

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 Finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire

- Audition, ouverte à la presse, conjointe avec la commission des Affaires culturelles et de l'éducation, de M. Rémy PFLIMLIN, président de France Télévisions, sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions..... 2
- Présences en réunion 29

Mercredi

20 novembre 2013

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 48

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

**Co-présidence
de M. Gilles Carrez,
Président,
et de M. Patrick Bloche,
*Président de la
commission des Affaires
culturelles et de
l'éducation.***



La Commission entend, en audition ouverte à la presse, conjointe avec la commission des Affaires culturelles et de l'éducation, M. Rémy PFLIMLIN, président de France Télévisions, sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions.

M. le président Patrick Bloche. Nous accueillons ce matin M. Rémy Pflimlin, président de France Télévisions, et les membres de la direction du groupe qui l'accompagnent, pour la présentation à nos deux commissions de l'exécution en 2012 du contrat d'objectifs et de moyens – COM – 2011-2015 de l'entreprise. Cela peut paraître paradoxal alors que la commission des Affaires culturelles s'est prononcée – favorablement – en septembre dernier sur un avenant à ce COM, ce qui nous a conduits à nous intéresser à la situation du groupe en 2013. Je souhaite que cette rencontre nous permette de faire plus généralement le point sur les objectifs et les missions de service public que la loi a fixés à France Télévisions et sur les moyens que vous vous donnez, monsieur Pflimlin, pour les remplir.

J'aimerais particulièrement vous entendre sur la question de l'emploi, sujet majeur pour le groupe, qui veut réduire ses effectifs au cours de la période 2013-2015. Quels choix ont été faits ? Qui le plan de départs volontaires – PDV – concerne-t-il ? Qu'en est-il par ailleurs des coûts de structure, des coûts de diffusion, mais aussi des coûts liés à la création de l'entreprise unique, dont la presse avance qu'ils seraient nettement supérieurs à ce qui avait été prévu ?

M. le président Gilles Carrez. Je me réjouis que nos deux commissions s'associent pour vous entendre, monsieur Pflimlin, sur l'exécution du COM de France Télévisions et donc sur les perspectives et la stratégie du groupe. Nous avons procédé de la sorte il y a un an déjà, et il est bon que nous nous réunissions régulièrement pour faire le point sur l'exécution d'un contrat qui s'accompagne de financements publics annuels de 2,5 milliards d'euros, issus pour l'essentiel de la contribution à l'audiovisuel public et, pour le reste, d'une subvention budgétaire.

La seule réserve que Patrick Bloche et moi-même, tous deux membres de la commission pour la nouvelle télévision publique présidée par Jean-François Copé, avons émise à l'idée de supprimer la publicité après 20 heures dans le service public de la télévision tenait aux contraintes financières de l'État, que nous imaginions déjà. Que se passera-t-il à terme, nous demandions-nous, si l'on substitue à une recette commerciale une dotation budgétaire alors que l'État est de plus en plus impécunieux ? Il semble effectivement que cette subvention ait vocation à s'amenuiser, ce qui aura pour effet secondaire, en 2014, une répartition un peu différente de la contribution à l'audiovisuel public entre ses bénéficiaires. Ainsi, le projet de modernisation de ses installations ayant été reporté, l'Institut national de l'audiovisuel verra-t-il sa dotation passer de 90 à 70 millions d'euros. Cela permettra d'allouer les 20 millions ainsi dégagés à France Télévisions, le but ultime étant une économie de 20 millions sur sa dotation budgétaire. Alors que, par ailleurs, vos recettes commerciales ont connu une chute assez brutale depuis 2011, comment envisagez-vous l'évolution de la situation financière du groupe France Télévisions ? Le ministre des Finances vous a-t-il annoncé clairement que la dotation budgétaire continuera de tendre vers zéro ? Quelles pourraient être alors les recettes de substitution ? Aux recettes budgétaires qui feront défaut substitueriez-vous des recettes commerciales nouvelles, ou penchez-vous en faveur d'économies ?

M. le président Patrick Bloche. Je compléterai ce très juste propos par une question. Lors de la récente discussion relative au projet d'avenant au COM, il est apparu que les recettes publicitaires de France Télévisions pour 2013 pourraient être de 20 millions d'euros inférieures aux prévisions et que la dotation budgétaire faisait l'objet d'un gel de 30 millions d'euros. 50 millions d'euros resteraient donc à trouver, sauf à faire jouer la clause de rendez-vous avec la tutelle. Ce rendez-vous est-il déjà pris ?

M. Rémy Pflimlin, président de France Télévisions. Mon équipe et moi-même sommes très heureux de vous rendre compte de l'exercice 2012 au regard de notre contrat d'objectifs et de moyens, et de faire le point sur la situation en 2013 dans la perspective d'un projet qui court jusqu'à 2015.

En 2012, notre univers a changé du tout au tout. La concurrence a augmenté dans une très forte proportion : il y a maintenant vingt-six chaînes gratuites, ce qui a un impact à la fois sur l'audience et sur le marché publicitaire – les chaînes D8 et D17 que diffuse Canal+ ont notamment pris leurs parts du marché. Par ailleurs, le développement considérable du numérique a pour conséquence que ce qui a valu pour la musique vaut maintenant pour la télévision comme pour la presse : chacun ayant désormais la possibilité d'avoir accès à une infinité d'images, le rapport aux contenus change radicalement. Enfin, la crise économique a eu un impact sur le chiffre d'affaires publicitaire, qui baisse pour France Télévisions comme pour l'ensemble des médias, et singulièrement la presse écrite, mais cette évolution est particulièrement notable pour notre groupe en raison de la nature de notre offre, la publicité en journée ayant un impact commercial moins fort que la publicité en soirée. L'évolution de notre environnement nous oblige à des adaptations permanentes.

Notre priorité va avant tout aux contenus d'information, élément-clef de l'offre de France Télévisions, par le biais des journaux, des magazines et de nos éditions numériques. Nous sommes en train de structurer cette information par la fusion et le rapprochement des rédactions nationales de France 2 et de France 3. Ce projet, lancé il y a un peu plus d'un an pour nous permettre de gagner en efficacité et d'être plus présents sur le terrain, est conduit par Thierry Thuillier ici présent.

Une autre de nos priorités est la création. France Télévisions a l'obligation d'investir 20 % de son chiffre d'affaires dans la fiction, le documentaire, le spectacle vivant et la culture en général par les captations. Cet élément fortement différenciant est une mission centrale du groupe.

Le troisième élément de notre stratégie est de définir des chaînes à la personnalité à la fois complémentaire et différente pour nous efforcer de toucher tous les publics et, ce faisant, de renforcer le lien social par le partage d'informations, d'images et d'émotions. Cela suppose une offre diversifiée, semblable à celle que proposent les autres services publics de l'audiovisuel européen.

En matière de contenus, nous avons si fortement développé notre offre numérique en trois ans que France Télévisions est maintenant le premier acteur de l'audiovisuel dans le numérique. Les plateformes, la télévision de rattrapage et l'intégration des réseaux sociaux dans notre offre permettent à chacun d'avoir accès à nos contenus à tout moment et sur tous les écrans.

La vision que nous avons de notre rôle nous conduit aussi, parfois, à prendre le risque de diffuser des programmes de création ou d'information différenciants, qui n'auront pas nécessairement une audience très forte.

Tout cela se fait dans le cadre de la construction de l'entreprise commune, conformément à la décision prise en 2008 de fusionner toutes les sociétés du groupe. Toute fusion suppose de rapprocher les équipes, les systèmes d'information et les outils de contrôle. France Télévisions compte plus de 10 000 personnes et son budget avoisine 3 milliards d'euros ; autant dire que la fusion est un travail de long terme, qui nous mobilise tous en permanence. Nous avançons, avec des résultats tangibles, mais ce projet complexe demande un grand esprit de méthode.

Au regard des objectifs ainsi rappelés, comment s'est déroulé l'exercice 2012 ? L'information a été un élément-clef de différenciation. Les élections présidentielle et législatives nous ont donné l'occasion de proposer des débats nationaux et locaux dès l'organisation des primaires mais aussi de nouvelles émissions telles que *Des paroles et des actes* sur France 2. Notre offre et notre manière de présenter journaux et magazines nous ont permis d'obtenir des résultats très satisfaisants en termes d'audience et de retour qualitatif. Le deuxième moment fort de l'année a été la retransmission des Jeux olympiques de Londres. Nous jouons un rôle croissant dans la retransmission gratuite des compétitions sportives ; cela s'est traduit, à travers ce que nous avons réalisé à Londres, par un véritable succès et d'audience et en termes de production. Nous avons aussi développé les offres de proximité, notamment outremer, où la TNT a été généralisée ; cela a demandé la réorganisation de la diffusion ultramarine et le développement d'une forte production locale. Nous avons également augmenté le nombre d'heures diffusées régionalement dans chaque station de France 3, tout en réalisant des gains de productivité.

L'année 2012 a été la première depuis une décennie au cours de laquelle, pour l'ensemble des chaînes du groupe, soit l'audience s'est stabilisée, soit a augmenté – et cela dans le contexte décrit d'éclatement de l'offre et donc de baisse des audiences pour la presque totalité des acteurs.

France 2, la grande chaîne inscrite dans son temps, doit réunir autour de la politique, de l'information, du sport et du divertissement – un secteur que nous développons – et aussi de grands événements tels le concert du 14 juillet que nous souhaitons institutionaliser ou l'offre renouvelée proposée, avec un égal succès, lors de la Fête de la Musique. France 2 cherchera de plus en plus à créer l'événement ; cela signifie aussi des investissements dans des documentaires tels *Guerre d'Algérie, la déchirure* et dans des fictions telles *Fais pas ci, fais pas ça*.

France 3 est la chaîne de la proximité, de l'histoire, du terroir, de tout ce qui, en nous rassemblant, crée des liens sociaux profonds. Des émissions ont été lancées avec succès dans la journée sur France 3 national : *Midi en France*, qui rencontre un vrai succès d'audience, ou encore *Météo à la carte*. En première partie de soirée, *Thalassa* et *Des racines et des ailes* ont été renouvelées, ce qui a contribué à leur important succès d'audience en 2012.

France 5 est la chaîne du décryptage des événements contemporains. Le magazine scientifique *On n'est pas que des cobayes*, lancé en première partie de soirée, rencontre un franc succès, notamment sur les supports numériques. Le magazine quotidien *Entrée libre* présente de manière originale l'actualité culturelle pendant une demi-heure à 20 heures.

Pour France 4 enfin, l'année 2012 a été importante en termes d'audience, avec la diffusion de séries anglaises – ainsi de la série *Doctor Who*, dont l'épisode marquant le cinquantième anniversaire est diffusé cette semaine.

Notre ambition en matière culturelle s'est traduite par 808 programmes de création en première partie de soirée. Qu'il s'agisse de cinéma, de documentaires ou de fictions, c'est un élément-clef de différenciation de l'offre de France Télévisions.

Le numérique, je l'ai dit, s'est fortement développé en 2012 et continue de se développer en 2013. Grâce à la télévision de rattrapage, plus de 60 millions de vidéos sont vues chaque mois en différé. Ce mode de consultation de nos programmes est en progression continue. France TV Info est à présent la première chaîne d'informations télévisées en ligne ; sur France TV Sport, lors des Jeux olympiques, 25 millions de vidéos ont été vues, dont 15 millions en direct. Nous avons également lancé la plateforme Culturebox qui permet de voir, en direct ou en différé, spectacles et captations, ainsi que la plateforme « éducation » qui doit permettre de faire le lien avec les élèves, les parents et les enseignants.

