

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires culturelles et de l'éducation

Mercredi

26 septembre 2012

Séance de 10 heures

Compte rendu n° 12

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2011-2012

- Audition, ouverte à la presse, de Mme Marie-Christine Saragosse, dont la nomination en qualité de présidente de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France est envisagée par le Président de la République et vote sur cette nomination..... 2
- Présences en réunion 17

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



COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

Mercredi 26 septembre 2012

La séance est ouverte à dix heures dix.

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



La Commission des affaires culturelles et de l'éducation procède à l'audition de Mme Marie-Christine Saragosse, dont la nomination en qualité de présidente de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France est envisagée par le Président de la République.

M. le président Patrick Bloche. Nous auditionnons aujourd'hui Mme Marie-Christine Saragosse, dont la nomination en qualité de présidente de l'Audiovisuel extérieur de la France (AEF) est envisagée par le Président de la République. En attendant que la loi de mars 2009 relative à la nomination des trois présidents de l'audiovisuel public soit modifiée afin de permettre le retour à une procédure assurant leur indépendance à l'égard du pouvoir exécutif, les commissions compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat doivent émettre un avis sur cette candidature, en application de l'article 13 de la Constitution. Avant que nos collègues sénateurs ne le fassent la semaine prochaine, nous procéderons au vote à l'issue de l'audition.

Je souhaite la bienvenue à Mme Marie-Christine Saragosse, que nous sommes nombreux à connaître en sa qualité de directrice générale de TV5 Monde. L'avenir de l'AEF préoccupe notre Commission depuis un certain temps déjà, au point que, sous la précédente législature, nous avons constitué à ce sujet une mission d'information commune avec la Commission des affaires étrangères ; elle était présidée par Mme Michèle Tabarot et les corapporteurs étaient MM. Christian Kert et Didier Mathus.

M. Alain de Pouzihac, président de l'AEF, ayant quitté ses fonctions avant le terme de son mandat, sa succession doit être envisagée dès maintenant. Mais, bien que le pouvoir de nomination lui revienne en vertu de la loi, le Président de la République a demandé au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) de « *l'éclairer sur la personnalité qu'il juge la plus apte à présider aux destinées de l'AEF* ». Votre nom, madame, a été soumis par le CSA au Président de la République le 11 septembre dernier, et à l'issue de votre audition, le 17 septembre, le Conseil a émis un avis favorable à votre nomination. C'est dans ce contexte que nous vous auditionnons à notre tour.

Comme je l'ai dit, durant la précédente législature, l'avenir de l'AEF avait beaucoup mobilisé notre Commission, tous bancs confondus. Quelles que fussent nos positions respectives sur la réforme de 2008, nous avons le souci commun d'assurer le développement de l'AEF tout en veillant au respect des personnels de RFI, de France 24 et de TV5 Monde. Bénéficiant d'une certaine autonomie et relevant déjà de votre autorité, TV5 Monde a été relativement épargnée ; en revanche, nous avons été émus par les plans sociaux qui ont particulièrement touché RFI. Les choix éditoriaux de l'époque, tout comme l'idée qu'il fallait à tout prix imposer une fusion à marche forcée entre RFI et France 24, nous avaient laissés dubitatifs. Nous avons souhaité un moratoire sur cette fusion le temps que la mission d'information rende ses conclusions, mais celui qui sera sans doute sous peu votre prédécesseur n'a pas tenu compte de cette demande.

Madame, vous avez la parole. Je la donnerai ensuite à Mme Martine Martinel, rapporteure des crédits de l'audiovisuel public pour le projet de loi de finances 2013, qui a également été désignée par notre Commission pour représenter l'Assemblée nationale au conseil d'administration de l'AEF. Puis s'exprimeront les représentants des groupes, et tout député qui souhaitera vous interroger.

Mme Marie-Christine Saragosse. L'Audiovisuel extérieur de la France a besoin d'être refondé et de repartir sur de nouvelles bases, dans un cadre stabilisé et apaisé permettant aux équipes de consacrer leurs talents et leurs savoir-faire à leur métier et de retrouver le sens profond de leur mission. Entre les grands médias anglophones, les nombreuses chaînes arabophones et les multiples radios et télévisions locales, nos médias internationaux font entendre une voix différente et attendue qu'il faut rendre plus distinctive et plus audible.

Les décisions du Gouvernement rendues publiques le 12 juillet dernier fournissent à cette refondation un cadre à la fois précis et ouvert. Le communiqué de la tutelle conjointe indique en effet que « la nouvelle direction de l'AEF (...) devra établir le nouveau projet d'organisation fondé sur des rédactions distinctes (...) au sein d'un AEF réformé ». Le communiqué ajoute qu'il s'agit de réaffirmer « l'identité et la spécificité » de chaque média, et que le projet sera préalablement soumis aux instances représentatives du personnel, comme la loi le prévoit. C'est dans cette perspective que s'inscrit ma candidature.

Oui, chaque médium est spécifique : la radio et la télévision sont des métiers différents, et l'on ne saurait donner pour objectif aux rédactions de Monte Carlo Doualiya (MCD), RFI et France 24 de faire de la radio filmée à la télévision ou de la télévision sans images à la radio. Oui, les médias ont des identités différentes. Construire une identité, particulièrement à l'international, est une entreprise très longue et très difficile ; une fois construite, cette identité a beaucoup de valeur et doit être cultivée. J'entends parfois évoquer l'idée d'un portail internet commun, peut-être intitulé « AEF ». C'est là une notion vieillie, car cela obligerait l'internaute à un clic supplémentaire pour trouver l'information qu'il veut obtenir. Ce que l'on cherche maintenant par le biais d'un moteur de recherche, c'est directement RFI, MCD ou France 24, et de plus en plus souvent le dernier reportage sur un événement particulier. L'enjeu capital, pour nos médias internationaux, ce sont les métadonnées et le référencement, particulièrement à l'ère du web sémantique qui permet la navigation intelligente, dite aussi « hyper-navigation ». Dans le secteur du multimédia comme ailleurs, la logique des métiers doit donc s'imposer.

Affirmer l'arrêt de la fusion des rédactions ne signifie pas qu'il faille ériger des remparts entre elles, au contraire. C'est lorsqu'on est sûr de son métier, de son identité et de son avenir que le mot « rencontre » prend tout son sens : le désir spontané et volontaire de travailler en commun. Il s'agit, pour des confrères partageant la même passion, de bâtir ensemble une cohérence éditoriale, et aussi de réaliser certaines émissions communes, qui resteront 100 % radio ou 100 % télévision. Mais ces émissions, qui sont d'une écriture exigeante, ne sauraient constituer l'essence des grilles ; TV5 Monde et RFI réalisent, depuis de longues années, deux émissions en commun, et je mesure toute la contrainte que représente pour les journalistes de télévision et de radio la conception de reportages qui devront être audibles ou visibles sur l'autre média. On peut également envisager des invitations croisées d'experts, de grands reporters qui viendraient valoriser leur propre média sur l'autre antenne. Il faut aussi, bien sûr, des opérations communes sur le terrain, des applications multimédias communes entre des équipes adossées à leurs rédactions mères, et une coopération entre France 24 en arabe et MCD – cette coopération existe d'ailleurs déjà sans que les rédactions soient pour autant fusionnées.

