

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

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

# Compte rendu

## Commission des affaires culturelles et de l'éducation

- Audition, ouverte à la presse, de M. Jean-Luc Hees,  
président-directeur général de Radio France, sur  
l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de Radio  
France en 2011 ..... 2
- Présences en réunion ..... 15

Mercredi

12 septembre 2012

Séance de 11 heures

Compte rendu n° 10

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2011-2012

**Présidence de  
M. Patrick Bloche,  
*président***



## COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

**Mercredi 12 septembre 2012**

*La séance est ouverte à onze heures.*

*(Présidence de M. Patrick Bloche, président de la Commission)*



*La Commission des affaires culturelles et de l'éducation procède à l'audition de M. Jean-Luc Hees, président-directeur général de Radio France, sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de Radio France en 2011.*

**M. le président Patrick Bloche.** En votre nom à tous, je souhaite la bienvenue à M. Jean-Luc Hees, qui préside Radio France, et que nous avons plaisir à accueillir non seulement parce que nous aimons la radio, mais aussi parce que nous sommes fiers des succès de cette entreprise publique en termes de qualité des programmes et d'audience.

Je rappelle que nous nous réunissons en vertu de l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, qui prévoit que l'exécution des contrats d'objectifs et de moyens liant l'État actionnaire à l'audiovisuel public, fait l'objet d'une audition annuelle par les deux commissions compétentes, à savoir la Commission des finances et la nôtre. En accord avec le président de la Commission des finances et son rapporteur général, je préside seul cette audition qui est ouverte aux membres de la Commission des finances.

J'ai souhaité que cette réunion ait lieu avant le débat budgétaire afin que l'examen des crédits soit éclairé par les échanges que nous aurons eus ce matin.

S'agissant de Radio France, le contrat d'objectifs et de moyens (COM) a été conclu pour la période 2010-2014, ce qui nous place au milieu du gué.

**M. Jean-Luc Hees, président-directeur général de Radio France.** Merci de vos propos chaleureux à l'égard de Radio France qui se porte bien, en effet.

Les chantiers inscrits dans le COM pour 2011 étaient placés sous le signe de la qualité des antennes – notamment des formations musicales – et de l'audience. On peut en débattre mais que le public se détourne d'un service public n'est pas bon signe. Notre obsession première est donc que le plus grand nombre possible de Français et de contribuables écoutent nos antennes, avant même la gestion des moyens que l'État, notre seul actionnaire, nous accorde, la publicité ne représentant que 40 millions d'euros sur un budget total de plus de 650 millions d'euros. À cet égard, l'année 2011 a été très satisfaisante puisque toutes nos antennes ont gagné des auditeurs, des centaines de milliers pour France Inter. Le groupe Radio France n'a jamais eu d'aussi bons résultats depuis sept ans. Nos antennes se portent bien.

France Inter fait 11 points d'audience, et sa tranche matinale est la plus écoutée. J'admets être content des résultats. Au-delà de son audience, la station a su gagner la confiance des auditeurs. Cette antenne généraliste a réussi sa mue, opération qui peut se révéler délicate parfois. Quand on touche à un capital, changer présente toujours un risque.

En arrivant à la tête de Radio France, j'ai dû m'intéresser tout particulièrement au positionnement stratégique de France Info qui opère dans un univers mouvant – les pratiques et les modes de consommation changent – où règne une concurrence effrénée. Au milieu de l'année 2009, dans un cadre favorable avec les événements survenus dans les pays arabes et l'approche des élections, nous avons rendu l'antenne plus vivante et moins répétitive en privilégiant le direct et la spontanéité. Mais France Info doit en permanence trouver de nouvelles idées pour continuer à avancer. C'est un défi quotidien dont j'ai discuté avec le nouveau directeur : comment faire de l'information dans une maison qui ne compte que des journalistes et dans un monde où tout le monde a accès à tout ?

Je tiens particulièrement à France Bleu et à son réseau de 43 stations qui mobilisent un tiers du budget et du personnel de Radio France. Son audience, de 7,4 points, est en progression constante. Auparavant, je comptais sur les intempéries pour la faire grimper, puisque les gens ont le réflexe d'écouter France Bleu quand quelque chose ne va pas dans leur région, mais ce n'est plus nécessaire. France Bleu est un énorme investissement de service public, puisqu'elle contribue à la proximité et peut être facilement activée en cas de nécessité. Nos efforts ont été payants mais nous devons continuer à faire plus dans un cadre budgétaire qui n'est pas très favorable. Si la protection civile en avait besoin, France Bleu ferait partie des réseaux prioritaires, comme France Inter. Nous avons des obligations très précises à l'égard de l'État en la matière.

France Culture se porte magnifiquement bien et c'est une radio sans équivalent. Avec son 1 million, ou presque, d'auditeurs par jour, sa performance est éblouissante et rassurante. C'est une maison qui est pleine d'idées, infiniment respectueuse de son public, et c'est sans doute le secret de sa réussite qui m'impressionne d'autant plus que la station est toujours en mouvement. Elle s'est associée aux universités pour créer France Culture Plus qui permettra, par le biais du web, de mailler l'ensemble des universités et d'offrir nos propres produits, pour le plus grand profit des étudiants de ce pays. Nous sommes très fiers du travail accompli.

France Musique va mieux, après les changements intervenus aussi discrètement que possible, de façon à ne pas déstabiliser nos audiences. Même s'il y a toujours à redire, elle cherche toujours à se perfectionner. On lui a reproché – à tort à mon avis – d'être une chaîne bavarde mais il n'est pas inutile d'expliquer la musique, d'interviewer des musiciens... D'ailleurs, France Musique a gagné de nouveaux auditeurs la saison dernière.

