



N° 3789

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

TREIZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 5 octobre 2011.

## RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

*en application de l'article 145 du Règlement*

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

*sur*

**le contrat d'objectifs et de moyens 2011-2015 de France Télévisions**

ET PRÉSENTÉ  
PAR M. JEAN-JACQUES GAULTIER,

Député.

---



## SOMMAIRE

	Pages
<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>L'ESSENTIEL DU PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE FRANCE TÉLÉVISIONS</b> .....	7
<b>I.- LES PRIORITÉS DU COM PERMETTENT À FRANCE TÉLÉVISIONS DE TENIR SON RANG DANS UN UNIVERS AUDIOVISUEL EN PLEINE MUTATION</b> .....	11
A. L'ÉLARGISSEMENT DES PUBLICS .....	11
B. L'IDENTITÉ DES ANTENNES .....	13
C. LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE NUMÉRIQUE ET INNOVANTE.....	14
1. Les « chantiers » de l'offre numérique .....	14
2. Un écran traditionnel innovant .....	15
<b>II.- LA CRÉATION ET LA DIVERSITÉ SONT PLACÉES AU CŒUR DES PROGRAMMES</b> .....	19
A. DES ENGAGEMENTS RENOUVELÉS EN FAVEUR DE LA CRÉATION.....	19
B. DES PROGRAMMES DIVERSIFIÉS .....	21
1. Les programmes musicaux .....	21
2. Les programmes sportifs.....	22
3. Les programmes régionaux.....	23
<b>III.- LES MOYENS PRÉVUS PAR LE COM OFFRENT LA VISIBILITÉ NÉCESSAIRE POUR L'ACHÈVEMENT DE L'ENTREPRISE UNIQUE</b> .....	27
A. LA TRAJECTOIRE FINANCIÈRE ET LE PLAN D'AFFAIRES .....	27
1. L'évolution des ressources publiques .....	27
2. Le plan d'affaires .....	27
3. Les ressources propres .....	29
B. L'ACHÈVEMENT DE L'ENTREPRISE UNIQUE .....	31
<b>TRAVAUX DE LA COMMISSION</b> .....	33
<b>I.- AUDITION DU MINISTRE</b> .....	33
<b>II.- EXAMEN DU RAPPORT</b> .....	49
<b>ANNEXE : AUDITIONS DU RAPPORTEUR</b> .....	67



## INTRODUCTION

Le nouveau contrat d'objectifs et de moyens (COM) de France Télévisions, qui couvre la période 2011-2015, a été élaboré à la suite de la nomination à la présidence du groupe public de M. Rémy Pflimlin en juillet 2010. Il succède à un avenant au précédent COM qui avait vocation à s'achever en 2012. En application de l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, la nomination d'un nouveau président ouvrait de fait la possibilité de conclure un nouveau COM.

Cette procédure, ouverte à la demande de M. Pflimlin, était particulièrement pertinente. En effet, il s'agissait de transcrire en engagements réciproques entre l'État et l'entreprise le projet défendu par le nouveau président de France Télévisions, notamment devant le Conseil supérieur de l'audiovisuel et les Commissions des affaires culturelles de l'Assemblée nationale et du Sénat à l'occasion des auditions préalables à sa nomination par le Président de la République. Chacun comprendra aisément que le maintien du cadre contractuel préexistant avec l'État n'était pas souhaitable tant il aurait été alors particulièrement malaisé pour M. Pflimlin de développer les nouvelles orientations qu'il entendait prendre.

Dans ce contexte, la Commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale a tenu à marquer l'importance de ce nouveau COM en décidant d'en assurer le suivi en amont de sa négociation, qui s'est déroulée tout au cours du premier semestre 2011 et a associé la direction de France Télévisions et l'ensemble des ministères concernés : ministère de la culture et de la communication, ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État, ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi ministère chargé de l'outre-mer. Ce suivi était destiné à assurer l'information de la Commission en prévision de l'avis qu'elle a la possibilité d'émettre sur le projet de COM.

L'article 53 de la loi de 1986 prévoit en effet qu'à l'issue de la négociation sur le COM, celui-ci est transmis pour avis aux Commissions chargées des affaires culturelles et des finances du Parlement, de même qu'au Conseil supérieur de l'audiovisuel. Après la présentation du projet de COM en conseil des ministres et au conseil d'administration de France Télévisions le 20 juillet dernier, la transmission a été effectuée fin août. À l'issue d'un délai de six semaines au cours duquel les Commissions peuvent émettre un avis, le projet de COM définitif pourra être approuvé par le conseil d'administration de France Télévision, puis signé par la société et l'État.

La démarche de la Commission rend compte de la solennité qu'elle entend donner pour exercer la prérogative qui lui est reconnue d'exprimer un avis, favorable ou défavorable, au projet de COM.

Elle a également permis au rapporteur d'apprécier l'ensemble des domaines que recouvre le projet de COM : priorités stratégiques, choix de contenus et d'organisation, trajectoire financière. Deux précisions s'imposent à cet égard. D'une part, le suivi du COM ne saurait conduire à inférer dans les décisions qui n'appartiennent qu'à la direction de France Télévisions en matière de contenus et de ligne éditoriale. D'autre part, les obligations de France Télévisions sont consignées dans un document spécifique, le cahier des missions et des charges, approuvé par décret. Les engagements consignés dans le COM n'ont pas vocation à revenir sur ces obligations mais à en organiser la mise en œuvre. Les observations du rapporteur n'excéderont donc pas les limites du COM et ne porteront pas sur le choix des émissions, la qualité des présentateurs ou la définition des grilles de programmes...

Les auditions auxquelles le rapporteur a procédé afin de recueillir l'avis des personnes et organismes concernés par la renégociation du COM ont été ouvertes à l'ensemble des membres de la Commission. Au-delà des appréciations des uns et des autres : experts, représentants des filières de la création et de la production audiovisuelles, du monde de la musique, du cinéma ou du sport..., syndicats de France Télévisions, elles ont permis, de mesurer la forte attente que suscite l'action du nouveau président du groupe public de télévision.

Partagée par nombre de députés, notamment lors de l'audition de M. Pflimlin à laquelle la Commission avait procédé en décembre 2010, cette attente a nourri les réflexions du rapporteur pendant l'élaboration du COM. Le tour d'horizon de la négociation effectué à l'occasion de l'audition par la Commission de M. Frédéric Mitterrand, ministre de la culture et de la communication, au mois de juin dernier avait permis à cet égard d'identifier les sujets sur lesquels une attention particulière allait devoir être portée à la lecture du projet de COM tel que transmis par le gouvernement à la Commission.

Il convient de souligner, à l'issue du processus de négociation, la grande qualité du document, dans son contenu et les indicateurs qu'il retient pour matérialiser les objectifs. Quant aux engagements pris par France Télévisions et l'État, ils témoignent d'une véritable ambition de permettre à la télévision publique de tenir son rang en s'adressant à tous les publics et sur tous les supports. Les moyens financiers correspondants répondent à cette ambition, dans un cadre budgétaire très contraint et dans le contexte délicat de l'achèvement de la mise en place de l'entreprise unique.

Face aux bouleversements du paysage télévisuel, l'État donne ainsi à France Télévisions la capacité de porter haut ses valeurs héritées de la grande tradition du service public de l'audiovisuel. À ce titre, le nouveau contrat d'objectifs et de moyens doit être approuvé sans réserve.

## **L'ESSENTIEL DU PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE FRANCE TÉLÉVISIONS**

Après avoir fait l'objet le 20 juillet 2011 d'une communication en conseil des ministres et d'une présentation au conseil d'administration de France Télévisions, le projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM) de France Télévisions, négocié entre l'État et le groupe public depuis le printemps, a été transmis au Parlement en application de l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

Les commissions chargées des affaires culturelles et des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat ont ainsi la faculté d'émettre un avis (non obligatoire) sur le projet de COM, qui est également soumis au Conseil supérieur de l'audiovisuel et au comité central d'entreprise de France Télévisions. À l'issue de ces consultations, le COM sera soumis pour approbation au conseil d'administration de France Télévisions avant sa conclusion définitive.

### ***Le contexte général du projet de COM***

Le projet de COM couvre les années 2011-2015 soit la durée du mandat de M. Rémy Pflimin et la période pendant laquelle France Télévisions continue à bénéficier de la ressource publicitaire en journée (en application de la disposition de la loi de finances pour 2011 repoussant à 2016 l'arrêt total de la publicité sur les antennes de France Télévisions).

La volonté du groupe France Télévisions, soutenue par l'État, est de s'adresser à tous les publics tout en renforçant sa présence dans l'univers de la télévision numérique grâce à l'affirmation des identités et des complémentarités de ses antennes (France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô).

La trajectoire financière négociée avec l'État et inscrite dans le projet de COM prévoit une progression annuelle moyenne des ressources publiques de France Télévisions de 2,2 % entre 2011 et 2015.

Cet effort réparti entre dotation budgétaire et produit de la contribution à l'audiovisuel public (ex redevance audiovisuelle), dans un cadre de finances publiques très contraint, a pour contrepartie, inscrit dans le COM, l'obligation pour France Télévisions d'affirmer son exemplarité en matière :

– de soutien à la création audiovisuelle, grâce à des politiques d'œuvres innovantes et capables notamment de renouveler une fiction française en difficulté ;

– de bonne gestion, la mise en œuvre de l’entreprise commune devant être achevée dans la perspective d’une optimisation de la mutualisation des outils et des fonctions supports ;

– de programmes culturels, notamment musicaux ;

– d’exposition du plus grand nombre de sports, tout en continuant à assurer la couverture des grands événements fédérateurs ;

– de diversité qui, au-delà des programmes, doit être au cœur de la stratégie de l’entreprise.

### ***Les éléments détaillés du projet de COM***

Les ressources publiques inscrites dans le projet de COM représentent 85 % des recettes de France Télévisions. Elles seront en croissance de 2,5 % pour 2012. La base de calcul de cette progression est égale à 2,464 milliards d’euros en 2011, les ressources publiques devant atteindre 2,687 milliards d’euros en 2015 pour un total de recettes disponibles pour France Télévisions de 2,764 milliards d’euros.

Les recettes publicitaires sont estimées en croissance de 1,4 % par an en moyenne. France Télévisions a obtenu de conserver les recettes réalisées au-delà de l’objectif. L’estimation initiale pour 2011, fixée à 410 millions d’euros, a été portée à 425 millions d’euros (contre 441 millions d’euros réalisés en 2010), la prévision étant égale à 450 millions d’euros en 2015.

S’agissant de la perspective de suppression de la publicité en journée en 2016, le projet de COM prévoit une clause de rendez-vous en 2013 afin de faire le point sur le rythme à attendre de décroissement des recettes publicitaires, vraisemblablement dès 2014-2015, et le niveau de compensation par l’État.

Le coût de grille sera en hausse de 2,8 % en moyenne par an afin de donner la priorité à la création grâce aux dépenses de programmes (y compris l’information et les sports), soit une progression plus rapide que les ressources. Les dépenses hors programmes seront maintenues constantes en valeur, soit une décroissance relative qui est le gage des efforts de gestion que le groupe France Télévisions s’engage à déployer sur la période.

Le plancher en valeur absolue des dépenses en matière de création sera de 420 millions d’euros en 2012, le montant réel investi pouvant être supérieur si le chiffre d’affaires progresse davantage que prévu.

La priorité donnée aux programmes vise à rassembler tous les publics, tous les goûts, tous les usages, au travers notamment des axes suivants :

– le renforcement de France 2 comme chaîne fédératrice du service public ;

– la complémentarité de l'identité de France 4 et de France Ô avec un renforcement significatif de leurs moyens ;

– une stratégie numérique complète comprenant le lancement de plateformes d'information continue et de sport sur internet, une meilleure présence sur tous les supports et pour tous les usages (vidéo à la demande, télévision de rattrapage, téléphones intelligents, tablettes, télévision connectée) et l'innovation éditoriale en ligne ;

– une offre régionale enrichie grâce à l'augmentation du volume horaire des programmes régionaux de France 3, à l'accroissement de 50 % du nombre d'heures diffusées de programmes produits en régions et au développement d'une offre spécifique en outre-mer ;

– un renforcement de l'accessibilité des programmes pour les personnes souffrant d'un handicap visuel ou auditif.



## **I.- LES PRIORITÉS DU COM PERMETTENT À FRANCE TÉLÉVISIONS DE TENIR SON RANG DANS UN UNIVERS AUDIOVISUEL EN PLEINE MUTATION**

Placé sous l'égide de la nouvelle « signature » de France Télévisions, « Créer pour partager », le projet de COM s'ordonne autour de trois priorités : l'élargissement des publics, l'identité des antennes, l'offre numérique. La conjugaison de ces priorités a pour ambition de redonner à la télévision publique son caractère fédérateur tout en tirant parti des mutations de l'offre audiovisuelle et des usages des téléspectateurs.

C'est la condition pour que France Télévisions soit au cœur des contenus créatifs et reste le premier groupe du paysage audiovisuel français au moment où celui-ci est soumis aux remous des affrontements concurrentiels des chaînes commerciales.

### **A. L'ÉLARGISSEMENT DES PUBLICS**

Vouloir toucher tous les publics semble relever de l'évidence pour le service public de la télévision. Le projet de COM n'hésite cependant pas à le rappeler de manière solennelle en en faisant une ligne directrice affirmée par exemple à l'objectif 1.5 : « Rencontrer tous les publics et s'assurer de leur satisfaction ».

Il convient, en effet, de souligner que la télévision publique doit se différencier, dans un paysage audiovisuel aux évolutions rapides, en s'adressant à l'ensemble des téléspectateurs et en évitant toute exclusion, que ce soit par les contenus et les programmes ou par les usages et les technologies.

France Télévisions ne semble pas, aujourd'hui, en mesure de remplir cette promesse. Il ne s'agit pas tant de souligner les évolutions préoccupantes des audiences de France 2 et de France 3 que de pointer des évolutions qui doivent appeler une réaction :

– les téléspectateurs de France Télévisions constituent une fraction de la population très concentrée en âge (plus de 50 ans) et ne se renouvellent pas. Ils sont en conséquence beaucoup plus âgés que la population française et que le téléspectateur moyen de la télévision (57 ans contre 49 ans). De manière mécanique, plus de 60 % des téléspectateurs de France Télévisions sont inactifs ;

– la télévision fédératrice rassemblant les familles autour du poste au même horaire immuable pour suivre des programmes selon un choix limité a disparu. Les mutations du paysage audiovisuel conduisent à l'hyper-choix, à l'individualisation du « menu » télévisuel, à la fragmentation des consommations de contenus entre plusieurs modes de réception.

Dans ce contexte, il appartient à France Télévisions de rechercher non un rajeunissement mais un élargissement de ses publics, objectif décliné tout au long du projet de COM. Tirant les conclusions des réalités de la consommation contemporaine de télévision, France Télévisions se veut fédératrice en rassemblant des publics devant ses écrans sans qu'ils partagent obligatoirement le même contenu au même moment. La stratégie numérique est ainsi source de « conquête » de publics, de même que le développement de la télévision de rattrapage et de la haute définition ont pour vocation de conserver des publics qui pourraient s'éloigner.

De même, ajoutée au renforcement de l'identité des chaînes, la politique des contenus valorise les atouts de France Télévisions dans les domaines qui différencient la télévision publique des autres chaînes : c'est le cas de l'information, des documentaires, des magazines, dont l'attractivité se vérifie d'ailleurs sur les modes de consommation délinéarisés (télévision de rattrapage, télévision à la demande).

Au total, le projet de COM met en place pour attester de l'importance du suivi des publics des indicateurs de mesure d'audience par cible (objectif 1.5.1 : « Mesurer l'ouverture à tous par des indicateurs d'audience pertinents »).

Il s'agit notamment de pouvoir apprécier la complémentarité et la justesse des positionnements des différents segments de l'offre globale de France Télévisions, concernant tout particulièrement les générations les plus jeunes susceptibles de délaisser la télévision traditionnelle. L'ambition sur la durée du COM est de maintenir le niveau global de l'audience cumulée hebdomadaire, tous modes de réception confondus. De manière plus fine, la pertinence des actions mises en place au titre du projet de COM devra avoir pour effet de modifier la répartition de l'audience en l'élargissant pour la rapprocher de la moyenne.

L'enjeu est aussi de mesurer l'efficacité des mesures destinées à modifier l'image de France Télévisions et à lui associer des valeurs d'innovation et de prise de risques. Le baromètre qualitatif mentionné au même objectif du projet de COM, et considéré comme « *insuffisamment exploité* » doit fournir l'outil de connaissance des motifs de choix et de satisfaction des téléspectateurs à l'égard des différentes chaînes.

Il apparaît ainsi au rapporteur que la définition d'objectifs d'audience est utilisée de manière positive, non seulement pour justifier des tarifs publicitaires (ce qui est encore le cas en journée jusqu'à la fin de 2015 aux termes du dispositif législatif actuellement en vigueur) mais aussi pour évaluer la performance des programmes et la satisfaction des téléspectateurs. Ainsi que l'avait souhaité le Président de la République en 2008, France Télévisions n'est donc plus soumise à la « tyrannie » de l'audience mais bénéficie de sa mesure pour contribuer à évaluer la qualité et l'adaptation des programmes.

À cet égard, l'actualité récente de l'été 2011 et de la « rentrée » télévisuelle a fait resurgir les polémiques récurrentes sur l'impact immédiat des mesures d'audience, notamment pour de nouvelles émissions dont le temps d'installation est parfois considéré comme trop long. Il ne saurait être question ici d'y prendre part, mais la sagesse commande de rappeler que ces mesures d'audience ne peuvent évidemment pas tenir lieu de seul indicateur de performance.

## **B. L'IDENTITÉ DES ANTENNES**

La réforme de la télévision publique mise en œuvre sous l'impulsion du Président de la République depuis 2008 a partiellement brouillé l'identité des différentes chaînes de France Télévisions, du fait de l'impératif de construction de l'entreprise unique France Télévisions.

La différenciation de l'offre mise en avant par le projet de COM passe désormais par la nouvelle identité des antennes, telle que le soutient le nouveau président de France Télévisions depuis sa nomination. Élaborée au fil de la négociation du COM, cette nouvelle identité a trouvé à s'exprimer lors de la présentation des programmes de rentrée des chaînes, lesquelles ont bénéficié d'une autonomie retrouvée.

Dans une approche de « marques », le projet de COM définit à l'objectif 1.1 cette « offre de chaînes aux identités fortes » et complémentaires.

France 2 est ainsi la chaîne généraliste « *de référence* » qui traite de l'actualité, programme du « *grand spectacle télévisuel* » et offre des « *moments fédérateurs* ». Dans la logique d'élargissement des publics, c'est à une « *reconquête* » que la chaîne est assignée.

France 3 est définie comme la chaîne des racines et des régions fondée sur la proximité et l'authenticité.

France 4 voit son identité enfin clarifiée comme étant « *la chaîne jeunesse de France Télévisions* », l'interprétation de la catégorie jeunesse étant précisée par la mention de la cible de la génération des 15-40 ans. Au bénéfice de ce positionnement, elle doit être un incubateur et un laboratoire d'idées au service de l'ensemble des chaînes de France Télévisions.

L'identité de France 5 est approfondie comme ayant la passion d'aider à comprendre et découvrir le monde, la société et l'homme, dans le droit fil des caractéristiques actuelles de la chaîne.

Enfin, France Ô est définie comme une chaîne métisse privilégiant l'audience des jeunes actifs sur des thématiques d'ouverture sur le monde – au-delà de son socle originel de l'outre-mer.

Cette redéfinition des identités, et les engagements pris dans le cadre du projet de COM pour chacune de ces chaînes, étaient particulièrement nécessaires pour à la fois surmonter les confusions entraînées par la mise en place de l'entreprise unique et mettre France Télévisions en ordre de marche face à l'offre de télévision devenue pléthorique. Le rapporteur se félicite que la cohérence d'ensemble de la télévision publique en soit renforcée et que le développement de programmes de création novateurs puisse être encouragé en fonction des « couleurs » des chaînes.