En matière de gestion, l'année 2012 a été caractérisée par des recettes inférieures de 80 millions d'euros à ce que prévoit le COM. Ce manque tient d'une part à la diminution d'une vingtaine de millions d'euros de la subvention publique et pour le reste à la réduction de notre chiffre d'affaires publicitaire, une baisse qui a commencé en 2012 pour France Télévisions comme pour l'ensemble des médias français, alors même que nos audiences étaient bonnes. En dépit de cela, le résultat net de l'exercice a été légèrement positif, ce qui signifie que, dès 2012, nous avons fait des économies sur l'ensemble des dépenses de la maison.

Sur le plan social, la définition des nouveaux accords d'entreprise communs à tous les salariés de France Télévisions, rendus nécessaires par la fusion, a progressé. Plusieurs conventions collectives s'appliquaient dans le groupe et le nombre d'accords d'entreprise avoisinait 300 ; il était impossible d'organiser le travail et de travailler ensemble au sein d'une entreprise unique dans ces conditions. La négociation approfondie et compliquée menée en 2012 a abouti en mai 2013 à des accords d'entreprise communs pour l'ensemble du groupe France Télévisions. Ils ont été signés par tous les syndicats, ce qui est assez exceptionnel, et nous permettent de construire l'entreprise commune. Il nous faut transposer ces accords dans les contrats de travail individuels, ce qui donne lieu à de nouveaux échanges, avant de les mettre en œuvre progressivement à partir de 2014. Toute fusion se fait dans un temps long, puisqu'il faut rapprocher les méthodes de travail mais aussi installer de nouveaux systèmes d'information. Cela a été fait en 2011 pour ce qui concerne la gestion ; les nouveaux systèmes de gestion du personnel se mettent en place maintenant ; le rapprochement de la gestion technique a eu lieu progressivement en 2012 et en 2013.

Le bilan de l'exercice 2012 forme le socle sur lequel nous nous appuyons pour poursuivre notre projet stratégique. Le contexte est extrêmement difficile, puisque les contraintes se sont accentuées en 2013. Cela exige que nous soyons très fortement mobilisés, mais la situation ne justifie ni les commentaires qu'il m'arrive de lire sur l'état de France Télévisions ni des critiques systématiques infondées portant sur la stratégie, l'ambition culturelle ou la politique sociale de l'entreprise. Encore une fois, l'entreprise unique est en construction ; elle doit se transformer en profondeur et c'est une opération compliquée, mais nous sommes résolus à mener ce très vaste chantier.

Il nous faut en premier lieu faire face au défi économique. En 2013, en raison de la baisse des recettes publicitaires et de la diminution de la subvention destinée à compenser l'arrêt de la publicité en soirée, nos ressources auront chuté de 200 millions d'euros par rapport à ce que prévoyait le COM initial. L'augmentation de la redevance nous a rapporté 100 millions d'euros, mais la subvention a été réduite à 200 millions d'euros et cette déperdition a été augmentée en cours d'année par un gel puis un surgel de 31 millions d'euros en tout. La ministre de la Culture et de la communication, lorsque vous l'avez auditionnée récemment, a laissé entendre que cette somme pourrait être débloquée mais, à ce jour, cette somme, qui n'apparaissait pas dans le bilan comptable arrêté au 30 juin dernier, ne figure toujours pas dans nos comptes.

Au premier semestre, l'importante chute des recettes publicitaires qui affecte tous les médias s'est traduite pour France Télévisions par des rentrées inférieures de 10 millions aux prévisions à fin août, et nous n'avons à l'été aucune visibilité sur l'évolution de ces recettes au second semestre 2013. C'est une des caractéristiques de la crise : à quelques jours de la fin du mois de novembre, je suis dans l'incapacité de dire quel sera notre chiffre d'affaires publicitaire en décembre. Cela vaut pour tous les médias, car les agences décident désormais de leurs investissements au dernier moment, profitant au passage de cette tension pour faire baisser les prix. Toutefois, octobre et novembre ont été nettement meilleurs que les mois du début de l'année. À fin novembre, nos recettes publicitaires seront inférieures de 12 millions d'euros aux prévisions. Nous sommes donc en train « d'atterrir » : les investissements publicitaires semblent se maintenir et ne plus diminuer. Si cette tendance se confirme, nous pouvons imaginer qu'à la fin de décembre nos recettes publicitaires seront inférieures de 15 millions d'euros aux prévisions pour 2013, et non de 23 millions comme nous le craignons.

En dépit de la baisse de nos recettes au premier semestre, nos comptes arrêtés au 30 juin étaient en ligne avec le budget, les recettes manquantes ayant été compensées par des économies supplémentaires. Si le dégel espéré a lieu et si « l'atterrissage » publicitaire est effectif, nous serons en fin d'exercice également en ligne avec notre budget, qui a, je le rappelle, été voté en déficit de 42 millions d'euros. Ce déficit résulte de la forte baisse des recettes, publiques notamment, que nous n'avons pu amortir en un an, les programmes étant engagés sur une base pluriannuelle et le rythme des économies dépassant celui d'un seul exercice. Ce budget sera tenu en 2013 si les conditions dites sont respectées.

Eu égard à l'importance des économies qui doivent être faites, l'ensemble du groupe y contribue. L'accent a été mis sur la réduction des frais – frais généraux, frais de siège, frais de communication –, en baisse de 20 % sur la période 2011-2013. Nous avons d'abord insisté sur ce qui est périphérique à notre activité, mais nous avons aussi conduit un audit systématique des productions, ce qui est une nouveauté dans l'entreprise. Il en est résulté une baisse moyenne de 8 à 10 % du coût des productions de flux, une économie très significative. Le plan d'économies doit nous permettre de tenir nos objectifs financiers, sachant d'une part que le marché publicitaire reste très incertain, avec des projections pour 2014 extrêmement moroses – peut-être pas de chute supplémentaire, mais pas de croissance – et d'autre part que notre subvention passera en 2014 de 200 millions à 100 millions d'euros, la redevance compensant cette baisse seulement pour partie. Aussi l'équilibre que nous devons absolument avoir trouvé en 2015 demandera des économies significatives touchant tous les secteurs de l'entreprise et notamment les fonctions « support ».

Sur le plan social, dans le cadre de ce projet de diminution des coûts, nous avons mis en œuvre la réduction de la masse salariale, qui représente actuellement 30 % des coûts de France Télévisions, soit un peu plus de 900 millions d'euros sur un budget de 3 milliards. La nécessité impérieuse d'économies importantes et générales passe aussi par l'évolution de l'organisation, ce qui implique de revoir la taille de l'effectif. Nous le faisons d'abord en réduisant l'emploi non permanent, avec des succès importants cette année : la proportion d'emplois précaires, qui s'établissait entre 18 et 19 % il y a deux ans, est maintenant inférieure à 15 %. Nous y sommes parvenus en améliorant l'organisation du travail, ce qui nous permet de moins recourir aux non-permanents, et en recrutant un certain nombre de personnes jusqu'à présent employées de façon précaire et amenées à remplacer des membres du personnel permanent démissionnaires ou partant à la retraite.

Au cours de l'exercice 2012, le groupe comptait 10 500 personnes. Pour atteindre notre objectif d'un effectif de 9 750 salariés équivalents temps plein à l'horizon 2015, nous avons complété la réduction du nombre des non-permanents et le non-remplacement de certains postes en lançant un plan de départs volontaires – PDV. Ce plan se distingue des plans antérieurs en ce qu'il doit permettre de ne pas procéder à des remplacements ; l'organisation du travail sera modifiée à cette fin. À l'origine, le nombre d'emplois concernés par le plan devait être plus élevé que les 361 finalement arrêtés : l'effectif ayant déjà baissé, point n'est besoin d'aller au-delà. En 2013, les charges sociales et salariales seront inférieures aux prévisions budgétaires.

Le PDV concerne les titulaires des postes supprimés par le changement de l'organisation du travail. Le plan vaut pour l'ensemble de l'entreprise, mais de manière différenciée : 20 % des effectifs de la présidence et de la direction générale y sont inscrits et seulement 3 % dans les régions, mais le plan ne concerne pas le secteur numérique, qui est en plein développement. Présenté aux instances représentatives du personnel il y a un peu plus d'un mois, ce plan donne lieu à contestations et à débats. Nous souhaitons mener les négociations par un dialogue le plus transparent possible, comme nous l'avons fait pour aboutir aux accords d'entreprise signés par l'ensemble des organisations syndicales. La diminution de la masse salariale est un élément-clef du maintien de l'équilibre financier du groupe dans le cadre que vous avez analysé lors de l'examen du projet d'avenant au COM.

Sur le plan des programmes, nos audiences, qui s'étaient stabilisées ou avaient augmenté en 2012, baissent en 2013, dans la même proportion que celles de M6. L'audience du groupe TF1, qui avait baissé davantage au cours des deux années précédentes, se stabilise ou remonte légèrement, surtout lors de la diffusion de compétitions sportives importantes. On constate en outre des différences d'audience selon les chaînes de France Télévisions. L'après-midi de France 2 connaît des difficultés ; nous y travaillons. En revanche, les soirées de cette chaîne fonctionnent très bien grâce au renouvellement de la fiction par des séries contemporaines, dont la série policière du vendredi soir qui met en scène l'évolution de la société. Nos réalisations ont été saluées à La Rochelle, où France Télévisions a reçu dix des treize prix récompensant les fictions. Nous avons aussi entièrement renouvelé notre offre musicale en la modernisant tout en faisant des économies : les émissions nouvelles, moins chères, et notamment *Alcaline*, rencontrent un vrai succès d'audience et d'estime.

Enfin, France 3, sur le plan national, se développe bien et son audience progresse. L'offre régionale, d'information en particulier, rencontre aussi un fort succès.

Je m'en tiendrai là pour laisser le temps nécessaire au débat.

M. Christian Eckert, rapporteur général. Je me félicite en premier lieu de la qualité des relations que j'entretiens, ès qualités, avec la présidence de France Télévisions, et de la transparence qui caractérise nos échanges. Vous m'avez souvent parlé, monsieur Pflimlin, des investissements faits par France Télévisions pour produire séries et films, et de la difficulté que le groupe éprouve à en tirer profit : droits de diffusion exceptés, ces investissements ne peuvent être valorisés. Une évolution à ce sujet est-elle en cours ou à venir ? Vous avez aussi insisté sur le fait qu'une fusion met un certain temps à produire ses effets ; considérez-vous que la construction de l'entreprise unique est bien avancée ? Peut-on encore rentabiliser l'harmonisation des statuts du personnel ? Je ne peux annoncer comme certain le dégel des crédits que vous appelez de vos vœux, mais j'ai bon espoir qu'il interviendra.

M. Jean-Marie Beffara, rapporteur spécial de la commission des Finances pour les avances à l'audiovisuel public. Nous sommes invités à examiner l'exécution pour l'année 2012 du COM de France Télévisions dans une perspective pluriannuelle, puisqu'il couvre la période 2011-2015. La viabilité financière de ce COM, je le rappelle, a été remise en cause dès son adoption par la surévaluation des recettes publicitaires et par la décision de compenser la suppression de la publicité après 20 heures par une subvention budgétaire, à une époque où l'État cherchait bien davantage à faire des économies qu'à engager des dépenses supplémentaires.