Les audiences sont en hausse partout, et c'est très important pour la continuité du service.

Quant à FIP, à laquelle je suis attaché puisque j'y ai débuté, elle reste un produit radiophonique et culturel inégalable. C'est la seule radio musicale qui n'a pas perdu d'auditeurs. Si, du fait de son petit nombre de fréquences, elle ne peut guère être comparée à d'autres stations, un tel résultat est une belle performance pour une station remarquable par son brio et son originalité.

Quelques minutes pour plaider la cause du Mouv'. Écoutez-le ! Avec une trentaine de fréquences, il a forcément du mal à entrer dans la compétition radiophonique. Si vous pouviez m'aider à lui en obtenir davantage, je ne m'en plaindrais pas. Il a vu le jour il y a quinze ans, à Toulouse. À mon arrivée, la station était très musicale. Or l'offre musicale est très dévergoncée en France : on trouve tout ce qu'on veut, sans payer ce qu'on devrait, on pirate beaucoup... Difficile dans ces conditions d'être, conformément à nos engagements vis-à-vis des Français, prescripteur culturel et non pas robinet à musique. Les 700 titres que

France Inter diffuse chaque semaine sont choisis avec soin, et non pour faire plaisir à tel ou tel marchand de disques. Le problème du Mouv' est d'abord son taux de notoriété, 60 % seulement à Toulouse au bout de douze ans. Il faut donc le positionner, même s'il fait bien son travail. Ne fallait-il pas interrompre ce flux musical qui n'avait pas trouvé son public et essayer d'en faire une chaîne destinée aux jeunes actifs, et, s'ils le souhaitent, aux adolescents ? Je vous conseille vraiment d'écouter le Mouv' : la matinale est excellente et les programmes sont construits. Il a fallu deux ans, sous la houlette de Patrice Blanc-Francard qui connaît son travail et qui est un patron, pour refaire la station du sol au plafond et la rendre digne du service public. Nous en sommes là. Pour l'instant, l'audience reste à conquérir, mais ce n'est pas encore le problème. La priorité, c'était de faire une bonne radio, exigeante, destinée au jeune public.

Ce dont je suis convaincu, c'est que le service public doit s'adresser à tout le monde. Il ne peut pas ignorer une catégorie qui représente 15 à 30 % de la population – je ne sais pas exactement où placer le curseur –, et ensuite regretter que les jeunes n'aient pas accès à l'information, à la culture, à l'éducation, à des divertissements de qualité. Nous avons un rôle à jouer. Même si la tâche est difficile, nous ne lâcherons pas. Je compte bien susciter des réactions quand je proclame l'augmentation de 30 % du budget de cette radio, mais n'oublions pas qu'il est celui d'une radio locale. On ne peut pas dénoncer la gabegie d'argent public. Cependant, nous dépensons beaucoup de matière grise à chercher notre marché parce que nous y croyons. Nous recevons d'ailleurs quelques signaux encourageants : 100 000 *followers* sur Twitter, soit autant qu'Europe 1. On sent que ça bouge... Il faudrait que le Mouv' devienne la vitrine numérique et multimédia de la maison Radio France. Qui ne tente rien n'a rien. Et si nous ne faisons rien, nous sommes assurés de perdre. Il entre dans notre mission citoyenne d'essayer d'intéresser et de cultiver les jeunes Français. Ils méritent notre attention autant que vous et moi.

Parmi les chantiers du COM, il y avait le multimédia, que nous appelons, nous, les nouveaux médias, car il ne s'agit pas d'un appendice à nos activités. Radio France doit s'adapter à une nouvelle réalité, avec le budget qui est le sien. J'ai décidé d'augmenter d'un tiers le budget qui leur était consacré parce que l'enjeu est vital pour nos antennes. Bérénice Ravache, secrétaire générale du groupe, m'a présenté Joël Ronez qui était le patron du multimédia sur Arte. Et il a réussi, tout en s'adaptant aux contraintes, à transformer l'attitude de la maison à l'égard du numérique, qui ouvre la voie à un monde différent, riche de perspectives de création. La révolution technologique apportera de nouveaux contenus en nous permettant d'approcher les gens différemment, en particulier ceux qui ont d'autres modes de consommation des médias. Sur ce plan, la maison avance avec frénésie et je dois parfois y mettre le holà parce que les initiatives sont consommatrices de crédits et d'emplois.

Création d'emplois, dans une maison comme la nôtre, est souvent synonyme de redéploiement, un terme qui est mal perçu par le personnel. Même si notre avenir est dans les nouvelles technologies, il est toujours difficile de déranger les habitudes.

Autre grand chantier : la réhabilitation de la Maison de la radio. Elle est extrêmement coûteuse mais la tenue au feu du bâtiment n'était que de quelques minutes. Il y allait de la sécurité du personnel et le problème était très angoissant pour mes prédécesseurs comme pour moi. À telle enseigne que, en tant que directeur de France Inter, j'avais fait déménager la station. L'opération en cours est très anxiogène : le phasage du chantier est très précis et il faut faire déménager les services au fur et à mesure alors que nous continuons nos émissions.

Très souvent, qui dit chantier public dit surcoût et retard. En début d'année, j'ai dû autoritairement renégocier avec notre maître d'œuvre. Les échanges ont été longs et tendus, mais je représentais les intérêts des contribuables. J'ai finalement obtenu que le contrat soit résilié à la fin de la phase 2, pour apurer les comptes et repartir sur de nouvelles bases. La suite du chantier devrait être plus simple. Je ne voulais pas signer des avenants qui engageaient les finances publiques et qui excédaient, de mon point de vue, la rémunération normale d'un architecte et d'un maître d'œuvre. La tutelle a été alertée et j'ai obtenu le mandat du conseil d'administration pour négocier. Le retard est dû d'une part à cette renégociation, d'autre part aux intempéries des deux derniers hivers. La responsabilité du projet a été confiée à Nadim Callabe, un professionnel, pour notre plus grande satisfaction.