### **C. LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE NUMÉRIQUE ET INNOVANTE**

Définir l'offre numérique de France Télévisions pour une période de cinq ans a tout de la gageure, compte tenu de la vitesse à laquelle se produisent les mutations de l'environnement des diffuseurs traditionnels de télévision. Néanmoins, des tendances lourdes peuvent être identifiées et elles ont orienté les quatre « chantiers » récapitulés à l'objectif 1.3 du projet de COM : « Étendre la place de France Télévisions dans un univers numérique et technologique en évolution. S'y ajoute l'objectif 1.4 « Assurer l'innovation technologique » concernant la diffusion en haute définition et en trois dimensions.

#### **1. Les « chantiers » de l'offre numérique**

Le contexte de la mutation numérique conduit à des usages nouveaux des écrans dont la télévision publique doit impérativement tenir compte pour remplir sa promesse de toucher tous les publics. Outre les consommations qui dérivent de l'écran de télévision vers les écrans de l'ordinateur et, de plus en plus fréquemment, vers celui du terminal mobile intelligent (« smartphone », tablette), il convient de citer l'importance prise par les réseaux sociaux pour donner accès aux contenus télévisuels ou le phénomène de la recommandation de contenus sur internet qui peut tendre à remplacer la lecture d'une grille de programmes.

Dans le même temps, la télévision dite délinéarisée se développe sur une multiplicité de plates-formes, d'où la nécessité de disposer d'une offre de contenus qui à la fois rassemble des consommateurs et s'adapte aux conditions dans lesquelles ils en prennent connaissance (format des écrans, situation de mobilité, consommation simultanée de plusieurs contenus).

La politique de France Télévisions est donc de positionner l'offre de la télévision publique à tous les carrefours de la diffusion des contenus en démultipliant la valorisation des contenus qu'elle finance. C'est le cas pour les projets de plates-formes consacrées à l'information (novembre 2011) et au sport (printemps 2012) figurant à l'objectif 1.3.1 du COM « L'offre transversale numérique », dont la matière touche au cœur de l'identité de France Télévisions.

Le ciblage des publics est également au cœur de cette démarche compte tenu de la très forte distinction des usages des différents écrans selon l'âge des consommateurs. Toucher les jeunes publics qui n'ont parfois pas connaissance du

tout de l'offre des antennes traditionnelles de France Télévisions est ainsi une priorité des objectifs numériques. D'où l'accent mis de manière très pertinente sur la présence de France Télévisions sur les réseaux sociaux au sein de l'objectif 1.3.2 « Accroître le partage des programmes de France Télévisions ».

Plus généralement, l'ambition de France Télévisions est bien résumée au sein de l'objectif 1.3. « Développer France Télévisions “hors la boîte” » : « la télévision publique doit proposer ses contenus partout, permettre à chacun de voir, revoir et partager ses programmes sur tous les écrans ».

Le rapporteur se félicite de cette dynamique qui conditionne le succès futur de l'offre de la télévision publique. Les moyens prévus par le COM devraient progresser de 55 millions d'euros en 2011 à 125 millions d'euros en 2015 (à comparer avec l'effort de quelque 300 millions d'euros consacré par la BBC à ce domaine...). Les dépenses correspondantes comportent des investissements en bande passante, la création de contenus ainsi que le recrutement et la formation de personnels. On notera qu'une partie de ces dépenses pourrait être financée par des recettes propres (par exemple la publicité sur internet qui à l'heure actuelle est inférieure à 10 millions d'euros, contre 425 millions d'euros pour les antennes traditionnelles).

Il reste que la multiplication des supports ne génère pas mécaniquement les contenus. Dans le cadre de la priorité donnée par le projet de COM à la création et à l'innovation en matière audiovisuelle, il sera nécessaire de parvenir de manière concertée à un accord avec les titulaires de droits pour assurer la circulation des œuvres sur l'ensemble des plates-formes de l'offre numérique de France Télévisions.

Chacun aurait tout à y gagner. La disposition des droits permettrait à France Télévisions de valoriser ses différentes fenêtres d'exposition. La notoriété des œuvres et, partant, leur valeur marchande par la suite profiteraient de la forte visibilité dans l'univers globalisé garantie grâce à la marque France Télévisions. Enfin, en raison du mode de financement de la télévision publique, les téléspectateurs sont en droit d'exiger que les contenus qu'elle acquiert lui soient accessibles sur tous les canaux de diffusion.

## **2. Un écran traditionnel innovant**

À côté de l'exploration des nouvelles plates-formes de diffusion, le projet de COM tend à asseoir l'écran traditionnel de la télévision comme le support de réception privilégié dans un cadre sédentaire ou familial, grâce à l'enrichissement de ses fonctions « classiques ».

- C'est tout particulièrement l'enjeu de la *télévision connectée* à internet, sur lequel, contrairement aux chaînes commerciales, France Télévisions n'est pas en position de craindre de perdre de la valeur du fait de l'évaporation de tout ou partie de la ressource publicitaire.

Cela conduit donc la télévision publique, dans l'objectif 1.3.4 du projet de COM : « Développer France Télévisions en télévision connectée et en offre de rattrapage », à revendiquer une stratégie dont la télévision connectée est un « pilier ».

France Télévisions se prépare en conséquence à « tous les scenarii » et est déjà en pointe pour la technologie. Le rapporteur a pu le constater à l'occasion de l'expérimentation utilisant la norme européenne HbbTV de télévision connectable qui a été menée à l'occasion du tournoi 2011 de tennis de Roland-Garros. La retransmission de la compétition était enrichie, sur les téléviseurs compatibles, de services associés conçus avec la Fédération française de tennis : scores et statistiques en temps réel de tous les matchs, fiches descriptives des joueurs, tableaux du tournoi, informations quotidiennes, contenus de vidéo à la demande en trois dimensions.

Depuis, France Télévisions a mis en place, début septembre, un portail d'information HbbTV. Réactualisé en permanence tout au long de la journée par les rédactions de France Télévisions, ce portail propose de l'information internationale, nationale et régionale, l'information sportive et météo, un guide des programmes et des fonctionnalités de partage sur les réseaux sociaux. Associé aux chaînes diffusées sur la TNT, le service est accessible sur les téléviseurs compatibles HbbTV même lorsqu'ils ne sont pas connectés à internet.

Assurément, les potentialités de ces usages donnent une réalité à la convergence des contenus vers un même écran comportant de multiples dimensions. L'importance de la mise en œuvre dans la durée de cet objectif du projet de COM sera particulièrement aiguë.

- Dans une approche mieux connue des téléspectateurs actuels, le projet de COM aborde également, dans son objectif 1.4 : « Assurer l'innovation technologique », la question du *passage en haute définition* de l'ensemble des chaînes de France Télévisions.

Cette question a d'abord trait au coût que représente la diffusion en haute définition, soit 14 millions d'euros pour chacune des chaînes France 3, France 4 et France 5, en parallèle avec le coût de la diffusion maintenue en définition standard SD.

Elle est également liée à la réflexion, actuellement en cours, sur les modalités et le calendrier de l'attribution de nouveaux canaux sur la TNT. À la suite de la publication du rapport au Premier ministre de M. Michel Boyon, président du Conseil supérieur de l'audiovisuel, sur l'avenir de la TNT, des incertitudes demeurent, en raison notamment de la recommandation de M. Boyon de rendre obligatoire une nouvelle norme de diffusion (DVB-T2) pour le lancement de toute nouvelle chaîne sur la TNT.

Cette nouvelle norme aurait pour avantage de permettre un élargissement du nombre de chaînes diffusables en haute définition. À l'inverse, les délais

nécessaires à sa mise en œuvre conduiraient à ne rendre les chaînes concernées accessibles à l'ensemble du public qu'à une échéance lointaine.

Du point de vue de France Télévisions, la chaîne qui pâtit le plus de cette situation est France 3, puisque la ressource en fréquences nécessaire à sa double diffusion régionale et nationale n'est pas disponible. La diffusion en haute définition ne sera donc possible, à compter de 2012, que sur le satellite, l'ADSL et le câble (pour un coût de 13 millions d'euros). S'agissant de France 4 et de France 5, un signal amélioré sur ces mêmes canaux de distribution sera disponible dès 2012.

En conséquence, le projet de COM ne se prononce pas sur l'objectif à atteindre et se borne à établir, au titre de l'« objectif » 1.4.1.1, une « *première indication sur un possible ordre de priorités entre les chaînes nationales* »... On conviendra que cette formulation, qui recouvre une préférence donnée à France 5 pour être diffusée la première en haute définition à l'horizon de 2013, aurait gagné à être convertie en priorité claire et affirmée.



## **II.- LA CRÉATION ET LA DIVERSITÉ SONT PLACÉES AU CŒUR DES PROGRAMMES**

Le chapitre 2 du projet de COM est consacré au développement des programmes de service public « *inscrits dans leur temps et innovants* ». De fait, l'élargissement des publics sera acquis non seulement grâce à la mise en œuvre de dispositifs techniques, mais surtout parce que des contenus originaux et créatifs seront développés par France Télévisions en ce qui concerne l'information, les fictions, le sport, la culture... Ces contenus pourront devenir une matière première mise à la disposition de tous les écrans.

Afin de garantir la différenciation des contenus par rapport à l'offre des chaînes privées, France Télévisions devra être en pointe de l'innovation et de la prise de risques, au-delà même des engagements de production conclus dans le cadre d'accords professionnels et transposés dans le cahier des missions et des charges de l'entreprise.

### **A. DES ENGAGEMENTS RENOUVELÉS EN FAVEUR DE LA CRÉATION**

Avec l'objectif 2.1 : « Dynamiser la création audiovisuelle patrimoniale et cinématographique en jouant un rôle moteur dans la production audiovisuelle française », le projet de COM accompagne la montée en puissance des obligations de production dans les secteurs du cinéma et de l'audiovisuel, contractées au titre des accords professionnels. Il s'agit d'un effort conséquent, notamment par rapport aux chaînes privées.

Ainsi, pour ce qui concerne l'audiovisuel et les œuvres dites patrimoniales, le socle garanti sera égal à 420 millions d'euros à partir de 2012 (contre 365 millions en 2007-2008 et 390 millions en 2011). Ce montant, qui représente une sécurisation bienvenue pour le monde de la production, sera même dépassé dès 2012 par l'accroissement de la seconde obligation de production fixée en pourcentage du chiffre d'affaires (20 % au lieu de 19,5 % en 2011).

S'agissant du cinéma, le même type de mécanisme est à l'œuvre, dont l'effet sera une augmentation de 50 à 60 millions d'euros du financement de la création par France Télévisions.

France Télévisions continue de ce fait d'être moteur pour la dynamisation et la vitalité du secteur de la production en France. C'est l'enjeu clé du COM, comme ont pu le souligner l'ensemble des organisations représentatives de la création audiovisuelle lors de leur audition par le rapporteur.

Le rôle de France Télévisions, sous l'impulsion de son président, est tout particulier en matière de fiction. En ayant réorienté les commandes vers la fiction contemporaine sur des sujets de société, des formats plus courts, des séries suivies dans la durée, c'est une grande partie l'industrie de l'audiovisuel qui est concernée

puisque France Télévisions est à l'origine de plus de 60 % du volume horaire produit en France.

Il convient de souligner à cet égard la situation toute particulière de la France s'agissant de la fiction. La prédominance des séries américaines est une spécificité en Europe. Alors même que la fiction, dans d'autres pays, est un facteur d'identification puissant, la France ne semble pas obéir à la même logique : la part de la fiction américaine dans l'ensemble de la fiction diffusée est proche de 50 %, contre 35 % pour la fiction française. En 2010, la fiction américaine a réalisé 65 des 100 meilleures audiences tous genres confondus contre seulement 7 pour la fiction française.

Le projet de COM cherche à poser France Télévisions comme une force d'entraînement pour proposer une offre de fictions renouvelée dans ses codes et ses procédés narratifs. Il ouvre également des perspectives de coopération et de coproduction internationales dans le respect des valeurs propres au service public.

Enfin, France Télévisions s'engage dans un fonctionnement transparent de sa politique de développement de séries en mettant en œuvre les dispositions de la Charte du développement signée le 4 juillet 2011 avec les auteurs et producteurs (objectif 2.1.1.2 : « Mettre en place des relations exemplaires avec le secteur de la création audiovisuelle, notamment dans le domaine du développement »). Cette initiative peut contribuer à clarifier les conditions dans lesquelles des écritures sont poursuivies ou arrêtées avant leur mise en production en fonction des orientations du diffuseur.

Dans le même esprit de transparence, le rapporteur a été particulièrement sensible à la demande de plusieurs organisations professionnelles de trouver un mécanisme leur permettant d'être informées sur les œuvres produites et détenues par France Télévisions, mais non diffusées. Il semblerait qu'un nombre important de ces œuvres soit concerné à l'heure actuelle, avec un statut indéfini et en tout état de cause préjudiciable à l'image de France Télévisions alors même que l'impulsion donnée en matière de fiction est ressentie très positivement.

On remarquera à cet égard que la mise en place de « guichets » audiovisuels répartis de nouveau dans chacune des chaînes au lieu d'être centralisés a nettement favorisé l'établissement de relations de confiance entre les créateurs et les producteurs, d'une part, et les responsables de programmes de France Télévisions, de l'autre.

Il convient enfin de souligner l'importance donnée dans le projet de COM à l'innovation et à la prise de risques, que ce soit en matière de fiction, de documentaires, de programmes d'animation ou de cinéma. Un indicateur supplémentaire pourrait d'ailleurs utilement être créé afin de suivre l'effort réalisé en la matière, en valorisant par là même cette spécificité de France Télévisions par rapport aux chaînes privées.

## **B. DES PROGRAMMES DIVERSIFIÉS**

Le projet de COM énumère les catégories de programmes pour lesquels des engagements figurent en tant qu'objectifs participant de la « rencontre avec tous les publics ». On citera notamment l'information, point fort des antennes du service public (objectif 2.3 : « Moderniser une offre d'information sans équivalent dans le paysage audiovisuel français ») et pour laquelle une Charte des antennes établie à l'été 2011 fixe des règles précises.

L'objectif de promotion de la diversité (objectif 2.5) est également au cœur des préoccupations transversales de France Télévisions, le projet de COM déclinant les catégories de programmes (information, programmes de flux, œuvres patrimoniales) permettant à la diversité de la société française de se refléter sur les chaînes publiques.

On pourra enfin souligner le renforcement des objectifs d'accessibilité des programmes (objectif 2.6) aux personnes souffrant d'un handicap visuel ou auditif, grâce à l'extension de l'audio-description et de l'utilisation de la langue des signes (le sous-titrage étant total pour les programmes nationaux de France Télévisions).

Le rapporteur a choisi de mettre en lumière trois catégories de programmes pour lesquels les engagements du précédent COM et de son avenant n'avaient pas été considérés comme suffisants : la musique, le sport et les programmes régionaux.

### **1. Les programmes musicaux**

C'est avec un objectif 2.2.2 : « Accorder davantage de place à la musique » que le projet de COM renouvelle de manière très attractive les engagements figurant dans le précédent COM. Il convient de rappeler que dans un contexte marqué par les difficultés des professionnels de la musique, les antennes de la télévision publique revêtent une importance considérable pour les artistes, jeunes talents comme confirmés.

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel avait déjà pu, en juin 2010, dans un rapport relatif aux médias audiovisuels et à la musique, insister sur le rôle particulier du service public dans l'exposition de la musique, dans un contexte de crise du secteur liée aux nouveaux comportements d'écoute. Or, 58 % des Français découvrent de nouveaux morceaux et des nouveaux talents par la télévision. Et seule la télévision publique, en grande partie dégagée des contraintes du marché publicitaire, est capable d'assurer une présence de la musique dans toute sa diversité. Pour autant, cette offre de musique diversifiée avait du mal à trouver sa place à des heures où le public est présent devant son écran.

Ainsi que l'avait annoncé le ministre de la culture et de la communication au Midem de Cannes en janvier dernier, la négociation du nouveau COM de France Télévisions a donc été l'occasion de sensibiliser l'entreprise à la nécessité

de garantir l'accès du public aux œuvres par l'intermédiaire de la télévision. La profession, regroupée dans l'association « Tous pour la musique » a été consultée et a pu faire part de ses constats :

– la diffusion de programmes représentant des artistes interprétant leurs œuvres est très faible ;

– le nombre d'émissions consacrées à la musique est réduit et les rares émissions existantes sont diffusées à des horaires très tardifs ;

– le volume de chansons diffusées sur les chaînes France 2 et France 3 a subi une diminution très forte (- 43 % entre 2000 et 2009).

Le projet de COM témoigne à cet égard d'une volonté qu'il convient de saluer d'inscrire réellement la musique dans la logique de l'élargissement des publics grâce à la diversité des programmes. Est ainsi annoncée la création de magazines musicaux sur les diverses chaînes de France Télévisions, *« dont au moins l'un d'une durée de 52 minutes et diffusé à une heure de grande écoute accordera une place essentielle aux jeunes artistes français »*.

Les autres engagements de France Télévisions en matière de musique forment un ensemble ambitieux qui embrasse les grands événements, l'exposition des manifestations en région, la conservation et la transmission du patrimoine, la création originale pour des œuvres audiovisuelles. S'agissant des modes d'exposition de la musique, il est fait part de la volonté de France Télévisions d'utiliser tous les supports et de décloisonner la diffusion en échappant au *« carcan »* des émissions spécialisées. Néanmoins, sur ce dernier point, il semble que l'exposition la plus efficace de la musique soit justement le fait des émissions musicales. Sans remettre en cause les objectifs du COM, il serait donc pertinent que le nécessaire soit accompli – la mise à l'antenne d'émissions musicales susceptibles d'être regardées par le plus grand nombre à une heure de grande écoute – avant d'envisager de *« disséminer la diffusion de la musique sur France Télévisions »*...

## **2. Les programmes sportifs**

Les objectifs du projet de COM 2011-2015 restent identiques en matière de programmes sportifs à ceux du précédent COM et de son avenant. Malgré la présentation flatteuse des objectifs 2.4.1 : « Poursuivre la couverture des grands événements sportifs » et 2.4.2 : « Proposer un large éventail de disciplines », les indicateurs correspondants ne sont pas rendus plus exigeants. Ainsi le nombre minimal de disciplines sportives retransmises est-il limité à 20 lors des années non olympiques, et le nombre minimal de disciplines traitées par des retransmissions, des magazines, des sujets d'information, est-il cantonné à 80 ces mêmes années.

Il est vrai que France Télévisions prépare pour 2012 une offre de plateforme numérique consacrée aux sports qui constitue une réponse pertinente aux

difficultés objectives posées par ces programmes. En effet, compte tenu de la diversité des disciplines, ils apparaissent pour beaucoup comme trop « segmentants » pour justifier une diffusion sur une chaîne généraliste. En revanche, le choix possible sur une offre numérique permet au téléspectateur de se construire sa propre grille avec ses propres priorités. Le numérique a ainsi la capacité de multiplier l'offre, ce qui est bien adapté aux sports à faible « audience ».

Pour autant, le rapporteur ne laisse pas d'être étonné devant une sorte de timidité du service public alors que, bien au-delà du football, le sport peut constituer un levier très puissant de programme fédérateur apte à rassembler des publics différents sous l'ombrelle de la marque France Télévisions. Les succès d'audience des championnats du monde d'athlétisme en août-septembre derniers (diffusés sur France Télévisions), du championnat du monde de football féminin en juillet (diffusé sur Direct 8) ou des championnats du monde de judo en août (diffusés par Canal +) le montrent amplement.

De la même manière, lorsqu'un diffuseur exclusif payant est contraint de proposer la diffusion d'une compétition à une chaîne gratuite en raison de la présence de l'équipe de France comme cela fut le cas pour la finale entre la France et l'Espagne du championnat d'Europe de basket-ball le 18 septembre (co-diffusée sur Canal + Sport et sur France 4), l'audience est au rendez-vous. Des chaînes telles que Canal + ont su valoriser, en termes de nombre de téléspectateurs, des disciplines peu habituées à la médiatisation : ainsi le championnat de France de handball va-t-il bénéficier de la retransmission en direct d'un match par journée sur la chaîne cryptée.

Il serait en conséquence dans l'intérêt même de France Télévisions d'aller au-delà des objectifs posés par le projet de COM, le cas échéant en créant un indicateur du nombre de disciplines retransmises ou traitées dans le cadre de la future plate-forme numérique.