Il en résulte que la dotation budgétaire à France Télévisions est passée de 458 millions d'euros en 2012 à 255 millions en 2013 et qu'elle sera de 114 millions d'euros en 2014. Parallèlement, le Gouvernement a entrepris depuis l'année dernière de renforcer le financement du groupe par la contribution à l'audiovisuel public en augmentant celle-ci. La hausse est presque exclusivement affectée à France Télévisions, ce qui compense partiellement la baisse de la dotation budgétaire. Votre entreprise, monsieur le président, doit s'adapter pour participer à l'effort de redressement des comptes publics demandé à toute la nation, sans remettre en cause ses objectifs de service public.

Mes questions portent sur la gestion administrative et financière de France Télévisions. Le rapport d'exécution pour 2012 fait état d'une augmentation de l'offre régionale de France 3 de plus de moitié par rapport à 2010. Néanmoins, on trouve encore, partout en France, des équipes de France 2 là où existent des rédactions de France 3 qui font parfois le même travail. Peut-on aller plus loin dans la régionalisation et faire de France 3 un véritable réseau de chaînes régionales, évitant ainsi les doublons avec France 2 ?

Où en est la mutualisation des fonctions « support », notamment d'administration générale et de ressources humaines, qui permettrait des économies d'échelle ?

J'ai pris connaissance de la rentabilité, pour les producteurs, de quelques émissions phares du service public de la télévision ; leurs marges paraissent extrêmement élevées. Pourriez-vous nous expliquer comment sont négociés les contrats d'achats de programmes auprès des producteurs ? N'y a-t-il pas là quelques économies possibles ? Comment envisagez-vous de faire évoluer votre politique d'achats ?

Les ressources publicitaires générées par les supports numériques ont augmenté de près de 50 % en 2012 mais cette dynamique s'est infléchie en 2013 ; quelles sont, selon vous, les perspectives pour les années à venir ?

Enfin, la baisse de recettes publicitaires peut-elle s'expliquer en partie par le fait que la journée est la période des prix d'appel ? Comment améliorer cette situation ?

M. Stéphane Travert, rapporteur pour avis de la commission des Affaires culturelles et de l'éducation pour les avances à l'audiovisuel public. Je centrerai mon propos sur l'offre régionale de France Télévisions.

Dans la synthèse du rapport d'exécution du COM pour l'exercice 2012 que nous examinons ce matin, vous rappelez le point fondamental de différenciation du service public, ignoré des chaînes commerciales : la mission de proximité et de présence territoriale. Il est indiqué que cette mission s'est poursuivie en 2012, notamment par le renforcement de l'offre régionale sur France 3, le volume de diffusion régionale atteint en 2012 ayant été de 19 800 heures. Cette progression traduit l'un des objectifs majeurs du COM 2011-2015, qui était de redonner de la visibilité aux régions sur France 3.

Mais il convient de relativiser cette forte hausse, qui est suivie d'une décélération et d'une stabilisation à 17 000 heures de diffusion pour la période 2013-2015. En effet, quand on en analyse le mécanisme, on se rend compte que cette augmentation s'explique en partie par une nouvelle organisation des décrochages régionaux qui permet de proposer des émissions régionales sur les vingt-quatre antennes. Elle résulte également de l'ouverture de nouvelles cases le matin entre 9 heures et 11 heures, alors que l'année 2010 avait été marquée par le transfert de cette case matinale au programme national. L'accent a enfin été mis sur les prises d'antennes événementielles.

On peut s'interroger sur cette évolution. Ne tient-elle pas du trompe-l'œil, un même programme pouvant être diffusé plusieurs fois ou sur plusieurs antennes ? Rediffusions et multidiffusion accroissent certes le volume horaire diffusé mais sans que l'offre de proximité en soit réellement améliorée, et elles ne contribuent pas à offrir des programmes faits par les régions pour les régions.

Aussi, contrairement aux objectifs affichés, on ne constate ni volonté affirmée de revalorisation ou d'enrichissement des programmes régionaux, ni amélioration réelle de leur exposition. Ces programmes sont diffusés sur des créneaux fortement limités et à des horaires difficilement accessibles qui ne permettent pas de rencontrer le public de façon satisfaisante. J'ajoute qu'en 2012, la part de l'offre régionale dans les programmes de France 3 demeurait réduite à la portion congrue de 11,5 %.

Il faut repenser l'identité de France 3 en inversant la logique actuelle pour en faire une chaîne régionale avec des décrochages nationaux. Les observateurs soulignent, unanimes, que les antennes régionales de France 3 peuvent produire davantage à moyens constants. France Télévisions dispose des atouts nécessaires à sa transformation : la richesse que lui confèrent celles et ceux qui fabriquent la télévision publique aujourd'hui. Le maillage territorial exceptionnel dont dispose la chaîne est un immense potentiel. Loin de constituer le problème majeur de France Télévisions, le réseau France 3 constitue toujours un atout majeur, à condition que l'on se décide à le valoriser et à y croire réellement.

Mme Martine Martinel. Vous avez, monsieur Pflimlin, rappelé le contexte dans lequel s'inscrit le COM, marqué par une crise économique qui contraint fortement les ressources publiques. Outre que le groupe France Télévisions est « sur-pénalisé » par la baisse des recettes publicitaires, le rapport d'exécution mentionne qu'une réduction des recettes publicitaires numériques est prévisible et que les recettes de diversification sont très en deçà des prévisions. Vous fixez à France Télévisions l'objectif d'être différent des chaînes commerciales et vous nous avez donné de nombreux exemples en ce sens. Le groupe SRC souhaite cependant quelques précisions.

Le COM fixe pour objectif à France 3 « *de redonner de la visibilité aux régions et d'en faire un centre de gravité* », et le rapport d'exécution montre qu'en 2012 le volume de diffusion régionale a été de presque 50 % supérieur à ce qu'il était en 2010. Cependant, on éprouve bien du mal à faire la part entre l'identité régionale revendiquée de la chaîne et son identité nationale. Une bande-annonce récente, fort belle au demeurant, diffusée sur France 3, et qui a pour slogan « Nos régions nous inspirent », éclaire on ne peut mieux mon propos : elle n'est illustrée que par des émissions qui portent un regard national sur les régions. Pourriez-vous nous en dire davantage sur ce qui a été fait et sur les actions à venir concernant la production strictement régionale de France 3, chaîne qui emploie près de la moitié des salariés de France Télévisions ?

En matière de programmes toujours, qu'en est-il des « nouvelles écritures » qui semblent privilégiées ? Ont-elles eu un effet bénéfique quantifiable ? Quel est leur devenir ?

Il est tout à l'honneur du groupe de vouloir produire des émissions de meilleure qualité, mais cela se peut-il en diminuant le coût des grilles ? La question se pose, le rapport d'exécution faisant état d'une baisse du coût des programmes qui irait s'accroissant.

Vous évoquez encore les actions conduites pour faire de l'entreprise commune « *un modèle d'organisation responsable et efficace* ». Vous avez dit la complexité de la fusion – une fusion qui, selon moi, relève du pari – et mentionné le plan de départs volontaires. Pouvez-vous nous dire clairement le coût, actuel et prévisible, de ce plan ?

Sur un autre sujet, à quelle échéance pensez-vous obtenir le label Diversité ?

Dans le rapport d'information que j'ai déposé, au nom de la commission des Affaires culturelles et de l'éducation, sur le projet d'avenant au COM, j'ai souligné la faiblesse de la place faite aux femmes dans le personnel d'encadrement de France Télévisions et la faible représentation des femmes dans les programmes ; M. Martin Ajdari, secrétaire général du groupe, m'a indiqué qu'en réalité des progrès avaient été faits. Quelle a été l'évolution précise en ce domaine ?

S'agissant de la gestion de l'entreprise, vous faites état d'un résultat 2012 à l'équilibre en dépit de la nécessité d'adapter la trajectoire des charges. Comment parvenez-vous à cet équilibre ? Ne peut-on craindre qu'il ne soit artificiel, toutes les dépenses étant reportées à 2013, ce qui ferait de ce rapport d'exécution un document d'attente ? J'ai cru vous entendre indiquer que l'exercice 2013 se terminerait à l'équilibre, mais peut-être vous ai-je mal compris.

M. Rémy Pflimlin. J'ai dit que le budget de France Télévisions pour 2013, prévu en déficit de 42 millions d'euros, serait respecté.

Mme Martine Martinel. Je vous remercie pour cette précision. D'autre part, si les recettes publicitaires issues des supports numériques croissent de plus de 50 % en 2012, une forte baisse est prévue en 2013. Certes, il n'y pas eu de Jeux olympiques à Londres en 2013, mais cela ne suffit pas à expliquer cette situation. Qu'en est-il ?

Enfin, le résultat d'exploitation de France Télévisions Distribution – FTD – est présenté en léger excédent en 2012. Mais les documents que j'ai consultés montrent que le chiffre d'affaires de cette filiale ne cesse de baisser ; ces légers profits résulteraient du changement de gestion des congés payés et de reprises de provision. Quelles décisions envisagez-vous de prendre à propos de FTD, monsieur le président, vous qui déclariez en 2010 qu'une filiale commerciale « *n'a de légitimité que si elle génère des profits* » ?

M. Christian Kert. Le groupe UMP constate qu'en dépit d'un contexte difficile, vous avez, monsieur Pflimlin, très bien tiré votre épingle du jeu en parvenant à ce que les chaînes de France Télévisions incarnent le souffle culturel et de nouveauté que nous avons souhaité. L'aspiration à une mission particulière du service public s'exprime sur l'ensemble des chaînes de France Télévisions ; nous le devons à votre prédécesseur, qui a engagé la réforme, ainsi qu'à vous et à votre équipe. Cela doit être rappelé au moment où s'expriment de trop faciles critiques.

J'aurais souhaité que le rapporteur général nous dise si l'État envisage de poursuivre les ponctions opérées depuis deux ans dans le budget de France Télévisions car, d'évidence, les difficultés dont vous avez fait mention sont d'abord dues aux coups de rabot inopinés et aux gels de crédits que le groupe a subis.

M. le président Gilles Carrez. De fait, la courbe des crédits – qui passent de 400 millions d'euros à 200 millions puis à 100 millions – tend vers zéro.

M. Thierry Braillard. Il ne fallait pas supprimer la publicité après 20 heures !

M. Christian Kert. Ma question s'adressait au rapporteur général plus qu'à vous, monsieur Pflimlin, mais il me semble que faire le point sur cette question contribuerait au débat. La diminution des recettes publicitaires qui affecte toutes les chaînes de télévisions est due à l'écèlement de la demande mais aussi à une crise singulièrement française. Avez-vous quelques raisons d'espérer une amélioration en 2014, tout en sachant qu'il n'y aura pas de relance de la publicité si la croissance française ne progresse pas ?

En matière de réforme, je partage l'opinion exprimée par notre rapporteur pour avis : c'est probablement sur France 3 que doit porter l'essentiel de la réflexion, car c'est la chaîne qui compte le personnel le plus nombreux et celle qui doit répondre à la demande de proximité. Notre collègue Stéphane Travert demande donc, au nom de la commission des Affaires culturelles et de l'éducation, que la logique actuelle soit inversée et que France 3 devienne une chaîne des régions avec des décrochages nationaux. L'envisagez-vous ? Cela signifierait-il de maintenir la structure de la chaîne en l'état ou de la revoir en prenant les régions pour base, avec une structure nationale plus légère ?

Je n'ignore pas que la suppression d'une chaîne est toujours difficile et que celle-ci n'entraînerait que de faibles économies mais est-il indispensable de maintenir France 4 si demeurent France 2, France 3 reformatée et France 5 ?

