ce rééquilibrage est dû à la « surperformance » de notre régie publicitaire, qui réalise 140 millions d'euros de recettes supplémentaires par rapport à nos prévisions. Sur cette somme, l'État a décidé de prélever 35 millions. Cela signifie que la réduction du déficit est également due, à hauteur de 25 millions d'euros, aux efforts de l'entreprise en matière de bonne gestion, et aux synergies que nous avons commencé à mettre en place.

À ce propos, le plan d'affaires prévoit que ces synergies devraient permettre à terme de réaliser une économie de 244 millions d'euros. C'est considérable, mais je l'affirme à la face des sceptiques : aussi difficile que cela soit, nous y arriverons. Certes, il nous faudra faire d'autres économies, et les coûts de grille n'augmentent pas autant qu'on le souhaiterait mais, pour l'instant, nous sommes en phase avec nos objectifs, et nous tenons nos engagements.

Vous me permettez, monsieur le président Picq, de m'inscrire en faux contre l'affirmation selon laquelle le plan d'affaires ne financerait pas le dispositif de départs à la retraite. Celui-ci est totalement financé par les gains attendus de la restructuration de l'entreprise. Les coûts de transition pour 2009 étaient fixés à 34 millions d'euros ; ils sont fixés à 22 millions pour 2010, 17 millions pour 2011, 16 millions pour 2012. Ces évaluations comprennent le financement du plan de départs volontaires à la retraite.

Depuis que ce dispositif a été ouvert, en novembre, un certain nombre de collaborateurs du groupe France Télévisions ont fait part de leur intention de partir dans ce cadre. Même si je ne peux pas vous donner de chiffre précis, je peux vous dire que nous respectons totalement notre « schéma-cible » de 850 départs à la retraite dans les trois prochaines années.

La Cour souhaitait la mise en place de règles de gouvernance qui associent mieux le conseil d'administration aux engagements de dépense : le dernier conseil d'administration a donné une traduction concrète à cette recommandation, tout en l'adaptant aux spécificités de France Télévisions. En effet, même si nous sommes une entreprise de service public, avec une mission de service public et des valeurs de service public, nous agissons dans un secteur

extrêmement concurrentiel, qui exige de nous les réflexes, la souplesse, la réactivité et la confidentialité d'une entreprise privée.

Le chantier de la nouvelle convention collective, entamé dès le printemps 2009, va uniformiser le cadre de gestion des ressources humaines, ce qui était aussi une demande de la Cour. Je vous avais annoncé en septembre que, conformément à un accord de méthodologie passé avec les partenaires sociaux, nous serions en mesure de mettre en place la nouvelle organisation dès le 4 janvier : cet engagement a été tenu.

Je vous avais dit également que nous disposions de quinze mois à compter de la promulgation de la loi pour négocier un nouveau cadre social : cette négociation est d'ores et déjà engagée – vous avez indiqué, monsieur le président Picq, le nombre d'accords sociaux auxquels étaient soumises les différentes entreprises du groupe. En tout état de cause, nous essaierons de respecter le rendez-vous du 7 juin, date à laquelle nous devons rendre notre copie.

Le climat social dans l'entreprise n'appelle aucun commentaire de ma part, sinon que nous sommes en contact permanent avec les partenaires sociaux, et que les délais impartis à la réforme sont extrêmement courts : réorganiser cinq entreprises en moins de huit mois, cela ne s'est jamais vu en France, même dans le secteur privé. Eh bien ! nous le faisons, dans le plus grand respect des partenaires sociaux et des règles en vigueur dans une grande entreprise de service public telle que la nôtre.

Les préconisations en matière d'achat et de production de programmes sont en grande partie devenues réalité. Tous les contrats de la rentrée 2009 ont été renégociés à la baisse, de 10 % à 15 % en moyenne, dans une fourchette allant de moins 5 % à moins 20 %.

Nous prenons le rapport de la Cour des comptes comme un outil de gestion supplémentaire. Les avis du Parlement et de ses commissions nous servent également. Comme l'a dit le président Picq, nous avons travaillé dans une grande transparence vis-à-vis de la Cour car nous avons toujours considéré que ses conclusions nous aideraient à nous améliorer.