### **3. Les programmes régionaux**

Le devenir des programmes régionaux de France 3 a suscité à plusieurs reprises l'inquiétude des membres de la Commission des affaires culturelles, qu'il s'agisse de l'information ou des productions réalisées en région. Dans le contexte de la redéfinition de l'identité de France 3, le projet de COM contribue en partie à lever cette inquiétude, exprimée également sur le ton du regret par le ministre de la culture et de la communication lors de son audition par la Commission : « *France 3 doit retrouver son essence... Il y a quinze ans, la chaîne avait une véritable politique de production... Cette production locale s'est, hélas, tarie... J'insiste fortement auprès des nouveaux dirigeants pour que la production locale de France 3 redémarre* ».

L'objectif 1.2.2 du projet de COM « Renforcer l'exposition des régions métropolitaines sur France 3 » s'ouvre à cet égard par un engagement sans

ambiguïté : *« l'ambition de France 3 est de redonner de la visibilité aux régions et de les repositionner en tant que centre de gravité de la chaîne ».*

De fait, les programmes régionaux augmenteront, dès la saison 2011-2012, de près de 25 % en volume. Cet accroissement du nombre d'heures produites s'accompagnera d'une meilleure exposition. L'antenne sera ainsi rendue aux régions après 13 heures, les magazines locaux trouveront une véritable place en deuxième partie de soirée, des émissions réalisées par les 24 antennes régionales seront diffusées nationalement, des décrochages sportifs seront organisés à l'échelle régionale.

Au total, les indicateurs du projet de COM associés à l'objectif 1.2.2 formalisent à l'horizon de 2015 un accroissement de 50 % du nombre d'heures de programmes régionaux diffusés, une augmentation de 20 % de la part de l'offre régionale dans l'offre globale de France 3 et un taux de consommation de l'offre régionale supérieur à 10 % de la consommation totale des programmes de la chaîne.

On ne saurait dissimuler que cette ambition pour les programmes régionaux de France 3 est susceptible d'avoir un impact négatif sur l'audience nationale de la chaîne, ce qui n'apparaît pas vraiment souhaitable dans le contexte actuel. Néanmoins, dans la perspective d'une dynamique des programmes régionaux, il convient tout d'abord d'insister sur l'intérêt pour l'entreprise d'utiliser au mieux ses infrastructures et ses moyens en personnels répartis sur l'ensemble du territoire. Il s'agit au surplus d'un élément de motivation fondamental pour réussir la mutation des emplois et des compétences dans l'esprit de la politique de ressources humaines déterminée par le COM.

Enfin, s'agissant d'une chaîne dont l'identité et le succès passent nécessairement par une adhésion très fine des téléspectateurs enracinés en région ou attentifs à la vie régionale, une multiplication d'audiences locales fortes doit sans doute être recherchée tout autant qu'une audience globale nationale satisfaisante. Dans cet esprit, le phénomène de fierté locale liée au miroir que tend la télévision n'est pas à négliger.

Le rapporteur se félicite en conséquence des orientations proposées pour les programmes régionaux, ainsi d'ailleurs que pour les programmes des chaînes d'outre-mer. Il appartiendra à la direction de France Télévisions d'apprécier si cette stratégie peut conduire le cas échéant à des partenariats avec les chaînes locales, soit pour pallier l'absence ou la défaillance de l'offre privée, soit pour améliorer l'exposition de l'offre existante.

La question des chaînes locales reste en effet non résolue malgré la politique de relance menée activement par le Conseil supérieur de l'audiovisuel. Un partenariat associant France 3 et les chaînes locales peut se concevoir tout autant par la mutualisation des moyens lourds que, par exemple, par l'achat d'images et de programmes (à l'exemple de l'Allemagne).

Les auditions sur ce sujet ont permis au rapporteur de se convaincre de la proximité de valeurs entre la télévision publique régionale et les chaînes locales dont la plupart ont un actionnariat ou un financement public. Les personnels de France 3 comme ceux des chaînes locales semblent aujourd'hui prêts à relever le défi d'une complémentarité à construire.



### **III.- LES MOYENS PRÉVUS PAR LE COM OFFRENT LA VISIBILITÉ NÉCESSAIRE POUR L'ACHÈVEMENT DE L'ENTREPRISE UNIQUE**

Les arbitrages rendus au début de l'été par le gouvernement s'agissant des moyens financiers attribués à France Télévisions sur la durée du COM lui permettent d'acquérir la stabilité indispensable pour bâtir l'entreprise unique et travailler sur le long terme avec le secteur de la création. Le plan d'affaires, qui figure en annexe du projet de COM et est explicité à l'objectif 3.3 : « Assurer une gestion efficace et responsable », prévoit à cet égard des ressources publiques en progression malgré un cadre budgétaire fortement contraint.

#### **A. LA TRAJECTOIRE FINANCIÈRE ET LE PLAN D'AFFAIRES**

##### **1. L'évolution des ressources publiques**

Le projet de COM permet de programmer l'évolution des ressources publiques affectées à France Télévisions, soit une fraction du produit de la contribution à l'audiovisuel public (ex redevance audiovisuelle) ainsi qu'une dotation spécifique inscrite au budget de l'État.

La dotation publique pour 2011 inscrite dans le plan d'affaires du projet de COM est fixée à 2 464,2 millions d'euros hors taxes, en diminution de 28 millions d'euros par rapport au budget initial du fait du report de cette somme à 2012. À partir de cette base 2011, le plan d'affaires prévoit sur la durée du COM une croissance moyenne de 2,2 % par an de la ressource publique, qui représente près de 85 % des recettes de l'entreprise.

Il s'agit donc, dans les conditions économiques et budgétaires actuelles marquées par une stabilité en valeur des dépenses publiques dans le projet de loi de finances pour 2012, d'un engagement affirmé de l'État qui marque sa volonté d'accompagner l'entreprise dans l'accomplissement de ses missions et la mise œuvre de sa stratégie. Le rapporteur en prend acte avec satisfaction.

On notera que bien que n'y étant pas directement liée, cette trajectoire est cohérente avec l'indexation de la contribution à l'audiovisuel public sur l'indice des prix à la consommation hors tabac, qui a progressé en moyenne de 2,2 % sur les douze derniers mois.

##### **2. Le plan d'affaires**

Le plan d'affaires de France Télévisions finance les grandes orientations stratégiques du projet de COM et les traduit en termes de moyens.

Le coût de grille (coût des programmes), qui représente 80 % des charges d'exploitation, progresse ainsi en moyenne de 2,8 % par an sur la durée du COM,

pour atteindre 2,3 milliards d'euros en 2015, soit une croissance supérieure à celle de la ressource publique et des ressources nettes disponibles. Cette trajectoire intègre une progression tendancielle maîtrisée de la masse salariale, des charges liées à l'information et au sport, mais également l'ensemble des nouveaux projets contribuant au renouvellement de l'offre de programmes de France Télévisions. Il s'agit notamment :

- du lancement d'une série quotidienne en journée sur France 2 ;
- du renforcement des grilles de France 4 et de France 5 en soirée ;
- de la diffusion de 1 540 heures de programmes régionaux supplémentaires sur France 3 ;
- du développement des grilles des Outre-mer Première, notamment des programmes produits localement.

Par ailleurs, le plan d'affaires intègre le déploiement de la nouvelle stratégie numérique, avec le lancement des deux plates-formes consacrées à l'information et au sport.

Enfin, outre les investissements dans les programmes et le numérique, le plan d'affaires prévoit une croissance des moyens accordés par l'entreprise à ses filiales cinéma, en cohérence avec ses nouvelles obligations en matière de soutien à la production.

L'ensemble du poste « Autres dépenses du diffuseur » présente en 2015 un niveau (509 millions d'euros) quasiment égal à celui de 2011 (505 millions d'euros).

Les coûts techniques de diffusion présentent une diminution moyenne de 4,4 % par an sur la durée du COM, qui recouvre une forte baisse en 2012 en raison de l'extinction de la diffusion analogique terrestre, puis une reprise de croissance entre 2012 et 2015.

Abstraction faite des coûts de diffusion, les « Autres dépenses du diffuseur » progressent en moyenne de 1,9 % par an. Cette trajectoire intègre les charges numériques précitées, mais elle recouvre également la hausse sensible des dotations aux amortissements, en conséquence des investissements nécessaires à la mise en œuvre de l'entreprise unique (convergence des systèmes d'information) et du nécessaire renouvellement des matériels techniques.

Par ailleurs, si la mise en place de l'entreprise unique s'accompagne dans un premier temps d'une légère augmentation des charges de personnel, due à l'harmonisation des conditions salariales, elle permet ensuite une maîtrise de ce poste de coûts. Ainsi la part des charges de personnel dans les dépenses de fonctionnement (hors coûts de diffusion), est progressivement limitée pour atteindre 35 % en 2015, soit un niveau inférieur à 2010.

Enfin, outre la maîtrise des charges salariales, la convergence des systèmes d'information, la mutualisation des fonctions supports et la gestion active des ressources humaines permettront de financer une partie des développements grâce à des redéploiements internes ou à des gains de productivité.

### **3. Les ressources propres**

La différence de rythme entre la progression annuelle moyenne du coût de grille (+ 2,8 %) et celle de la ressource publique (+ 2,2 %) implique que l'entreprise parvienne à dégager elle-même une partie des moyens nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie.

S'agissant des recettes publicitaires, le plan d'affaires ne chiffre pas l'impact de la suppression en journée de la publicité en janvier 2016 (échéance fixée par la loi de finances pour 2011) en raison de la difficulté d'établir à ce stade des prévisions en la matière. Une clause de rendez-vous entre France Télévisions et l'État est prévue avant la mi-2013, afin d'apprécier les ajustements à la baisse de la trajectoire publicitaire qui seront rendus nécessaire par les anticipations des annonceurs. Il conviendra également à ce moment de définir et de prévoir les modalités de compensation par la ressource publique afin d'assurer le respect des ressources garanties à France Télévisions par un COM alors à mi-parcours.

Afin de présenter une trajectoire lisible, le plan d'affaires prévoit une stabilisation des recettes de publicité et de parrainage à 425 millions d'euros sur les années 2011 et 2012, puis une progression de près de 2 % par an en moyenne de 2013 à 2015. Cette trajectoire, justifiée par les résultats enregistrés en 2009, 2010 et au premier semestre 2011, est ambitieuse et suppose notamment que les espaces publicitaires sur France 4 et France 5 prennent le relais de France 2 et France 3, dans un univers où la télévision risque de perdre une partie des ressources du marché publicitaire. Par ailleurs, au vu de la conjoncture économique actuelle et des tendances d'audience, le chiffre de 425 millions d'euros n'est pas sous-estimé.

Aussi, pour inciter l'entreprise à relever ce défi, le projet de COM prévoit que si France Télévisions dépasse les prévisions de recettes publicitaires inscrites au plan d'affaires, la société peut conserver le complément de ressources en résultant, pour consolider le financement de ses priorités stratégiques, l'État renonçant à en récupérer une partie (objectif 3.3.1 : « Renforcer la maîtrise des coûts et les synergies »).

Le rapporteur se réjouit de cette disposition, qui évite de pénaliser la réussite économique et ne peut que convaincre l'ensemble du corps social de France Télévisions que l'État a sincèrement décidé de laisser à l'entreprise l'entière maîtrise de sa gestion. Il conviendrait éventuellement, en cas de « surperformance publicitaire », de prévoir un dispositif de pré-affectation, par

exemple à l'innovation, à la création ou au numérique, afin de préserver ces ressources de toute utilisation pour des dépenses de pur fonctionnement.

Outre les ressources publicitaires, le plan d'affaires traduit également les ambitions de la société en matière de diversification (objectif 3.3.2 : « Développer les recettes de diversification »), comme en témoigne le développement des « Autres résultats opérationnels », dont le niveau global progresse en moyenne de 8,5 % par an, pour atteindre 58 millions d'euros en 2015. Les activités numériques joueront un rôle fondamental dans cette trajectoire, puisque l'objectif fixé par le projet de COM est de tripler les recettes publicitaires des supports numériques sur la période 2011-2015.

*Plan d'affaires 2011-2015 (en M €)*

	Réel 2010 (2010 r)	Budget 2011CA	2011 révisé	BP 2012 (2012 bp)	BP 2013 (2013 bp)	BP 2014 (2014 bp)	BP 2015 (2015 bp)	TCAM 2015 vs 2011 révisé
<b>Ressource publique</b>	2 473	2 492	2 464	2 555	2 579	2 632	2 687	2,2%
<i>évolution n-1 en %</i>				3,7%	1,0%	2,1%	2,1%	
<b>Recettes publicitaires</b>	441	410	425	425	434	442	450	1,4%
Autres recettes	8	9	9	9	9	9	9	1,5%
<b>Sous-total recettes brutes</b>	<b>2 922</b>	<b>2 911</b>	<b>2 898</b>	<b>2 988</b>	<b>3 021</b>	<b>3 083</b>	<b>3 146</b>	<b>2,1%</b>
Prélèvements	361	348	349	362	366	374	382	2,3%
<b>Recettes nettes disponibles</b>	<b>2 561</b>	<b>2 563</b>	<b>2 549</b>	<b>2 627</b>	<b>2 655</b>	<b>2 709</b>	<b>2 764</b>	<b>2,0%</b>
<b>Coût des programmes</b>	<b>2 021</b>	<b>2 073</b>	<b>2 065</b>	<b>2 127</b>	<b>2 203</b>	<b>2 256</b>	<b>2 306</b>	<b>2,8%</b>
<b>Autres dépenses du diffuseur</b>	<b>530</b>	<b>505</b>	<b>501</b>	<b>480</b>	<b>489</b>	<b>498</b>	<b>509</b>	<b>0,4%</b>
dont Coûts techniques de diffusion	195	147	145	111	113	116	121	-4,4%
<b>Total charges opérationnelles du diffuseur avant autres éléments</b>	<b>2 551</b>	<b>2 578</b>	<b>2 566</b>	<b>2 607</b>	<b>2 692</b>	<b>2 753</b>	<b>2 814</b>	
Autres éléments	26	14	14	50	0	0	0	
<b>Résultat opérationnel du diffuseur</b>	<b>-17</b>	<b>-29</b>	<b>-31</b>	<b>-30</b>	<b>-37</b>	<b>-45</b>	<b>-51</b>	
Autres résultats opérationnels	48	40	42	37	44	52	58	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	
Résultat financier, exceptionnel et sociétés MEE	-5	-8	-8	-7	-7	-7	-7	
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## **B. L'ACHÈVEMENT DE L'ENTREPRISE UNIQUE**

Alors que chacun reconnaît désormais que le calendrier initial de mise en place de l'entreprise unique n'était pas réaliste, la perspective de son achèvement avant 2014 est avancée par le projet de COM.

D'ores et déjà, les fonctions de gestion sont centralisées. S'agissant des programmes, les achats pour la musique et le spectacle vivant sont également centralisés, les autres unités de programmes étant placées au niveau des chaînes. Le système de gestion comptable et financière est en cours d'unification et celui de la paie et des ressources humaines est en cours de déploiement jusqu'à la fin 2012.

Le système d'antenne alimentera d'ici la fin de 2013 la future régie unique qui sera mise en place entre la fin de 2012 et le début de 2013.

La gestion unifiée de l'information est programmée pour le début de 2013, les achats étant déjà communs.

En termes d'effectifs, les synergies pourront produire leurs effets dès lors que l'achèvement du processus sera concrétisé. Dans l'immédiat, le plan de départs volontaires est en place et court jusqu'à la fin 2012. Il concerne 900 postes, mais a été perturbé, notamment par la modification des conditions de départ à la retraite. 550 départs devraient être finalement constatés, dont une partie permet le recrutement de nouvelles compétences notamment dans le numérique.

En matière de relations sociales, le projet de COM axe ses objectifs sur la nécessité de s'appuyer sur la négociation collective rendue obligatoire par la mise en œuvre de l'entreprise unique pour favoriser l'adaptation des métiers et des pratiques professionnelles aux évolutions des modes de production et de diffusion des contenus.

L'objectif 3.1.4 du projet de COM rappelle que la négociation du nouveau contrat collectif de France Télévisions, appelé à se substituer aux anciens textes conventionnels régissant l'audiovisuel public, constitue « le principal enjeu de la période à venir ». Cette négociation se structure autour de l'unification des statuts des personnels. Elle passe par un accord concernant les 2250 journalistes du groupe et un autre accord relatif aux 7900 personnes constituant les personnels techniques et administratifs (PTA).

Ainsi que le précise le projet de COM (objectif 3.1.4 : « favoriser le renouvellement du dialogue social »), l'harmonisation est recherchée pour la fin 2012 concernant notamment les salaires, les horaires et les qualifications.

Néanmoins, la négociation est rendue complexe par l'écheveau conventionnel existant, constitué de près de 200 accords. Les inquiétudes des personnels, voire leurs réticences, doivent également être prises en compte, comme l'a ressenti le rapporteur lors des auditions des organisations syndicales de

France Télévisions. L'ambition de faire travailler ensemble les personnels peut être largement partagée, même si, à l'heure actuelle les passerelles sont rares et la mobilité n'a pas encore pris la mesure de l'entreprise unique. À terme, il est impératif de mettre fin à des situations de différences de statuts et de conditions de travail et de rémunération qui tournent à l'absurde, notamment lorsque l'on encourage la coopération des rédactions et la mutualisation des moyens. L'exemple de la direction commune des sports de France Télévisions montre que c'est possible.

Dans l'immédiat, des incertitudes pèsent sur l'aboutissement de la négociation, comme le montrent les vicissitudes de l'accord concernant les journalistes (avenant audiovisuel de la convention collective des journalistes).

Après plusieurs reports, un accord a en effet été signé le 15 septembre dernier avec les syndicats CFDT, SNJ et FO. Il définit des domaines communs à l'ensemble des journalistes de France Télévisions : principes déontologiques, nouvelle grille de fonctions et mise en place de trois filières communes, engagement du processus d'harmonisation salariale...

La CGT de France Télévisions, déplorant des risques de remise en cause des « acquis », notamment en matière de salaire, a décidé le 29 septembre, d'exercer son droit d'opposition. Il est à espérer désormais que l'aboutissement des négociations sociales puisse bénéficier du rapprochement des échéances de l'accord concernant les journalistes et de celui relatif aux personnels techniques et administratifs. L'accord du 15 septembre prévoyait d'ailleurs une harmonisation entre les différentes rédactions jusqu'au 31 décembre 2011 et une entrée en vigueur au 1er janvier 2012 pour les dispositions relatives aux salaires, aux filières et aux fonctions. Les autres dispositions de l'avenant, pouvant également être évoquées dans le cadre de la négociation de l'accord PTA (temps de travail, formation, prévoyance, retraite...), restaient en négociation et avaient vocation à continuer à s'appliquer jusqu'à la conclusion d'un accord de substitution, au plus tard le 8 octobre 2012 – date de l'échéance de l'accord PTA.

À l'issue des négociations, un contrat collectif couvrant l'ensemble des personnels de l'entreprise unique comportera une partie commune aux journalistes et aux PTA et des livres spécifiques à chacune de ces deux catégories de personnels.

En tout état de cause, il s'agit d'un préalable capital à l'appropriation par le corps social de France Télévisions des outils que devra procurer la mise en place effective de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mentionnée à l'objectif 3.1.1 du projet de COM (« Donner de la visibilité sur l'évolution de l'emploi, des métiers et des compétences »).

À cette aune, la totalité de la période 2011-2015 ne sera sans doute pas excessive pour ajuster la composante sociale de l'entreprise unique.

## TRAVAUX DE LA COMMISSION

### I.- AUDITION DU MINISTRE

*La Commission entend M. Frédéric Mitterrand, ministre de la culture et de la communication, au cours de sa séance du 14 juin 2011.*

**Mme la présidente Michèle Tabarot.** J'ai le plaisir de souhaiter la bienvenue au ministre de la culture et de la communication pour une audition consacrée au contrat d'objectifs et de moyens (COM) de France Télévisions. Ce contrat était jusqu'à ces derniers jours en négociation avec l'État. Nous comptons sur vous, monsieur le ministre, pour nous le transmettre en bonne et due forme dans les meilleurs délais. Notre Commission doit en effet émettre un avis sur ce projet de COM négocié à la demande du nouveau président de France Télévisions, Rémy Pflimlin, ainsi qu'il en avait lui-même exprimé l'intention lorsque nous l'avions auditionné à l'occasion de sa nomination.