Tous les producteurs s'interrogent : dans le contexte économique que l'on sait, le groupe aura-t-il les ressources nécessaires pour rester fidèle à sa belle mission et continuer de commander 60 % de la production de fiction française, ce qui est indispensable pour sauvegarder sa qualité ?

Lors du débat sur le projet de loi relatif à l'indépendance de l'audiovisuel public, le groupe UMP s'est ému des nouveaux pouvoirs conférés au Conseil supérieur de l'audiovisuel – CSA –, organisme de régulation et non de tutelle. Ce texte a-t-il transformé vos rapports avec le CSA ou se poursuivent-ils sur un cours normal ?

Enfin, la BBC tire des produits dérivés et de la marchandisation de ses programmes des recettes beaucoup plus élevées que ne le fait France Télévisions. Pouvez-vous trouver par ce biais des ressources nouvelles ?

Mme Barbara Pompili. Quelques mots sur le malaise au sein de France Télévisions. La grève organisée il y a quelques jours témoigne des craintes et des oppositions aux suppressions de postes annoncées, à la polyvalence imposée, aux fermetures de services. Il est vrai que la situation du groupe est préoccupante, et que la diminution de la dotation budgétaire n'aide pas. Le groupe écologiste, vous le savez, est favorable à l'augmentation de la redevance et nous nous félicitons des premières avancées concernant la possibilité pour France Télévisions de détenir des parts de producteur dans les œuvres qu'il a financées pour partie. Ce financement par la création est une première étape, et nous rappelons notre opposition au maintien de la publicité. J'aimerais des précisions à ce sujet, car je n'ai pas parfaitement compris si le manque de recettes publicitaires pour l'exercice 2013 sera de 10 ou de 40 millions d'euros. Il semble par ailleurs que les problèmes de trésorerie de France Télévisions rendraient inévitables de nouveaux emprunts garantis par l'État ; est-ce le cas ? Enfin, dans quelles conditions exactes le groupe France Télévisions a-t-il perdu le marché de La Française des jeux, perte dont le rapporteur pour avis évalue l'impact entre 10 et 12 millions d'euros ?

Les lacunes et le pilotage inexistant des précédents plans de départs volontaires ne doivent pas se reproduire. Les risques psycho-sociaux ne doivent pas être minorés et, comme le suggère Martine Martinel dans son rapport sur le projet d'avenant au COM, un dispositif de suivi précis doit être instauré. Le dialogue social doit être exemplaire et nous vous faisons confiance pour qu'il en soit ainsi. Ainsi que je l'ai dit l'année dernière, ni les personnes, ni les conditions de travail – lesquelles tendent trop souvent à se dégrader en ces circonstances – ne doivent servir de variables d'ajustement. La création de l'entreprise unique s'est déjà accompagnée de nombreuses restructurations et réorganisations souvent douloureuses.

La situation de France 3 est préoccupante. Alors que cette chaîne doit être celle des régions, la part de l'offre régionale dans ses programmes a été de 11,5 % seulement en 2012 et les programmes régionaux sont diffusés dans des créneaux horaires peu favorables. Le regroupement des treize directions régionales en quatre pôles n'a pas été sans conséquences : relâchement des liens avec les territoires, réduction de la responsabilité territoriale des antennes, regrettable diminution des prises d'antenne événementielles. Les éditions locales servent de variables d'ajustement et c'est inacceptable. Les arbitrages financiers ne doivent pas se faire au détriment de l'offre de proximité : cette demande répétée est soutenue par le groupe écologiste qui attend de France Télévisions de nombreux progrès à cet égard.

Je rappelle la nécessité de mieux marquer l'identité des chaînes de France Télévisions ; c'est un autre des objectifs du COM sur lesquels la marge de progression est immense. Il faut mieux différencier France 2 et France 3, cette dernière devant être la chaîne des territoires et non une chaîne nationale de seconde zone avec des décrochages régionaux.

Des progrès sont nécessaires pour conforter l'audience de France 4 par la jeunesse.

Pourriez-vous nous en dire davantage sur le contenu de la plateforme éducative multimédias France TV Éducation lancée en 2012 ?

Comme l'indique le comité permanent de la diversité – CPD – de France Télévisions dans son rapport pour 2012, France Ô ne doit pas être un « alibi diversité » pour l'ensemble du groupe.

Il revient aussi à France Télévisions de mieux promouvoir le handisport et le sport féminin. D'une manière générale, le service public de l'audiovisuel doit refléter la diversité de notre société mieux qu'il ne le fait, traiter davantage des homosexuels, des minorités telles que les Roms, et aussi des personnes handicapées. L'accessibilité des programmes aux personnes aveugles, malvoyantes, sourdes et malentendantes a-t-elle progressé ?

Pour ce qui est de la place et de la visibilité des femmes, la marge de progression demeure immense. Le rapport pour 2012 du CPD est accablant : dans les journaux télévisés de France 2 et de France 3, elles ne représentent que 16,5 % des experts, contre 23 % sur TF1, et la proportion d'expertes n'est que de 7 % dans l'émission *C dans l'air*. Le service public ne devrait-il pas être exemplaire sur ce sujet ?

Concernant les programmes culturels, il faut aller plus loin et c'est peut-être sur l'ambition des objectifs qu'il faut s'interroger. De même, au-delà de l'objectif chiffré d'heures de diffusion, il faudrait s'intéresser aux créneaux horaires choisis.

Pour conclure, j'insiste, comme l'avait fait notre collègue Martine Martinel, sur la nécessité d'instaurer un suivi plus précis de la gestion du groupe et de la réalisation des engagements pris dans le COM.

M. Rudy Salles. En septembre dernier, la commission des Affaires culturelles et de l'éducation a eu l'occasion d'évoquer la situation de France Télévisions en donnant son avis sur le projet d'avenant au COM. Mais, malgré l'excellent travail de notre rapporteure pour avis et en dépit des efforts constants du président de la Commission, les conditions d'un vrai débat, pourtant indispensable, n'étaient pas réunies. Je me félicite donc que nous puissions approfondir la réflexion avec vous, monsieur Pflimlin, au regard du bilan 2012.

L'année 2012 a été une année exceptionnelle pour France Télévisions, avec un niveau d'investissement important et des succès d'audience liés d'une part aux événements exceptionnels que vous avez cités, d'autre part à de nouvelles offres numériques telles France TV Info. Néanmoins, le groupe UDI est inquiet.

Inquiet d'abord pour France 3, la chaîne du lien social et territorial. À l'heure où vous devez procéder à des coupes budgétaires drastiques, où ferez-vous passer la lame pour qu'elle ne rogne pas trop sur la proximité ? La même question se pose pour les territoires d'outremer.

Inquiet également de savoir ce qu'il adviendra de l'offre culturelle : la création, la fiction, le documentaire, le spectacle vivant, l'animation. En 2011, l'investissement dans la production audiovisuelle atteignait 416 millions d'euros, et près de 63 millions d'euros pour le soutien au cinéma. Mais, pour la période 2013-2015, les commandes d'œuvres aux producteurs extérieurs s'établiront à 400 millions d'euros par an, et l'investissement dans les films français tombera à 57 millions.

Inquiet aussi que le sport doive se serrer dangereusement la ceinture, avec un budget en chute de 12 % entre 2012 et 2015. Inquiet du reflux des recettes publicitaires par rapport aux prévisions faites en 2011. Inquiet bien sûr pour les personnels car la réduction des effectifs est au cœur des économies recherchées, même s'il s'agit d'un plan de départs volontaires non remplacés portant sur 361 postes, dont 90 postes de journalistes.

Enfin, nous sommes inquiets parce que le plus dur est encore à venir : le groupe France Télévisions doit faire face cette année à une baisse de sa dotation publique de 85 millions d'euros par rapport à 2012 et, avant un retour prétendu à l'équilibre en 2015, votre budget prévoit de lourdes pertes en 2013 et 2014, avec une diminution des ressources prévisionnelles à l'horizon 2015 en baisse de 10,5 % par rapport au COM initial. En bref, France Télévisions semble entrer dans une période de glaciation budgétaire qui aboutira inéluctablement au racornissement des périmètres et du contenu de ses missions. Quels nouveaux moyens de financement imaginer ? En particulier, envisage-t-on la possibilité pour France Télévisions de détenir des droits de coproduction dans les œuvres indépendantes que le groupe finance à plus de 30 %, comme le recommande le sénateur Jean-Pierre Plancade dans son excellent rapport ? Et *quid* d'une « taxe Google » ?

Quelle est votre stratégie pour garantir que le plus grand nombre d'émissions proposées par le groupe seront fabriquées en France ? Quelle grande ambition avez-vous pour une vraie télévision régionale ? Quel est votre projet pédagogique, en lien avec l'éducation nationale – projet qui pourrait peut-être contribuer à combler les grands vides de la réforme des rythmes scolaires ?

Le groupe UDI est convaincu qu'une trajectoire financière n'est pas nécessairement synonyme d'une sortie de route culturelle et que la difficulté est souvent la condition du rebond. Aussi, en attendant la loi sur l'audiovisuel promise, nous comptons sur vous, monsieur Pflimlin, pour identifier les voies et les moyens nouveaux du maintien de l'exigence républicaine en matière audiovisuelle et de l'exception culturelle française.

M. Thierry Brillard. L'inquiétude du groupe RRDP face à la situation de France Télévisions est à la mesure de son très fort attachement au service public de l'audiovisuel. L'inquiétude tient tout d'abord à la situation financière du groupe. L'atonie du marché publicitaire laisse penser qu'une grave erreur a été commise en 2009, lorsqu'il a été décidé, en pleine crise économique et alors que le budget de l'État était déjà très contraint, de supprimer la publicité des écrans de l'audiovisuel public après 20 heures, entraînant pour l'État un coût de plus de 700 millions d'euros. C'est de cette décision que résultent en grande partie les difficultés actuelles. Notre inquiétude tient aussi à ce que depuis la signature du COM de France Télévisions, et en dépit des mises en garde de voix autorisées, dont celle de notre collègue Martine Martinel, sur les risques que cela induirait, six nouvelles chaînes ont reçu l'autorisation d'émettre sur la TNT – et le marché de l'audiovisuel s'en trouve effectivement déséquilibré. Mais il fallait précipitamment donner cette autorisation. Nous n'avons pas été entendus et force est de constater que le marché, de fait, s'en trouve déstabilisé. Les intentions énoncées dans le COM 2011-2015 étaient bonnes, mais celui-ci était fondé sur des hypothèses de recettes publicitaires et publiques irréalistes dont on voit l'effet maintenant.

Certes France 2 est parvenue à sortir indemne du marasme général, bien qu'une succession de cinq directeurs en quelques années n'ait pas été un élément stabilisateur. Mais sur le fond, alors que l'appétence pour les chaînes thématiques est manifeste, la stratégie généraliste voulue pour France 2 ne doit-elle pas être mise en cause ?

Pour France 3, le groupe RRDP souscrit à l'avis de notre collègue Stéphane Travert : il faut faire de France 3 une chaîne régionale avec des décrochages nationaux. Après une longue période de baisse, la part d'audience de France 3 s'est stabilisée en 2012, mais une place marginale continue d'être accordée aux programmes régionaux, souvent diffusés à des horaires inaccessibles. Comment renforcerez-vous l'identité régionale de France 3 ? La qualité éditoriale du *Grand Soir 3* est unanimement reconnue, mais la conception de ce journal contredit le principe même de régionalisation puisque la majorité des reportages est faite par une rédaction nationale.