M. Patrice Duhamel, directeur général à France Télévisions, chargé des antennes, des programmes et de l'information. Monsieur Rogemont, s'agissant de la chaîne jeunesse et dans le cadre du global média, le groupe s'est lancé dans une innovation stratégique extraordinairement importante. Pour soutenir l'industrie de l'animation où nous sommes leader en France et en Europe, nous avons lancé, il y a un mois jour pour jour, une nouvelle marque, « Ludo ». Elle comprend un volet *premium* que vos enfants et petits-enfants ont regardé sur nos antennes pendant les fêtes – et ce programme a très bien marché – et un volet global média, le portail « Ludo ». Il faut savoir que la consommation d'Internet des enfants est presque aussi importante que leur consommation de télévision.

Par ailleurs, je m'interroge sur le calendrier de suppression de la publicité diurne. En effet, la clause de rendez-vous est prévue en novembre 2011 alors que la publicité doit cesser le 1^{er} décembre. Je m'inquiète compte tenu de la nécessité d'anticiper.

Nous avons été extrêmement sensibles à ce que la Cour a écrit et au dialogue qui s'est instauré avec elle au sujet des producteurs. Nos relations avec eux s'inscrivent dans une tradition française liée au rôle central que nous jouons dans la création. En 2009, nous avons financé plus de 50 % des œuvres de télévision françaises et, si les courbes actuelles se

prolongent dans les cinq à huit ans à venir, notre part passera progressivement à 60 %, puis à 70 %. Une chose est de négocier avec les organisations professionnelles, de la manière la plus ouverte et la plus loyale possible, mais une autre est de négocier en sachant que, si la négociation n'aboutit pas, la décision sera prise par décret. J'ai été heureux que le conseil d'administration, notamment sous l'influence de Mme Franceschini, ait pris en compte la recommandation légitime de la Cour des comptes sur les contrats à fort volume et décidé également que les accords avec les organisations professionnelles lui seraient soumis pour consultation.

Parmi les recettes nouvelles qui devront être affectées, il y a ce que l'on appelle le placement de produits. C'est un sujet lourd qui est pour le moment sur la table du CSA. Nous avons déclaré à Paris, à Bruxelles et à Strasbourg, que nous étions réservés, mais nous ne pouvons pas faire autrement que d'appliquer la décision qui a été prise. Et nous serons extrêmement vigilants pour que les recettes nouvelles apportées par le placement de produits bénéficient à France Télévisions et au service public de la télévision.

Mme Arlette Chabot, directrice générale adjointe, chargée de l'information. Ne croyez pas que nous restions sourds aux demandes qui nous sont adressées. La Cour des comptes considère que les résultats en matière de moyens de fabrication sont insuffisants. Ils sont toutefois loin d'être négligeables dans la mesure où la fabrication coûte souvent cher. Nous avons mis un terme à certaines mauvaises habitudes, comme la concurrence entre les rédactions de France 2 et France 3 les soirs d'élections, en partageant des frais de fabrication, notamment les commandes onéreuses aux instituts de sondage. Vous avez déjà pu le constater l'année dernière et vous le verrez de nouveau dans quelques semaines.

Par ailleurs, la nouvelle organisation qui va se mettre en place – cela prend du temps car c'est difficile – prévoit des rapprochements et la mise en commun de personnels autres que techniques. Et, une fois que la négociation de la nouvelle convention collective aura abouti, nous pourrons enfin rapprocher des gens qui font le même métier à quelques mètres de distance, mais dans des conditions très différentes.

L'information, sous d'autres formes que le journal télévisé, a progressé en volume de 27 % en 2008. Les cases « magazines » ont progressé de 9 % et le coût horaire de fabrication de l'information en 2008 est inférieur à celui de 2004, ce qui prouve non seulement que nous respectons nos budgets et que notre coût horaire diminue d'année en année, mais aussi que nous sommes très attentifs à ce que vous nous dites.

M. Patrick de Carolis. J'ajoute que le coût horaire des journaux télévisés de France Télévisions est inférieur à celui de TF1 comme le président Picq a bien voulu le souligner dans son rapport.

M. le président Didier Migaud. Je vous prie d'excuser le départ de Michèle Tabarot et de plusieurs de nos collègues : ils doivent assister à l'audition de M. Fuchs, qui est pressenti au poste de président du CNRS.

M. Jean Picq. Je ne voudrais pas rester sur un malentendu avec M. de Carolis, qui a déclaré « s'inscrire en faux » contre mes propos sur le financement du plan de départs volontaires. L'exactitude de ses propos est la seule exigence à laquelle la Cour est tenue : j'ai seulement dit que le coût en serait élevé et qu'il n'avait pas fait l'objet d'un chiffrage distinct dans le plan d'affaires. C'est désormais chose faite !