Le dialogue social enfin. La culture syndicale est très développée à Radio France et les relations y sont très vivantes. Je suis arrivé à Radio France le 12 mai 2009, quinze jours après la dissolution de la convention collective. Nous négocions depuis trois ans ; nous avons failli aboutir pour les journalistes dont les deux principaux syndicats avaient signé, mais d'autres syndicats ont fait valoir leur droit d'opposition. Comme des élections professionnelles auront lieu à l'automne, nous avons jugé plus raisonnable de patienter jusqu'à ce qu'elles aient eu lieu pour reprendre nos travaux.

**Mme Martine Martinel.** Nommée rapporteure pour avis des crédits de l'audiovisuel public, j'ai lu avec attention votre rapport qui fait état de la consolidation, et même de la progression, de l'audience des stations du groupe. Face aux radios privées généralistes, France Inter s'impose avec une identité marquée. S'agissant de la complémentarité avec les autres médias, je voudrais avoir des informations sur la version papier de France Culture. À combien d'exemplaires les deux premiers numéros ont-ils été diffusés ? Le troisième est-il sorti ? En somme, l'acteur majeur de la radio publique se renouvelle tout en conservant son originalité. Les stations s'adressent à l'ensemble des publics et je regrette que RFI ne bénéficie plus de cette synergie.

Même si vous êtes venu accompagné de la directrice générale par intérim et de la secrétaire générale du groupe, j'insisterai sur la parité. Vous avez reconnu que vous étiez le septième président-directeur général consécutif, que vous étiez entouré exclusivement de directeurs, et qu'il serait facile de progresser. Vous avez déclaré que la saison 2012-2013 serait placée sous le signe de la femme « en multipliant les émissions consacrées aux problèmes des femmes, sous forme de grands débats, ou de reportages sur la vie quotidienne. » On ne peut que louer une telle initiative, mais force est de constater qu'il s'agit d'un effort portant sur les programmes, et non sur l'organigramme. Sur le premier point, quelle est la proportion de femmes dans les experts ou les intervenants auxquels vous faites appel ? D'après ce que j'ai lu, elle serait de 18 %... Et quand vous remplacez du personnel, quelle est la part de femmes engagées ? Radio France applique-t-elle une politique de parité contraignante ? Si oui, laquelle ? Êtes-vous prêt à fixer des règles ou des objectifs pour diversifier le recrutement dans l'ensemble de la hiérarchie ? Savez-vous combien de femmes sont à la tête d'une émission ?

Les syndicats, en particulier le Syndicat national des journalistes, font part du manque de concertation de la direction à propos des orientations stratégiques du groupe. Qu'en pensez-vous ?

Selon vous, la radio numérique terrestre (RNT) serait le nirvana du service public. Pourquoi ? Et comment comprendre la décision du Gouvernement de ne pas préempter de fréquence pour la radio publique ?

**M. le président Patrick Bloche.** L'année dernière, vous aviez exprimé, s'agissant de la RNT, un enthousiasme que je partage. Le Gouvernement, pour des raisons d'incertitude technologique et à cause du surcoût induit par la double diffusion en FM et en numérique, a confirmé le 6 septembre qu'il ne préempterait pas de fréquences pour Radio France ou RFI. Pour autant, je ne crois pas non plus que le sujet soit enterré. De toute façon, la procédure est engagée à Paris, Marseille et Nice puisque le Conseil d'État a demandé au CSA de respecter les contraintes de la loi de 2007. Mais si la radio publique s'abstient et si les grands réseaux boycottent la radio numérique, le projet sera gelé. Confirmez-vous que votre enthousiasme demeure intact ?

Enfin, Régis Juanico, député de la Loire, attendait la quarante-quatrième station de France Bleu à Saint-Étienne, dont il est député, fin 2012. Vous avez parlé de courant 2013 ? Il n'en dort plus. Dites-nous ce qu'il en est pour lui permettre de retrouver le sommeil.

**M. Michel Françaix.** Comme notre président et notre rapporteure, le groupe socialiste considère qu'il faut mettre l'accent sur la RNT. Mais tous ceux qui ont acquis une position forte ont tout intérêt au *statu quo* et ils profitent d'une conjoncture difficile. Le Gouvernement, on le comprend, veut gagner un peu de temps, mais, à terme, ce serait commettre une faute grave que d'abandonner la RNT.

Comme beaucoup de parlementaires, je suis content de vos résultats, et d'autant plus que j'ai été nommé administrateur de Radio France. J'apprécie la qualité des antennes et, désormais, l'audience est au rendez-vous de la qualité, même en soirée.

Je suis plus inquiet pour l'avenir du Mouv' bien qu'il faille persister dans votre stratégie. L'audience est aujourd'hui très faible, moins de 1 %, et, pour cette raison, on n'arrive pas à déterminer le nombre exact d'auditeurs. Mais il faudra du temps au Mouv' pour faire sa place.

Certains de vos confrères, ou concurrents, s'opposent au changement du mode de calcul de l'audience, sans doute par intérêt. Quelle est votre position à ce sujet ?

Pour le reste, nous sommes heureux de voir que le COM se déroule dans de bonnes conditions. Existe-t-il d'autres projets de station locale ailleurs qu'à Saint-Étienne ?