Sur France 4, dont la part d'audience est très faible, vous souhaitez développer des programmes d'animation à l'intention des enfants, ce que fait déjà la chaîne Gulli. Mais est-il vraiment judicieux de faire un Gulli bis ? L'avenir de cette chaîne ne laisse pas d'inquiéter, d'autant que, tout en évoquant une politique musicale active, vous avez supprimé des émissions dont la qualité n'était plus à prouver, telles *Chabada* et *Taratata*.

D'une manière générale, les organisations syndicales du groupe s'inquiètent d'une éventuelle ambiguïté entre le plan de départs volontaires que vous avez annoncé et un plan de sauvegarde de l'emploi – PSE – : s'il n'y a pas de volontaires au départ, ou s'ils ne sont pas assez nombreux, ne serez-vous pas obligé de lancer un PSE ?

Enfin, j'ai eu du mal à comprendre, en vous écoutant, les fluctuations des charges de personnel. De même, vous avez indiqué avoir réduit les dépenses de fonctionnement, mais si l'on s'en tient au tableau qui figure en page 95 du rapport d'exécution du COM pour 2012, elles ont augmenté. Pourriez-vous préciser ce point ?

M. Rémy Pflimlin. C'est que j'ai parlé de deux exercices. J'ai indiqué que les charges de personnel, qui ont augmenté en 2012 en raison de la couverture des élections et des Jeux olympiques, ont diminué en 2013.

Mme Marie-George Buffet. Le groupe GDR ne l'ignore pas, le président et le personnel de France Télévisions doivent relever un très grand défi. Il leur est demandé d'assumer pleinement les missions de service public de l'audiovisuel – informer, éclairer, participer à la création, ouvrir à la connaissance et permettre le débat. C'est une lourde charge et, dans le même temps, les moyens du groupe diminuent, pour les raisons que vous avez rappelées : bien sûr, la suppression de la publicité après 20 heures – et l'on mesure aujourd'hui les conséquences négatives de cette décision – mais aussi une concurrence accrue sur le marché publicitaire après l'autorisation de diffusion sur la TNT donnée à de nouvelles chaînes, ainsi que la situation économique et la baisse de la dotation.

Malgré cela, vous avez indiqué être parvenu à un résultat à l'équilibre par des économies supplémentaires. La principale variable d'ajustement, pour l'instant, c'est la masse salariale, que vous avez dit vouloir réduire. À ce sujet, je n'ai pas compris combien d'emplois seront effectivement supprimés et combien d'individus seront touchés pendant la durée du COM. Vous avez mentionné que l'effectif de France Télévisions devrait passer de 10 500 personnes en 2012 à 9 750 personnes en 2015, soit 750 emplois en moins. Vous avez évoqué un plan de 361 départs volontaires, et la résorption de 3 % du nombre d'emplois

précaires. Mais à quoi cette résorption correspond-elle ? S'agit-il d'embauches effectives ? Quelle est la part du non-renouvellement des contrats de non-permanents ? J'aimerais aussi des précisions sur les métiers concernés – jusqu'à quelle limite peut-on réduire une masse salariale sans que la qualité de la production s'en ressente ? Ces interrogations m'avaient amenée à ne pas voter en faveur de l'adoption du projet d'avenant au COM de France Télévisions.

On parle de départs volontaires ou de reconversion pour les 28 employés de l'Agence internationale d'images de télévision – AITV –, mais qu'advient-il des activités de l'Agence ?

France 3 a un formidable potentiel, mais j'ai cru comprendre que vous envisagiez de réduire de 3 % sa masse salariale en régions ; si c'est bien le cas, cela contredirait votre volonté une nouvelle fois réaffirmée de renforcer l'ancrage régional de la chaîne.

J'en viens au sport. Vous avez souligné à juste titre la qualité de la retransmission des Jeux olympiques de Londres. Les chaînes de France Télévisions sont, de toutes, celles qui couvrent le plus grand nombre de disciplines sportives. Il reste à couvrir davantage les épreuves de handisport et les pratiques sportives féminines. Cependant, j'ai cru comprendre que votre portefeuille de droits sportifs se rétracte, ce qui peut remettre en cause la transmission de compétitions sportives très populaires. Pourtant, le décret relatif à la diffusion des événements d'importance majeure vous oblige à en assurer la retransmission ; en aurez-vous les moyens ?

Enfin, que pensez-vous du projet de réforme de la taxe sur le droit de retransmission des manifestations ou compétitions sportives envisagé par le Gouvernement et qui vise à empêcher que certaines fédérations détentrices de droits ne puissent plus s'exonérer de la taxe comme elles le font actuellement en les cantonnant dans des sociétés domiciliées à l'étranger ?

M. Marcel Rogemont. Monsieur Pflimlin, considérez-vous que l'entreprise unique France Télévisions est désormais stabilisée ? L'évolution de l'effectif depuis 2011 est intéressante car elle ne montre pas de diminution flagrante.

Peut-on déduire de la volonté exprimée par France Télévisions de céder sa participation au capital de la chaîne Gulli la création prochaine, au sein du groupe, de la chaîne sans publicité destinée à l'enfance que nous espérons depuis quelques années ? Quelle est l'audience de France Ô et quelle est sa crédibilité ? Pour développer son offre numérique, France Télévisions crée des plateformes utiles et intéressantes et s'ouvre aux informations à l'international ; quelles relations entretenez-vous à ce sujet avec France 24 ?

Enfin, ne serait-il pas judicieux d'envisager dans le bouquet de chaînes de France Télévisions – qui ne me semble pas excessif – une chaîne spécialisée dans le sport ? Mon collègue Pascal Deguilhem m'a rappelé récemment que le Centre national pour le développement du sport dispose d'une enveloppe destinée au financement de la production audiovisuelle du sport féminin ou du handisport. Que ferez-vous à ce sujet ?

M. Patrick Hetzel. Vous paraît-il possible de suivre la voie suggérée par notre collègue Stéphane Travert et de transformer France 3 en une chaîne régionale avec des décrochages nationaux ? Dans l'affirmative, comment, et selon quel calendrier ?

Mme Sylvie Tolmont. L'un des objectifs définis dans le COM de France Télévisions est la promotion du sport féminin, ce qui s'est notamment traduit cette année par la diffusion inédite de matches de première division de Coupe de France d'équipes féminines de football et de rugby. La représentation des femmes dans les médias demeure une question majeure et le service public de l'audiovisuel a le devoir de se mobiliser et de favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes par un choix de programmes égalitaires et une approche objective et neutre. Je tiens à saluer la volonté manifestée par France Télévisions mais les stéréotypes relatifs à l'image des femmes perdurent dans les médias, singulièrement pour ce qui est de leur représentation dans la pratique sportive. Le sport, vecteur de transmission des valeurs universelles de tolérance, de respect et de dépassement de soi, doit aussi être un levier pour l'égalité des sexes. Les choix de programmation constituent un progrès, mais beaucoup reste à faire. Quelles initiatives comptez-vous prendre pour permettre une approche systématiquement égalitaire dans le domaine sportif ? Plus largement encore, comment combattez-vous les stéréotypes persistants et l'utilisation d'images dégradantes des femmes à la télévision ?

Mme Annick Girardin. Mes questions porteront, monsieur le président, sur l'avenir de la chaîne France Ô et de ses chaînes locales Outremer Première. D'une part, vous savez la perplexité des gens de l'outre-mer devant l'incohérence entre des engagements présidentiels et gouvernementaux forts – redonner une place prédominante et naturelle aux outre-mers dans la chaîne France Ô – et le contenu du COM, qui prévoit l'exact inverse. Avec 15 % de part d'antenne, la programmation consacrée à l'outre-mer dans la grille de France Ô est insatisfaisante et le demeurera même si elle monte à 18,5 % comme il en est question.

D'autre part, sachant que le plan de 361 départs volontaires ne concerne pas moins de 51 salariés outre-mer, on ne s'étonnera pas que le personnel des antennes locales de France Ô ait massivement participé à la grève de France Télévisions. Les salariés titulaires vivent dans une crainte légitime pour la pérennité de leur mission essentielle et de leur soutien financier. En outre, les choses prennent à France Ô une tournure particulière. Compte tenu de la suppression des postes de pigistes – par non-renouvellement des postes vacants et licenciement des salariés sous contrats précaires – des jeunes gens souvent engagés par le biais de contrats à durée déterminée répétés, parfois en toute illégalité, et qui attendent depuis des années des postes durables, sont désormais condamnés, s'ils souhaitent rester au service de France Télévisions, à l'exil hors de leur territoire natal, loin de leur famille. Pouvez-vous, monsieur le président, nous rassurer, démontrer que ce cri d'alarme a été entendu, tant sur le COM que sur les moyens concernant France Ô et que tout cela sera revu dans les semaines à venir ?

J'ai bien entendu ce que sont vos objectifs de contenus, point fort de votre stratégie. Les stations du réseau Outremer Première y répondent. Elles constituent une richesse unique : à la fois chaînes de proximité et d'ouverture sur le monde, elles sont complémentaires des autres chaînes du groupe. France Ô et ses stations locales sont une porte ouverte sur des cultures, des sociétés, des bassins régionaux différents. Elles sont un lien entre l'outre-mer et la métropole ; elles ne peuvent être conçues seulement comme des variables d'ajustement ou comme les chaînes donnant une légitimité à ce que l'on souhaiterait être un label de diversité. Elles ont besoin d'ambition et de richesse.

M. Pierre Léautey. La presse a évoqué le coût très élevé de la création de l'entreprise unique. Quel est-il ? Quel bilan tirez-vous de cette opération et existe-t-il encore des marges de progrès ? Vous nous avez dit que, depuis trois ans, une offre numérique forte avait été construite. Or, le COM initial prévoyait que le budget du numérique passerait de 55 millions d'euros en 2011 à 125 millions en 2015. Cette perspective paraît difficilement tenable ; comment, alors, utiliser au mieux les nouveaux supports ? Enfin, le COM évoque la création d'une plateforme consacrée à la jeunesse : comment celle-ci peut-elle utiliser les nouvelles technologies ?

Mme Virginie Duby-Muller. À M. Thierry Thuillier, récemment nommé à la direction de l'antenne et des programmes de France 2, il reviendra selon la presse de redéfinir les programmes des après-midi de France 2 et de réaffirmer « *le statut généraliste de référence de la première chaîne du service public* ». Cela signifie-t-il que la ligne éditoriale sera modifiée ? Quelle sera la nouvelle identité de France 2 ? Que ferez-vous pour enrayer les mauvaises performances en termes d'audience ? Quel sort sera réservé à l'émission de Sophie Aram, dont le succès reste incertain en dépit d'un horaire avancé ? Cette émission concentre les critiques, mais je crois savoir que l'audience de la tranche horaire considérée plafonne depuis plusieurs années.