Rien n'est plus insupportable de la part d'un auditeur qu'une posture d'imprécateur. Nous avons toujours eu le souci de ne pas nous comporter comme tels, et je vous remercie d'avoir souligné la qualité de nos relations. J'ai senti le regard de Mme Chabot peser sur moi quand j'ai parlé de l'information mais, à aucun moment, nous n'avons cherché à « épinglez » ou à provoquer. Nous avons pleinement conscience de l'extraordinaire difficulté de l'exercice auquel les dirigeants de France Télévisions se livrent. Nous ne voulions à aucun prix entraver leurs efforts en courant le risque de laisser filtrer des informations qui n'auraient pas été soumises à la procédure contradictoire. Nous avons veillé à ce que tous les travaux provisoires de la Cour puissent être discutés par France Télévisions, chiffre à chiffre et ligne à ligne, de façon à pouvoir publier un rapport incontestable dans ses constatations.

Même si l'entreprise a été attentive à nos recommandations, nous savons que certaines d'entre elles ne seront pas suivies, soit parce qu'on ne veut pas qu'elles le soient, soit parce qu'elles ne sont pas jugées bonnes. Que le président de Carolis ait souligné tous les points qui ont été mis en œuvre est déjà pour nous une source de satisfaction car notre objectif est bien d'aider. C'est aussi la raison de notre prudence à l'égard de tout ce qui touchait à la paix sociale. Les auditeurs savent qu'ils ont le beau rôle et qu'ils ne sont pas à la place des responsables de l'entreprise, ni même de l'administration, si bien qu'ils ont été très attentifs à peser les mots qu'ils ont utilisés pour décrire la situation sociale de l'entreprise et à ne rien faire qui aurait pu troubler la négociation.

Pour en revenir à ce que disait Mme Chabot, nous avons relevé que des économies – qualifiées peut-être inutilement de « modestes » – avaient été faites sur les soirées électorales et nous avons constaté que la mutualisation des moyens techniques était en progrès. Nous ne sommes plus au temps où un journaliste pouvait prendre un avion privé pour se rendre plus vite sur place, comme on l'a vu lors de la mort du président Sadate. La gestion quotidienne de l'information a montré que les responsables tenaient leur budget. Nous avons seulement souligné deux points qui semblent mériter l'attention de tous.

Premièrement, il est singulier que l'on ne soit pas plus précis, plus volontariste dans la présentation des objectifs de l'information dans le service public, alors que cela a été imposé à TF1 dans le cadre de sa convention avec le CSA. Sans doute l'exercice ne va-t-il pas de soi, mais s'interroger sur ce que peut être une stratégie de l'information – sa ventilation entre les antennes, entre les genres, sur une longue période –, a sa vertu. À cet égard, je me réjouis, madame, que vous ayez utilisé les tableaux que nous avons fournis sur les coûts horaires de l'information et leur évolution, parce qu'ils sont intéressants, même s'ils ne disent pas tout. Ils offrent aux responsables, qui ont aussi un rôle managérial, l'occasion de s'interroger. La Cour a pu mesurer les contraintes en matière de mutualisation.

Mais, et c'est le deuxième point, il ne faut pas perdre de vue le fil rouge de la dernière partie du rapport. Parce que l'information est au cœur du service public, de son identité, elle mérite que l'on s'y intéresse en termes de contenu et d'objectifs, mais aussi que l'on s'interroge sur ce qui la distingue par rapport aux chaînes concurrentes. La réponse ne va pas de soi et la vertu consiste parfois à se poser des questions. Si ce rapport y a contribué, nous n'aurons pas perdu notre temps.

M. Patrice Martin-Lalande, rapporteur spécial. S'agissant de la démarche de renégociation de la convention collective entre les quatre sociétés – France Télévisions, Radio France, RFI et l'Institut national de l'audiovisuel –, où en est-on ? *Quid* du média global hexagonal, qui serait le pendant du média global audiovisuel extérieur – TV5, France 24 et RFI ? Pourriez-vous nous donner des précisions sur la cession de 70 % de la régie

publicitaire, notamment sur les délais ? Est-elle liée à la suppression totale de la publicité, ou est-elle compatible avec tous les scénarios envisagés ?

Une dernière question pour le président Picq : y a-t-il d'autres travaux de la Cour des comptes prévus dans le domaine des médias, bien qu'ils aient été nombreux ces dernières années, ce dont je ne peux que me féliciter ?