**M. Christian Kert.** Nous vous félicitons unanimement pour les résultats de l'année 2011, excellente pour la radio en général et pour la radio publique en particulier.

La ligne éditoriale est-elle devenue moins cauchemardesque pour le patron de Radio France depuis un ou deux ans qu'elle n'a pu l'être par le passé ?

Quel est l'échéancier des opérations de déménagement, de réaménagement et de réhabilitation de la Maison de la Radio ?

En matière de dialogue social, reste-t-on dans la même perspective en 2012 qu'en 2011 ? Parvenez-vous toujours à assurer les équilibres exprimés dans le contrat d'objectifs et de moyens ?

Dans les régions, allez-vous rester leader du secteur de la radio – premier des services de proximité – ou bien la concurrence va-t-elle y grignoter de vos parts de marché ?

Enfin, est-ce le Gouvernement qui a freiné le projet de RNT pour d'évidentes raisons économiques, comme pourraient l'indiquer les propos de la ministre de la culture, ou est-ce en raison des nombreux freins existant du côté des professionnels que le Gouvernement a été contraint de lever le pied ? Ce retard est-il gênant ? Peut-on faire sans la RNT ?

**Mme Isabelle Attard.** Les auditeurs bénéficient de radios d'excellente qualité. Les stations de France Bleu, qui couvrent tout le territoire, sont un outil crucial que l'on ne peut remettre en cause.

On peut cependant espérer une meilleure application du principe de parité chez Radio France. En effet, vous êtes le septième homme à diriger Radio France et vos sept directeurs sont des hommes.

Votre tutelle a accepté de reporter la date butoir de fin de négociation de la convention collective relative au personnel technique et administratif, qui n'a pas été modifiée depuis 2006. Les deux derniers accords sur les salaires datent de 2007-2008, ce qui signifie que les partenaires sociaux ne sont pas parvenus à s'entendre depuis. Je me demande donc s'il y aura une réelle volonté d'augmenter les minima. En outre, la nouvelle directrice que vous avez nommée, Catherine Sueur, aura probablement comme objectif de mieux maîtriser le budget. Dans ces conditions, Radio France a-t-elle réellement la volonté de mener à bien rapidement ces négociations, sachant qu'ensuite, l'accord d'entreprise des journalistes doit être conclu ? Les rédactions s'inquiètent de ces reports après trois ans de pourparlers.

Enfin, petite requête personnelle, pourriez-vous reprogrammer l'émission de France Inter « *Là-bas si j'y suis* » à 17 heures ?

**Mme Marie-George Buffet.** Je me félicite de la bonne santé de Radio France et de la consolidation de ses audiences, et je salue surtout la qualité des équipes travaillant pour les différentes stations de Radio France. Il convient de mener une campagne spécifique pour faire connaître Le Mouv', radio de très grande qualité et pouvant attirer un large public. Vos résultats confirment qu'il est possible de conjuguer qualité et audience, contrairement à ce que l'on dit parfois s'agissant d'autres médias.

Vous avez retardé vos négociations avec le personnel afin de tenir compte des élections professionnelles. Les discussions sur l'accord collectif n'ont pas abouti, notamment concernant les journalistes. Qu'en est-il de la réduction et de la redéfinition des métiers ? Quel sujet a provoqué le droit d'opposition des journalistes ? Quels sont les secteurs et les radios concernés par le redéploiement des salariés de la radio vers les nouveaux médias ?

Quels rapports Radio France et Radio France Internationale (RFI) entretiennent-elles s'agissant des opérations menées dans la zone méditerranéenne ?

Enfin, quelle est votre conception des programmes adressés aux femmes ? Mieux vaut-il peut-être davantage de femmes *faisant* des émissions, ces dernières étant alors marquées de cette empreinte féminine, que des émissions *adressées aux* femmes.

**M. Hervé Féron.** Je salue les bons résultats du groupe Radio France et de ses équipes - dont j'ai autrefois fait partie et dont je connais par conséquent la valeur, le professionnalisme et le sens du service public.

Le contrat d'objectifs et de moyens de Radio France vous a imposé un objectif de stabilité des effectifs et de maîtrise de la masse salariale vous ayant conduit à prévoir la mise

en œuvre d'une politique de redéploiement d'emplois vers des métiers porteurs d'avenir tels que le multimédia : quelle méthode comptez-vous utiliser et quels critères de répartition territoriale comptez-vous appliquer ? Quelles sont les garanties apportées au personnel du groupe lors de ces redéploiements ? Quels sont les obstacles auxquels le groupe est confronté dans la mise en place de cette politique ?

Nous avons relevé l'importance que vous accordez au réseau France Bleu, véritable outil d'aménagement du territoire assurant une mission de service de proximité.

Enfin, je regrette la décision, prise par France Inter, de supprimer à la rentrée 2012 les émissions en direct entre une heure et cinq heures du matin pour les remplacer par une rediffusion automatique des programmes de la journée, entrecoupée de flashes. France Inter perd ainsi une part de sa spécificité et de sa qualité.

**Mme Claudine Schmid.** Connaissez-vous vos taux d'audience à l'étranger, par comparaison avec vos concurrents français ?

Il serait souhaitable de disposer de meilleures fréquences depuis l'étranger. Les émissions diffusées la nuit sont écoutées de jour dans certains pays, du fait des décalages horaires. Qu'en est-il de l'écoute classique et des fréquences permettant aux Français de l'étranger, de même qu'à tout étranger qui s'intéresse à la France, de vous écouter 24 heures sur 24 ?

**M. Marcel Rogemont.** L'année dernière, vous disposiez d'un budget de 670 millions, en progression sensible : quelles sont les perspectives budgétaires pour 2013 ? En fonction des crédits qui vous seront alloués, quels choix s'avèreront nécessaires ?