Mme Sophie Dessus. Comme mes collègues, je suis inquiète pour l'avenir de France 3, et je vais me faire la porte-parole des journalistes qui présentent, jour après jour, la vie de nos régions. Depuis plusieurs années, expliquent-ils, les équipes sont sous le joug d'économies drastiques, qui se traduisent par le non-remplacement des personnels, un matériel vieillissant et des éditions réalisées à moyens constants, toujours sur le fil du rasoir, avec tous les risques que cela implique. « *Lors de la création de la locale, nous étions douze – un rédacteur en chef, quatre journalistes reporters d'images – JRI –, quatre rédacteurs, deux monteurs et une assistante, soit quatre équipes rédactionnelles. Durant l'année 2012, nous avons fonctionné à 1,8 équipe en rédaction* ». « *Nous savons* », poursuivent-ils, « *que les économies sont essentielles, mais les transformer en "non-dépense" est une démarche contre-productive. Nous avons le sentiment profond que tout le monde ne joue pas le jeu et que notre encadrement bénéficie des rigueurs que nous subissons. La somme des parts variables dans les rémunérations dont nous avons eu connaissance est à la limite de l'indécence : près d'un million d'euros de primes pour l'encadrement du pôle Sud-Ouest, alors que nous avons les pires difficultés à joindre les deux bouts au sein de la rédaction. De plus, nous n'avons aucune indication sur les perspectives permises par les économies réalisées. Quel sera le futur des locales et quelle est leur identité ? Quels sont les moyens mis en œuvre pour faire vivre ces unités identifiées par les téléspectateurs ?* »

Tout autre chose maintenant. Une journaliste qui intervient dans le service public de l'audiovisuel a jugé bon de publier dans un tweet – qu'elle a retiré très vite, c'est vrai – la photo d'une mendiante rom vêtue de loques, assortie de la légende « *Leonarda de retour en France pour la fashion week* ». J'appelle l'attention sur les conséquences dangereuses d'un tel message. Le service public de l'audiovisuel est à la fois un miroir et un modèle pour notre société. Alors que les valeurs sont de plus en plus floues, que l'on ne respecte plus ni les célébrations du 11 Novembre, ni les personnes au motif de la couleur de leur peau, je demande que la vigilance et la déontologie des journalistes soient irréprochables.

Mme Colette Langlade. Pouvez-vous nous dire, monsieur le président, quelles suites ont été données à la convention « Handicap » passée entre France Télévisions et l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées – AGEFIPH – entrée en vigueur en 2008 pour trois ans, et au nouvel accord signé en 2011 pour cinq ans ? Toujours pour promouvoir l'égalité des chances, vous indiquez poursuivre une politique active d'achats responsables et durables, notamment auprès des fournisseurs de produits solidaires, des secteurs protégés adaptés et de l'insertion. Quels en sont les premiers résultats ?

Mme Isabelle Attard. Monsieur Pflimlin, votre titre de gloire restera le bannissement du « Harry Potter du documentaire », à savoir *Les Nouveaux Chiens de garde*, sorti en janvier 2012, réalisé par Gilles Balbastre et Yannick Kergoat, tiré d'un essai de Serge Halimi, à ce jour seulement diffusé par Canal+ – encore qu'à une heure tardive, et sous la menace de multiples résiliations d'abonnements. Comme moi, vous avez vu ce documentaire, dont toute votre profession a parlé, et vous vous êtes forcément renseigné avant de le refuser.

Pourquoi le service public de l'audiovisuel ne l'a-t-il pas diffusé ? Pensiez-vous que, 220 000 entrées en salles ayant été comptabilisées, tous ceux qui voulaient le voir l'avaient vu ? Aviez-vous peur de faire de la publicité déguisée aux « ménages » des journalistes, ces prestations commerciales grassement payées, au mépris de leur indépendance et de la déontologie ? Serait-ce que vous vouliez préserver vos bonnes relations avec les grands patrons des médias, les Dassault, Bolloré, Lagardère, Pinault, Bouygues et Arnault ? Il est vrai que plusieurs d'entre eux ont été vos employeurs et que, étant donné leur influence sur les médias français, vous retravaillerez probablement pour eux. Ou serait-ce que vous craigniez d'être exclu du cercle très sélect des membres du Siècle ? Le documentaire n'est pas tendre avec ce concentré d'oligarchie regroupant les élites autoproclamées de notre pays que sont les ministres, députés, présidents d'entreprise et, bien sûr, journalistes et patrons de presse. Le Siècle fait preuve dans son recrutement d'un remarquable éclectisme politique : être de droite ou de gauche n'est pas important ; si j'osais, je dirais que c'est un haut lieu de la pluralité. Je tente une dernière hypothèse : serait-ce que vous êtes vexé de ne pas faire partie des nombreux membres de ce club qui apparaissent dans le documentaire ?

Vous l'aurez compris, je ne crois pas vraiment à toutes ces explications, et je compte sur vous pour me donner la vraie réponse. Mais je préférerais bien sûr que vous preniez l'engagement de programmer *Les Nouveaux Chiens de garde* à une heure de grande écoute. Ce serait une très belle illustration du pluralisme dont vous êtes capable en privé.

M. Patrick Lebreton. Monsieur le président de France Télévisions, je suis élu de La Réunion, et je ne vous ai pas trouvé très prolix sur la question particulière de France Ô et du réseau Outremer Première. France Ô est devenue une chaîne illisible. Cela a été dit et redit dans ces murs et souligné par le président de notre intergroupe parlementaire, le sénateur Georges Patient, qui vous a écrit. France Ô n'est pas la chaîne des Outre-mer ; de surcroît, elle caricature la diversité, qui devait être un de ses maîtres-mots.

Mais ce n'est pas ma seule préoccupation ce matin. En premier lieu, de nombreux bruits circulent en ce moment à propos de l'avenir du réseau outre-mer. Je vous demande de nous indiquer très clairement si des projets de privatisation sont en cours.

Ma seconde question a trait à La Réunion. Je mène depuis plus de six mois, à la demande du Premier ministre, une mission relative à la régionalisation de l'emploi dans les Outre-mer. Je remettrai ce rapport dans une dizaine de jours. Une des principales préconisations porte sur l'accès et le maintien dans l'emploi des cadres ultramarins dans leur région d'origine – c'est d'ailleurs un engagement du Président de la République. J'ai donc été très surpris d'apprendre que le directeur adjoint de Réunion Première, M. Gérard Hoarau, avait été brutalement évincé par sa hiérarchie. Ce cadre réunionnais a fait une carrière exemplaire à France Télévisions et n'a pas hésité à s'inscrire dans une démarche de mobilité, dans tous les Outre-mer et même à Paris. Ses qualités professionnelles sont unanimement reconnues.

Les Outre-mer ne doivent pas nécessairement se recroqueviller sur eux-mêmes. L'apport des cadres métropolitains est toujours reconnu et nous l'acceptons en tant que tel. Mais nous ne pouvons accepter que des talents locaux soient maltraités ou victimes d'une chasse aux sorcières. J'ai cru comprendre que M. Hoarau n'a peut-être pas parfaitement traduit le plan de départs volontaires ; j'aimerais connaître votre opinion franche à ce sujet.

Il est indispensable de déterminer une véritable stratégie pour France Ô et le réseau Outremer Première, et de remettre à l'endroit la gouvernance de Réunion Première.

M. Patrice Martin-Lalande. Puisque, dans tous les pays où ils existent, les services publics de l'audiovisuel doivent faire face à la révolution induite par l'apparition des supports numériques et la multiplicité de l'offre, le groupe France Télévisions peut-il tirer des enseignements utiles de la manière dont ses homologues procèdent ? Avec la délinéarisation des contenus, c'est-à-dire la consommation des émissions à la demande, quel sens a désormais la notion de « chaîne » ? Les télévisions privées, qui ont toujours besoin de plages publicitaires, souhaitent que les téléspectateurs leur restent liés le plus longtemps possible. Le service public de l'audiovisuel, assez largement délié de la contrainte de la recette publicitaire, peut-il mieux répondre à la consommation délinéarisée ? Ne pourrait-il se produire que l'on en vienne à remplacer le service public de l'audiovisuel, créateur de contenus, par des appels d'offres sur les missions de services publics, les productions étant ensuite mises directement à la disposition des internautes ? J'y vois pour inconvénient qu'à ne pas s'exposer, comme les chaînes le permettent, à une diversité de contenus, on ne reste enfermé dans ses choix au risque d'une forme d'« autisme audiovisuel ». Voyez-vous dans cette évolution possible une perspective ou un risque ?

Mme Julie Sommaruga. Monsieur le président Pflimlin, je souhaite revenir sur la suppression envisagée de l'Agence internationale d'images de télévision – AITV –, à propos de laquelle je vous ai écrit dernièrement. Cette agence spécialisée dans l'actualité africaine, implantée à Malakoff, a, en 2012, rempli ses missions comme il se devait.

Chaque année, environ 3 500 sujets vidéo sont réalisés pour des télévisions africaines par l'intermédiaire des vingt-huit permanents et d'une trentaine de correspondants en Afrique. Les images de cette agence sont également transmises à France 24, TV5 Monde et France Ô, et sont mises à disposition de France 2 et France 3. L'expérience des personnels de l'AITV et les liens tissés de longue date avec leurs homologues africains sont une richesse pour notre secteur audiovisuel ; ils participent au développement des médias africains. La suppression envisagée de l'Agence aura également des conséquences préjudiciables pour ses salariés qui sont attachés à sa mission spécifique et se voient imposer un plan de départs volontaires. Par ailleurs, les objectifs de promotion de la diversité sociale et culturelle et d'amélioration de l'influence internationale de France Télévisions figurent dans le COM 2011-2015 ; la suppression de l'AITV contredirait ces deux objectifs. Pouvez-vous nous dire ce qui motive la

décision de supprimer l'Agence ? Partageant l'inquiétude des personnels de l'AITV, je souhaite comme eux la réalisation d'un audit indépendant, portant à la fois sur le fonctionnement de l'Agence et sur son positionnement.

M. Franck Riester. France Télévisions a donc des embarras financiers. Je ferai quelques propositions qui pourraient permettre d'améliorer la situation du groupe. Comme il a été rappelé, le montant de la dotation versée au groupe pour compenser le manque à gagner dû à la suppression de la publicité après 20 heures a fortement baissé en deux ans et il est prévu qu'elle soit de 114,7 millions d'euros en 2014. Mais, pour atténuer l'effort budgétaire de l'État, nous avons aussi créé une taxe prélevée sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques, ainsi qu'une taxe sur le chiffre d'affaires publicitaire des distributeurs privés de services de télévision, dont le rendement devrait s'établir en 2014 dans une fourchette de 200 à 215 millions d'euros. Monsieur le président de la commission des Finances, n'y a-t-il pas un problème à ce que le produit d'une taxe créée spécifiquement pour financer France Télévisions ne lui soit pas intégralement reversé ? Je vois là une première piste d'amélioration des recettes du groupe.

D'autre part, le moment n'est-il pas venu de repenser l'offre de chaînes – dont, pour certaines, le positionnement est mal identifié par nos compatriotes – et d'en réduire le nombre ?

Enfin, ne faut-il pas approfondir encore le rapprochement des rédactions de France 2 et France 3, et trouver un partenariat renforcé avec France 24 permettant de bénéficier des synergies possibles ?

Mme Françoise Dumas. L'un des objectifs fixés à France Télévisions est la promotion de la représentation de la diversité des populations. Cela vaut notamment pour France 3, chaîne de la proximité. Une chaîne publique se doit effectivement d'informer, d'exprimer les richesses culturelles de la société, de la refléter telle qu'elle est, de transmettre l'histoire de toutes les populations qui l'ont construite et qui ont participé à l'histoire contemporaine de la France, contribuant ainsi à la cohésion sociale. Ce rôle dévolu au service public de l'audiovisuel est extrêmement important en régions et permettra de stabiliser l'audience, voire de l'accroître. Comment poursuivez-vous cette mission ?

Je me félicite par ailleurs du partenariat établi avec des établissements scolaires situés dans des zones d'éducation prioritaire, qui se traduit par des stages visant à renforcer l'accès aux métiers du journalisme de tous les jeunes. Quel plan a été défini à cette fin, et quels résultats ont été obtenus ?