M. Patrick de Carolis. La convention collective résulte d'une négociation d'entreprise, ce qui n'exclut pas des réunions de travail et des échanges, y compris au niveau du ministère, pour mesurer le travail accompli par les uns et par les autres.

Concernant la régie publicitaire, la question n'est pas encore tranchée. Nous avons plusieurs offres de qualité que nous continuons à analyser. Il est prévu de les adapter en fonction de ce que la loi dira à propos de la présence de la publicité sur les antennes. Mais je ne peux pas vous donner de calendrier car les réunions qui se succèdent sont l'occasion d'améliorer l'offre dans l'intérêt de France Télévisions.

Mme Laurence Franceschini. Vous venez de voter une grande loi audiovisuelle qui fonde des groupes forts aux objectifs et aux missions distincts, même s'ils sont complémentaires. Conserver les périmètres tels qu'ils ont été définis permet à chacune des entreprises de relever des défis considérables : la diffusion internationale, le défi technologique, par exemple. Vous songiez peut-être, monsieur le rapporteur spécial, à des portails communs aux différents groupes. Mais, aujourd'hui, les chocs de structure ne sont pas à l'ordre du jour.

M. Patrice Duhamel. Nous multiplions les partenariats avec Radio France sur le plan éditorial, et en fonction de l'actualité. Nous avons ainsi lancé une opération humanitaire pour Haïti avec la Fondation de France mercredi matin à neuf heures. En début d'après-midi, nous en étions déjà à 8,5 millions d'euros de dons. Ces partenariats ont des effets spectaculaires !

M. Jean Picq. Un dernier mot sur l'information. Elle représente un tiers du coût de la grille de France Télévisions et elle est présentée comme un élément décisif de l'identité du service public. Elle ne peut pas être mise à l'écart de l'effort général de productivité. Même si, ces dernières années, le coût s'est stabilisé, des marges de productivité peuvent être exploitées sans affecter le contenu des programmes.

Par ailleurs, puisque l'information occupe une place stratégique au sein du service public, il est indispensable vis-à-vis des citoyens de mieux en préciser les objectifs. C'est pourquoi une déclinaison par genre, par antenne, par case, constituerait le point de départ d'une réflexion utile dans le cadre du COM.

Nous avons beaucoup travaillé au cours des années récentes dans le secteur audiovisuel et la chambre que j'ai l'honneur de présider a pour 2010 un programme très lourd, centré sur l'enseignement scolaire et l'enseignement supérieur, qui sont des priorités nationales. Nous avons cependant l'intention de faire le point en 2011 sur l'audiovisuel extérieur et sur le financement de la télévision publique.

M. Patrice Martin-Lalande, rapporteur spécial. Aurons-nous du nouveau avant la date prévue pour la clause de rendez-vous, c'est-à-dire au plus tard à la fin de 2011 ? Il a été

rappelé à juste titre que, s'il y avait des modifications à faire, il vaudrait mieux anticiper le calendrier.

M. le président Didier Migaud. Pour l'année 2010, votre demande sera difficile à satisfaire compte tenu des nombreuses demandes d'enquêtes que la commission des Finances a déjà adressées à la Cour des comptes. Mais il devrait être possible, en 2011, d'actualiser certains éléments pour préparer le terrain.

M. Patrick de Carolis. Les conditions générales de vente des régies publicitaires doivent impérativement être prêtes fin septembre ou début octobre pour entrer en vigueur l'année suivante.

M. le président Didier Migaud. Il ne me reste plus qu'à remercier le président Picq, le président Patrick de Carolis, M. Patrice Duhamel et Mme Arlette Chabot, ainsi que Mme Laurence Franceschini, sans oublier les députés qui ont participé au débat. Nous faisons confiance à Patrice Martin-Lalande et aux autres rapporteurs pour suivre ces dossiers.

La séance est levée à dix-neuf heures.



Présences en réunion

Réunion du mardi 19 janvier 2010 à 17 heures

Présents. - M. Marc Bernier, M. Patrick Bloche, Mme Monique Boulestin, M. Patrice Debray, M. Christian Kert, Mme Colette Langlade, Mme Colette Le Moal, Mme Geneviève Levy, M. Frédéric Reiss, M. Marcel Rogemont, M. Daniel Spagnou, Mme Michèle Tabarot

Excusés. - Mme Marie-Hélène Amiable, Mme Danielle Bousquet, Mme Françoise Guégot, M. Pierre Lequiller