Telle est la logique qui sous-tendra l'organisation des rédactions que je voudrais mettre en place, et qui sera incarnée par des directeurs ou directrices de chaîne. C'est ce qui se pratique à Radio France – et bien qu'il s'agisse d'une société unique, nul ne doute que France Inter, France Culture et France Info aient, chacune, une forte identité et une autonomie de rédaction. Au sein de ces rédactions, c'est le contenu éditorial qui déterminera l'organisation et non l'inverse. Si ma candidature est retenue, je démarrerai ce chantier sans délais.

Un cadre apaisé et stabilisé suppose également de refonder le dialogue social dans l'entreprise, c'est-à-dire de changer de méthode : dire ce que l'on fait et en discuter avant de le faire ; faire ce que l'on a dit, et procéder aux ajustements éventuellement nécessaires, par la discussion, une fois la décision prise. Cela suppose de restaurer la confiance, ce qui ne se décrète pas mais se construit. Si je suis nommée, il faudra prendre le risque de me faire confiance ; pour ma part, j'ai la ferme intention de faire confiance aux élus, non par posture démagogique mais parce que j'ai toujours travaillé ainsi. Le dialogue social est à mes yeux un élément de stratégie et de développement de l'entreprise. Il se trouve que dans une antenne radio, dans une chaîne d'information continue, les salariés sont eux-mêmes les programmes. On ne peut donc développer de tels médias sans l'adhésion, l'envie et l'engagement des personnels ni, donc, sans un dialogue constructif avec les instances sociales qui les représentent.

Je n'ignore rien des difficultés de la situation ni des nombreux « irritants », comme disent nos amis québécois, en suspens, au premier rang desquels le déménagement. Les problèmes techniques – climatisation, insonorisation des studios, fuites d'eau éventuelles, qualité de l'air – doivent être traités en toute bonne foi, dans le cadre d'une consultation du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et non de sa simple information. N'ayant à ce jour aucune légitimité pour le faire, je n'ai rencontré ni les équipes ni les élus et je n'ai pas visité les locaux mais, si ma candidature est retenue, ce sera une de mes priorités. Cependant, ces problèmes techniques, qui peuvent exister dans tout bâtiment, me semblent symboliser tout autre chose : la peur de voir RFI disparaître, perdre son âme dans une réforme qui a été extrêmement mal vécue par ses salariés. Je comprends cette peur, que nous devons éradiquer ensemble car elle use les équipes et les détourne des vrais enjeux.

Pour ce faire, outre la nouvelle organisation des rédactions, la loi, le cahier des charges et la nomenclature budgétaire doivent se substituer aux murs de la Maison de la Radio pour réaffirmer l'identité de RFI. Mais en réalité, le plus important, pour les trois médias, ce sont le projet éditorial et la stratégie de distribution mondiale - l'organisation de la rédaction et le dialogue social ne sont que des outils au service de missions et d'ambitions concrétisées par un projet.

Nous devons donc bâtir ensemble un projet mondial porteur de contenus fortement distinctifs pour chacun des médias, car le monde attend la vision « non alignée » de notre pays. Entre CNN et la BBC d'une part, Al-Jazeera et les autres chaînes arabophones d'autre part, il y a place pour une parole française et francophone. Nos médias ne sont pas des médias de propagande ; leur indépendance éditoriale est connue, si bien qu'une information qui provient de France a du poids, une crédibilité, et bénéficie d'un *a priori* favorable. Dans la bataille mondiale des idées, les valeurs associées à notre pays renvoient à l'héritage des Lumières : la devise de notre République – liberté, égalité, fraternité – est toujours d'actualité ; la laïcité est une idée neuve ; l'égalité des hommes et des femmes reste à construire dans la plupart des pays ; la tolérance mérite d'être cultivée. Je ne doute pas que les députés représentant les Français de l'étranger confirmeront ce que j'ai constaté au cours de mes nombreux voyages : notre pays pèse plus lourd que sa démographie et son économie, et nous sommes attendus, au-delà des zones traditionnelles d'influence française, dans le monde

entier, du Japon aux États-Unis. Ce que l'on attend de la France à l'international, ce n'est certes pas l'arrogance, le nombrilisme ou la propension à donner des leçons parfois reprochés aux Français, mais cette curiosité dont nous savons faire preuve pour les autres, en somme notre aptitude à nous décentrer – et Blaise Pascal n'a-t-il pas dit en substance que le centre du monde est partout ?

Les résultats de nos médias à l'international attestent de cette attente, à l'étranger, des analyses françaises. Nous parlons aujourd'hui de France 24, de RFI et de MCD, mais TV5 Monde a également un poids considérable, et sa stratégie et sa distribution ne doivent pas être déstabilisées par l'action de l'AEF ; ses savoir-faire doivent au contraire être mis à profit pour l'ensemble de nos médias. De même, France Télévisions et Radio France doivent être nos alliés dans cette bataille où l'ensemble du service public doit aller en rangs serrés. Comme ceux de TV5 Monde, les résultats de France 24, de RFI et de MCD, qui ont souvent été occultés pour de mauvaises raisons, sont significatifs : des dizaines de millions de téléspectateurs chaque semaine et des millions de visites sur internet, où leurs performances sont remarquables et en forte croissance. Mais nous n'avons pas le temps de nous reposer sur nos lauriers, car les paysages audiovisuels nationaux dans lesquels il nous faut entrer ne nous attendent pas, et rien n'est jamais acquis. À l'échelle mondiale, il y a toujours urgence. Avec l'explosion d'internet – 2,3 milliards d'internautes –, la mobilité – 5,9 milliards de téléphones mobiles dans le monde –, les réseaux sociaux qui sont toujours susceptibles de dérapages, la télévision connectée qui se développe lentement mais sûrement, la « télévision partout » dite aussi « télévision à 360° », et la pluriactivité qui consiste à regarder plusieurs écrans à la fois et à commenter ce qui se passe sur les réseaux sociaux, le paysage audiovisuel mondial est en constant bouleversement, tant dans les supports que dans les habitudes de consommation des contenus. Nous ne devons pas nous laisser distancer.

Il ne faudrait pourtant pas tirer de conclusions hâtives de l'expansion du numérique. Aujourd'hui – et il y a fort à parier que cela vaudra pour les cinq ans à venir –, partout dans le monde, 80 % des images continuent d'être regardées sur un téléviseur classique. Le poste de radio est toujours le média le plus répandu, et ondes courtes et ondes moyennes portent une part considérable des audiences de RFI et de MCD. En matière de télévision par ADSL et par la télévision numérique terrestre (TNT), la France est un pays atypique, et il faut se garder de généralisations nécessairement fausses quand on raisonne à l'échelle de plusieurs marchés. Si l'on souhaite que France 24 soit présente partout dans le monde, si l'on souhaite que les douze langues de RFI atteignent bien leurs cibles, si l'on souhaite que MCD étende son audience vers le Maghreb, il faut raisonner pays par pays, auditoire par auditoire, en offrant le bon contenu, sur le bon support, dans la bonne langue, avec le bon marketing qui fasse connaître cette offre dans la profusion de celles qui existent.