M. Michel Pajon. Monsieur le président, vous avez annoncé un plan de départs volontaires portant sur 361 emplois. Comment êtes-vous parvenu à ce nombre ? Comment ont été choisis les postes qui doivent être supprimés ? Combien de salariés sans affectation compte le groupe et ces emplois très particuliers seront-ils supprimés ? Les contraintes budgétaires auxquelles vous devez faire face vous conduisent-elle à envisager la suppression de France 4, chaîne au positionnement incertain, pour redéployer les crédits qui lui sont consacrés vers les autres chaînes du groupe ? Quelle est la position de votre autorité de tutelle à ce sujet ?

Mme Dominique Chauvel. France Télévisions s'attelle à proposer une offre numérique transversale avec une plateforme d'information en continu, traitant de l'actualité en temps réel. Mais ne risque-t-on pas de sacrifier la qualité de l'information à l'immédiateté ? Comment maintiendrez-vous la ligne éditoriale de France Télévisions ?

Mme Valérie Rabault. Certains titulaires de contrats à durée déterminée employés par France Télévisions envisagent des recours pour demander leur requalification. Quelle suite comptez-vous leur donner ?

M. Charles de Courson. Projetez-vous d'accroître les créneaux de décrochage de France 3 ? Projetez-vous d'associer certaines stations de France 3 à des chaînes de télévision locales, dont certaines sont liées à des quotidiens régionaux ? Le rapport d'exécution signale qu'en 2012, vous avez réussi à réduire de 10 % le coût horaire des programmes régionaux tout en augmentant de 14 % le volume des heures de programmes ; continuerez-vous sur cette ligne en 2013 et en 2014 ?

M. le président Patrick Bloche. La liste des orateurs est épuisée. Sa longueur dit assez l'intérêt que la représentation nationale porte à France Télévisions.

M. Rémy Pflimlin. Chacune des questions abordées mériterait de longs développements. Comme le temps qui m'est imparti ne le permet pas, je me propose de transmettre des réponses écrites aux questions spécifiques et de concentrer mon propos sur quelques sujets importants souvent évoqués.

La régionalisation de France 3 est une question permanente et lancinante. L'ancien directeur général de France 3 que je suis peut en témoigner : il y a plus de dix ans, j'avais proposé la création de télévisions numériques régionales mais le projet n'a pas abouti. La situation que nous connaissons aujourd'hui est d'abord caractérisée par une forte contrainte budgétaire, que vous avez tous décrite. Or, la télévision est une activité qui coûte infiniment plus cher que la radio, ce pourquoi le parallèle souvent fait avec le réseau France Bleu ne tient pas. La question des moyens est centrale. Si nous avons gagné en productivité, si nous nous organisons mieux pour faire plus avec moins, c'est pour remplir nos missions dans les meilleures conditions, et parce que ces gains de productivité nous permettent de nous adapter.

Par ailleurs, notre environnement a complètement changé, et la perspective du développement d'une offre régionale doit s'inscrire dans son temps, l'ère numérique, en permettant aux individus d'aller chercher les contenus qu'ils souhaitent où qu'ils soient. Je souligne aussi que France 3 « nationale » joue un rôle essentiel en matière de création. L'objectif qui nous est fixé est d'investir un peu plus de 400 millions d'euros dans la production audiovisuelle et 60 millions d'euros dans la production cinématographique. Les œuvres ainsi créées à grands frais ne peuvent être diffusées que sur des grandes chaînes généralistes ; nous avons besoin des deux canaux nationaux complémentaires que sont France 2 et France 3, qui jouent un rôle fédérateur essentiel dans le pays. Oui, il faut garder des chaînes généralistes, pour pouvoir diffuser des fictions vues par 3,5 millions de téléspectateurs, des journaux télévisés vus par plus de 3 millions de téléspectateurs, ou encore un documentaire comme celui qu'a récemment diffusé France 3 sur la situation du pays analysée par des sociologues et des statisticiens et qui a réuni un million de téléspectateurs. Même si ce million de personnes ne représente que 5 % d'audience, c'est très important.

Il est donc besoin d'une offre nationale forte, complétée par une offre régionale que nous pouvons renforcer de deux manières : sur supports numériques et dans la perspective du développement de l'audiovisuel régional et local. Qu'attend-on sur le plan national et sur le plan régional ? Comment travailler avec les créateurs locaux et régionaux et avec les télévisions locales ? Pour répondre à ces questions d'ordre politique, la ministre de la culture et de la communication a décidé de constituer un groupe de travail auquel nous participons pour la moitié de ses membres. Il est chargé de définir la place de l'audiovisuel public

régional en termes de lien social, d'information, de développement de l'animation locale et régionale, et de dire quels canaux utiliser pour diffuser ces contenus.

La chaîne nationale France 3 joue un rôle essentiel, sauf à nous dire que nous devons réduire l'investissement en création de 400 à 200 millions d'euros, mais l'on n'en est pas là aujourd'hui. Une perspective différente est nécessaire – qui ne peut être celle que j'avais envisagée il y a dix ans –, étant entendu que l'information locale et régionale est préservée et continue d'augmenter très fortement en régions, avec de très bonnes audiences ; que nous développons les prises d'antenne exceptionnelles ; que la multidiffusion est l'une des caractéristiques de la télévision de l'époque, pour toutes les chaînes. Cette réflexion stratégique engage le pays. Il faut donc une vision claire des objectifs, mais aussi des moyens nécessaires pour y parvenir. Sait-on que les chaînes régionales allemandes de l'ARD disposent de 800 millions à un milliard d'euros quand l'ensemble de France 3 régionale est dotée de 350 millions ? Il y a là une question fondamentale dont j'espère que nous pourrons traiter au fond dans les mois qui viennent.

Avec votre autorisation, monsieur le président, je laisserai M. Patrice Papet traiter de l'emploi et du plan de départs volontaires.

M. Patrice Papet, directeur général délégué à l'organisation, aux ressources humaines et au projet d'entreprise de France Télévisions. En 2012, nous avons annoncé un plan de réduction de l'emploi portant sur 650 équivalents temps plein – ETP – par rapport aux effectifs atteint cette année-là, qui s'établissaient à 10 400 ETP. Nous avons depuis lors réduit significativement le nombre d'emplois à France Télévisions, qui devrait s'établir aux alentours de 10 150 ETP fin 2013. La réduction résulte à la fois d'un moindre recours à l'emploi non permanent et du non-remplacement de départs naturels de salariés en contrat à durée indéterminée. Le plan de départs volontaires, qui porte sur 361 ETP, doit permettre d'atteindre l'objectif annoncé de réduction de l'effectif de 650 ETP.

La réduction de l'emploi non permanent a été significative, en particulier sur France 3. Nous entendons poursuivre cette réduction à travers un plan pluriannuel de réduction de la précarité qui comprendra deux volets essentiels. Le premier volet portera sur la « permanentisation », c'est-à-dire la transformation d'activités qui étaient régulièrement confiées à des personnels en contrat à durée déterminée en activités permanentes. Le second volet consistera à proposer les postes vacants libérés par des départs naturels à des personnels non permanents.

S'agissant du plan de départs volontaires, les fonctions éligibles ont été définies précisément en liaison avec chacune des directions opérationnelles sur la base d'une analyse de l'activité et d'une projection de l'évolution des pratiques professionnelles. Ce plan se déroule selon une procédure assimilable à celle d'un plan de sauvegarde de l'emploi –PSE –, qui s'inscrit tout à fait dans l'esprit de la nouvelle loi sur la sécurisation de l'emploi. Dès le mois de juin dernier, nous avons proposé aux partenaires sociaux la négociation d'un accord global sur l'emploi, touchant tous les secteurs, la gestion prévisionnelle, les contrats de génération, la réduction de la précarité et le plan de départ volontaire. Les partenaires sociaux n'ont jusque-là pas souhaité en débattre mais nous leur avons fait cette proposition bien en amont de la consultation des instances représentatives du personnel.

Nous sommes donc aujourd'hui en phase de consultation des instances représentatives et renouvelons notre proposition de négociation avec les partenaires sociaux sur les modalités du plan de départs, son contenu ainsi que les mesures d'accompagnement.

En définissant précisément les emplois qui pourront être concernés, nous pensons ne pas renouveler les insuffisances de pilotage des plans de départs précédents. Pour celui-ci, nous avons en effet pris soin de vérifier en amont la faisabilité de la réduction de l'emploi dans les différents secteurs d'activité de l'entreprise.

En ce qui concerne l'AITV, nous estimons que son activité n'a pas une place prioritaire dans les missions de France Télévisions. Cependant il est important de préciser qu'aucun des salariés de l'AITV ne sera invité à quitter France Télévisions. Tous ceux qui souhaiteront rester le pourront et se verront proposer un emploi à la hauteur de leurs compétences.

S'agissant du label Diversité, nous serons auditionnés vendredi prochain par la commission d'attribution, après un audit extrêmement complet réalisé par l'AFNOR. Nous avons bon espoir de l'obtenir.

En ce qui concerne la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, nous avons mis en place toute une série de mesures. Nous nous sommes en particulier fixé l'objectif de faire passer la proportion de femmes dans les fonctions d'encadrement de l'entreprise d'un quart en 2012 à un tiers en 2015. Nous souhaitons également atteindre une part d'au moins 30 % d'expertes fin 2014, contre 18 % en 2012, dans un corpus constitué des journaux télévisés et d'un certain nombre d'autres programmes d'information et de débat. Nos objectifs sont donc très précis. Nous souhaitons également faire progresser la part des femmes dans des secteurs où elles sont peu représentées, en particulier les fonctions techniques et plus généralement l'encadrement. À cet effet, nous avons mis en place une mesure emblématique : aucun poste d'encadrement n'est désormais pourvu sans qu'on ne se soit assuré au préalable qu'il y ait des candidatures féminines.

M. Rémy Pflimlin. J'ajoute que nous sommes très actifs sur la semaine du handicap. Nous l'avons lancée lundi avec des manifestations à l'intérieur de la maison. Certains travailleurs handicapés ont accepté de se mettre en scène dans une grande campagne photographique que nous organisons dans l'ensemble de nos stations afin de promouvoir le thème du handicap au travail. Je signale également une série formidable sur le thème du handicap, *Vestiaires*, qui est diffusée après le journal de 13 heures sur France 2.

M. Martin Ajdari, secrétaire général, directeur général délégué aux ressources de France Télévisions. Sur l'égalité entre les femmes et les hommes à l'antenne, je signale que le COM prévoit, outre l'objectif quantitatif d'augmentation de la place des expertes dans les émissions de débat et d'information, un engagement en faveur de l'exposition du sport féminin, conformément à la recommandation formulée par Mme Martine Martinel dans son rapport d'information sur l'avenant au COM.

En ce qui concerne l'accessibilité, nous nous sommes engagés à passer d'un programme par mois en audiodescription en 2010 à deux programmes par jour en moyenne en 2015, parallèlement à la généralisation du sous-titrage des programmes nationaux.

En ce qui concerne les coûts de transition de l'entreprise unique, outre la désorganisation qu'elle entraîne, la fusion de huit entreprises, comme toute fusion d'une telle ampleur, a nécessairement un coût pendant plusieurs années : coût du rapprochement des statuts des collaborateurs, doubles loyers nécessaires pour rapprocher les lieux de travail, dépenses de conseil – d'autant plus nécessaires que la fusion a dû être réalisée dans un délai extrêmement bref, sans doute trop bref – et dépenses d'investissement importantes pour créer des outils communs, indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces coûts ne sont

pas forcément connus ni chiffrés dans leur détail mais ils sont, pour une très large part, programmés, budgétés et annoncés depuis 2009. On ne peut espérer un retour sur investissement au bout de trois ans mais la fusion doit, à un horizon de cinq à vingt ans, rapporter des bénéfices à la collectivité.