Afin de préparer cet avis et faire, le cas échéant, des propositions que nous souhaiterions voir reprises par le Gouvernement, nous avons confié la responsabilité du travail préalable à notre collègue Jean-Jacques Gaultier, que je remercie d'avoir mené une trentaine d'auditions à ce jour, qui ont toutes été ouvertes à l'ensemble des membres de la Commission.

Avant que vous nous présentiez, monsieur le ministre, l'état d'avancement des négociations sur ce COM, une observation préalable. Elle a trait à la trajectoire financière qui va être convenue entre l'État et France Télévisions et concerne à la fois l'affectation de l'ex-redevance, la dotation de l'État et les ressources propres du groupe. J'appelle solennellement votre attention sur la nécessité d'un mécanisme vertueux permettant à France Télévisions d'optimiser ses recettes propres sans écrêtement de la part de l'État. Il ne faut pas pénaliser la réussite économique et financière. Nous avons déjà eu ce débat à l'occasion du projet de loi de finances pour 2011 et nous y reviendrons. Nous serons très vigilants sur ce point et aurons sans doute un débat au sein de la Commission au moment de donner notre avis.

Trois questions maintenant. Comment l'État entend-il soutenir les efforts de France Télévisions pour s'insérer dans le nouvel univers numérique ?

France Télévisions occupe une place prédominante dans la commande de programmes audiovisuels. Quelle ambition assignez-vous à la télévision publique pour soutenir la création dans toutes ses composantes, innover et donner leur chance à des programmes que la télévision privée finance moins volontiers ?

Ma dernière question concerne la place des différentes disciplines sportives sur les antennes de la télévision publique, point qui nous préoccupe beaucoup dans la mesure où notre Commission est également compétente en

matière de sport. Le COM pourra-t-il renforcer la place des sports dans toute leur diversité ? Cette évolution est très attendue de nos collègues.

**M. Frédéric Mitterrand, ministre de la culture et de la communication.** Je suis très heureux de pouvoir aujourd'hui devant vous faire état de la négociation d'un nouveau contrat d'objectifs et de moyens entre l'État et France Télévisions pour la période 2011-2015.

« Objectifs » et « moyens », voilà des mots qui appartiennent autant au vocabulaire de l'art de la guerre que du bon gouvernement. On oscille entre Clausewitz et Machiavel, Sun Zu et Pierre de l'Étoile. *Ars belli, ars governandi* !

L'élaboration de contrats d'objectifs et de moyens constitue, depuis le début des années 2000, un progrès. Elle offre aux organismes de l'audiovisuel public, en l'espèce à France Télévisions, une visibilité pluriannuelle sur leur stratégie, leur gestion et leur financement. Cette capacité de vision et d'anticipation leur profite aussi bien qu'à l'État, et je n'oublie pas la représentation nationale, dont l'avis est nécessaire avant la conclusion du contrat. Ces contrats, vous le savez, sont le fruit d'une concertation approfondie et je tiens à saluer la qualité du travail mené entre les administrations concernées et, en l'occurrence, France Télévisions.

Le COM en cours de négociation correspond au mandat du nouveau président de France Télévisions, M. Rémy Pflimlin. Il coïncide également avec le passage à la télévision numérique pour tous les Français à la fin de 2011. Il s'adosse enfin au mode de financement retenu à l'issue de vos débats de l'automne dernier sur le projet de loi de finances : la publicité, supprimée en soirée, est conservée en journée pour toute la durée du COM, c'est-à-dire au moins jusqu'en 2016. C'est une solution d'équilibre et de sagesse à laquelle s'est rallié le Gouvernement, dans un contexte budgétaire très contraint, et qui apporte aujourd'hui la visibilité et la stabilité nécessaires pour que France Télévisions puisse élaborer sa stratégie pluriannuelle. Cette solution préserve également l'ambition de qualité et l'éthique de service public qui a animé la réforme de France Télévisions.

Les ultimes arbitrages financiers sur le COM doivent être rendus dans les jours qui viennent. Nous souhaitons que les travaux soient achevés d'ici à la fin du mois de juin, pour pouvoir vous transmettre ce contrat au début du mois de juillet.

Soutenues par l'État, les ambitions de France Télévisions sont claires. France Télévisions doit s'adresser à tous les publics. Il faut offrir à l'ensemble des citoyens de toutes les classes d'âge, de tous les milieux, de toutes les régions, de toutes les origines, une offre télévisuelle de service public riche, variée et diversifiée. Il en va de la légitimité, de la singularité, je dirais même de l'image de la télévision publique, plus que jamais essentielle dans un paysage médiatique proliférant, où l'on est passé en peu d'années d'une logique d'offre de programmes limitée à un foisonnement, gros de défis pour les groupes dits « historiques ».

Dans ce contexte, France Télévisions peut s'appuyer sur la palette de ses chaînes pour proposer des programmes qui parlent à tous et ne négligent personne.

France Télévisions doit être forte et bien identifiée dans l'univers de la télévision numérique terrestre, qui se substituera définitivement à l'analogique fin 2011. Cela suppose d'affirmer l'identité de chaque antenne tout en tirant parti de leurs complémentarités. Cela suppose aussi de renforcer l'un des points forts de la télévision publique : sa dimension régionale, tant en métropole qu'en outre-mer, au plus proche des attentes et des besoins de nos concitoyens.

France Télévisions doit également être forte dans l'univers numérique. Le format vidéo y prédomine, qui s'accompagne d'une baisse de la consommation linéaire de la télédiffusion « traditionnelle » au profit d'une consommation à la demande, sur un nombre croissant de supports : téléviseur de salon, ordinateur, tablettes et téléphones mobiles. Dans ce nouveau contexte, les intermédiaires que sont les diffuseurs ont un double devoir.

Premier de ces devoirs : rester des prescripteurs dans l'univers audiovisuel, à même de créer de grands rendez-vous collectifs et de construire un lien solide, puissant entre les Français, qui fassent vivre parmi eux le sentiment de « faire société ensemble ». Je pense ici aux grands rendez-vous sportifs comme le Tour de France, à des programmes emblématiques tels que le Téléthon, mais aussi aux émissions d'information et de débat politique, destinées à éclairer nos concitoyens. Cette mission différencie clairement le service public du reste du paysage audiovisuel. S'impose à lui une exigence de transmission de la culture et du savoir – je pense notamment à l'éducation artistique, à la culture scientifique et technique, à la diffusion du spectacle vivant, au profit du plus grand nombre.

Second devoir : devenir des espaces de création, d'innovation en matière d'usages numériques.

France Télévisions s'appuiera sur ses domaines d'excellence, l'information, le sport, l'ancrage régional, pour s'affirmer dans l'univers numérique. Ses programmes seront mieux partagés, plus accessibles, disponibles sur les réseaux numériques.

Le nouveau COM doit marquer l'exemplarité du groupe public dans plusieurs domaines. Tout d'abord, la création audiovisuelle, avec un double enjeu. D'une part, offrir au public des œuvres modernes, créatives, renouvelant notamment la fiction française qui doit retrouver vigueur et énergie, rencontrer de nouveaux publics, être plus en phase avec les modes de vie et les formes de loisir de notre société. D'autre part, concevoir un véritable partenariat avec les producteurs et les créateurs, dans un souci de transparence, de confiance et d'innovation. Les excellentes propositions du rapport que m'a récemment remis Pierre Chevalier sur l'avenir de la fiction française et son développement trouveront ici à s'appliquer. Dans le domaine du cinéma, France Télévisions poursuivra sa politique en faveur de la diversité culturelle.

Le deuxième domaine d'exemplarité, auquel je tiens particulièrement, est celui de la diversité. En tant qu'entreprise, la télévision publique doit être exemplaire à travers ses équipes, leur ouverture à la diversité de la société française du 21<sup>ème</sup> siècle et à ce qu'Édouard Glissant désignait comme la « mondialité », un monde globalisé, façonné par des identités plurielles, « en réseau ». Il ne s'agit pas seulement de quotas ou de couleur de peau, mais d'état d'esprit et de mentalité. Agir dans le domaine de la diversité, c'est s'ouvrir au monde pour changer nos regards sur le monde ; c'est s'ouvrir aux richesses et aux réussites à l'œuvre dans les quartiers populaires – que l'on qualifie parfois de « sensibles », cet adjectif qui les stigmatise – et offrir un autre regard sur celles et ceux qui y vivent, sur la France telle qu'est est et non telle que nous voudrions qu'elle soit. En tant que média grand public, la télévision publique doit aussi représenter la société française dans toute sa diversité, ses composantes et sa richesse. Que la France soit un « pays-monde » est une chance et un atout pour asseoir notre influence, notre rayonnement, notre singularité aussi.

France Télévisions doit enfin être exemplaire dans le domaine des programmes culturels, notamment musicaux, en rendant justice à la diversité des musiques, en renouvelant les « grammaires audiovisuelles » pour les émissions consacrées à la musique. J'ai ainsi demandé à France Télévisions de travailler à une meilleure éditorialisation des programmes musicaux, pour accorder toute la place qu'elles méritent aux nouvelles productions, notamment sur les antennes « historiques » du groupe, France 2 et France 3.

Même si le service public excelle souvent en la matière, comme en a encore attesté la couverture du tournoi de Roland-Garros il y a quelques jours, France Télévisions doit aussi être exemplaire pour la diversité des sports proposés à l'antenne et la transmission de certaines valeurs attachées au sport, celles du « vivre ensemble », de la citoyenneté et de l'intégration sociale.

Enfin, France Télévisions conduit actuellement un chantier important, celui de l'achèvement du projet d'entreprise commune. La loi du 5 mars 2009 a fusionné les sociétés nationales de programme France 2, France 3, France 4, France 5 et Réseau France Outre-mer (RFO), absorbées par leur maison-mère. Les chaînes ont été réunies sur le plan juridique pour former depuis 2009, la société nationale de programme France Télévisions.

L'objectif de cette fusion est de conjuguer les forces de chacune de ces chaînes pour répondre aux défis audiovisuels du 21<sup>e</sup> siècle. Mettre en commun des fonctions partagées, mutualiser les moyens, garantir l'accès à certains services pour l'ensemble des acteurs du groupe : tel est l'esprit dans lequel a été engagée cette fusion.

Pour y parvenir, il faut une nouvelle organisation. Une première étape importante a eu lieu début 2010, sous la conduite de l'équipe dirigeante précédente. Le nouveau président a procédé à des ajustements fin 2010 et début 2011, comme il était légitime. Sur le plan éditorial, il entend replacer la

responsabilité au niveau des antennes, tandis que les fonctions support – finances, communication, ressources humaines... – ainsi que les fonctions technologiques et de fabrication resteront mutualisées.

La naissance de cette entreprise commune n'est pas encore terminée. Les salariés appartenaient auparavant à des régimes différents, j'oserais même dire à des cultures différentes. L'objectif consiste aujourd'hui, dans le cadre des négociations en cours avec les partenaires sociaux et les institutions représentatives, à construire une culture du travail commune, une culture d'entreprise partagée, forte des valeurs du service public, à même de construire une identité bien marquée pour France Télévisions.

Je ne doute pas que sur la durée du COM, France Télévisions mènera ce chantier à son terme. C'est une priorité qui lui permettra d'améliorer sa gestion mais aussi d'accroître le volume et la qualité de son activité.

Mesdames et messieurs les députés, je ne vous apprendrai rien en rappelant l'extrême contrainte du cadre budgétaire, notamment en 2012. Le plan d'affaires de France Télévisions est en cours de finalisation. L'enjeu est considérable : il s'agit de permettre au service public audiovisuel de continuer à s'adresser à tous les publics et de jouer son rôle singulier dans le nouvel environnement numérique. Soyez assurés que je me bats pour que les missions de France Télévisions bénéficient d'un financement cohérent, à la hauteur de l'enjeu et de nos ambitions pour l'audiovisuel public français en Europe.

**M. Jean-Jacques Gaultier, rapporteur d'information sur le COM de France Télévisions.** Notre Commission a souhaité vous entendre, monsieur le ministre, sur les contours du nouveau contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions, les axes de développement retenus pour le groupe et ses besoins de financement. J'ai bien compris sur ce point que tous les arbitrages financiers n'avaient pas encore été rendus.

Où en est-on exactement de la mise en place de l'entreprise unique et de la mutualisation des fonctions support comme les systèmes informatiques, la comptabilité ou la paie ? Selon quel calendrier ces fonctions ont-elles été ou seront-elles mutualisées ? La création de l'entreprise unique dans le respect de l'identité de chaque chaîne n'est-elle pas en définitive une gageure ?

Les statuts des personnels sont encore loin d'être harmonisés. Les fameuses conventions collectives uniques sont encore en négociation. Les échéances seront-elles tenues tant pour les journalistes, dont la convention doit être signée en juin, que pour les personnels techniques et administratifs, pour lesquels le délai court jusqu'à 2012 ? Où en est la négociation des nombreux accords d'entreprise qui seront nécessaires, par exemple sur la durée du travail, et qui doivent être conclus pour décembre 2011 ? Où en est-on du plan de départs volontaires qui avait été annoncé avec un objectif de 900 départs sur trois ans ? Il semble que l'on soit encore loin du compte...

L'enjeu est double pour France Télévisions. Il lui faut réussir la révolution numérique en proposant l'offre numérique la plus complète alors que le nouveau mode de diffusion aura supplanté l'analogique sur l'ensemble du territoire national à la fin de cette année, que la télévision connectée est en plein développement, que la diffusion en haute définition (HD) et en 3D s'étend. Quels moyens exacts seront affectés au numérique dans les cinq années à venir ? En 2010, ils dépassaient à peine 30 millions d'euros. Quelque 50 millions devraient y être consacrés en 2011. On évoque 125 à 150 millions à la fin du COM. Cela ne représente que 4 à 5 % du budget global de France Télévisions. Quel calendrier pour le passage à la *full HD* de France 3 et France 5 ? Du retard semble avoir été pris en ce domaine, sauf pour France 2. Incitera-t-on au développement de la création sur les autres supports de diffusion, dont internet ?

L'autre enjeu concerne les programmes. France Télévisions doit tenir son rang de premier groupe audiovisuel national et continuer à être le moteur de la création audiovisuelle française, dont il est le premier financeur. Quelles seront les politiques de commande de programmes et de contenus ?

Nous sommes nombreux à penser que de nouveaux indicateurs, plus qualitatifs, sont nécessaires. En matière de sport par exemple, nous ne disposons aujourd'hui que d'indicateurs quantitatifs sur le nombre de disciplines dont les compétitions font l'objet d'une retransmission, sans indication ni des durées ni des horaires de diffusion.

Enfin, question-clé, quelle trajectoire financière pour France Télévisions ? Qu'est-il prévu en cas de surplus de recettes publicitaires ? Je serais, pour ma part, favorable à ce qu'une règle claire soit fixée – l'idée ne fait pas consensus – et placerais volontiers le curseur à 50-50. France Télévisions doit, comme les autres, contribuer à la réduction du déficit public et il ne serait pas illogique, dans cette perspective, que la moitié du surplus revienne à l'État. Dans le même temps, il n'y a aucune raison de pénaliser la réussite économique : il serait logique que le groupe conserve la moitié de ce surplus, à condition qu'il ne soit pas affecté au fonctionnement mais bien à des dépenses d'investissement dans les programmes, dont le sport, et le numérique. Cette règle me paraît d'autant plus nécessaire que bien des incertitudes demeurent. *Quid* des chaînes bonus sur la TNT ? *Quid* de la publicité à l'antenne après 2016 ? Toute décision à cet horizon est susceptible d'avoir des incidences dès 2014, les recettes publicitaires pouvant alors diminuer, dans un contexte de concurrence exacerbée avec les nouvelles chaînes de la TNT.

**M. Patrick Bloche.** L'élaboration de ce nouveau contrat d'objectifs et de moyens pour France Télévisions coïncide avec la prise de fonctions d'un nouveau président. Mais au-delà, nous sentons bien, fût-ce confusément, qu'il ne s'agit pas seulement d'actualiser le COM en cours. S'il en était besoin, la table ronde organisée par notre Commission la semaine dernière avec les représentants des télévisions privées a rappelé qu'un défi majeur allait devoir être relevé dès lors que 80 % des écrans, nous dit-on, seront connectés dans les deux années à venir. Comment France Télévisions se différenciera-t-elle par les contenus et

l'excellence de ses programmes sur ces écrans connectés ? Comment pourra-t-elle résister à des géants comme Apple ou Google, lorsque ceux-ci développeront leur propre télévision ?

Chacun a bien compris qu'au travers de ce COM, est en jeu pour France Télévisions la capacité même d'assurer son avenir. L'innovation sera déterminante pour proposer une offre multimédia ambitieuse et attractive. Les marges de manœuvre qu'il sera possible de dégager au sein du budget même de France Télévisions sont donc cruciales.

France Télévisions doit continuer de soutenir la création, comme la loi lui en a donné mission : elle finance aujourd'hui 50 % de la fiction en France et sans ses financements, bien que je n'oublie pas ceux d'Arte, il n'y aurait plus de documentaires !

France Télévisions doit soutenir la diffusion du spectacle vivant, avez-vous dit, monsieur le ministre. Ses engagements en ce domaine seront-ils calqués sur ceux qui existent pour le documentaire et l'animation ?

France Télévisions doit aussi avoir une politique ambitieuse de programmes pour la jeunesse. Pour porter, comme il en est question, les programmes d'animation de 3 200 heures cette année à 3 800 heures, les moyens doivent suivre.

Enfin, de quels moyens exacts disposera France Télévisions pour mener à bien tous ces chantiers ? Les députés du groupe SRC, qui ont voté contre la réforme de 2009, s'inquiètent du devenir des deux taxes qui avaient alors été instituées pour compenser l'arrêt de la publicité. En effet, au prétexte d'un contexte économique défavorable et d'une diminution conjoncturelle des recettes publicitaires, la majorité avait, dès l'examen du projet de loi, réduit de 3 % à 1,5 % le taux de la nouvelle taxe sur ces recettes pour les chaînes privées, avant de l'abaisser à 0,5 % aujourd'hui. Plus inquiétant encore, et peut-être pourrez-vous, monsieur le ministre, nous donner des informations à ce sujet, que va-t-il advenir de la taxe sur les opérateurs de télécommunications, qui n'a pas été abolie, bien que la Commission européenne l'ait jugée incompatible avec le droit européen et qu'une procédure ait été engagée à l'encontre de la France devant la Cour de justice européenne ? Il y a là une véritable bombe à retardement budgétaire, estimée au bas mot, intérêts compris, à 1,2 milliard d'euros.

Si les recettes commerciales de France Télévisions ont diminué cette année, ses recettes publicitaires, elles, ont augmenté – c'est d'ailleurs pourquoi nous nous sommes prononcés en faveur du maintien de la publicité en journée. Nous considérons que ce serait une mauvaise manière de la part de l'État que de récupérer à son profit une fraction de ce qui est avant tout le fruit d'une réussite économique. C'est la très performante régie publicitaire de France Télévisions qui obtient ces succès. Plutôt que de reverser à l'État la moitié du surplus de ces recettes, dont rien ne dit d'ailleurs qu'elles continueront d'augmenter

indéfiniment, ne serait-il pas plus opportun de l'affecter à la réorganisation interne du groupe, à son développement et à l'innovation ?

**M. le ministre.** Parler aujourd'hui de révolution numérique, c'est enfoncer une porte ouverte, je suis le premier à le faire, mais une fois cette porte enfoncée, on ne sait pas pour autant ce qui se trouve derrière. Cette révolution est en effet beaucoup plus rapide et plus complexe qu'on ne pouvait l'imaginer. L'arrivée dans les deux ou trois prochaines années sur le marché français de Netflix, société qui propose des films en flux continu sur internet, risque de bouleverser bien des prévisions. Nous nous efforçons de rationaliser le plus possible toutes les hypothèses avec les professionnels les plus compétents. Quelle que soit l'éminente qualité des équipes en place, et Remy Pflimlin bénéficie d'un capital de confiance inentamé, nul ne peut prévoir les ajustements que la révolution numérique va entraîner dans les cinq prochaines années. En dépit de toute la rigueur dont nous faisons preuve, nous sommes emportés par un tourbillon dont nul ne sait où il nous portera...