Je n'arriverai pas à l'AEF avec un projet déjà ficelé, ce qui serait outrecuidant à l'égard des salariés, mais avec une méthodologie pour bâtir notre stratégie avec les équipes. Si nous voulons nous rendre plus audibles et plus accessibles, c'est pour apporter au public des contenus distinctifs, avec une signature identitaire propre à chaque média. Je ne déclinerai pas devant les équipes des grilles, des idées de nouvelles émissions ou des formats que je souhaiterais mettre en place ; je les interrogerai pour en débattre avec elles. Ainsi, s'agissant de RFI, je voudrais savoir si la grille unique est la bonne façon de répondre aux attentes d'auditoires très différenciés ; si les enjeux économiques sont suffisamment traités et si nos entreprises connaissent suffisamment le chemin des plateaux ; quelle place réserver, à l'antenne, à l'analyse de la France et de l'évolution de notre société ; comment maintenir la relation privilégiée que nous avons avec l'Afrique quand les radios locales se multiplient ; comment rendre l'antenne plus conviviale alors que les contraintes de rediffusion d'émissions rendent la tâche ardue ; quelle place accorder aux musiques. Concernant France 24, je

voudrais savoir si nous sommes capables de bâtir des collections de mini-séries de documentaires courts ; si nous avons assez de signatures de référence faisant autorité à l'échelle planétaire ; si l'origine de nos invités incarne bien la dimension mondiale de la chaîne ; quelle place réserver aux entreprises et aux Français de l'étranger ; comment jouer davantage encore avec la chronologie des supports – internet, réseaux sociaux, antenne linéaire – pour que nos auditeurs puissent accéder à l'information quand et où ils veulent ; comment refuser l'amnésie collective due à ce qu'une information chasse l'autre sans que jamais l'on ne s'arrête le temps de comprendre ; si notre habillage valorise suffisamment nos contenus ; si des points saillants permettent que les grilles soient suffisamment repérées et connues.

Pour l'ensemble des médias de l'AEF, je voudrais que l'on s'interroge sur les grandes causes défendues : comment se mobiliser pour les femmes dans le monde, en liaison avec TV5 Monde qui a entrepris ce travail ; surtout, quelles innovations introduire sur les nouveaux médias. Par exemple, l'émission *Les Observateurs* et son site associé constituent une vraie innovation ; peut-elle être étendue à d'autres langues de RFI ? Comment intégrer plus encore les réseaux sociaux, devenus inévitables, qu'on le veuille ou non ? Quels partenariats instaurer avec la presse écrite et avec les grandes institutions françaises ? Par exemple, le nom français le plus connu dans le monde est celui de Pasteur ; un partenariat avec l'Institut Pasteur, à forte dimension internationale, serait une piste intéressante à creuser, tout comme avec l'Institut français. Il faudra donc créer des groupes « projets » appelés à une réflexion sur ces thèmes précisés avec les directeurs de chaînes, en s'appuyant sur des études précises et en association avec les équipes de la distribution et du marketing.

L'AEF, entreprise publique, doit bâtir, sur la base du projet lui-même fondé sur le dialogue avec les équipes, un contrat d'objectifs et de moyens. Le précédent péchait à la fois par son manque de transparence à l'égard des salariés et par son absence de réalisme financier, qu'il s'agisse des recettes propres ou de l'effort décroissant de l'État. Celui-ci en a d'ailleurs pris conscience et, en dépit de contraintes budgétaires immenses, il maintient l'enveloppe de l'AEF. L'effort en faveur de l'audiovisuel extérieur, TV5 Monde compris, ne représente au demeurant que 8,3 % du budget de l'audiovisuel public, un pourcentage très modeste au regard des enjeux. Le nouveau contrat d'objectifs et de moyens devra être bâti en toute transparence avec les élus du personnel, les ministères de tutelle et le Parlement. Les débats au conseil d'administration de l'AEF, où siègent des représentants du ministère des affaires étrangères - qui doit avoir un rôle majeur dans notre stratégie - du ministère de la culture mais également de l'Agence des participations de l'État, du ministère du budget et, bien sûr, des deux Assemblées, permettront qu'il en soit ainsi.

J'espère que les élus seront aux côtés de l'AEF pour ce nouvel élan et, si vous retenez ma candidature, je serai heureuse de venir, autant que vous le souhaiterez, rendre compte de la mise en œuvre du projet et, je l'espère, de ses succès dans un paysage audiovisuel mondial qui ne fera aucun cadeau à l'Audiovisuel extérieur de la France mais où il a une place, pour peu que nous cessions d'être nos meilleurs ennemis.

M. le président Patrick Bloche. Nous nous réjouissons de la disponibilité promise dans l'hypothèse favorable où vous seriez nommée présidente de l'AEF, et nous serons particulièrement heureux de vous entendre nous présenter un contrat d'objectifs et de moyens attendu de longue date.

Mme Martine Martinel. Madame, vous avez énoncé dans votre intervention des principes fondateurs qui me semblaient faire défaut à l'ancien président de l'AEF : le souci d'un cadre stabilisé et apaisé pour l'AEF, l'insistance sur la dimension humaine de l'entreprise, la reconnaissance des métiers.

Lors de votre audition par le CSA, et aujourd'hui encore, vous avez dit votre refus catégorique de la fusion des rédactions de France 24 et de RFI. Si RFI conserve une rédaction indépendante, un site internet spécifique et un budget propre, pourrait-elle redevenir une société nationale de programme et une filiale de l'AEF ?

La provinciale que je suis est particulièrement sensible au fait que seule l'Île-de-France a la chance de pouvoir capter RFI en FM ; que feriez-vous pour permettre l'attribution de fréquences FM à RFI sur le reste du territoire ?

Devant le CSA, vous avez indiqué, à propos des salariés qui s'opposent au déménagement, que vous préféreriez « convaincre plutôt que contraindre » ; pourriez-vous être plus explicite ? Par ailleurs, les salariés de MCD, filiale arabophone de RFI, ont manifesté une certaine irritation à l'égard des tutelles, auxquelles ils reprochent d'accepter de maintenir des rédactions séparées pour RFI et France 24 tout en planifiant la fusion de MCD avec le pôle arabophone de France 24. Que feriez-vous à ce propos ?

Vous envisagez la séparation des sites internet ; pourriez-vous préciser ce point ? Vous avez également évoqué une coopération possible avec Radio France et France Télévisions ; quelle forme prendrait-elle ? Vous avez également déclaré vouloir rendre à RFI sa vocation mondiale alors que les moyens sont limités ; comment réaliser ce projet ? Avez-vous des suggestions à formuler pour l'AEF en prévision de la future loi sur l'audiovisuel ? Enfin, vous avez parlé de rétablir le dialogue social, qui semble rompu dans l'entreprise ; comment comptez-vous vous y prendre ?

M. Hervé Féron. Au nom du groupe SRC, je tiens à vous remercier, madame, d'avoir répondu à notre invitation. Nous nous félicitons également du changement de méthode relatif à la procédure de nomination du dirigeant de l'AEF. Le Président de la République n'a pas cherché à concentrer tous les pouvoirs entre ses mains et a estimé souhaitable de demander au CSA de « *l'éclairer sur la personnalité qu'il juge la plus apte à présider aux destinées de l'AEF* » en lui faisant une première proposition de candidature correspondant aux hautes qualifications que requiert ce poste. Votre parcours professionnel et vos connaissances des arcanes de TV5 Monde et de RFI l'ont convaincu, et je ne doute pas que votre expérience contribuera à votre réussite à ce poste. Toutefois, vous prendrez vos fonctions dans un contexte particulièrement tendu et les questions sont nombreuses sur la manière dont vous appréhendez votre action à la tête de l'AEF. À cet égard, j'aimerais savoir ce que vous pensez des conditions dans lesquelles se déroule la transition depuis la démission de M. de Pouzilhac.