Quel argument plaide en faveur du passage de Radio France à la RNT ? La radio étant également écoutée sur ordinateur, disposez-vous d'une répartition de l'audience entre ce qui peut être diffusé sur IP et en FM ?

Rennes est très à l'écoute de la radio Le Mouv', avec un taux d'audience de plus de 5 %. Cela étant, quel est le rapport entre coût et audience de cette antenne, principalement écoutée par des jeunes de catégorie socioprofessionnelle supérieure ?

Enfin, Patrick Collard a quitté la direction générale de Radio France et au cours de l'été, Anne Brucy, patronne de France Bleu, a laissé sa place à Philippe Chaffanjon. Pourquoi de tels changements ? Correspondent-ils à des orientations que vous souhaiteriez voir mieux portées ?

**M. Thierry Braillard.** Nous sommes satisfaits que vous ayez réussi à conjuguer maîtrise budgétaire et qualité des programmes. À la fin de l'année 2011, vous avez rénové les sites internet et par conséquent répondu à la nécessité de rénover la relation entre Radio France et les nouveaux médias.

Dans le rapport qui nous a été distribué, on constate une contradiction concernant le Mouv'. En effet, lors de sa création, cette station de radio ciblait les 20-24 ans. Cette cible d'audience a peu à peu été élargie aux 20-35 ans alors qu'en matière radiophonique, il est très difficile de cibler une audience au-delà de 30 ans. Or, l'âge médian des auditeurs du Mouv' est passé de 28 à 34 ans : cela ne remet-il pas en question l'existence de cette radio ?



**M. Patrick Hetzel.** Je salue la réussite de la démarche de modernisation engagée. Le 18 juin dernier, Radio France a connu un petit mouvement de grève qui vous a conduit à vous expliquer auprès de vos équipes. Vous avez insisté sur quatre axes, en conformité avec le contrat d'objectifs et de moyens : le développement des nouveaux médias, l'extension du réseau de France Bleu, l'exploitation du futur auditorium et la nouvelle organisation des achats. Quelles évolutions envisagez-vous pour le réseau France Bleu dont le taux d'audience est élevé dans nos circonscriptions ?

**M. Jean-Jacques Vlody.** La France comprend des territoires ultramarins faisant l'objet de décalages horaires. Les contrats d'objectifs et de moyens précédents prévoyaient, contrairement au COM 2010-2104, un partenariat entre les antennes radio outre-mer gérées par France Télévisions et Radio France. Sur le territoire de la Réunion, France Inter fonctionne bien et est très largement écoutée. Il y a deux ans, nous avons même été contraints de choisir entre Le Mouv' et France Inter, c'est-à-dire entre deux services publics : un tel dilemme ne devrait pas se présenter.

France Info ne consacre qu'une synthèse hebdomadaire à l'outre-mer, que la station diffuse quatre fois le dimanche sur les ondes nationales. Quant à France Inter, elle ne diffuse d'émission sur l'outre-mer de manière quotidienne qu'à une heure extrêmement confidentielle et pour une durée réduite : trois minutes à cinq heures trente-sept. Quel est le public visé par cette programmation ? Il est indispensable que la radio publique soit plus entreprenante dans la diffusion des programmes des radios d'outre-mer à des horaires bénéficiant d'une écoute plus satisfaisante.

Aucune émission culturelle n'est consacrée aux sociétés d'outre-mer sur Radio France. Certes, France Télévisions le fait mais il ne s'agit pas des mêmes audiences à la télévision qu'à la radio. La diffusion de l'information et de la culture n'atteint donc pas les mêmes cibles. La prise en compte des outre-mer dans les contrats d'objectifs et de moyens de Radio France fait-elle défaut ? Est-il envisageable de reprogrammer le journal quotidien de France Inter à une heure d'écoute autre que celle où seuls quelques perdus du matin peuvent entendre la voix de l'outre-mer ?

**M. Claude Sturni.** Je vous félicite, monsieur le président, car le travail quotidien des équipes de Radio France est très apprécié. Comment les auditeurs de France Bleu, qui ont des motivations spécifiques, se répartissent-ils entre la ruralité et les métropoles ? Il semble que France Bleu soit surtout écoutée dans les territoires ruraux. Il existe par ailleurs une forte demande d'émissions mettant en valeur la langue et la culture régionales. Quelles sont les perspectives portées en la matière par vos radios, en particulier France Bleu ?

**M. Vincent Feltesse.** L'apparition de nouvelles stations à effectif constant ne se fait-elle pas au détriment d'autres stations ?

Le multimédia est en cours d'évolution et plusieurs réflexions sont menées sur le sujet : la mission Lescure sur l'acte II de l'exception culturelle, le rôle de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) et du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Quel pourrait être le socle de nos valeurs et de nos stratégies d'audience en matière de multimédia dans le secteur de l'audiovisuel public ? Échangez-vous avec vos collègues en la matière ou ne sont-ils que des concurrents ?

**M. le président Patrick Bloche.** Je crois à la RNT : à un moment donné, la radio sera numérique ou ne sera pas. Seuls les incontestables surcoûts budgétaires que suppose sa mise en place ont retardé son lancement.

**M. Jean-Luc Hees.** Je vous remercie pour ces louanges – qui s’adressent en réalité à nos équipes, constituées de plusieurs milliers de personnes. De multiples questions d’ordre budgétaire ont été posées, qu’il s’agisse des perspectives budgétaires ou de la gestion des effectifs.

L’État n’a pas maltraité Radio France en termes budgétaires puisque le contrat d’objectifs et de moyens a connu une progression, au cours des trois premières années de mon mandat, ce qui nous a permis d’avoir une certaine ambition.