Il se trouve qu'il n'y a pas si longtemps encore, je travaillais pour France 2, France 3 et France 5. Je sais donc par expérience que chacune de ces chaînes possède sa propre culture, liée à son histoire, et a une manière spécifique de se vivre. Chacune revendique, non sans raison, sa singularité dans le même temps que toutes se sentent très fortement appartenir au service public, dont elles sont convaincues de l'importance et de la pertinence du modèle. C'est d'ailleurs pourquoi la mutualisation ne peut s'effectuer que progressivement. Il est des domaines où elle ne pose pas de difficulté et d'autres, notamment pour tout ce qui touche à l'artistique et correspond pour chacune des chaînes à l'image qu'elle se fait d'elle-même, où elle est beaucoup plus délicate. Peut-être d'ailleurs est-il mieux que chaque chaîne préserve sa culture et son identité forte dans le domaine artistique. Pour le reste, le processus s'effectuera selon le calendrier prévu, c'est-à-dire sur toute la période 2011-2016. Je ne suis pas en mesure, monsieur Gaultier, de vous indiquer toutes les étapes. D'ailleurs, quand bien même je le pourrais, j'y serais réticent. En effet, il n'appartient pas au Gouvernement d'intervenir, quand les éminents responsables concernés n'ont pas encore totalement arrêté le calendrier qui leur paraît le plus adapté.

S'agissant des conventions collectives, les négociations sont longues et complexes. On a plusieurs fois été sur le point d'aboutir sans finalement y parvenir. Le changement de direction a certainement contribué à rouvrir des débats. La convention collective des journalistes devrait néanmoins être signée dans les jours qui viennent et celle des personnels techniques et administratifs en 2012. Aucun scoop donc sur le sujet ! Les contacts réguliers que nous avons, tant avec l'équipe dirigeante qu'avec les partenaires sociaux, nous laissent espérer que ces délais seront tenus.

En ce qui concerne le numérique, la nouvelle direction a donné un signal fort en confiant à Bruno Patino à la fois la direction de France 5 et la direction du développement numérique de l'ensemble du groupe. Outre que son éclatante

réussite antérieure à Radio France plaide pour lui, qu'il fait l'unanimité et qu'il connaît parfaitement ces sujets, Bruno Patino disposera des moyens nécessaires pour ancrer France Télévisions dans le domaine numérique au moment précis où il importe de réussir cet ancrage. Votre rapporteur évoque une montée en puissance de 50 à 125 millions d'euros. Compte tenu du budget global de France Télévisions, cela paraît légitime. Nous faisons confiance aux dirigeants lorsqu'ils jugent l'objectif tenable. Ne pas relever ce défi dans le nouveau COM serait pure folie. La nouvelle direction s'y est attaquée de front et s'est donné les moyens de réussir.

Pour ce qui est du passage à la haute définition, il existe un programme national qui correspond à celui appliqué pour France 3, France 5, ainsi que sur la TNT. Je ne peux vous dire à quel rythme exactement France Télévisions envisage d'étendre son offre de diffusion en HD. Cela étant, la qualité de l'image va tellement s'améliorer avec la TNT que le groupe sera obligé de tenir un calendrier assez serré. Mais là encore, je considère qu'il est de la responsabilité de l'équipe dirigeante de le définir, certainement pas de la mienne.

Qu'il soit prévu d'affecter 420 millions d'euros à la production de documentaires et autres programmes propres au service public marque bien la volonté que France Télévisions demeure un moteur de la création et en assoit la légitimité. Pardonnez-moi encore une fois d'invoquer mon expérience personnelle mais je n'ai pu réaliser de documentaires par le passé que sur les chaînes publiques, n'ayant jamais réussi à obtenir le moindre financement autre part.

Cette conviction que les chaînes publiques doivent tirer la création fait intimement partie de leur culture commune. Pour autant, ce moteur connaît des ratés, notamment en matière de fiction. Il appartiendra à la nouvelle direction de trouver des réponses mieux adaptées aux attentes du public. Tout en me gardant d'un quelconque antiaméricanisme primaire, je suis toujours fasciné de voir qu'au fin fond de notre pays, on puisse vibrer au récit de telle ou telle histoire américaine, emblématique d'une société pourtant si éloignée de la nôtre. C'est tout simplement qu'il n'y a pas aujourd'hui de fiction française qui soit le miroir de notre société, à l'exception sans doute de *Plus belle la vie*, qui est une grande réussite. Les téléspectateurs souhaitent se reconnaître dans les émissions, ce qui a d'ailleurs expliqué en son temps le succès de la télé-réalité, et que ces émissions donnent une meilleure représentation de notre société et de ses problèmes. Force est, hélas, de constater que la plupart des fictions françaises, quelle que soit leur qualité et il en est d'excellentes qui ont même valeur patrimoniale, n'offrent pas aux téléspectateurs cette possibilité d'identification. Il faut donc compléter l'offre en ce sens. Cet immense défi justifie la mission qui a été confiée à Pierre Chevalier qui propose dans son rapport des pistes très intéressantes.

Le renouvellement de la fiction permettra aussi de lutter contre le vieillissement de l'audience. Les jeunes se détournent de la télévision au profit d'autres médias. Il est possible de contrer cette évolution par une richesse et une

créativité des programmes qu'ils n'ont pas aujourd'hui dans le domaine de la fiction.

Pour ce qui est du sport, j'avais, à tort, le sentiment qu'il était peu et mal représenté sur les chaînes du service public. En réalité, des disciplines peu familières du grand public y sont très bien présentées mais la communication à ce sujet est insuffisante, si bien que beaucoup l'ignorent. Le COM doit continuer d'affirmer cette vocation du service public et mettre en valeur les efforts faits en matière d'émissions sportives, notamment à l'occasion des Jeux olympiques.

La direction actuelle de France Télévisions a la ferme volonté de promouvoir le spectacle vivant. N'y est sans doute pas étranger le fait que Rémy Pflimlin lui-même en est passionné et que cela fait partie de sa culture. Une contractualisation permettra-t-elle de lui donner une meilleure visibilité et de sanctuariser les émissions qui y seront consacrées ? Un accord interprofessionnel spécifique est prévu.

Nous ne cessons de demander aux équipes de Rémy Pflimlin de veiller à établir de bonnes relations avec les acteurs du spectacle vivant, comme avec les fédérations sportives et les producteurs de fiction, et de construire avec eux des stratégies de long terme plutôt que d'avancer au coup par coup.

Nous aurons des garanties sur ce point, au même titre que pour l'animation. J'ai été littéralement soufflé lors du récent festival d'Annecy par la diversification et l'extrême richesse esthétique du film d'animation aujourd'hui – songeons aux longs métrages *Persépolis* ou bien encore *Valse avec Bachir*. Le film d'animation est devenu un média adulte qui attire des jeunes et suscite un engouement qui n'a rien de passager. On ne peut donc que se féliciter que France Télévisions s'apprête à lui accorder plus de place avec des moyens qui augmentent de manière significative.

Je termine par les moyens financiers de France Télévisions. Les recettes publicitaires ont atteint un niveau inespéré l'année dernière. Puis les choses se sont normalisées et on arrive à un montant de 410 millions d'euros. L'objectif de 425 millions d'euros paraît donc raisonnable. Cela étant, nul ne sait comment évoluera le marché. L'estimation de ce que devait rapporter l'ex-redevance a, elle, été sans doute surévaluée.

Au total, le besoin de financement de France Télévisions devrait s'établir cette année autour de 25-26 millions d'euros, si on se refuse à ce qu'elle réduise la voilure en matière artistique. Je rends hommage à la fois aux membres de la direction générale des médias et des industries culturelles, notamment Laurence Franceschini et son équipe, et à France Télévisions qui ont, ensemble, tout méticuleusement passé au crible pour établir cette prévision, qui comporte nécessairement une part d'incertitude vu qu'il est impossible de prédire le montant exact des recettes publicitaires. Nous attendons maintenant l'arbitrage du Président de la République et du Premier ministre dans les tout prochains jours.

Si d'aventure la publicité rapporte plus qu'escompté, le surplus ne doit pas être écrêté. Faut-il le répartir à moitié entre l'État et France Télévisions, comme le suggère votre rapporteur ? Faut-il ne pas y toucher, comme le propose votre présidente ? France Télévisions est une entreprise fantastique, qui possède des savoir-faire exceptionnels et une réactivité remarquable, qui tient vraisemblablement au bon équilibre entre la forte identité de chacune des chaînes et la puissance de la culture commune du groupe. Elle a à relever des défis que nous n'imaginons pas encore. Si elle gagne plus d'argent que prévu dans un domaine, elle ne doit pas être pénalisée. Il faut laisser ces moyens supplémentaires à sa disposition, tout en veillant à ce qu'elle les consacre à l'artistique car la clé de tout réside dans la création. Il y a tant à faire encore, de nouvelles grammaires numériques à inventer, de domaines annexes à la création à explorer...

Oui, la taxe télécoms, contestée par la Commission européenne constitue une bombe à retardement potentielle, vous avez eu raison de le rappeler, monsieur Bloche. J'ignore comment l'affaire se terminera et quand. Je puis seulement vous dire que les arguments préparés par le ministère et nos représentants à Bruxelles sont étayés et méritent considération.

**M. Patrice Martin-Lalande.** Comme vous le savez, monsieur le ministre, le Parlement dispose de six semaines pour rendre un avis sur le projet de COM de France Télévisions. Le Gouvernement s'engage-t-il à nous le communiquer début juillet, de façon que nous ayons vraiment le temps de l'examiner ? Pouvez-vous nous rassurer à ce sujet ?

On a changé d'époque en matière de consommation audiovisuelle avec la multiplication des supports, le foisonnement des contenus et la diversité des usages. Qu'il est loin le temps où la seule offre télévisuelle émanait du service public ! Des chaînes privées sont peu à peu venues élargir la palette et aujourd'hui, le service public ne propose plus qu'une petite partie de l'offre. Comment, dans le prochain COM, faire en sorte qu'il marque vraiment sa différence et apporte une réelle plus-value ? Le problème n'est pas spécifique à la France : nos voisins s'interrogent eux aussi sur le rôle nouveau des chaînes publiques à l'ère de l'abondance des contenus.

Quels objectifs assigner à France Télévisions en matière d'audience ? La concurrence est rude.

La contribution de France Télévisions à la création d'œuvres pour la télévision et le cinéma augmentera-t-elle de façon homothétique au budget du groupe ou plus fortement ?

En cas de surplus de recettes publicitaires, il convient de ne pénaliser ni France Télévisions ni l'État. Je ne pense pas qu'il faille fixer d'avance une clé de répartition, quelle qu'elle soit. Il faut simplement prévoir dans le COM des objectifs complémentaires que l'on visera si des recettes supplémentaires sont au rendez-vous.

**M. Marcel Rogemont.** Je ne reviens pas sur la télévision connectée. Lors de la table ronde organisée la semaine dernière avec les représentants des chaînes privées, nous avons bien compris que Canal + avait une stratégie parfaitement définie en ce domaine. Nous attendons celle de France Télévisions.

S'agissant des moyens, si l'État envisage de prélever une part d'un éventuel surplus de recettes publicitaires, j'espère que dans le cas inverse, il accepterait de mettre la main à la poche au profit de France Télévisions...

Il semble que le nouveau président de France Télévisions n'ait pas tout à fait la même approche de l'entreprise unique que son prédécesseur. L'État actionnaire lui a-t-il donné des instructions en ce sens ? Si tel n'est pas le cas, comment voyez-vous les choses ?

Comment l'État actionnaire envisage-t-il les rapports entre France Télévisions et l'Audiovisuel extérieur de la France (AEF), en particulier avec TV 5 Monde ? Je n'ignore pas que celle-ci achète des programmes à tarif préférentiel à France Télévisions. J'ai toutefois du mal à comprendre qu'il puisse exister des relations financières client-fournisseur entre deux chaînes publiques.

Est-il envisagé de solliciter de France Télévisions des émissions sur le cinéma ?

Alors même que sa grille coûte plus cher que celle de France 2, France 3 voit son audience diminuer régulièrement. Comment abordez-vous le problème ?

**M. Christian Kert.** France 3 doit-elle devenir une chaîne « tout région » ou demeurer une chaîne nationale avec des décrochages locaux ? Il a semblé un temps qu'on s'orientait vers davantage de décentralisation puis le mouvement a été freiné. Les personnels en région s'interrogent. Que pouvez-vous nous dire à ce sujet ?

Le pôle international de France Télévisions, dirigé par Jean Réveillon, ne pourrait-il pas collaborer avec l'AEF ? Une réforme de l'AEF a été engagée. Au-delà, pourquoi ne pas associer une chaîne comme Euronews et le pôle international de France Télévisions ? Sous quelle forme ? Cette complémentarité pourrait-elle être un objectif de France Télévisions ?

**Mme Martine Faure.** France Télévisions a l'intention de s'adresser à tous les publics sur tous les supports. Elle a une stratégie ambitieuse de développement et de diversification de média global. Quelle place pourrait être accordée aux langues régionales, joyau de notre patrimoine linguistique, dans le renouvellement des programmes et la reconquête de l'audience, notamment de France 3 ? Quelle place leur a-t-on réservée dans ce COM ?

**M. Alain Marc.** Le paysage audiovisuel français a considérablement évolué et évoluera encore beaucoup. France Télévisions doit y affirmer sa différence. Toute la difficulté est de trouver un juste équilibre entre le commercial

et le culturel. S'il importe de créer, il faut aussi transmettre. Il existait autrefois une télévision scolaire. Ce COM a-t-il prévu un lien entre l'audiovisuel public et le monde de l'éducation ? Si oui, sous quelle forme ?

**Mme Colette Langlade.** Une récente étude de l'IFOP montre que les documentaires restent, devant le cinéma, les émissions préférées de plus d'un Français sur deux. Pourtant, les réalisateurs de documentaires se sentent mal-aimés de France Télévisions, dont ils dénoncent le manque de cohérence de la programmation. Les documentaires ont en effet quasiment disparu des antennes alors même que le public les plébiscite et que ce devrait être une mission du service public de l'audiovisuel que d'en diffuser. Que pouvez-vous leur répondre ?

**M. Jacques Groperrin.** La part d'audience de France 3 est tombée de 14 % à moins de 10 % en trois ans, inférieure désormais à celle de M 6. L'image de cette chaîne de proximité semble s'être brouillée. Comment contrer cette tendance ?

Nous avons apprécié, monsieur le ministre, le discours que vous avez prononcé le 8 juin dernier en ouverture de la seconde Conférence nationale du handicap sur la place des personnes handicapées dans les émissions de télévision. On pourrait s'interroger également sur leur place parmi les journalistes.

Quelles économies peut-on attendre du passage au tout numérique et de l'extinction de l'analogique ?

**M. Eric Berdoati.** Il existe à France Télévisions au moins deux métiers distincts. Le premier consiste à produire des émissions d'information, de divertissement, de fictions, de cinéma, de documentaires... Un autre consiste à gérer les entreprises que sont chacune des chaînes qui composent le groupe. On attend des économies d'échelle de la mutualisation de plusieurs fonctions support. Mais il ne faut pas oublier que France 3 a été créée sur un concept régional avec une organisation, une gestion, des modes d'intervention liés à l'information régionale, ce qui a induit une logistique, une organisation du travail, des moyens humains et un statut des personnels bien particuliers. France 2 a, elle, été conçue comme une chaîne d'information générale. Ne faudrait-il pas d'abord travailler à une harmonisation des statuts et des métiers avant d'en venir à l'entreprise unique ? Les discussions risquent sinon d'être tendues avec les partenaires sociaux.

France Télévisions doit-elle se démarquer des autres chaînes seulement par la qualité de ses programmes ou aussi par leur originalité ?

**M. le ministre.** Le groupe Radio France est un très bel exemple de réussite dont on pourrait s'inspirer. Fort d'une culture commune de radio de service public, le groupe n'en a pas moins parfaitement préservé l'identité très forte de chacune de ses antennes. France Télévisions pourrait parfaitement fonctionner sur le même modèle. Il faut à la fois affirmer la différence des chaînes

publiques par rapport aux chaînes privées et la singularité de chaque chaîne au sein du groupe.

L'opinion perçoit très bien ce que les chaînes publiques apportent de particulier. L'espoir placé dans l'équipe dirigeante actuelle n'altère en rien le jugement positif porté sur l'action de la direction précédente qui s'est attachée à marquer la différence de France Télévisions face au privé. Tout est différent sur les chaînes publiques, y compris les fictions et même les émissions de divertissement. Et il faut s'en féliciter.

Madame Langlade, il faut être prudent dans l'analyse du désarroi des producteurs de documentaires, de leur pessimisme et de leur sentiment d'être mal-aimés. J'en parle d'autant plus facilement que ce sont là des sentiments que j'ai moi-même pu éprouver lorsque je travaillais pour la télévision. L'intérêt de l'audiovisuel public pour le documentaire ne s'est jamais démenti. La frustration récurrente que ressentent les producteurs de ne pas pouvoir produire tous les documentaires qu'ils voudraient sur les chaînes publiques est compréhensible mais elle tient au fait qu'en dépit de l'existence de cinq chaînes, les « tuyaux » ne sont pas extensibles, alors même que le potentiel de production de telles émissions est considérable. La situation s'est néanmoins améliorée avec la direction actuelle qui a mis en place un guichet sur chaque chaîne, permettant un accueil plus personnalisé et attentif, alors que la direction précédente avait voulu mutualiser l'accès de l'offre. Il en était résulté une terrible frustration chez les producteurs. L'orientation prise par la nouvelle direction est la bonne. Chaque chaîne a en effet sa singularité et les producteurs pourront ainsi mieux adapter leur démarche à chacune.

La représentation du handicap à la télévision soulève de multiples problèmes. Il faut se garder d'une représentation folklorisante, pittoresque et sympathique, de certains handicaps. Que Mimie Mathy soit, avec Jamel Debbouze, l'une des stars françaises les plus populaires en dit long sur notre société. Mais la vision que l'on a de Mimie Mathy n'est-elle pas très réductrice ? Jusqu'à maintenant, les chaînes privées représentaient plus largement la diversité que les chaînes publiques. TF1, pour d'impératives raisons de marketing, doit être en prise directe avec les consommateurs. Des émissions sur lesquelles beaucoup ont craché – personnellement je ne crache sur aucune car certaines, décriées et méprisées, n'en sont pas moins intéressantes sur le plan de la grammaire et il n'est pas rare que des producteurs d'émissions culturelles ambitieuses s'inspirent en fait de cette grammaire et de leurs techniques – reflétaient bien toute la diversité de la société française actuelle. C'était le cas notamment, avec des préoccupations certes non étrangères au marketing, de *Star Academy*. Dans le futur COM de France Télévisions, la diversité sera beaucoup mieux représentée qu'elle ne l'était par le passé, sans dérives toujours possibles liées au marketing. Des efforts seront faits pour mieux représenter le handicap. C'est au travers des fictions surtout que l'on devrait y parvenir. Mais il faut être prudent pour éviter la folklorisation.