Vous venez d'évoquer l'absence, contraire à l'obligation légale, de contrat d'objectifs et de moyens. Les nombreuses difficultés vécues sous l'ancienne direction ont été parfaitement mises en lumière par ma collègue Martine Martinel dans ses avis budgétaires lors de la précédente législature ; j'insiste sur l'urgence de l'application d'un contrat d'objectifs et de moyens ambitieux et pérenne. Il semble en effet que la vision stratégique de l'AEF peine à s'esquisser depuis sa création. L'entreprise semble de plus guidée par une volonté d'universalité non coordonnée qui ne répond pas toujours à l'exigence d'une politique ciblée, attentive à la demande. Pouvez-vous préciser comment vous entendez répondre à cette urgence ?

Vous avez réaffirmé l'importance d'une stratégie mondiale pour l'audiovisuel français. Une telle stratégie nécessitant des moyens importants, je souhaite connaître votre opinion sur les dotations de l'année 2012 et, à quelques jours de la présentation du projet de loi de finances pour 2013, savoir quelles sont vos attentes. Serez-vous en mesure, avec des crédits peu évolutifs et une estimation de baisse des charges d'exploitation, de répondre aux contraintes à venir ?

Concernant la gestion des crédits de l'AEF, le rapport de l'inspection générale des finances (IGF) d'octobre 2011 a relevé des irrégularités concernant des contrats passés ou des versements réalisés par l'AEF. L'IGF regrettait également « l'absence de clause d'audit permettant de s'assurer de la bonne utilisation des fonds dans des contrats conclus avec des prestataires de services ». Comment remédieriez-vous à ces irrégularités et quelles mesures envisageriez-vous de prendre pour rendre plus transparente et plus saine la gestion financière de l'AEF ?

Par ailleurs, s'il me paraissait peu opportun de fusionner France 24 et RFI, il peut être intéressant de s'interroger sur les moyens d'approfondir leurs synergies.

Savez-vous dans quelles conditions se déroule le déménagement de RFI dans les locaux d'Issy-les-Moulineaux ?

Enfin, vous avez, dans un rapport publié en 2006, évoqué l'enjeu que représentent pour l'enseignement supérieur français les élèves étrangers des lycées français. L'importance de ces élèves est indiscutable pour l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE), y compris pour son équilibre budgétaire. Considérez-vous qu'au-delà de sa mission de rayonnement de la francophonie dans le monde, l'AEF doit aussi renforcer ses partenariats avec l'AEFE pour accompagner davantage encore l'enseignement en français à l'étranger ?

M. Christian Kert. Madame Saragosse, les députés du groupe UMP se réjouissent que vous soyez proposée à la présidence de l'AEF car nous espérons que vous y transposerez votre réussite à la tête de TV5 Monde. Vous avez montré une grande habileté en ne nous présentant pas de projet au sens strict tout en dessinant des pistes de réflexions par les questions que vous laissiez ouvertes. J'aimerais néanmoins quelques précisions.

Vous avez indiqué que l'audiovisuel extérieur français était très respecté ; cela contredit d'autres points de vue. Pensez-vous réellement que ses analyses soient à ce point attendues dans le monde, et que la pratique du français à l'étranger soit encore telle que vous le souhaiteriez ? Cela nous mettrait du baume au cœur, mais qu'en est-il vraiment ?

Au sein de la mission d'information sur la réforme de l'audiovisuel extérieur de la France créée par notre Commission et celle des affaires étrangères lors de la précédente législature, certains parlementaires avaient émis l'hypothèse, par la suite rejetée, d'adosser l'AEF à France Télévisions. Comment concevez-vous le lien entre les deux entités : doit-il être institutionnel ou seulement pratique ?

Nous avons longuement débattu de la complémentarité ou de l'antagonisme entre les métiers de l'image et du son ; qu'en pensez-vous ? Peuvent-ils fusionner ou bien, comme certains syndicats nous l'ont affirmé, sont-ils incompatibles ?

Quand le déménagement sera-t-il achevé ? Ne pas déménager coûte cher. L'obstacle est-il technique, idéologique, voire psychologique ?

Nous nous étions également interrogés sur l'efficacité d'une double tutelle sur l'AEF, mais lorsque nous avons penché en faveur de la tutelle unique du ministère des affaires étrangères, le ministère de la culture s'en est trouvé marri. Quel est votre sentiment à ce sujet ?

Enfin, si votre candidature à la tête de l'AEF est retenue, qui sait si votre renommée n'égalera pas un jour celle de Louis Pasteur ?

Mme Isabelle Attard. Vous vous attaquez, madame, à une tâche ardue. Le groupe écologiste considère que l'AEF, étant donné ce qu'il a déjà coûté à l'État, représente pour l'instant, plus que tout autre chose, un scandale financier. On sait que le coût du

déménagement à Issy-les-Moulineaux dépassera 24 millions d'euros ; le premier plan de départ des salariés de RFI a déjà coûté 41 millions, et je ne sais que dire du prochain plan social. À cet égard, je m'inquiète du décalage entre vos propos et la réalité du terrain : vous parlez des discussions que vous aurez avec les équipes de RFI sur la grille des programmes alors que ces équipes se concentrent sur le prochain plan social et sur une fusion qui les inquiète, car la sensation est largement partagée que le budget de RFI servira à alimenter France 24. Pour autant, je ne suis pas certaine que les fonds ainsi alloués à France 24 au détriment de RFI suffiront à permettre que cette télévision s'impose face aux centaines de télévisions déjà existantes dans le monde.

Mme la ministre de la culture a plusieurs fois confirmé la promesse du Gouvernement d'enterrer le projet de fusion entre RFI et France 24, mais les décisions réelles sont loin d'être claires. Les discussions à venir seront sans aucun doute très difficiles. Je vous souhaite beaucoup de courage.

M. le président Patrick Bloche. Madame Saragosse, êtes-vous toujours candidate ?

Mme Marie-George Buffet. Nous avons en effet beaucoup travaillé sur l'AEF durant ces deux dernières années. Certains, dont j'étais, ont discuté l'architecture même du projet ; je pensais qu'il aurait plus judicieux d'adosser l'AEF à France Télévisions et RFI à Radio France. Nous avons surtout été très nombreux à critiquer la façon dont la maison a été construite – à marche forcée, sous une présidence qui n'a respecté à aucun moment l'exigence de concertation sociale, d'écoute et de transparence. Ce fut un immense gâchis humain et, pour reprendre votre expression, la direction de l'AEF a effectivement été pendant une longue période « sa meilleure ennemie », qu'il s'agisse de la manière dont le personnel a été traité ou du rayonnement de RFI. Je salue la résolution adoptée par l'Assemblée des Français à l'étranger, insistant sur la notoriété, la crédibilité et le rôle au sein de la francophonie de cette radio internationale, et demandant que les moyens humains et financiers de RFI soient pérennisés par la loi.

Le groupe GDR se félicite des propos que vous avez tenus. Vous avez déclaré vouloir refonder l'AEF par une ligne éditoriale indépendante, soulignant que l'AEF n'est pas le porte-voix du ministère des affaires étrangères, comme d'aucuns l'avaient suggéré. Surtout, je me réjouis de vous avoir entendu réaffirmer l'identité de chaque média et souligner que les métiers sont différents. Vous avez enfin dit vouloir nommer des directeurs ou directrices de chaînes. Mais qu'en est-il exactement de la notion de fusion entre RFI et France 24 ? Quelle sera la marge de manœuvre de RFI, son indépendance éditoriale ? Pourrait-elle être une société de programmes ? Qu'en est-il exactement des effectifs de RFI, qui a subi de très nombreux départs accompagnés ? Qu'en sera-t-il des correspondants de RFI d'une part, du nombre de langues d'émission d'autre part ? Quelles seront enfin les perspectives de coopération de l'AEF avec France Télévisions et Radio France ?