J’essaye d’infuser à Radio France un état d’esprit que traduit bien l’expression que l’on trouve sur les panneaux des routes en travaux aux États-Unis : « *your taxes at work* », c’est-à-dire « *vos impôts au boulot* ». Cependant, l’équation budgétaire est complexe. Dans notre contexte d’austérité, soit l’on abandonne toute ambition, soit l’on essaye de faire les choses différemment. L’équipe de direction tente de trouver des formules sans aucune brutalité car cette dernière, que l’on rencontre dans nos métiers en dehors de Radio France, n’est pas dans les habitudes de la maison. Je me suis ainsi engagé auprès du personnel de Radio France et des syndicats à respecter scrupuleusement le périmètre d’emplois que je ne dépasserai cependant pas. La question du périmètre d’emplois a d’ailleurs fait l’objet de toutes les discussions que j’ai eues avec mon actionnaire depuis le 15 juillet. Il n’y aura donc pas de « casse sociale » mais il faudra nous moderniser et nous adapter. Le terme de « redéploiement », qui dérange certains, correspond aussi à une manière de protéger l’avenir des personnels. Tout changement d’affectation est volontaire, et nombreux sont les personnels conscients du fait qu’investir dans sa formation et ses connaissances dans un domaine en évolution constitue un passeport et une sécurité.

Le développement du multimédia à Radio France mobilisera entre 140 et 144 personnes ; or, l’État ne nous proposera pas de recruter à tour de bras. Nous en avons trouvé 101 sans que personne n’ait dû quitter la maison. Cela ne dénature ni la vie ni le travail des gens, même si cela peut être difficile. En effet, il nous faut parfois déplacer certains agents d’une quarantaine de kilomètres afin de prendre en compte les besoins de nos territoires, auxquels nous sommes très attachés.

Le budget 2013 sera contraint et nous obligera à faire de bons choix permettant de réaliser des économies, notamment parce que l’on nous a priés de regarder attentivement nos dépenses. Radio France a besoin d’avoir de la visibilité un an à l’avance par rapport à ses budgets. En 2011, Radio France a, pour la première fois, payé un impôt – l’impôt sur les sociétés - à hauteur de 2,6 millions d’euros. Cela a pu choquer certains salariés.

La confiance ne se décrète pas : elle s’instaure de budget et budget. Je veille au corps social. Tant les syndicats que moi-même sommes dans nos rôles respectifs. Nous entretenons une relation virile mais correcte.

Madame Buffet, que l’on parle d’« émissions pour les femmes » me choque autant que vous. Il s’agit d’une maladresse de communication, comme on en commet parfois. Reste que l’on doit pouvoir faire mieux dans ce domaine – mais il faut aussi faire avec la situation de départ. À nous de faire avancer les choses ; et si je compte nommer une femme au poste de

directeur général déléguée, ce n'est ni en réponse à d'éventuelles pressions, ni pour appliquer de quelconques quotas. J'adore travailler avec les femmes !

Il est vrai qu'Anne Brucy nous a quittés et qu'elle était la seule femme directrice d'antenne. Mais je suis responsable de la bonne marche de Radio France et je n'ai pas l'habitude de prendre mes décisions à la légère. Quand je souhaite avancer dans une direction, je recherche la personne la plus qualifiée au sein de la maison ; en l'espèce, il se trouve qu'il s'agissait d'un homme – un grand patron et un grand journaliste. Soyez assurés que le réseau de France Bleu y trouvera son compte.

Vous avez dit que j'étais le septième homme à la tête de Radio France, mais vous oubliez Michèle Cotta, qui fut une grande présidente. D'autre part, je ne vais pas regretter d'avoir été nommé président ! Ces questions sont fort complexes. J'entends toutefois vos remarques, et nous sommes bien conscients du problème ; il s'agit d'un des sujets préférés de notre future directrice générale, qui a déjà commencé à l'évoquer avec moi.

La moitié de la grille de programmes du Mouv' a été attribuée à des femmes, de même que celle de France Culture ; les adjoints aux directeurs de France Inter et de France Culture sont des femmes ; la Matinale de France Info est réalisée par des femmes. Mais je vous promets que nous ferons mieux, parce que c'est nécessaire.

J'en viens aux relations sociales. Notre maison a besoin de se moderniser, et nous devons mettre en place de nouveaux outils ; pour cela, il convient, j'en suis d'accord, d'améliorer le dialogue social. Je suis pour la paix, pas pour la guerre : si l'on n'a pas l'adhésion des personnels, rien ne peut marcher. Je m'efforce donc de l'obtenir, mais ce n'est pas simple : il faut tenir compte du contexte, de la culture de la maison, de la perspective des élections professionnelles et de la compétition entre les syndicats. Si j'ai tort ou que je ne respecte pas les procédures, ceux-ci me renvoient immédiatement dans mes buts – et c'est bien normal ! Tout cela fait partie de la culture de la maison et il faut l'accepter, même si j'aimerais que l'atmosphère soit de temps en temps plus apaisée, notamment lorsque nous attendons les arbitrages budgétaires. Je souhaiterais tant que l'on arrive à se comprendre et à jouer collectif !

J'ai en effet dit que la RNT serait le nirvana du service public, car elle permettrait de garantir la gratuité, l'anonymat et le bon acheminement de nos produits. En outre, les citoyens de ce pays ont le droit de pouvoir accéder à la radio sans passer obligatoirement par un opérateur de télécommunications. Cela étant, dans la conjoncture économique actuelle, je ne veux pas faire l'enfant gâté et exiger à la fois la modulation de fréquence et la RNT. Il reste que ma conviction n'a pas changé : la RNT ne permet pas seulement de dupliquer les radios, elle est l'occasion de réinventer un tas de choses ; et les produits pour le multimédia sont aussi destinés à la RNT. Il ne s'agit pas d'une incantation ! Les temps sont durs, mais il serait dommage de jeter le bébé avec l'eau du bain ; n'hypothéquons pas l'avenir.