La question des langues régionales amène à réfléchir à la situation de France 3, dont l'audience est tombée autour de 10 %. Je ne me résigne pas à ce déclin. France 3 doit retrouver son essence. Au moment où l'on prend conscience du caractère irremplaçable de la presse régionale qui permet à chaque communauté de village, de petite ville ou de ville moyenne, d'être actrice de la vie sociale et de se sentir reconnue comme telle, cela ne peut que légitimer encore le rôle de France 3. Il y a quinze ans, la chaîne avait une véritable politique de production. Dans chaque région étaient produits des documentaires locaux, lesquels constituent d'ailleurs un riche patrimoine conservé à l'Institut national de l'audiovisuel (INA), hélas jamais rediffusé mais dont je ne doute pas qu'il le sera un jour. Cette production locale s'est, hélas, tarie. Elle se réduit aujourd'hui aux émissions d'information et à certaines prestations techniques comme le montage, délocalisées en région. J'insiste fortement auprès des nouveaux dirigeants pour que la production locale de France 3 redémarre. C'est alors qu'on pourra réserver aux langues régionales la place qu'elles méritent. On pense, à tort, que j'y suis hostile. J'en suis au contraire très respectueux – l'ouvrage de Mona Ozouf *Composition Française - Retour sur une enfance bretonne* est d'ailleurs l'un de mes livres de chevet : tout y est dit sur le sujet. Je pense simplement qu'il faut trouver pour la télévision des modules adaptés. On risque sinon de susciter une indifférence ou un rejet qui serait préjudiciable à ces langues. Mais France 3 Bretagne par exemple pourrait tout à fait diffuser des productions en breton, d'autant qu'il existe maintenant des possibilités de doublage et de sous-titrage automatique. Cela passe par un renforcement des capacités de production autonome de France 3.

La télévision scolaire, c'est internet aujourd'hui. Autant donc que la télévision publique produise des modules pour ce média. Elle en tirera une légitimité supplémentaire et peut-être une de ses ressources futures. Tout est à construire en ce domaine. La télévision publique, qui en a les capacités et les talents, doit s'y atteler vite car d'autres sinon la doubleront.

Pour ce qui est des relations entre France Télévisions et l'AEF, chaque chose en son temps, dirais-je. Nous attendons le rapport de l'Inspection générale des finances sur l'AEF, qui doit dresser un tableau précis de la situation, notamment à France 24. Je ne crois pas nécessaire d'adosser le pôle international de France Télévisions à l'AEF qui, en dépit de la réussite de la réforme, n'a pas encore trouvé son modèle de fonctionnement, comme en témoignent les difficultés rencontrées à France 24.

Monsieur Martin-Lalande, le projet de COM vous sera communiqué début juillet, ce qui vous laissera trois semaines pour l'examiner. Les derniers arbitrages sont en train d'être rendus. Les sommes consacrées à la création devraient passer de 18 % à 20 % du budget global. C'est d'ailleurs une preuve, madame Langlade, que le documentaire n'est pas abandonné.

Si je devais conclure cette audition, je dirais que nous pouvons être fiers de notre service public de télévision qui a une identité forte et fait partie de notre

culture commune. Il ne demande qu'à progresser. Il en a les moyens tant il est réactif et compte de talents.

Dans le même temps, il est en danger. D'une part, son public vieillit car nombreux sont ceux qui se tournent vers d'autres médias. Les jeunes par exemple se composent aujourd'hui leur propre chaîne sur leur ordinateur. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils aient définitivement abandonné la télévision. Ils s'en sont éloignés mais elle peut les attirer de nouveau si elle y travaille. Et ce doit être un objectif pour nos chaînes publiques que de ramener les jeunes dans le corps social, dont la télévision constitue l'un des principaux ciments. D'autre part, nous ne pouvons pas encore mesurer toutes les incidences de la révolution numérique. Que se passera-t-il quand on pourra visionner des films, y compris les plus récents, à la demande, à toute heure et sur n'importe quel support ?

J'ai travaillé trente ans à la télévision. Je l'aime. J'y ai parfois ressenti de la frustration et de l'amertume, mais si souvent de l'enthousiasme... Je souhaite vous assurer aujourd'hui qu'en tant que ministre de la culture et de la communication, je m'y consacre de toute mon énergie.

**Mme la présidente Michèle Tabarot.** Monsieur le ministre, nous vous remercions. Nous attendons avec impatience de pouvoir examiner le projet de contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions.

## II.- EXAMEN DU RAPPORT

*La Commission des affaires culturelles et de l'éducation se réunit le mercredi 5 octobre 2011, sous la présidence de Mme Michèle Tabarot, présidente, pour examiner le rapport d'information de M. Jean-Jacques Gaultier, rapporteur.*

**Mme la présidente Michèle Tabarot.** Mes chers collègues, je rappelle que nous avons désigné M. Gaultier, notre rapporteur d'information, au printemps dernier pour suivre la négociation du contrat d'objectifs et de moyens (COM) entre la direction de France Télévisions et le Gouvernement. Nous avons auditionné le ministre de la culture et de la communication au mois de juin. Le projet de COM a ensuite été présenté au conseil d'administration de France Télévisions en juillet et il nous a été transmis pour avis en application de l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication. Chacun des membres de la Commission en a eu communication début septembre et il vous a de nouveau été adressé en fin de semaine dernière.

Avant de vous donner la parole, Monsieur le rapporteur, je voudrais observer que le projet de COM comporte des engagements en faveur de l'accessibilité des programmes. Malheureusement, en ce qui concerne les personnes sourdes et malentendantes, il n'est pas prévu la généralisation du sous-titrage pour les programmes régionaux, notamment les journaux des régions sur France 3. Je pense qu'il faudrait remédier à cette situation en en saisissant la direction de France Télévisions.

Cette observation faite, je précise qu'à l'issue de votre présentation, je vous demanderai quel est l'avis que vous recommandez à la Commission de formuler et nous voterons donc sur cette proposition.

**M. Jean-Jacques Gaultier, rapporteur.** Comme l'a indiqué Mme la présidente, le projet de COM a été transmis à notre Commission à la fin du mois d'août et communiqué à chacun des membres de la Commission au début du mois de septembre, ainsi qu'à la fin de la semaine dernière. Nous disposons, pour émettre un avis sur ce document, d'un délai de six semaines qui expire sous peu.

Ce projet de COM porte sur la période 2011-2015 qui couvre la durée du mandat du nouveau président de France Télévisions, M. Rémy Pflimlin, ce qui est cohérent, ainsi que la période pendant laquelle France Télévisions continuera à bénéficier de la ressource publicitaire en journée, en application de la loi de finances pour 2011 repoussant à 2016 l'arrêt total de la publicité sur ses antennes.

Ce projet de COM affiche plusieurs priorités. La première d'entre elles consiste à s'adresser à tous les publics, c'est-à-dire à élargir l'audience de France Télévisions. Je rappelle que le téléspectateur de France Télévisions est aujourd'hui plus âgé que la moyenne de la population française – il a 57 ans – et est, souvent,

un inactif. L'élargissement de l'audience constitue un défi. Certes, France Télévisions ne doit pas être soumise à la « tyrannie » de l'audience, qui ne peut être une fin en soi. Des polémiques ont d'ailleurs pu survenir sur ce sujet au cours de l'été, qu'il convient de dépasser. La sagesse commande de rappeler que les mesures de l'audience ne peuvent bien sûr pas tenir lieu de seul indicateur de performance. Mais elles sont un outil utile pour mieux connaître le public de France Télévisions et évaluer l'adaptation des programmes à celui-ci.

La deuxième priorité consiste à conforter l'identité et la complémentarité des antennes du service public. France 2 doit apparaître comme une chaîne de référence généraliste. France 3 est définie comme la chaîne des « racines » et des terroirs, fondée sur la proximité et l'authenticité. La question est plus délicate s'agissant de France 4, dont l'identité a été plus difficile à dégager ; elle était parfois assimilée à une chaîne privilégiant les rediffusions, diffusant du sport, ou parfois destinée aux enfants. Le virage est aujourd'hui clairement pris : elle devrait désormais devenir la chaîne de la jeunesse, à destination des 15-35 ans, ce qui supposera d'adapter sa grille de programmes en y accroissant la place du sport, des animations, ou encore en les consacrant au premier emploi ou au premier exercice du droit de vote. Aujourd'hui, l'audience de cette chaîne croît, son identité étant mieux cernée. France 5 est la chaîne du savoir et de la découverte. Enfin, France Ô est la chaîne de l'ouverture sur le monde, au-delà de son socle originel consacré à l'outre-mer.

La troisième priorité est celle de la présence de France Télévisions sur le marché numérique. C'est un des grands enjeux du projet de COM. France Télévisions ambitionne d'être présente sur tous les supports, y compris les *smartphones* et les tablettes numériques, pour faire face à une consommation de plus en plus délinéarisée. À cet effet, France Télévisions prévoit la création de deux plates-formes numériques consacrées respectivement à l'information en novembre, et au sport au printemps 2012. Le projet prévoit également d'accroître la présence de France Télévisions sur les réseaux sociaux.

L'enveloppe initiale consacrée à l'offre numérique est de 55 millions d'euros en 2011 et devrait s'élever à 125 millions d'euros en fin de contrat. Cet effort est toutefois à relativiser au vu des quelque 300 millions d'euros consentis par la BBC dans le même domaine.

Au-delà de ces nouvelles plates-formes de diffusion, France Télévisions entend progresser en matière de télévision connectée et de rattrapage, y compris pour ce qui concerne les technologies employées, comme par exemple la norme européenne HbbTV qu'elle a déjà expérimentée pour retransmettre la compétition de Roland-Garros et qui permet d'associer différents services.

Des efforts seront également consentis pour le passage en haute définition, ce qui nécessite évidemment des moyens financiers – 14 millions d'euros par chaîne – mais également des ressources en fréquences. Ce dernier point soulève des incertitudes, soulignées par le rapport de M. Michel Boyon au Premier

ministre, car la question de la norme de diffusion n'est pas encore tranchée. Ainsi, la norme DVB-T2 permettrait à davantage de chaînes de passer en haute définition, mais les délais nécessaires pour la mettre en œuvre sont assez longs – l'échéance se situerait en juin 2013. Dans ce contexte, la diffusion de France 3 en haute définition ne sera possible, à compter de 2012, que par satellite, ADSL et câble. Le projet de COM donne la priorité à France 5 pour le passage en haute définition, vers l'année 2013.

J'en viens au quatrième grand axe du projet de COM : la création, qui en constitue un enjeu clef. France Télévisions est en effet le moteur de la création, dont l'entreprise est le premier diffuseur et le premier financeur : elle finance 60 % de la fiction et des documentaires, 55 % de l'animation et 78 % des spectacles. *A contrario*, certains de ses concurrents ont, pour leur part, fait le double choix de « l'étagère » et de la facilité en achetant des œuvres étrangères déjà amorties.

Le rôle de France Télévisions est donc primordial, que ce soit en termes d'appui au cinéma ou à l'audiovisuel. Pour ce dernier, un socle de 420 millions d'euros est garanti en 2012 – contre 365 millions d'euros en 2007-2008 et 390 millions d'euros en 2011 – et pourrait même être dépassé en raison de l'accroissement de la seconde obligation de production fixée en pourcentage du chiffre d'affaires, qui passe de 19,5 % à 20 %. La contribution à la création cinématographique passe, quant à elle, de 50 à 60 millions d'euros.

Un autre axe d'intervention est celui de la diversification des programmes. On devrait compter davantage de programmes musicaux, ce qui a d'ailleurs suscité la satisfaction de l'association « Tous pour la musique ». Un effort sera également consenti en matière de diffusion de programmes sportifs. Le service public a pu faire preuve de timidité à l'égard de certaines disciplines sportives. Elles devraient bénéficier d'une meilleure exposition grâce à la plate-forme numérique qui sera mise en œuvre ; on peut néanmoins regretter qu'il n'existe pas d'indicateur du nombre de disciplines retransmises ou traitées dans ce cadre. L'effort portera enfin sur les programmes régionaux. Le projet de contrat prévoit une augmentation de 50 % du volume d'heures de diffusion qui y seront consacrées, ainsi qu'une croissance de 20 % de la part de l'offre régionale dans l'offre globale de France 3. Je m'en félicite ; il reviendra à la direction de France Télévisions d'examiner si cette stratégie peut conduire, le cas échéant, à nouer des partenariats avec des chaînes locales.

Un objectif ambitieux a été fixé en termes d'accessibilité des programmes aux personnes souffrant d'un handicap visuel ou auditif, mais, comme l'a souligné Mme la présidente, des progrès restent à accomplir. Le sous-titrage ne concerne en effet pour l'instant que les programmes nationaux, les programmes régionaux en étant exclus. Cela étant, on peut espérer que le nouveau centre de diffusion des échanges qui devrait être opérationnel à la fin de l'année 2012 permettra d'améliorer les résultats dans ce domaine.

J'en viens maintenant aux moyens. L'enjeu principal est de donner à France Télévisions une trajectoire financière stable et visible pour achever la mise en place de l'entreprise unique. Le projet de COM permet de programmer l'évolution des ressources publiques qui lui sont affectées et qui représentent 85 % de ses ressources globales : il s'agit d'une fraction du produit de la contribution à l'audiovisuel public – anciennement redevance audiovisuelle – et d'une dotation spécifique inscrite au budget de l'État.

La dotation publique pour 2011 inscrite dans le plan d'affaires est fixée à 2,464 milliards d'euros. L'arbitrage dégagé au début de l'été prévoit une croissance de 2,2 % par an de la ressource publique ce qui, au vu du contexte budgétaire contraint, est favorable à France Télévisions. Cette trajectoire est d'ailleurs cohérente avec l'indexation de la contribution à l'audiovisuel public sur l'indice des prix à la consommation hors tabac, qui a progressé en moyenne de 2,2 % sur les douze derniers mois.

La mise en place de l'entreprise unique s'est traduite dans un premier temps par une augmentation des charges de personnel, ce qui n'est pas étonnant compte tenu de l'harmonisation des conditions salariales qu'elle a entraînée. Cette légère croissance est appelée à se stabiliser jusqu'à une limitation progressive de la part des charges de personnel dans les dépenses de fonctionnement, à hauteur de 35 % en 2015, soit un niveau inférieur à celui atteint en 2010.

S'agissant des ressources propres de France Télévisions, le plan d'affaires ne chiffre pas l'impact de la suppression en journée de la publicité en janvier 2016, ce qui aurait été en effet assez hasardeux. Une clause de rendez-vous entre France Télévisions et l'État est prévue avant la mi-2013 afin d'apprécier la diminution potentielle de ces recettes dès 2014.

Le plan d'affaires prévoit une stabilisation des recettes de publicité à 425 millions d'euros pour les années 2011 et 2012. Cette hypothèse semble raisonnable : le marché de la publicité s'est en effet stabilisé de 2005 à 2011 en euros constant et l'on sait que son évolution dépend grandement de la croissance économique.

Le projet de COM prévoit en outre qu'en cas de « surperformance » publicitaire, le complément de ressources en résultant pourra être conservé par France Télévisions. Je m'en félicite personnellement ; c'était un enjeu important des négociations menées avec l'État et j'avais milité en ce sens. Cela évitera de pénaliser la réussite économique et laissera à l'entreprise la maîtrise de sa gestion. J'estime néanmoins que ce surplus de recettes devra être affecté à l'investissement et ne devra pas être utilisé pour abonder le budget de fonctionnement. Il n'est cependant pas sûr que cette question se pose, compte tenu du caractère actuellement très peu dynamique du marché publicitaire.

Concernant l'achèvement de l'entreprise unique, chacun peut constater aujourd'hui que le calendrier initialement fixé était peu réaliste. Le projet de COM

lui fixe pour échéance la fin de l'année 2014. Il s'agit de mutualiser toutes les fonctions de support, comme la gestion comptable et financière ou la gestion des ressources humaines, ou encore d'harmoniser les systèmes informatiques. L'achèvement de l'entreprise unique passe aussi par une négociation collective, rendue obligatoire, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une unification des statuts et une harmonisation en matière de salaires, d'horaires de travail et de qualifications.

À l'issue des négociations, un accord collectif couvrant l'ensemble des personnels de l'entreprise unique comportera une partie commune aux journalistes et aux personnels techniques et administratifs et des livres spécifiques à chacune de ces deux catégories de personnels.

Je conclurai en soulignant les défis qui s'imposent à France Télévisions : l'entreprise doit faire face à un paysage audiovisuel en perpétuelle mutation, voire même en révolution. Dans ce contexte, les engagements du projet de COM dans le domaine de la création et du numérique, l'assurance d'une dotation publique à un niveau satisfaisant alors que le budget est très contraint et la possibilité pour France Télévisions de disposer des recettes tirées de la « surperformance » publicitaire me conduisent à émettre un avis très favorable sur ce projet de contrat d'objectifs et de moyens.

**Mme la présidente Michèle Tabarot.** Mes chers collègues, je vous indique que nous auditionnerons M. Michel Boyon, président du Conseil supérieur de l'audiovisuel, le 19 octobre prochain afin d'évoquer l'ensemble des mutations qui affectent le secteur audiovisuel.

**M. Michel Herbillon.** Je souhaite tout d'abord féliciter M. Jean-Jacques Gaultier pour son travail sur un sujet qui n'est pas facile et je donnerai un avis favorable à ce projet de COM. Je souhaite tout de même appeler à une plus grande concomitance entre la durée du mandat des présidents de l'audiovisuel public et celle du COM. J'aimerais par ailleurs connaître l'analyse que fait le rapporteur de la situation actuelle que connaît France Télévisions, et notamment de l'insuccès de certaines émissions lancées à la rentrée, et de la situation financière de France 2 et France 3 dans un tel contexte. S'agissant de la réforme de France 3 et de son réseau, j'aurais souhaité que l'on aille plus loin, conformément aux préconisations de la Commission pour la nouvelle télévision publique présidée par M. Jean-François Copé. En ce qui concerne les engagements financiers importants en faveur de la création, si l'on doit féliciter de la suppression du « guichet unique » et si le COM souligne à juste titre l'importance de l'innovation, on peut s'inquiéter de l'état de santé de la fiction française. Pourrait-on enfin avoir des fictions nationales qui marchent, comme c'est le cas à l'étranger, et même s'exportent ? Quelle est la raison de cette exception française ? Doit-on l'imputer à des problèmes d'écritures ou aux relations entre France Télévisions, les auteurs et les producteurs ?

**Mme Martine Martinel.** Je remercie M. Michel Herbillon pour les remarques très justes qu'il a faites sur la fiction. S'agissant de M. Jean-Jacques Gaultier, je voudrais le féliciter d'avoir pu trouver de la visibilité dans ce COM. L'absence de visibilité me semble plutôt l'une de ses grandes faiblesses. Ainsi, plusieurs remarques s'imposent s'agissant du volet financier. Les documents fournis sont difficilement exploitables, voire inexploitable, en raison de l'absence de chiffrage précis et détaillé du plan d'affaires. Ce dernier, qui explicite pour cinq ans les modalités de financement d'un groupe financé à hauteur de plus de 2,5 milliards d'euros par des deniers publics, tient en un maigre tableau. Les divers coûts de fonctionnement et d'investissement ne sont pas précisés. Le mode d'évaluation des recettes propres n'est pas explicité, ce qui met la représentation nationale dans l'incapacité de porter un jugement sur la soutenabilité de la trajectoire financière et sur le niveau de ressources publiques dont le groupe aura besoin pour accomplir sa mission. Plusieurs indicateurs manquent également de lisibilité et de précision.

Une autre difficulté majeure hypothèque l'ensemble du COM : l'absence totale de visibilité liée à ce que le modèle économique de France Télévisions a été remis en cause sans qu'un nouveau modèle économique ne soit encore défini. Je rappelle pour mémoire que la publicité doit être supprimée à l'issue du COM, mais que la question du mode de financement de cette mesure n'a toujours pas été soulevée, ni même l'avenir de la régie publicitaire dont s'était inquiétée la « Commission Copé-Tabarot » sur l'avenir de la publicité sur France Télévisions. Quant au financement de la suppression de la publicité en journée, il a de grandes chances d'être remis en cause par la menace qui pèse sur la taxe sur les opérateurs de télécommunications au plan européen.

En outre, la prévision de recettes publicitaires apparaît manifestement optimiste puisque la perspective de suppression de la publicité entraînera mécaniquement une diminution importante des investissements des annonceurs, au moins dans les deux années précédant la disparition de la publicité, comme ce fut le cas l'année précédant la suppression de la publicité en soirée. Or, on peut s'étonner de constater que le COM prévoit une augmentation linéaire des recettes publicitaires ! S'agit-il d'une incohérence assumée pour des raisons d'affichage ? Il y a en tout état de cause une clause de rendez-vous en 2013 afin de réévaluer les perspectives de recettes publicitaires. Bref, une chose est sûre, si l'objectif d'un COM est d'apporter de la visibilité au groupe, on passe complètement à côté et je félicite le rapporteur d'avoir trouvé de la visibilité dans le plan d'affaires associé à ce COM.