M. Thierry Braillard. Je joins ma voix à celle de mon collègue Hervé Féron pour souligner l'inanité de la procédure de désignation des présidents de l'audiovisuel public et indiquer que le groupe RRDP a déposé une proposition de loi visant à mettre fin à cette dérive monarchiste de la fonction présidentielle. À titre personnel, madame Saragosse, j'ai beaucoup apprécié vos propos. Un grand et beau défi vous attend, et une nouvelle ère doit commencer à l'AEF, marquée par le dialogue social et la sérénité, même si l'urgence rend la tâche difficile. La définition du contrat d'objectifs et de moyens permettra enfin de donner un cap et des perspectives à l'AEF. Comptez-vous, madame, vous appuyer sur le rapport Cluzel et, le cas échéant, sur ses conclusions ?

Mme Colette Langlade. Je me réjouis de cette candidature féminine, largement justifiée par vos compétences, madame, à la présidence de l'AEF. Vous avez plaidé en faveur

de la reprise du dialogue social et rappelé la nécessité de réaffirmer les spécificités de chaque média, conformément à la volonté du Gouvernement. Comment comptez-vous restaurer la confiance entre les partenaires sociaux ? S'il vous semble souhaitable, tout en préservant l'identité de chaque rédaction, d'œuvrer pour une plus grande collaboration entre elles, comment engagerez-vous ce rapprochement ?

M. Michel Herbillon. C'est un plaisir pour nous tous de vous retrouver, madame Saragosse, vous que nous avons entendue plusieurs fois, et notamment après que notre Commission avait créé, avec la Commission des affaires étrangères, une mission d'information sur la réforme de l'audiovisuel extérieur de la France. Quoi que l'on pense de la procédure de nomination des présidents de l'audiovisuel public, elle a le mérite d'associer notre Assemblée au processus de décision, ce qui n'était pas le cas précédemment. Pourriez-vous, madame, préciser comment vous envisagez les synergies entre l'AEF et TV5 Monde d'une part, avec le service étranger de France Télévisions et Euronews d'autre part ? Pour différents que soient les métiers de RFI et de France 24, des possibilités de rapprochement existent ; qu'en pensez-vous ? Le déménagement de RFI apparaît aujourd'hui irréversible : un budget lui a été consacré, et les anciens locaux de RFI à la Maison de la Radio doivent être utilisés à d'autres fins ; quelle est votre opinion à ce sujet ?

La définition et la signature du contrat d'objectifs et de moyens, très souvent reportées, me paraissent devoir être la priorité de la future présidente ; partagez-vous ce point de vue ? Nous devons aussi, c'est essentiel, avoir une vision claire de la trajectoire financière de l'entreprise ; il en va de la crédibilité de l'AEF, entité à laquelle nous sommes extrêmement attachés. S'agissant enfin du climat social, l'impératif absolu est de parvenir à l'apaisement entre les différentes catégories de personnel et les différentes fonctions au sein de l'AEF ; comment entendez-vous le favoriser ?

M. Malek Boutih. Je suis, madame, de ceux qui se félicitent de votre candidature. J'ai été particulièrement sensible à votre volonté de donner la priorité aux valeurs et aux objectifs – auxquels les moyens techniques doivent s'adapter –, et de promouvoir le dialogue social dans l'entreprise. C'est ainsi, j'en suis persuadé, que les équipes seront remotivées.

Je suis préoccupé par le peu de place que l'AEF accorde à la jeunesse. On conçoit que ces médias soient centrés sur des publics adultes, mais la jeunesse, c'est l'avenir ; prendrez-vous cette dimension en compte ?

Vous avez décrit la coexistence de médias très différents et mentionné l'enjeu que constituent en particulier les réseaux sociaux, qui joueront un rôle considérable, non pour remplacer les médias traditionnels mais pour structurer et donner de l'écho à l'ensemble de leur travail. Or les principaux réseaux sociaux sont aujourd'hui contrôlés par les Américains ; n'y a-t-il pas contradiction à devoir utiliser ces outils indispensables mais, ce faisant, à travailler pour les autres ?

Mme Dolorès Roqué. Madame la future présidente de l'AEF, j'ai beaucoup apprécié l'une de vos formules qui fait écho à une préoccupation récurrente de notre Commission : vous avez dit refuser l'amnésie collective et vouloir laisser le temps de comprendre, pointant ainsi l'une des dérives de nos médias où l'urgence, la culture de l'immédiateté et le zapping se substituent parfois au recul nécessaire à la réflexion. Pourtant, les médias ont également pour rôle d'informer, de former et de défendre de grandes causes – ainsi avez-vous mentionné les droits des femmes et la laïcité – et, plus généralement, comme vous l'avez dit, l'héritage de la philosophie des Lumières. Comment concilier tout cela ? Quoi qu'il en soit, votre volonté de promouvoir la vocation citoyenne de ces médias plaide en faveur de votre candidature, tout comme la conception que vous avez affirmée d'un projet concerté et d'une méthode qui,

fondée sur la clarté et le dialogue, n'exclut pas la rigueur, comme vous l'avez excellemment énoncé. Je vous en remercie.

M. le président Patrick Bloche. Vous aurez remarqué, madame Saragosse, que notre Commission porte une grande attention à l'AEF et qu'elle a une bonne connaissance du dossier. C'est la conséquence de la mission d'information, et aussi du fait nous avons été nombreux à accompagner les personnels de RFI et de France 24 au moment où ils se posaient beaucoup de questions – c'est d'ailleurs encore le cas.

Mme Marie-Christine Saragosse. De nombreuses questions ont porté sur l'architecture de l'AEF : ce qu'il en serait de la fusion ; si, en cas de nomination à la présidence, j'envisagerais de recréer des sociétés nationales de programme ; si l'adossement à d'autres médias est prévu. Ma candidature à la présidence d'une entreprise publique s'inscrit naturellement dans la ligne de la politique décidée par le Gouvernement à la suite du rapport Cluzel - sans quoi, je ne l'aurais pas présentée. Cette politique est définie de manière à la fois précise et ouverte dans le communiqué conjoint du ministère des affaires étrangères et du ministère de la culture publié le 12 juillet dernier. On y lit que « la nouvelle direction de l'AEF aura à établir un nouveau projet d'organisation fondé sur des rédactions distinctes ». Pour moi, le terme « rédactions distinctes » signifie trois rédactions : une pour RFI, une pour MCD et une pour France 24. Cela ne signifie pas qu'il ne peut y avoir de synergies entre elles mais qu'elles ont, chacune, une identité propre, portée par une marque.