Je discute beaucoup de ces sujets avec mes homologues anglais, danois, allemand. Eux ont choisi de faire la RNT, et ils ne s'en portent pas si mal – même s'il est difficile de comparer les marchés et les structures des radios nationales. Mais je leur ai dit qu'elle n'était pas à l'ordre du jour chez nous pour des raisons économiques.

Je ne critiquerai pas mes concurrents du privé. Chacun a sa façon de faire, et ils peuvent changer d'avis : je rappelle qu'il y a quelques années, le Bureau de la radio, qui regroupe des stations privées, n'était pas hostile à la RNT. Sur cette question, je n'ai donc

aucun état d'âme : je serais heureux si la France se dotait un jour d'un grand réseau de RNT, mais si elle n'en a pas les moyens, tant pis. Je respecte la position de l'actionnaire sur ce sujet ; d'ailleurs, vu les circonstances, je pense qu'il a raison.

Nous avons beaucoup discuté en interne – y compris avec les organisations syndicales – de la création de la nouvelle antenne de France Bleu à Saint-Étienne, et les élus de la région s'y sont montrés favorables. Nous ne manquerons pas à notre parole ; nous trouverons en interne les moyens pour faire une belle radio. Celle-ci émettra à partir de 2013 – je ne peux pas vous donner de date précise, je m'adapterai au calendrier budgétaire.

Quant à savoir si d'autres antennes seront créées, cela dépend de vous ! Alors qu'il s'agit d'un service payé par le contribuable, France Bleu ne couvre que 80 % du territoire national : cela signifie qu'un Français sur cinq n'y a pas accès – et ne parlons pas du Mouv' ou de Fip !

Le Mouv' réalise 0,4 à 0,5 point d'audience, ce qui représente 200 000 à 250 000 auditeurs : c'est peu. Mais si le public des antennes de Radio France a tendance à rajeunir, il est certain que l'âge médian de nos auditeurs n'est pas de 18 ans ! Aussi, je suis content quand on me dit que ceux du Mouv' en ont 30. Oui, il existe bien une cible pour cette antenne ; si l'on examine ce qui se passe sur Twitter ou sur Facebook, on voit bien que les choses bougent, et que même des gens âgés les utilisent. Nous avons besoin de temps. J'ai des équipes formidables, qui font de la très bonne radio, mais je n'ai pas les moyens de communiquer comme je le souhaiterais. Je ne peux pas, comme certaines radios périphériques, engloutir des millions d'euros dans des campagnes d'affichage à chaque rentrée ! Il faut donc trouver d'autres astuces.

Madame Attard, je ne compte pas changer l'horaire de diffusion de *Là-bas si j'y suis*.

S'agissant des redéploiements, j'ai besoin de travailler à effectifs constants ; contrairement à d'autres, les personnels de Radio France partent sans angoisse au travail le matin. Certes, on peut voir les redéploiements comme un mal nécessaire, mais c'est aussi une source d'avenir. Quoi qu'il en soit, cela se fait toujours de manière volontaire.

Les relations avec RFI sont un sujet trop complexe pour être abordé en si peu de temps. Disons qu'à titre personnel elles sont bonnes, et que je suis heureux que Mme Saragosse, qui est quelqu'un de très bien humainement comme professionnellement, prenne en main le destin de cette magnifique maison.

Nous n'arrivons pas à mesurer l'audience de France Inter la nuit. Cela fait douze ans que nous proposons un programme de rediffusions, avec une seule heure en direct : c'est moi qui ai mis ce système en route. Aujourd'hui, la seule différence, c'est que nous le disons, alors cela fait problème. Mais dans la conjoncture actuelle, l'impératif est de faire des économies. Cela ne lésera personne, et nous avons veillé à ce que l'information soit toujours traitée : il y aura toujours du monde dans le studio et quoi qu'il arrive, France Inter remplira son office, quelle que soit l'heure. Cela ne modifiera donc pas grand-chose, si ce n'est sur le principe. Certes, j'ai connu des nuits agitées et très amusantes sur France Inter, avec mon ami Jean-Louis Foulquier, mais l'heure n'est plus à l'amusement.

S'agissant de notre audience à l'étranger, je ne suis pas malheureusement pas comptable des fréquences ; en revanche, je sais que nous sommes très écoutés, *via* Internet.

Je suis sincèrement désolé, monsieur Vlody, pour les problèmes d'horaire de la diffusion outre-mer. Lors des campagnes électorales, il nous faut même fermer l'antenne parce que vous votez avant nous ! Il m'arrive d'écouter l'émission dont vous parlez ; elle est intéressante, je crains cependant que vous n'ayez raison : il faudra que je regarde cela de plus près.

Il y a eu des changements dans la maison, mais je ne m'exprime jamais sur les questions de personnalité, car je ne trouve pas cela convenable. Quitter Radio France n'est jamais facile, j'en sais quelque chose, et je ne souhaite rien ajouter de plus. Il reste que j'ai besoin d'être d'accord avec les personnes avec qui je travaille.

Notre principal obstacle, c'est le budget ; je dirige une maison dynamique, et vos compliments doivent aller d'abord au personnel de Radio France. Toutefois, je ne me plaindrai jamais des moyens qui nous sont accordés par l'actionnaire, même si je me bats pour les obtenir.