S'agissant du volet stratégique, M. Rémy Pflimlin a défini une vision du service public à laquelle on ne peut que souscrire : s'adresser à tous les Français, créer l'imaginaire collectif... S'il y a énormément de bonnes intentions, la première étant de « fédérer tous les publics autour d'une offre complète et diversifiée », pour le moment la programmation mise en place par la nouvelle direction ne semble pas, loin s'en faut, « fédérer tous les publics », au regard des résultats d'audience décevants, et c'est une litote, enregistrés depuis l'été et

singulièrement depuis la rentrée. On ne peut pas dire, à sa décharge, que le service public soit sanctionné pour son audace ou par une programmation qui pourrait être qualifiée de particulièrement exigeante. La nouvelle programmation a été dénoncée par quasiment toute la presse, du *Figaro* au *Monde* en passant par *Libération*. On peut certes répondre à cela qu'il faut du temps pour qu'une programmation s'installe et trouve son public. On peut dire aussi, comme l'a fait M. Jean-Jacques Gaultier que, s'agissant du service public, il convient de ne pas avoir les yeux rivés sur les chiffres d'audience, France Télévisions étant largement libérée de cette contrainte depuis la suppression de la publicité en soirée. En même temps, le COM se fixe bien l'objectif de « mesurer l'ouverture à tous par des indicateurs d'audience ». Ma conviction est d'ailleurs que l'évolution de l'audience reste un bon indicateur de la satisfaction des usagers du service public de l'audiovisuel et de sa capacité à « fédérer tous les publics ».

Vous avez insisté, M. le Rapporteur, sur le renforcement de l'identité des chaînes qui figure parmi les grands axes de ce COM. Or, à l'exception de France 3, qui devrait voir sa vocation de chaîne régionale renforcée, on ne constate pas de changement majeur. Si l'objectif de renforcer l'image et l'identité régionale de France 3 me paraît louable, l'unique indicateur associé à cet objectif est on ne peut plus flou puisqu'il s'agit de la part de « l'offre régionale dans l'offre et la consommation de France 3 entre 6 h et 25 h », mesurée en coût horaire des programmes et sans que soit défini ce qu'est « l'offre régionale ». Par ailleurs, on peut déplorer que cette chaîne soit la dernière à passer en haute définition, alors qu'elle est la deuxième chaîne du service public et que l'on veut redorer son image.

Pour ce qui est de France 4, vous avez estimé qu'elle trouvait enfin son identité en s'adressant à la jeunesse de 15 à 40 ans ! Il me semble que cette cible est assez dilatée. En outre, l'objectif de toucher le public de 15 à 40 ans est louable, sauf si le moyen d'y parvenir est la programmation de divertissements et de séries américaines. Par ailleurs, l'an dernier, j'avais souligné dans mon avis sur les crédits de l'audiovisuel public l'anomalie que constitue selon moi l'absence d'une chaîne consacrée à la jeunesse, alors que la plupart des grands groupes de service public européens ont fait ce choix, et l'insuffisante implication du service public dans une mission fondamentale, qui est la mission éducative. Je me réjouis que cette idée ait fait florès puisque le projet socialiste mais aussi le projet de l'UMP pour la culture prévoient la création dans le cadre du service public de l'audiovisuel d'une chaîne jeunesse gratuite et de qualité, mais je ne peux que déplorer que cette dimension qui m'apparaît indiscutable et prioritaire n'ait pas été prise en compte dès le présent COM, d'autant que l'on souhaite s'adresser aux jeunes et que l'on est incontestablement jeune avant 15 ans mais peut-être moins à 40 ans.

Vous avez, M. le Rapporteur, insisté sur la priorité que constitue le développement numérique. Il s'agit là surtout de rattraper le retard de France Télévisions. On peut toutefois regretter la faiblesse des moyens humains et financiers qui seront assignés à cet objectif, compte tenu des enjeux et en

comparaison avec les moyens qu'y consacre par exemple la BBC et que vous avez rappelés. Si l'on veut vraiment développer le numérique, il me semble qu'il faut y mettre des moyens beaucoup plus importants.

À la lecture de ce COM, je me suis aussi interrogée sur la priorité qui est accordée au développement de la politique internationale de France Télévisions et de la présence des chaînes du groupe sur les réseaux numériques, câblés et satellitaires internationaux, alors que l'exécutif a justement fait le choix, peut-être discutable et en tout cas discuté, d'un pôle dédié à l'audiovisuel extérieur de la France.

Le COM s'attarde enfin sur l'objectif consistant à faire de l'entreprise commune un modèle d'organisation responsable et efficace et Rémy Pflimlin insiste sur la création d'une direction de la santé et de la qualité de vie au travail. La nouvelle direction, à son arrivée, avait en effet constaté et reconnu les risques psychosociaux importants qui existent au sein de l'entreprise. Espérons que la création d'une direction de la santé et de la qualité de vie au travail puisse véritablement faire progresser les conditions de travail à France Télévisions et ne serve pas d'instrument d'affichage ou d'alibi.

Rappelons que l'équipe de Patrick de Carolis avait mis en place, de manière extrêmement fidèle, l'organisation ultra centralisée préconisée par la commission dite « Copé », en dépit des nombreuses critiques et réserves qui s'étaient exprimées sur les risques de constitution d'un guichet unique. La nouvelle organisation et le nouvel organigramme n'avaient pas encore été mis en place que l'équipe de Rémy Pflimlin a décidé de mettre fin à ce guichet unique en redonnant plus de responsabilité aux chaînes. Si l'on doit se réjouir de la fin du guichet unique, on ne peut que déplorer la désorganisation totale dans laquelle l'entreprise a été plongée du fait de ces revirements, l'entreprise unique étant encore loin d'être constituée et l'organisation interne pas encore parfaitement lisible.

Pour conclure, le service public a des missions fortes mais le COM qui nous est proposé n'est pas à la hauteur de ces dernières.

**Mme Marie-George Buffet.** Nous étudions le COM 2011-2015 de France Télévisions dans un contexte très concurrentiel et très dur pour les chaînes publiques et France Télévisions. En effet, la concurrence sur la TNT avec Canal +, qui va pouvoir y écouler, à bas coûts, ses productions rentabilisées par son secteur payant, va déstabiliser les autres chaînes, privées comme publiques, et notamment France 2 et France 4 qui s'adressent aux mêmes catégories de téléspectateurs. De même, l'entrée d'Orange sur le marché, avec le développement de la télévision numérique sur internet, va en modifier profondément le cadre, Orange commençant même à produire des contenus, alors que les usages d'internet se développent.

De profondes mutations technologiques sont en cours. L'entrée dans la haute définition représente des coûts importants mais constitue un enjeu crucial car un écart en termes de qualité d'image entraînera un repli des téléspectateurs vers les chaînes qui en sont dotées au détriment de celles qui ne seront pas passées rapidement à la haute définition. Les retards de France 3 sont inquiétants dans ce domaine. L'entrée dans le numérique entraîne aussi une modification de contenu très importante pour France Ô, puisque les chaînes nationales, qui n'étaient pas jusqu'à présent diffusées outre-mer, le seront. La grille de programmes doit donc être profondément revue alors même que les créations devront représenter 80 % de cette grille contre 20 % actuellement.

Le contexte est difficile, enfin, pour France Télévisions confrontée à l'érosion de l'audience de ses chaînes qui doivent trouver de nouveaux téléspectateurs en diversifiant leurs programmes, alors que la décision de supprimer la publicité rend son financement incertain. L'État, qui s'était engagé à en maintenir les ressources va sans doute être conduit à revoir sa position en période d'austérité budgétaire. France Télévisions a enfin une obligation de commande de programmes à des producteurs privés, pour un montant plancher de 420 millions d'euros qui pèse sur son financement, les sommes étant attribuées quels que soient l'évolution des recettes ou l'usage de ces fonds.

Face à de tels enjeux, le COM, fort modeste, n'est pas à la hauteur des défis qui doivent être relevés par France Télévisions, alors que la pérennité même de son financement est incertaine.

Enfin, les parties du COM consacrées aux personnels de France Télévisions ne sont pas de nature à rassurer. Ce pourrait être la variable d'ajustement si France Télévisions était en difficulté. Une baisse des effectifs de 5 % est annoncée à partir de 2013. Le projet de création d'une direction centrale de la santé au travail semble anticiper une accentuation de la souffrance au travail dans l'entreprise, alors que paradoxalement le nombre de comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) va passer à 4, soit un pour 5 à 7 sites, alors que les syndicats en revendiquent 24.

Au-delà des questions de financement, les réponses vagues données sur les questions de renouvellement de la programmation et les efforts de production interne sont préoccupantes.

Des réponses aussi insuffisantes aux défis auxquels est confrontée la télévision publique nous conduisent à réserver le vote du groupe GDR sur ce projet de COM.

**M. Alain Marc.** Je m'étonne que lorsque l'on parle de France 3 comme chaîne des racines et des régions, fondée sur la proximité et l'authenticité et des fiertés locales liées au miroir que tend la télévision, on ne fixe pas, au-delà de ces définitions flatteuses, des objectifs précis en terme de diversité culturelle. Or la France s'est construite avec une diversité de cultures : il est paradoxal de prôner la

diversité culturelle dans le monde entier mais de ne pas la développer sur son propre territoire. Les langues régionales en sont la preuve et leur mise en valeur par la télévision doit être un objectif, qui ne coûtera pas davantage, mais montrera une volonté de dépasser le simple affichage de la fierté locale. Cette précision apportée, j'émettrai un avis favorable.

**M. Patrick Bloche.** Sincèrement, quand on se souvient des propos enthousiastes et ambitieux de Jean-François Copé, ancien président de la commission éponyme, l'examen de ce COM ferait presque sourire si ses enjeux n'étaient pas l'avenir même de l'audiovisuel public. On nous expliquait à l'époque, à la veille de la réforme de l'audiovisuel, que « libéré des contraintes de l'audimat et de la recherche à tout prix de ressources publicitaires », l'audiovisuel public allait pouvoir relever tous les défis, celui du numérique comme celui de la concurrence avec les chaînes privées, et que là était son renouveau.

Alors même que le paysage audiovisuel est bouleversé - ce devrait d'ailleurs pouvoir être l'objet de travaux de notre Commission - comme, par exemple, par la colonisation rampante de la TNT par les chaînes de télévision privées ou par la montée en puissance des écrans connectés qui conduiront des géants tels que Google ou Apple TV à devenir de redoutables concurrents, il faut constater que ce COM n'est pas à la hauteur des défis à relever pour l'audiovisuel public : défis de la concurrence et des nouvelles technologies. Il nous est finalement présenté un COM comme si de rien n'était, comme si rien ne bougeait, dans un environnement immuable, identique à celui qui prévalait il y a quinze ou vingt ans. Enfin, c'est un COM « peau de chagrin ».

Mais nos deux reproches essentiels sont que ce COM est insincère et imprécis.

Il est insincère parce que d'un côté il est indiqué que le coût des grilles de programme augmentera de 2,8 % mais de l'autre, que les ressources publiques, qui assurent 85 % des ressources de France Télévisions, n'augmenteront que de 2,2 %. On sait parallèlement que les rentrées de redevance ont été inférieures à ce qui était prévu.

L'estimation des ressources publicitaires, enfin, est également insincère. Prévoir 425 puis 450 millions d'euros n'est pas raisonnable. Il est plus probable qu'en 2015 elles ne soient que de 390 ou 400 millions d'euros, surtout dans le contexte de crise économique et sociale actuel. Une prévision pour 2015 dans ces conditions, fondée sur des progressions arbitraires et qui ne prend pas en compte l'évolution préoccupante de l'audience, dont la chute entraîne celle des recettes publicitaires, n'est pas sérieuse. Le magazine de Bruce Toussaint en *prime time* sur France 2, hier, a fait 4,3 % d'audience. Il y a six mois on s'inquiétait de l'audience de France 3, on en est aujourd'hui à craindre pour France 2...

De là, ce COM, s'il est insincère, est aussi imprécis. En effet, que reste-t-il de non prioritaire face à un objectif qui donne la priorité à la création, à

l'innovation, à la diversité culturelle, musicale et sportive ? La production audiovisuelle, la création qui nous est chère, disposerait de 420 millions d'euros définis comme un plancher ; il est clair, dans le contexte que nous connaissons, qu'il s'agira au mieux d'un plafond.

Enfin, fixer pour l'innovation 50 millions d'euros aujourd'hui en espérant 120 millions, soit quelques pourcents du chiffre d'affaires semble, compte tenu des défis technologiques à relever et de la place à assurer sur internet à France Télévisions, très insuffisant.

**M. Daniel Spagnou.** Il est des fictions françaises qui marchent comme « Plus belle la vie » sur France 3, tournée chez moi, avec 6 millions et demi de téléspectateurs chaque soir... Je me félicite du très bon travail de notre rapporteur. Je regrette seulement que les chaînes locales n'aient fait l'objet que de quelques lignes alors que dans un département comme le mien, rural et de montagne, nous avons la chance d'avoir une chaîne locale qui remplace de fait France 3 pratiquement inexistante et défaillante. Celle-ci nous évite d'être un désert télévisuel. Aussi je souhaiterais que le partenariat avec France Télévisions, en discussion depuis des années, aboutisse. Il y va de l'avenir des chaînes locales mais aussi de l'égalité de traitement entre les zones rurales et de montagne et les villes, alors même que l'introduction de la TNT a pour conséquence que la moitié des communes rurales et de montagne n'ont plus accès à la télévision, comme nous le font savoir les maires presque quotidiennement.

**Mme Monique Boulestin.** Les audiences de France 3 sont en baisse depuis des années. Or, on l'a rappelé, la spécificité de France 3 ce sont les offres régionales. Le COM devait renforcer cette identité régionale forte. La création des pôles de gouvernance devait, notamment, donner de nouveaux objectifs aux journaux régionaux et renforcer les productions documentaires. Or les budgets ne sont toujours pas à la hauteur de ces ambitions. Le Gouvernement n'a pas alloué la hausse de 2,8 % espérée : le budget est en hausse de quelque 2,2 %, insuffisants. Quels sacrifices vont donc être demandés à France Télévisions ? Les chaînes régionales vont-elles faire les frais de cette période d'austérité, alors que la perception réelle de la redevance audiovisuelle est inférieure aux prévisions ?

**Mme Françoise de Panafieu.** Mon observation porte sur le sous-titrage en région destiné à un public handicapé. Cette initiative a bénéficié d'un large soutien. Mais il faut pour cela disposer d'un budget important, d'autant plus qu'il me semble que chaque région est responsable de son sous-titrage, le coût est donc à multiplier par le nombre de zones de diffusion. Lors de la discussion de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, le coût en était estimé à 15 à 20 euros par minute, ce qui n'est pas négligeable mais doit assurer un service indispensable. Un gros effort a été fait depuis cinq ans sur les chaînes nationales, qu'il faut souligner et qui permet maintenant de garantir le service et la qualité du sous-titrage. Ce n'est pas encore le cas en région, il conviendrait d'y remédier.

**Mme Valérie Fourneyron.** Je m'interroge sur les insuffisances du COM en matière de diversification des programmes dans le domaine du sport. Le CSA a en effet constaté qu'en 2010, sur 100 000 heures de programmes sportifs diffusés, 98 % l'ont été sur des chaînes payantes. 75 % du marché des droits des compétitions sportives concerne des opérateurs de télévisions payantes. Depuis le début des années 1990, toute l'augmentation des transmissions des manifestations sportives s'est accompagnée d'une diminution du nombre des disciplines et des sports exposés : 48 disciplines en 1990, 42 en 1995, 32 en 2000, 21 en 2010... L'évolution de la place des disciplines sportives alors qu'augmentent les programmes sportifs proposés par les télévisions payantes est extrêmement inquiétante, même si l'on peut cependant imaginer que l'arrêt du 4 octobre 2011 de la Cour de justice européenne en matière de commercialisation des droits de retransmission des compétitions sportives à la télévision pourra modifier cette tendance dans les années à venir. Pour autant, il est nécessaire d'avoir des objectifs beaucoup plus précis que ceux du COM sur la diversification des disciplines sportives retransmises, avec une évaluation par France Télévisions, qui ne semble pas s'y engager de façon satisfaisante.

Il serait nécessaire, enfin, que l'on récrive le décret dit « télévision sans frontière » (TSF), n° 2004-1392 du 22 décembre 2004 pris pour l'application de l'article 20-2 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication qui cible les seules manifestations pouvant faire l'objet d'une offre à des accès publics et non payants. La liste qui y est fixée est en effet complètement désuète.

**M. Frédéric Reiss.** Je remercie le rapporteur de son excellente analyse d'un COM très ambitieux, n'en déplaise à notre collègue Patrick Bloche. Nous vivons de véritables bouleversements dans le paysage audiovisuel et il faut asseoir et conforter le savoir faire de France Télévisions dans le domaine de la télévision « traditionnelle » en consolidant par exemple les programmes de France 3 tout en tenant compte des nouvelles exigences des téléspectateurs qui souhaitent s'émanciper des contraintes de lieu et de temps, avec notamment des applications sur iPad ou iPhone. Cette course poursuite permanente derrière les innovations technologiques est un réel défi, comme celui d'être présent sur tous les fronts, l'information, la culture, la jeunesse, le sport, d'être spécialiste dans tous les domaines et de favoriser la création tout en développant la télévision de rattrapage ou la 3D.

Derrière ces enjeux sont les femmes et les hommes de France Télévisions qui doivent être gérés. « Ajuster la composante sociale » sur la période 2011-2015 comme conclut le rapport me conduit à m'interroger sur les perspectives de carrière et de statut de tous ces personnels. Je voterai en faveur de ce COM.

**Mme Marie-Odile Bouillé.** On ne voit pas très bien les objectifs de France Télévisions, et en particulier de France 3, sur la part d'antenne accordée aux langues régionales. Nous ne voyons pas non plus les moyens et les objectifs concernant les actions éducatives, qui sont citées rapidement. Est-ce simplement

un alibi pour dire qu'on en a parlé ou est-ce vraiment un objectif qu'on a envie d'atteindre ?

**M. Jacques Grosperin.** L'excellent rapport de M. Gaultier met en valeur trois catégories de programmes qui sont la musique, le sport et les programmes régionaux. Mon interrogation porte sur la place des langues étrangères, afin de favoriser leur apprentissage avec par exemple de la VO. Par ailleurs, comment accompagner les spectateurs d'âge scolaire puisque France Télévisions s'intéresse à la tranche des 4 – 14 ans ?

**Mme Martine Faure.** Je voudrais également insister sur les langues régionales et leur non-présence sur France 3 ce qui est quand même vraiment regrettable. Comment faire de cette chaîne, dans ces conditions, la chaîne des racines et des territoires ? Concernant France 4, nous partageons tous l'importance capitale que doit avoir la jeunesse dans nos préoccupations télévisuelles, mais les objectifs présentés semblent extrêmement flous. De plus, la chaîne doit s'appuyer sur le divertissement, est-il écrit. Certes, mais il manque le côté éducatif : le lien social se fait également par l'éducation.

**M. Dominique le Mèner.** Je voudrais m'attarder sur les questions concernant les personnels. Une entreprise, c'est d'abord les hommes et les femmes qui la composent. Les objectifs du COM me semblent un peu timorés. Quand je lis les objectifs du COM en 2011 – égalité salariale entre hommes et femmes, développer la mixité, etc. –, je me demande si je suis dans une entreprise publique du XXI<sup>e</sup> siècle. Ces déclarations d'intentions me semblent, je le répète, timorées par rapport à la réalité. Dans l'objectif de l'entreprise unique, il faut faire des personnels une priorité essentielle du fonctionnement de France Télévisions.

**M. René Couanau.** Je trouve le rapport trop peu critique au regard de la déception que l'on éprouve à la lecture du COM qui ne me paraît pas à la hauteur des ambitions et de la personnalité du président Pflimlin, lequel semble avoir été « bridé ». Il n'est peut-être pas inutile, en effet, de mettre en place une direction de la santé car ce n'est pas de nature à susciter l'enthousiasme du personnel. Quand on en est là, c'est que quelque chose ne va pas.