Le communiqué de la tutelle évoque par ailleurs le cadre : « un AEF réformé ». C'est dire qu'il n'y aura pas de retour en arrière et que l'on ne recréera pas de sociétés nationales de programme distinctes. En revanche, il y aura des services « support » communs tels la direction financière, la direction technique, les directions de la distribution et des études, sans oublier l'interactivité. Car, aux côtés des journalistes adossés à leur rédaction mère, nous avons besoin de ceux que j'appelle affectueusement les professeurs Tournesol, chargés de la veille technique et de l'ergonomie des applications, pour mettre au point en permanence une hyper-navigation intelligente. L'ampleur de la domination anglophone de l'univers numérique est telle que si nous ne faisons pas les efforts soutenus qui s'imposent pour référencer nos contenus correctement, on ne fera plus de recherches en français, dans les diverses applications, à l'horizon de dix ans. Dans un univers satellitaire foisonnant - 29 000 chaînes satellitaires, des chaînes de radio en plus grand nombre encore, et 13 milliards de téléchargements d'applications en 2011 -, nous devons impérativement disposer, outre des contenus fournis par les journalistes, des outils qui permettent leur meilleure diffusion, et donc de services « support » transversaux.

Dans le même temps, il faut réaffirmer le cœur de métier de l'AEF - qui n'a pas été créé pour être une direction technique mais pour assurer le rayonnement des chaînes françaises d'information internationale -, conformément à un nouveau projet qui, comme le souligne le communiqué de la tutelle, « sera préalablement soumis aux instances représentatives du personnel ». Aux termes de ce communiqué, il n'est pas question de reconstituer des sociétés nationales de programme, mais de maintenir trois rédactions distinctes, certainement reliées par des passerelles. Il n'est pas question non plus d'une nouvelle rédaction multimédia qui serait dotée d'une autonomie éditoriale ; en revanche, une direction devra, je l'ai dit, aider à promouvoir le référencement - enjeu capital -, à enrichir les contenus, à utiliser les réseaux sociaux. On entend souvent qu'il faut avoir le courage de changer ce que l'on peut, savoir renoncer à changer ce qui ne peut l'être, et savoir discerner la différence entre les deux... Dit autrement, l'AEF n'est pas de taille à s'attaquer à lui seul aux problèmes de fond que posent Google, YouTube et les autres, mais il lui faut être très performant sur ces réseaux, et savoir utiliser au mieux les armes de l'adversaire pour exister.

Mme Martinel a évoqué la réception des médias de l'AEF en France même. Mon expérience à TV5 Monde me permet de dire qu'il est très difficile de porter à l'international la vision d'un pays dans lequel on n'est pas reconnu parce que pas connu. Le principe de la radio numérique terrestre n'est pas retenu pour l'instant pour le service public - cela coûte cher et le budget de l'État est contraint. Cependant, des partenariats sont possibles au sein du service public. Tout comme France 3 diffuse chaque matin Euronews en direct, le principe d'un partenariat entre France 24 et France 4 pourrait au moins être discuté. De même, si RFI ne dispose finalement pas d'une fréquence FM 24 heures sur 24, on pourrait envisager, au moins dans les grandes villes françaises particulièrement ouvertes sur le monde, telles Marseille ou Strasbourg, des partenariats avec des radios locales qui ont besoin d'une tranche d'informations internationales. Ce serait pour France 24 et pour RFI une manière de se faire mieux connaître en France, même sans grands moyens. C'est important pour nos concitoyens, dont il est dommage qu'ils soient privés des analyses de nos médias spécialisés dans les questions internationales.

Je préfère en effet convaincre plutôt que contraindre. Les personnels de l'AEF se sont sentis soumis à de fortes contraintes, et le déménagement prévu à Issy-les-Moulineaux a cristallisé toutes les douleurs - on ne vit pas impunément deux plans sociaux sans souffrance. À ce sujet, et parlant sous le contrôle de M. Pierre Hanotaux, précédemment directeur général délégué et actuellement président *ad interim* de l'AEF, présent dans la salle, je n'ai pas connaissance d'autre plan social que celui qui est en voie d'achèvement. Tout déménagement d'une entreprise s'accompagne de problèmes techniques ; ils sont acceptés, sans que cela aille plus loin, par les salariés concernés, si aucun problème d'identité ne se pose par ailleurs. Dans le cas de RFI, ces problèmes ont exacerbé des blessures toujours à vif.

Il ne s'agit pas de mater le personnel, mais il faut entendre ce message, qui dit la peur de disparaître, de voir RFI perdre son âme – ce qui se conçoit, puisque ce sont les salariés qui sont le contenu ; toucher aux salariés, c'est porter atteinte à l'âme de la chaîne. Il importe donc de créer, par la future loi sur l'audiovisuel, un cadre sécurisant les salariés dans leur identité, afin que leur peur de disparaître soit apaisée et qu'ils puissent se recentrer sur le seul enjeu qui vaille : le projet d'entreprise. J'ajoute à ce sujet que la peur recule aussi à mesure que le dialogue social progresse sur l'élaboration d'un projet réel, mis sur la table.

C'est d'ailleurs pourquoi le contrat d'objectifs et de moyens précédemment envisagé me posait problème : les salariés de RFI et de France 24 ne l'ont jamais vu, ne savent pas ce qu'il contient. Je n'en ai pas davantage eu connaissance, mais quand bien même serait-il jugé excellent qu'il ne pourrait l'être complètement puisque les salariés n'ont eu aucune part dans son élaboration ; dans ces conditions, comment pourrait-il être mis en œuvre par la collectivité qui fait le média ? Voilà pourquoi je posais toutes ces questions, qui s'adressaient moins à votre Commission qu'aux salariés de l'AEF qui m'écoutent. Je n'arrive pas avec des idées toutes faites mais avec des interrogations. Ce sera pour moi une session de formation accélérée que d'entendre ce qu'ils ont à me dire – notamment en matière de radio. Le génie est une longue patience, et plus on met les mains dans le cambouis, meilleures sont les décisions prises. J'ai donc besoin de l'aide des salariés. De cette interaction sortiront un projet éditorial et une stratégie de diffusion, définissant en combien de langues il faut émettre - et, puisque RFI ne peut émettre en toutes les langues, lesquelles il faut choisir -, quels seront les contenus, sur quels supports, et avec quel marketing puisque, aujourd'hui, la qualité d'un produit ne suffit plus à le faire repérer. Alors viendra le temps du contrat d'objectifs et de moyens, avec une trajectoire financière qui sera certainement contraignante.

Certes, la crise est là, mais le budget de l'ensemble de l'audiovisuel extérieur ne représente, je l'ai dit, que 8,3 % du budget de l'audiovisuel public ; je ne suis pas certaine que ce secteur soit celui qui pèse le plus sur nos finances. J'appelle incidemment l'attention – car

si je ne fais pas, qui le fera ? – sur le fait qu'en 2013, TV5 Monde, contrainte de changer son dispositif technique de production et de post-production, se trouvera dans une situation très difficile, puisqu'il lui faudra le faire avec une enveloppe budgétaire reconduite à l'identique pour la troisième année consécutive.

Convaincre plutôt que contraindre, c'est expliquer qu'il y aura un nouveau projet et un nouveau contrat d'objectifs et de moyens, que la loi va protéger les salariés, que le cahier des charges sera revu et qu'une nouvelle organisation est à prévoir, mais aussi que je n'ai pas l'intention de fusionner RFI avec quoi que ce soit. Il va falloir me faire confiance et me croire. Ce que je demande aux personnels, c'est que l'on se mette en ordre de marche ensemble pour élaborer le meilleur projet, essayer de protéger nos moyens et rédiger le meilleur contrat d'objectifs et de moyens possible. C'est ainsi que les choses se sont faites à TV5 Monde : c'est avec les représentants élus du personnel que le projet a été construit, c'est ensemble que nous nous sommes battus pour avoir les moyens de le financer. L'ancienne capitaine d'équipe de handball que je suis se considère toujours comme une capitaine qui ne peut entraîner son équipe sans la convaincre.