Le trafic IP représente moins de 1 % de nos audiences – sachant que l'on compte 14,2 millions d'auditeurs par jour.

À M. Kert qui m'interrogeait sur la ligne éditoriale de France Inter, je répondrai que Radio France est une maison indépendante et que je veille à ce que cela soit vrai quel que soit le gouvernement. Cela fait partie des missions du service public. Le personnel a prouvé son indépendance et je n'ai jamais rencontré de difficulté en matière de ligne éditoriale : nous discutons beaucoup, nous fabriquons les programmes ensemble. Chacun pourra vous confirmer qu'il règne dans cette maison une totale liberté en la matière.

S'agissant du déménagement de RFI, chaque mois passé par ses équipes dans nos murs nous coûte 1,2 million euros. Sur le fond, je ne prendrai pas position, mais je rappelle qu'il s'agit de l'argent des contribuables ; en outre, je ne crois pas qu'il y ait d'autre solution, sinon elle aurait déjà été mise en œuvre. On ne peut pas tout bloquer ainsi.

Nos concurrents recommencent à proposer des décrochages locaux, alors qu'ils y avaient renoncé il y a quelque temps. Le marché me semble donc porteur et je prédis un bel avenir au réseau de France Bleu !

Nous essayons aussi de dynamiser le contenu éditorial. Je suis convaincu que Radio France dans son entier doit être une maison de culture : cela ne vaut pas que pour trois ou quatre antennes. Les 1 500 personnes qui travaillent pour le réseau de France Bleu ont une vraie envie de culture, ils veulent avoir du souffle. C'est pourquoi j'ai confié ce chantier à Philippe Chaffanjon.

La particularité en Alsace, c'est la langue : nous émettons en alsacien en ondes moyennes. Évidemment, tout cela a un coût, et j'espère que vous vous en souviendrez quand vous voterez le budget... Je ne voudrais pas décevoir mes amis alsaciens !

Le troisième numéro de *France Culture Papiers* vient de sortir. La revue se vend à plus de 20 000 exemplaires et c'est une petite merveille. Il s'agit d'une excellente idée, dont la paternité revient à Olivier Poivre d'Arvor ; cela ne nous coûte rien – bien au contraire ! – tout en nous permettant de faire la promotion du service public. Nous ne sommes pas des éditeurs papier et nous ne souhaitons pas concurrencer qui que ce soit, mais si vous l'avez

entre les mains, vous comprendrez pourquoi nous sommes fiers de ce produit ; c'est mieux que d'acheter des espaces publicitaires, même si cela nous donne plus de mal !

J'ai mis du temps à évaluer le montant des investissements à consentir dans le multimédia ; cela m'a été reproché, mais je crois que j'ai eu raison. Radio France est une entreprise intégrée : quand nous souhaitons offrir un nouveau service, nous devons concevoir, fabriquer puis exporter nous-mêmes nos produits. C'est ce à quoi nous avons travaillé, avec Joël Ronez. Je crois que nous avons fait les bons choix ; lorsque chaque euro compte, on n'a pas le droit se tromper ! Le numérique n'est ni une incantation ni un slogan, c'est un média nouveau, un nouveau monde.

L'audience de France Bleu est de 24 % dans les villes de plus de 200 000 habitants, de 19 % dans les villes entre 20 000 et 200 000 habitants, de 57 % dans les agglomérations de moins de 20 000 habitants et de 37 % en milieu rural. Une des missions que j'ai confiées à Philippe Chaffanjon est précisément de mixer tout cela : il faut adapter nos produits de façon que chaque station propose du « cousu main ». Il s'agit du chantier à venir.

**M. le président Patrick Bloche.** Merci, monsieur le président, d'avoir répondu de manière exhaustive à toutes nos questions, dans ce style très direct que nous apprécions tant. À la veille de l'examen du budget, vous avez fait passer quelques messages à la représentation nationale, qui en a pris bonne note. Bravo à Radio France – à vous-même, ainsi qu'à tous ceux qui la font !

**M. Jean-Luc Hees.** C'est moi qui vous remercie pour la gentillesse de votre accueil et pour la qualité de vos questions ; on sent que vous vous intéressez à notre maison, et c'est rassurant !

*La séance est levée à treize heures.*

## Présences en réunion

### Réunion du mercredi 12 septembre 2012 à 11 heures

*Présents.* - M. Benoist Apparu, Mme Isabelle Attard, M. Patrick Bloche, Mme Marie-Odile Bouillé, M. Malek Boutih, M. Thierry Braillard, M. Emeric Bréhier, Mme Marie-George Buffet, Mme Valérie Corre, M. Yves Daniel, Mme Virginie Duby-Muller, Mme Françoise Dumas, M. Yves Durand, M. Vincent Feltesse, M. Hervé Féron, M. Michel Françaix, Mme Annie Genevard, M. Patrick Hetzel, M. Guénaël Huet, M. Christian Kert, Mme Colette Langlade, M. Jean-Philippe Mallé, Mme Martine Martinel, Mme Maud Olivier, M. Franck Riester, M. Marcel Rogemont, Mme Claudine Schmid, Mme Julie Sommaruga, M. Claude Sturni, M. Stéphane Travert, M. Jean Jacques Vlody

*Excusés.* - Mme Huguette Bello, M. Jean-Louis Borloo, M. Ary Chalus, Mme Sonia Lagarde, M. Dominique Le Mèner, M. Jean-Pierre Le Roch, M. François de Mazières, Mme Barbara Pompili, M. Frédéric Reiss, M. Paul Salen, M. Rudy Salles

*Assistaient également à la réunion.* - M. Xavier Bertrand, Mme Marie-Christine Dalloz, M. Éric Straumann