Tout le monde s'interroge sur France 4 et son rôle qui reste à clarifier, de même sur l'adaptation de France Ô à qui il faut donner vie. France 5 devrait être la chaîne d'appui du service public par le portage culturel qu'elle réalise. Or, les ambitions sont faibles ; ce qui est écrit dans le COM aurait pu l'être il y a quelques années. Enfin, s'agissant de France 3, il est écrit qu'on va conforter l'information régionale qui serait la vitrine de la chaîne. Ce n'est pas du tout ce qui se passe actuellement. France 3 n'est pas à la hauteur des chaînes locales dans son contenu et ne peut pas supporter la concurrence avec les chaînes d'information du fait de ses horaires. Elle doit s'adapter à un monde nouveau qui est celui de la concurrence et de la rapidité. Il y a la continuation d'une certaine routine avec des reportages nostalgiques et non la présentation de territoires de progrès, de novation, jeunes et entreprenants.

Pour toutes ces considérations je m'abstiendrai lors du vote sur ce COM qui n'est pas à la hauteur des circonstances, notamment avec l'arrivée prochaine des chaînes de télévision sur internet.

**M. Bernard Debré.** Je ne suis pas sûr que les langues régionales soient réellement à développer sur France 3. Pourquoi se focaliser là-dessus lorsque c'est la langue française qui est menacée ? Faisons des efforts en faveur de la langue française plutôt que de céder à la démagogie de la langue régionale. S'agissant de France 4, je ne connais pas cette chaîne et je ne suis pas le seul. C'est une chaîne qui est peu regardée. Il y a pourtant une place pour la télévision éducative. Ce n'est pas uniquement la télévision pour la « jeunesse », de « 4 à 45 ans » ..., qui ne veut rien dire.

Il est extrêmement important que l'on puisse faire par exemple de l'enseignement sanitaire et social grâce à la télévision. Il faut avoir de grandes émissions d'information sur la recherche, la santé, le sanitaire ou le social. On ne le fait pas. À l'occasion de mon avis sur le budget de la recherche pour 2011, j'ai eu des contacts avec de nombreuses personnalités sur ce sujet qui semblait rencontrer un certain écho, mais on l'a oublié. France 4 doit changer totalement de forme ou disparaître.

Je suis également très étonné qu'on n'ait pas chiffré la disparition de la publicité. Certes, il s'agit d'un exercice difficile mais j'aimerais savoir quelles seront les ressources de remplacement et connaître l'avenir de la régie publicitaire.

**M. Michel Françaix.** Eu égard aux objectifs énoncés il y a deux ans, la lecture du COM est particulièrement décevante. Ces objectifs annonçaient des changements en profondeur sur plusieurs points. Tout d'abord, il avait été dit que des économies seraient réalisées grâce au centralisme. Or, il n'y a eu ni centralisme, ce dont il faut se louer, ni économies. Si économies il doit y avoir, ce n'est pas au moyen d'une réduction du personnel qualifié qu'elles doivent se faire.

Deuxième point, renforcer l'identité des chaînes. Force est de constater, comme les commentaires de mes collègues de la majorité comme de l'opposition l'attestent, que les identités de France 4, France Ô, France 3 ne sont pas claires, et que la visibilité de celle de France 5 tend à s'estomper.

Troisième déclaration d'intention : changer de programmes. On constate que c'est le responsable qui a changé, non les programmes. On ne peut donc pas dire que beaucoup de progrès aient été accomplis dans la diversité culturelle. Quant à l'objectif de prise de risque dans la programmation, il faut souligner que les audiences ont chuté sans que les risques aient été pris. Il n'y aurait pas lieu de s'inquiéter d'une baisse d'audience si celle-ci était le résultat d'une évolution importante, mais ce n'est pas le cas aujourd'hui.

Lorsque viendra le moment d'étudier les financements à venir, il faudra se poser la question du devenir de la publicité, de la dotation de l'État, et de la cohérence de son action. Au regard de ces considérations, je me rends compte

qu'il n'y a peut-être pas autant de visibilité, de stabilité et de cohérence que M. le rapporteur a bien voulu le dire.

**M. Jean Ueberschlag.** Je voudrais moi aussi mettre l'accent sur la place des langues régionales. Je note également que le COM ne comporte pas de réflexion sur la dimension transfrontalière des programmes. Or certaines télévisions, notamment France 3, ont des habitudes de coproductions avec les chaînes étrangères.

D'autre part, le COM est trop vague concernant la formation : il ne contient aucun engagement précis. Il serait intéressant d'évaluer dans quelle mesure les fonds importants investis par France Télévisions dans les organismes collecteurs de formation profitent à celle-ci. Il m'importe, au premier chef, de connaître de quelle manière la formation est valorisée en région où il n'y a pas l'équivalent de l'Université de France Télévisions ou de l'Institut national de l'audiovisuel, tous deux organismes parisiens. Je souhaiterais donc qu'il y ait davantage d'engagements en matière de formation, notamment en région.

**M. Hervé Féron.** Monsieur le ministre de la culture avait annoncé, lors de son audition du 14 juin dernier, un déficit pour France Télévisions qui s'établissait aux alentours de 25 ou 26 millions d'euros. Ce déficit, on l'a bien compris, est dû à l'écart entre les rentrées financières réelles de la redevance audiovisuelle, et celles estimées en 2010.

Un certain nombre de mesures sont proposées dans ce COM pour davantage de maîtrise des dépenses, et on ne peut que se réjouir de cette volonté d'une gestion plus efficace. Cependant, on ne peut s'empêcher de se demander si ce déficit aurait pu être moins important. Dans le cadre de missions de conseil, France Télévisions s'est en effet offert les services de consultants extérieurs issus d'une soixantaine de cabinets, pour un total de 22,1 millions d'euros, certains de ces cabinets appartenant d'ailleurs à d'anciens cadres de France Télévisions. Il n'est fait mention à aucun moment de ces dépenses dans le COM. Il serait cependant intéressant de savoir si ces études ont servi à son élaboration. Peut-on espérer que ce type de commandes diminue significativement ces prochaines années ?

Je souhaiterais vous parler un peu de ma région afin de montrer le grand décalage entre les intentions annoncées dans ce COM et la réalité. Manifestement, s'agissant du pôle Nord-Est et plus particulièrement de France 3 Lorraine, on remarque des problèmes de stratégie, de management et de communication. Des choix douloureux sont faits, sans véritable explication. Ainsi, dans la nouvelle grille de rentrée, tous les programmes régionaux ont été supprimés, et ils sont remplacés par des jeux inter-pôles, produits par des sociétés privées. En matière d'information, l'édition locale de Nancy est purement et simplement supprimée. Les émissions lorraines, comme *Champs libres*, émission culturelle, ou le magazine transfrontalier *Entre voisins*, ou encore *100 % Sports*, ont été supprimées, alors que les audiences étaient bonnes. On abandonne la créativité, on abandonne la proximité.

On a réparti les moyens sur des plages horaires plus étendues, et, par exemple, sur le matin alors qu'il n'y a, à ce moment-là, que très peu d'audience. Le recours à des sociétés de production privées sera certainement plus coûteux, les salariés ne comprennent pas cette stratégie due à la restructuration. Les techniciens sont à flux tendu. Il y a là une véritable impression de gâchis. De nombreux arrêts maladies sont à signaler, démontrant un malaise certain.

**M. Éric Berdoati.** Je souhaiterais qu'une réflexion soit menée sur les audiences qui ne sont pas à la hauteur de ce qu'on pourrait espérer. Pour l'ensemble des chaînes de la télévision hertzienne traditionnelle, les audiences ont chuté car l'augmentation de l'offre a changé la répartition des téléspectateurs sur l'ensemble des chaînes proposées. Au début des années 2000, le 19/20 était le premier créneau de France 3 en termes d'audience. Mais l'arrivée de chaînes thématiques ou d'information en continu est venue directement concurrencer les programmes régionaux notamment sur le terrain de l'information locale. Le problème qui se pose à France Télévisions est donc celui du positionnement de ses différentes chaînes par rapport à l'offre concurrentielle qui s'est développée ces dernières années autour des thématiques traditionnelles de France Télévisions. Une réflexion doit être menée pour maintenir la primauté du service public sur celles de ses thématiques qui sont concurrencées par d'autres chaînes.

**Mme Colette Langlade.** Concernant la télévision locale, le découpage de France 3 en quatre pôles entraîne des dysfonctionnements au niveau de la filière de programmation et une absence d'harmonisation des salaires et d'évolution des carrières entre les différents terroirs.

Quant à l'égalité hommes-femmes, il faut noter que l'accord signé le 13 juillet 2007 n'est toujours pas appliqué et ne peut donc pallier les déséquilibres qui perdurent en matière de mixité de l'emploi, de recrutement et d'égalité professionnelle. Un long chemin reste à parcourir, y compris au sein de France Télévisions. Quel dispositif prévoit-on pour reconnaître enfin cette égalité ?

**M. Jean-Jacques Gaultier, rapporteur.** Je ne peux que souscrire à la proposition de M. Herbillon de faire coïncider la durée du COM avec celle du mandat du président. La possibilité pour un nouveau président de demander l'élaboration d'un nouveau COM est d'ailleurs prévue par la loi de 1986 et elle a été mise en œuvre.

Concernant France 3, la clarification de sa situation et de son identité propre – s'agit-il d'une chaîne nationale avec des décrochages régionaux ou d'une chaîne régionalisée avec des décrochages nationaux ? – constitue un des grands chantiers pour France Télévisions dans les années à venir. Le COM prévoit des objectifs ambitieux pour accroître le volume des productions régionales. Le problème ne vient pas des moyens affectés à France 3, puisque la chaîne bénéficie de 41 % de la ressource publique affectée à France Télévisions, soit davantage que France 2 – 39 % –, et de la moitié du personnel de France Télévisions, ce qui est lié à l'existence de 24 antennes.

Je répondrai à mes collègues qui ont affiché le regret de ne pas voir mentionner la question des langues régionales dans le COM que cet aspect relève du domaine du cahier des charges et non de celui du COM.

La crise de la fiction française est une évidence, les chiffres sont là pour l'illustrer : les séries étrangères sont davantage diffusées et totalisent 65 % des meilleures audiences. La cause de ces mauvais résultats est multifactorielle et tient au contenu comme au format des fictions françaises. Cela fait partie des défis à relever.

S'agissant des prévisions en matière de publicité, je tiens à signaler que si la dotation budgétaire de l'État est clairement définie sur la base de 2011 et augmente au rythme moyen de 2,2 % par an pour les cinq ans à venir, nous n'avons pas la même visibilité pour les recettes publicitaires. Dans un contexte budgétaire contraint marqué par la non-augmentation des dépenses de l'État, la croissance de la ressource publique représente un effort important et une garantie de stabilité. À l'inverse, les prévisions concernant les recettes publicitaires à horizon 2014-2015 ne peuvent qu'être incertaines. Tout ce que l'on peut constater, c'est que le marché publicitaire reste stable, avec une augmentation de 1 % en euros constants sur les dernières années. Le COM prévoit une stabilité de cette ressource en 2011-2012, avec une hausse de 1,4 % en moyenne annuelle par la suite. La clause de rendez-vous prévue avant mi-2013 est nécessaire pour anticiper les effets de la suppression de la publicité en journée. Personnellement, je suis favorable au maintien de cette publicité en journée car celle-ci ne perturbe pas la ligne éditoriale des chaînes et permet d'enranger des recettes non négligeables qu'il serait difficile de trouver ailleurs. Il faudrait, à mon sens, clarifier ce point avant le rendez-vous de mi-2013.

À ceux qui ont proposé que France 4 se définisse comme une chaîne jeunesse, je voudrais rappeler qu'une chaîne jeunesse n'est pas une chaîne pour enfants. France 4 s'adresse à un public d'adolescents et de jeunes adultes ; elle ne doit pas devenir un doublon de Gulli dont France Télévisions détient 34 % du capital. Je reconnais que le positionnement de France 4 est longtemps resté difficile à identifier mais aujourd'hui le virage entrepris par la chaîne est clairement affiché dans le COM.

Si le passage de France 3 en haute définition n'est pas abordé dans le COM, c'est parce que France Télévisions ne peut décider à elle seule de cette transition. Celle-ci nécessite en effet de trouver des fréquences, ce qui suppose que les arbitrages sur les normes de diffusion soient rendus. Cependant, le COM anticipe et prévoit le passage en haute définition sur le satellite, l'ADSL et le câble dès 2012. Sur la TNT, la priorité est donnée à France 5 pour le passage à la haute définition entre 2013 et 2015.

Je souscris à la remarque d'Alain Marc qui souhaite donner une couleur locale aux programmes de France 3, mais ceci relève plus du domaine du cahier des charges que de celui du COM.

Je trouve M. Bloche un peu sévère sur le COM eu égard aux engagements pris en matière de création. Il faut rappeler que France Télévisions est le premier diffuseur et financeur de la création en France. Qui fait davantage aujourd'hui ? Personne. La contribution du groupe ne cesse d'augmenter, passant de 390 millions en 2011 à 420 millions d'euros à partir de 2012. Ce chiffre de 420 millions est un plancher au-dessous duquel France Télévisions ne peut descendre même si son chiffre d'affaires venait à baisser.

Je souscris entièrement à la remarque de Françoise de Panafieu sur le sous-titrage de France 3. S'agissant des personnes aveugles ou mal-voyantes, des progrès ont été faits en matière d'audiodescription mais on peut aller plus loin. La mise en place du nouveau centre de diffusion et d'échange (CDE) est une étape importante au niveau technique, dont le coût est certes élevé, mais qui devrait permettre d'améliorer l'accessibilité aux personnes qui souffrent de handicap visuel ou auditif.

Je suis sensible à la remarque de Mme Fourneyron sur la question de la place accordée au sport sur les chaînes publiques. J'ai mené sur ce sujet plusieurs auditions de fédérations sportives – handball, judo. Cependant, la question des droits reste primordiale : si ceux-ci sont attribués à Canal + à l'issue d'appels d'offres, il est normal que ce soit cette chaîne qui retransmette les événements sportifs. Je partage l'avis de Mme Fourneyron quant à la nécessaire réactualisation du décret du 22 décembre 2004, aujourd'hui complètement obsolète.

En ce qui concerne la vocation éducative de France Télévisions, le COM fournit des éléments et des objectifs : j'invite mes collègues à s'y reporter.

France 3 souffre effectivement de lourdeurs que j'ai abordées au travers des questions de répartition de la dotation publique et du nombre de personnels. On a parfois l'impression d'une inertie et d'un manque de réactivité. Des améliorations peuvent être faites et nous comptons pour cela sur l'aboutissement des négociations avec les partenaires sociaux : un accord a été trouvé avec les journalistes en septembre, un rendez-vous avec le personnel technique et administratif est prévu pour octobre 2012. Il reste donc un an pour aboutir à un accord sur l'harmonisation du statut des personnels, notamment les journalistes, afin de lisser les écarts de rémunérations entre France 2 et France 3.

**Mme la présidente Michèle Tabarot.** M. le rapporteur, je vous remercie. Je consulte maintenant la Commission sur l'autorisation de publier le rapport et sur l'avis qu'elle émet s'agissant du COM de France Télévisions.

*La Commission **autorise**, en application de l'article 145 du Règlement, le dépôt du rapport d'information en vue de sa publication.*

*Elle émet un avis favorable au contrat d'objectifs et de moyens 2011-2015 de France Télévisions.*

## ANNEXE

### AUDITIONS DU RAPPORTEUR

*(par ordre chronologique)*

- **Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SACEM) – M. Bernard Miyet**, président du directoire, et **Mme Claire Giraudin**, responsable études & communication extérieure au département des relations professionnelles et de la communication
- **Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD) – MM. Pascal Rogard**, directeur général, et **Guillaume Prieur**, directeur des relations institutionnelles
- **Union des syndicats nationaux de l'audiovisuel (USNA-CFTC) – M. Godard ; M. Kerep Bagla** et **Mme Catherine Lacroix**
- **CFDT Médias France Télévisions – MM. Patrice Christophe**, secrétaire général adjoint et délégué syndical central, et **Thierry Vildary**
- **Comité national olympique et sportif français (CNOSF) – M. Denis Masseglia**, président
- **Syndicat national des journalistes (SNJ) – MM. Didier Givodan et Raoul Advocat**
- **Guilde française des scénaristes – Mme Christine Miller-Wagner**, co-présidente télévision, **M. Jean-André Yerlès**, co-président télévision, et **M. Guilhem Cottet**, délégué général
- **Fédération française de judo et disciplines associées (FFJDA) – M. Jean-Luc Rougé**, président
- **CGT France Télévisions – MM. Jean-François Tealdi**, secrétaire général SNJ-CGT, et **Marc Chauvelot**, secrétaire général SNRT-CGT
- **Société civile des auteurs multimédias (SCAM) – MM. Hervé Rony**, directeur général et **Nicolas Mazars**, responsable juridique de l'audiovisuel et de l'action professionnelle
- **Union syndicale de la production audiovisuelle (USPA), Syndicat des producteurs et créateurs d'émissions de télévision (SPECT) et Syndicat des producteurs de films d'animation (SPFA) – MM. Jacques Clément**, président, et **Vincent Gisbert**, délégué général du SPECT, et **M. Stéphane Le Bars**, délégué général de l'USPA et du SPFA
- **Syndicat national de l'édition phonographique (SNEP) – M. David El Sayegh**, directeur général
- **Cabinet IMCA – M Pascal Josèphe**
- **FO France Télévisions – MM. Jean-Michel Seybald et Éric Vial**, délégués syndicaux centraux
- **Institut de recherche et d'études sur la communication (IREC) de l'université Paris 2 – M. Francis Balle**, directeur
- **M. Nicolas Traube**, producteur

- **M. Dominique Richard**, médiateur du Conseil supérieur de l’audiovisuel pour la circulation des œuvres audiovisuelles et auteur d’un rapport sur les perspectives de l’audiovisuel
- **Fédération des industries du cinéma, de l’audiovisuel et du multimedia (FICAM)** – **MM. Christophe Massie**, vice-président, et **Hervé Chateaufeu**, délégué général
- **Société civile des auteurs, réalisateurs, producteurs (ARP)** – **MM. Dante Desarthe** et **Jean-Paul Salomé**, vice-présidents, et **Mme Florence Gastaud**, déléguée générale
- **Syndicat des Producteurs Indépendants (SPI)** – **Mme Juliette Prissard**, déléguée générale, **Mme Emmanuelle Mauger**, déléguée télévision, et **M. Cyril Smet**, délégué cinéma
- **Centre national du cinéma et de l’image animée (CNC)** – **MM. Éric Garandeau**, président, et **Thierry Langlois**, directeur de l’audiovisuel
- **Media consulting group** – **M. Paul-Hervé Vintrou**, président
- **M. Daniel Bilalian**, directeur général adjoint de France Télévisions, en charge des sports
- **Groupe 25 images** – **M. Sébastien Grall**, président, et **Mme Dominique Atal**
- **Fédération française de handball** – **M. Joël Delplanque**, président
- **M. Yves Rolland**, secrétaire général de France Télévisions, **M. Martin Ajdari**, directeur général de France Télévisions, délégué à la gestion, aux finances et aux moyens, **M. Kim Pham**, directeur général adjoint de France Télévisions, en charge de la gestion, **M. Arnaud Esquerré**, chargé de mission auprès du Secrétariat général de France Télévisions, et **Mme Anne Grand d’Esnon**, directrice des relations institutionnelles de France Télévisions
- **Mme Chantal Jouanno**, ministre des sports
- **Médiamétrie** – **M. Bruno Chetaille**, président, et **Mme Isabelle Maurice**
- **Union des télévisions locales de service public** – **M. Dominique Renault**, président, et **Mme Elisabeth Clément**, déléguée générale
- **M. Gérard Baumel**, ancien président de l’Union des télévisions locales de pays
- **M. Bruno Patino**, directeur général délégué au développement numérique et à la stratégie de France Télévisions, directeur de France 5
- **Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC)** du ministère de la culture et de la communication – **Mme Laurence Franceschini**, directrice générale, **M. Roland Husson**, sous-directeur de l’audiovisuel, et **M. Romain Laleix**, chargé de mission au bureau du secteur audiovisuel public