Si l'on est dans une logique de métier, celle-ci doit s'appliquer aussi à Monte Carlo Doualiya (MCD) : pourquoi devrait-on renoncer au principe de séparation des rédactions parce que l'on parle arabe ? Il serait absurde de supprimer les bonnes synergies qui ont été mises au point, mais les identités respectives seront réaffirmées.

Que les différents médias de l'AEF aient des sites internet distincts ne signifie pas qu'en consultant celui de RFI on n'aboutira pas, si on le souhaite, sur celui de France 24. Il s'agit là de navigation, d'ergonomie, de référencement. Mais les équipes sont adossées à un média principal - soit la radio, soit la télévision -, en apportant des enrichissements et des savoir-faire différents. Il faut clarifier le cadre pour apaiser les esprits.

S'agissant des relations entre l'AEF d'une part, France Télévisions et Radio France d'autre part, j'appelle de mes vœux des projets de contenus communs. La grille de programmes de TV5 Monde ne pourrait être telle qu'elle est sans l'appui de France Télévisions. De même, des coproductions sont envisageables entre RFI et Radio France. Pour France 24, l'accès aux images de France Télévisions existe déjà, mais cet accès à un coût. Inversement, étant donné la contrainte qui pèsera sur tous les budgets, France Télévisions peut avoir besoin du réseau international des correspondants de RFI et de France 24 ; réfléchissons à des projets plutôt que de camper sur des territoires, et travaillons davantage ensemble. Pour les contenus, c'est certes la logique de l'adossement au secteur public national qui doit prévaloir. Cela étant, nous avons aussi une logique internationale et l'on sait qu'il n'est jamais facile de faire faire une place, au sein d'un média national, à une action internationale ; d'ailleurs, si j'ai été chargée, dans le passé, de faire sortir RFI de Radio France, c'est qu'elle y était noyée. Un pôle tourné vers l'international, ainsi conçu que les études et les métiers de distribution sont communs, est une idée qui se tient. L'AEF devra aussi, nécessairement, travailler, notamment en matière de distribution, avec TV5 Monde, qui va être à nouveau adossée à France Télévisions. Pour ces raisons, je serais favorable à ce que, indépendamment de tout lien capitalistique, les présidents de France Télévisions et de Radio France siègent au conseil d'administration de l'AEF ; les liens en seraient resserrés.

Les moyens de l'AEF, entreprise à vocation internationale, sont limités ; il faudra s'en contenter. M. Hanotaux, qui est inspecteur général des finances, s'y oblige déjà. Mes fonctions actuelles ne sont pas telles que j'aie eu à connaître des irrégularités de gestion relevées par l'Inspection générale des finances, mais je pense que tout est en voie de résolution avec l'aide du contrôle économique et financier. Pour ce qui me concerne, j'ai bien l'intention, si je suis nommée présidente de l'AEF, d'y reproduire la gestion parfaitement

transparente à l'égard de la tutelle qui a caractérisé mon action à la tête de TV5 Monde. Je dois vous dire mon soulagement que le contrat d'objectifs et de moyens précédemment envisagé n'ait pas été signé - je ne vois pas comment l'AEF aurait survécu à l'amputation de 8 millions d'euros de son budget en 2013. Le maintien des crédits qu'il vous sera proposé de voter lors de l'examen du projet de loi de finances est le minimum vital.

J'en viens aux synergies possibles. Je me suis rendue à Alger pour assister à la présentation en avant-première du film d'Alexandre Arcady tiré du roman de Yasmina Khadra, *Ce que le jour doit à la nuit*. Ce voyage de presse qui regroupait des journalistes de TV5 Monde, de RFI et de France 24, et l'entraide qui en est résultée a permis des réalisations aussi intéressantes les unes que les autres dans leur diversité : TV5 Monde s'est concentrée sur les témoignages et le débat d'idées ; RFI s'est consacrée aux réactions des Algérois à la sortie de la salle, à leur analyse du film et à l'expression de leur émotion ; France 24 a rapporté de superbes images du nouveau musée national d'art contemporain, du musée national du Bardo et de la casbah. Chacun avait joué sa carte, dans la confraternité – elle existe, il faut seulement ne pas l'entraver. Les synergies se construisent par la base, ni par des fusions capitalistiques ni par des organigrammes mêlés. Jusqu'à présent, RFI et TV5 Monde ont ressenti France 24 comme un concurrent captant les budgets qui ne leur étaient pas alloués, ce que France 24, de son côté, a mal ressenti, car il ne lui était pas toujours facile d'exister face aux deux autres médias. Mettons fin à tout cela et laissons aux journalistes une chance de travailler, volontairement, ensemble. Une multitude de possibilités existent, mais les idées doivent aussi émaner d'eux.

Vous avez abordé la question du déménagement. Je le répète, il faut avant tout mettre fin à la peur, sans laisser penser que le rempart, ce sont les murs de la Maison de la Radio. Pour le reste, j'espère que l'on parviendra à régler tous les problèmes techniques. J'observe qu'il y a eu un changement de méthode à propos du déménagement, puisque l'on ne se contente plus d'informer le CHSCT ; il est désormais consulté, ce qui permet un dialogue réel. La bonne foi doit prévaloir, des deux côtés de la table, sinon les uns continueront de dire que rien ne va et les autres que tout va bien. Il faut donc restaurer la confiance.

J'ai effectivement consacré un rapport à l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger, l'AEFE, et j'ai tenu à ce que TV5 Monde signe une convention avec l'AEFE visant à l'organisation d'un concours annuel d'initiatives de développement durable mises en images par des établissements scolaires francophones de par le monde. J'espère que, de même, l'AEF trouvera des partenariats avec l'AEFE et, bien sûr, avec l'Institut français.

Les métiers du son et de l'image ne sont pas incompatibles mais complémentaires ; d'ailleurs, dans les écoles de journalisme, les étudiants sont formés à l'image, au son et au multimédia. Ce qu'il faut éviter, c'est une mayonnaise indigeste - faire de la radio filmée à la télévision ou de la télévision sans images à la radio.

J'estime que chacun des ministères de tutelle a son rôle. Le ministère des affaires étrangères ne peut se désintéresser de l'Audiovisuel extérieur de la France ; son représentant siègeait d'ailleurs au conseil d'administration de l'AEF ; ce n'était pas le cas pour TV5 Monde, et le lien privilégié avec le ministère en était distendu. Comme plusieurs d'entre vous l'ont souligné, cela ne signifie en rien l'absence d'indépendance éditoriale ; ce serait d'ailleurs mal servir notre pays que de faire de l'AEF un outil de propagande.

En présentant ma candidature, je n'ignorais rien des difficultés qui m'attendent si je suis nommée à la présidence de l'AEF – et les aurais-je ignorées que cette candidature aurait dû être écartée d'emblée ! Mon envie d'agir n'en est pas amoindrie, car j'estime que nous n'avons pas le droit de ne pas réussir. Nous avons des médias, des résultats, et des gens de talent. À ces derniers, nous devons permettre de refaire le métier qu'ils ont choisi et qu'ils

aiment, et aux auditeurs et téléspectateurs, nous devons permettre d'accéder, partout dans le monde, à nos contenus. J'ai rappelé qu'aujourd'hui encore, 80 % des images sont regardées au foyer, sur un écran de télévision classique. Il faut donc éviter des conclusions abusives, des généralisations qui conduiraient à des erreurs stratégiques, alors qu'il existe 200 marchés, avec autant de règles différentes. Sait-on assez que France 24 est, en six ans et demi, devenue un média dominant en Afrique francophone, et que RFI y a une plus grande audience que la BBC ? Dans le monde arabe, j'en suis témoin, France 24 a commencé d'être un média de référence. Il faut poursuivre, car l'AEF, la France, ont quelque chose à dire par le biais de la radio et de la télévision classiques. Cela ne dispense évidemment pas d'investir les nouveaux médias. Cependant, si l'audience mensuelle par le biais d'Internet se compte en millions, l'audience cumulée hebdomadaire sur les médias classiques est bien supérieure. Il ne faut donc pas se tromper de combat : pour les cinq ans à venir au moins, le mode linéaire demeurera prescripteur : ce sont les grilles de programmes de télévision et de radio classiques qui continueront de rabattre l'audience vers l'internet, et non le contraire. Les difficultés ne manqueront sans doute pas, mais je sais que le personnel de l'AEF sortira de la situation actuelle.

Les 300 correspondants de RFI sont un bien précieux - pour cette antenne bien sûr, mais aussi pour France Télévisions, TV5 Monde et France 24.

Douze langues, comparées à ce que proposent *Voice of America*, la BBC ou *Deutsche Welle*, c'est très peu. La question est en outre de savoir si, après les départs intervenus, les équipes sont suffisamment nombreuses pour remplir les missions dévolues aux différentes langues, et de déterminer quel support choisir pour être accessible au public auquel on s'adresse. Si je suis nommée à la présidence, nous prendrons le temps d'y réfléchir langue par langue, avec ceux qui les portent. Ce sera l'un des groupes « projet » à former très rapidement.

L'urgence d'un contrat d'objectifs et de moyens a été dite plusieurs fois. L'honnêteté me commande de vous le dire : à supposer que je sois nommée, je ne compte pas en signer un dans les trois semaines qui suivront, sans qu'un plan stratégique collectif ait été défini. Du reste, l'ayant attendu si longtemps, vous n'êtes plus à quelques semaines près...

M. Michel Herbillon. Il est vrai que, jusqu'à présent, nous comptons plutôt en années...

Mme Marie-Christine Saragosse. Alors sans doute m'accorderez-vous quelques mois...

Le rapport Cluzel a défini un cadre souple, en laissant des ouvertures – ainsi, il ne tranchait ni à propos du pôle arabophone ni de la rédaction multimédia fusionnée, sujets sur lesquels je viens de m'engager devant vous. On trouve dans ce document des considérations très intéressantes – sur la logique des métiers, sur la problématique ondes courtes/ondes moyennes par exemple – tout comme dans le rapport de la mission d'information parlementaire. Mais, même s'il y a dans ce que je vous ai dit, une continuité avec le rapport Cluzel, il me faudra, pour appréhender la réalité de l'entreprise, entendre la voix des salariés.

Il existe déjà des synergies entre l'AEF et TV5 Monde en matière d'études ; il serait évidemment absurde de ne pas continuer. Par ailleurs, deux émissions réalisées en partenariat avec RFI ont conduit des journalistes de TV5 Monde à écrire pour la radio – car cette technique s'apprend. Des contenus éditoriaux communs existent donc déjà. Je me félicite par ailleurs que, pour le sommet de Kinshasa, France 24 prête, pour la première fois, sa valise satellitaire à TV5 Monde, et qu'à cette occasion aussi, les trois médias – RFI, France 24 et TV5 Monde - aient sollicité un entretien commun avec le président de la République ; cela ne

s'était jamais fait. Le contrat de distribution en Asie liant TV5 Monde et France 24 est suspendu depuis décembre 2010, pour des raisons obscures – peut-être par défiance réciproque. Il est temps d'enterrer la hache de guerre pour travailler en toute confiance, ce que ma situation personnelle permettra peut-être plus facilement : chacun sait que j'aurai à cœur de me battre pour France 24, mais personne ne doutera de ma profonde affection pour TV5 Monde !

Vous m'avez interpellée à propos de la jeunesse, qui représente 75 % de la population de certains pays. Il serait fou de ne pas tenir compte de ce qu'en Afrique, la moitié de la population est âgée de moins de 25 ans. Partout, dans les pays africains, apparaissent des cybercafés et là comme ailleurs, téléphones portables et iPads prolifèrent. Nous devons nous adresser à ces jeunes. C'est ce que fait France 24 dans son émission « *Les Observateurs* », entièrement réalisée à partir de contenus amateur, sous la supervision stricte de journalistes. Il y aura d'autres voies à prendre pour créer des liens - la musique en est une ; cela doit être au cœur du nouveau projet, et je sais que les équipes ont des idées à ce sujet.

Enfin, le temps de comprendre n'est pas celui de l'immédiateté, très important néanmoins. L'AEF doit être réactive et rigoureuse, pour ne jamais être en retard par rapport à d'autres médias, mais elle doit aussi prendre le temps de la mise en perspective en faisant intervenir des éditorialistes et des experts. Outre cela, place peut être faite à de courts documentaires. Pour une chaîne d'information, les documentaires de format standard des chaînes généralistes sont trop longs ; en revanche, on peut imaginer réaliser, éventuellement en coproduction, des séries hebdomadaires de documentaires d'une dizaine de minutes destinés à éclairer des sujets ou des enjeux complexes – la question du Sahel par exemple. Pourquoi ne pas envisager une version de 26 minutes sur un média, de 10 minutes sur un autre ? C'est une des idées qu'il faudra creuser ; j'en ai l'ambition.

M. le président Patrick Bloche. Madame, je vous remercie. Nous allons maintenant procéder au scrutin sur la nomination de Mme Marie-Christine Saragosse. Conformément aux dispositions de l'article 5 de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires, le scrutin sera dépouillé au même moment à l'Assemblée nationale et au Sénat, soit mercredi 3 octobre prochain à l'issue du vote de la Commission de la culture du Sénat.

La Commission procède au vote, en application de l'article 13 de la Constitution et de l'article 47-4 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, sur la nomination, envisagée par le Président de la République, de Mme Marie-Christine Saragosse en qualité de présidente de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France.

La séance est levée à onze heures quarante-cinq.

Présences en réunion

Réunion du mercredi 26 septembre 2012 à 10 heures

Présents. – Mme Isabelle Attard, M. Patrick Bloche, M. Malek Boutih, M. Thierry Braillard, M. Emeric Bréhier, Mme Dominique Chauvel, M. Yves Daniel, M. Pascal Deguilhem, Mme Sandrine Doucet, Mme Françoise Dumas, M. Yves Durand, M. Vincent Feltesse, M. Hervé Féron, M. Michel Françaix, M. Jean-Pierre Giran, M. Michel Herbillon, M. Patrick Hetzel, M. Guénaël Huet, M. Christian Kert, Mme Sonia Lagarde, Mme Colette Langlade, M. Dominique Le Mèner, M. Jean-Pierre Le Roch, M. Jean-Philippe Malle, Mme Martine Martinel, M. François de Mazières, M. Michel Ménard, Mme Dominique Nachury, M. Franck Riester, Mme Dolores Roqué, M. Paul Salen, Mme Sylvie Tolmont, M. Stéphane Travert

Excusés. – Mme Huguette Bello, M. Jean-Louis Borloo, Mme Marie-Odile Bouillé, M. Ary Chalus, Mme Barbara Pompili, M. Rudy Salles, M. Jean Jacques Vlody