Ce retour sur investissement repose notamment sur la capacité à mutualiser des achats, notamment hors programmes. Nous avons mis en place à cet effet une commission des appels d'offres fin 2011 : en un an, elle a permis de réaliser 12 % d'économies sur les contrats renouvelés. Nous négocions également avec les producteurs de programmes de flux sur la base d'audits qui font apparaître des marges variant entre 5 et 15 % en fonction des audits et du rapport de force entre acheteur et vendeur. Le coût d'achat des programmes qui ont été renégociés dans ce cadre depuis 2012 est en baisse de 8 %. Des économies sont également réalisées sur les structures. Les structures communes sont en place pour les fonctions support – administratives, financières, ressources humaines. Depuis deux ou trois ans, elles doivent d'abord apprendre à fonctionner dans un univers et une organisation différents. Un référentiel réglementaire d'accord collectif vient juste d'être signé et de nouvelles procédures de frais de mission ou autres doivent être arrêtées. Cette nouvelle organisation se met en place progressivement et permettra de réaliser des gains d'efficacité importants notamment sur les fonctions d'état-major.

C'est ce qui explique que dans le plan d'évolution des effectifs entre 2011 et 2015, alors que la baisse est en moyenne pour l'entreprise d'environ 5 %, la diminution atteint plus de 30 % pour les fonctions de communication de la présidence et du secrétariat général, 8 à 9 % pour les fonctions techniques, financières et de gestion qui sont mutualisées, contre 5 % en régions et 1 ou 2 % pour le numérique et les programmes. Ces gains vont se déployer entre maintenant et 2015. Si l'on considère que ces économies d'emplois – les 650 ETP – sont liées à l'entreprise unique et à la mutualisation qu'elle permet, les gains attendus sont de 50 à 60 millions d'euros par an. Ayons en tête que cette économie se fait avec des missions qui s'étendent. Nous avons désormais en outre-mer des télévisions de proximité du matin au soir et avons développé une offre numérique extrêmement large qui n'existait pas auparavant.

Nous n'attendons pas les gains de long terme pour faire des économies. Nos dépenses de communication ont déjà baissé de 20 % en deux ans. Nos frais de mission, à la faveur d'une nouvelle procédure commune qui a déjà suscité deux préavis de grève, ont diminué de 10 %, nos dépenses de documentation de 25 %. Les gains plus structurels vont être réalisés à compter de maintenant.

Notre trésorerie doit être légèrement positive à la fin de l'année. Il n'y a donc pas de risque d'asphyxie financière. Il est néanmoins impératif de retrouver l'équilibre rapidement, c'est-à-dire d'ici à 2015. Entre-temps le groupe est en mesure de supporter un déficit de trésorerie d'un an ou deux à condition que sa trajectoire soit crédible. C'est tout l'enjeu de l'avenant au COM 2011-2015.

M. Rémy Pflimlin. En réponse à la question de Mme Marie-George Buffet, il est vrai que l'évolution de nos droits de diffusion du sport est un point central dans le cadre de nos missions. Nous avons aujourd'hui conforté les droits sportifs de France Télévisions. Nous possédons les droits de diffusion pour les Jeux olympiques jusqu'en 2020, pour le Tour de France jusqu'en 2020, pour le Tournoi des Six Nations jusqu'en 2017, pour la Coupe de France jusqu'en 2014 et pour la Coupe de la Ligue jusqu'en 2016. Une interrogation demeure sur les droits de diffusion du tournoi de Roland Garros pour lesquels des discussions doivent

encore avoir lieu. Pour autant, la diffusion de programmes sportifs doit également faire face à des réductions budgétaires, tant dans les coûts de production que dans les droits de diffusion.

Concernant le projet de la taxe sur les retransmissions, nous considérons qu'il est difficile de taxer les diffuseurs et non pas les propriétaires de droits, qui par ailleurs touchent des sommes considérables. Nous sommes dès lors en désaccord avec cette proposition, sachant qu'en dehors du simple impact financier, il nous semble que le dispositif est d'une difficulté particulière à mettre en œuvre.

M. Bruno Patino, directeur général aux programmes, aux antennes et aux développements numériques de France Télévisions. Mon propos se concentrera sur les programmes. Tout d'abord, une émission qui n'est pas réussie ne doit pas masquer le succès d'une rentrée. S'il est vrai que France 2 a eu un accident d'audience avec une émission de l'après-midi, les audiences de France Télévisions sont globalement très satisfaisantes. Début novembre, France 2 totalisait 14,1 points d'audience, retrouvant ainsi son niveau élevé du début de l'année. Sur les premières parties de soirée, France 2 a atteint 15,9 points d'audience, ce qui constitue un score que la chaîne n'avait pas enregistré depuis longtemps. France Télévisions a quant à elle atteint 29 points d'audience, soit un niveau plus élevé que lors du premier semestre de cette année, où le bouquet totalisait 28,6 points d'audience. Ces chiffres n'atténuent pas les mauvais résultats de l'émission de l'après-midi sur France 2, mais ils les relativisent puisque globalement les audiences se portent bien pour France Télévisions.

Ensuite, il est vrai que le paysage audiovisuel actuel est changeant et particulièrement chahuté. En effet, si l'on souhaite être capable de toucher tous les usages, tous les goûts et tous les publics, il est nécessaire pour France Télévisions d'avoir une stratégie qui soit à la fois numérique mais aussi de fragmentation en termes de bouquet. Nous avons pour stratégie depuis plusieurs années, en réponse à la délinéarisation, de développer des verticales. En effet, lorsque l'on délinéarise les programmes de télévision, il est nécessaire de les regrouper en les thématisant. France Télévisions a tout d'abord lancé France TV Info, puis France TV Éducation, et enfin la Culturebox qui a atteint le million de vidéos vues le mois dernier en proposant une offre culturelle pointue et large. La prochaine plateforme thématique à voir le jour, lors du premier trimestre 2014, est la plateforme jeunesse. Le constat actuel est en effet que parmi les plus jeunes, l'utilisation de la télévision reste importante mais est concurrencée par la tablette, et ceci pour deux raisons. D'abord, parce que les parents peuvent contrôler le temps d'exposition et le type de programme visionné par leurs enfants. Ensuite, parce que l'enfant peut revoir son programme favori quand il le souhaite, sans attendre sa diffusion. Enfin, concernant le paysage audiovisuel actuel, l'ensemble des acteurs de l'audiovisuel adoptent une politique de fragmentation. Ces derniers multiplient le nombre de chaînes pour essayer d'atteindre un public toujours plus large, en donnant à chacune d'entre elles une identité éditoriale suffisamment affirmée pour viser un public spécifique.

En ce qui concerne la programmation de France Ô, je souhaiterais que ne soit pas confondue la quotité minimale de programmes produits par les outre-mer, fixée par l'avenant au COM à 18,5 %, et la réalité du positionnement ultramarin de la programmation de France Ô. Lorsque l'on calcule la réalité de ce positionnement dans la grille de programmation de France Ô, c'est plus de la moitié de la grille actuelle qui est dédiée à l'outre-mer. En effet, la rediffusion des journaux télévisés des Outremer Première représente 120 heures par mois ; le journal télévisé de France Ô sur l'outre-mer représente 27 heures par mois ; les documentaires ultramarins représentent 47,5 heures par mois ; les fictions inédites produites en outre-mer représentent 36 heures par mois sur six mois ; les fictions tournées en

outre-mer et en circulation au sein du groupe représentent 16 heures par mois ; les magazines dont 100 % des sujets ont trait à l'outre-mer ou sont liés à la culture ultramarine représentent 25 heures par mois ; les magazines dont au moins 50 % des sujets ont trait à l'outre-mer représentent 13,4 heures par mois ; et enfin, les programmes événementiels sur l'outre-mer représentent 4 heures par mois. Au total, ce sont 276 heures de programmes par mois qui sont dédiées à l'outre-mer. Ainsi, si le positionnement de France Ô ne se limite certes pas à l'outre-mer, il se caractérise néanmoins par un fort ancrage ultramarin.

M. Patrick Lebreton. Je ne partage ni votre point de vue ni votre analyse de la situation. La situation est très difficile sur place, et je pense que cela doit faire l'objet d'un échange particulier avec France Télévisions. Je ne peux que vous inviter à venir voir sur place comment les choses se passent réellement.

M. Bruno Patino. Je vous assure, monsieur le député, que statistiquement parlant le volume des programmes ultramarins ne baisse pas sur France Ô. Je ne parle pas de la situation du réseau Outremer Première, mais uniquement de France Ô. C'est une chaîne nationale et son positionnement ultramarin a été renforcé.

France 4 a prévu de se redéfinir à partir du premier trimestre 2014 à travers deux axes fondamentaux. D'abord, en conférant une plus large place à la jeunesse durant la journée. Ce basculement doit avoir lieu à la fin du mois de mars. Ce seront des émissions ludo-éducatives, qui divertissent et enseignent. Ensuite, pour le créneau de l'après-midi et de la fin de journée, il sera proposé de cibler un public de jeunes adultes autour des nouvelles formes télévisuelles, en proposant aux nouveaux créateurs télévisuels de faire leurs premières armes.

Pour France 2, le principal défi est d'affirmer sa ligne éditoriale et de la redéfinir sur la période de l'après-midi.

M. Thierry Thuillier, directeur de l'antenne et des programmes de France 2, directeur général délégué à l'information de France Télévisions. Tout d'abord, en ce qui concerne l'Agence internationale d'images de télévision – AITV –, l'activité doit être maintenue. C'est l'intention du quai d'Orsay qui, via Canal France International – CFI –, finance cette activité de coopération avec les pays africains. Toutefois, j'aimerais faire part d'un triple constat en ce qui concerne France Télévisions. Premièrement, nous souffrons d'un déficit structurel concernant l'AITV. Nous avons aujourd'hui une subvention du quai d'Orsay via CFI d'à peine 1,5 million d'euros – subvention qui s'élevait à 2 millions d'euros il y a deux ans), et une subvention de 200 000 euros de France 24. La subvention totale s'élève donc à 1,7 million d'euros pour un budget d'environ 5,6 millions d'euros. Ce déficit ne cesse de s'aggraver puisque les subventions publiques ne cessent de diminuer. Deuxième point, le quai d'Orsay, via CFI, ne souhaite plus que la coopération avec les pays africains se fasse sous forme de livraison de sujets prêts à diffuser, mais qu'il y ait un transfert de savoir-faire vers ces pays. Il faudra donc alléger le dispositif tel qu'il existe actuellement à Malakoff pour renforcer la coopération avec les pays africains. Dernier point, les missions de France Télévisions ont évolué dans un environnement qui n'est plus le même par rapport à la période de création de l'agence. Lors de la création de l'AITV, France 24 n'existait pas encore et l'AFP vidéo ne s'était pas encore développée. L'AFP développe en effet ses services sur l'Afrique, services auxquels certaines chaînes africaines se sont abonnées. Ces services se substituent alors aux produits fournis par l'AITV. Ces trois constats nous ont amené à envisager l'arrêt de cette activité à l'intérieur de France Télévisions et à entamer des discussions avec l'AFP.

En ce qui concerne les emplois d'AITV, nous nous sommes engagés à redéployer l'intégralité des vingt-huit journalistes permanents au vu des besoins nouveaux. Il y a en effet une forte demande de services émanant des stations d'outre-mer pour alimenter les journaux des Outremer Première, et nous pensons qu'il est important de redéployer une partie de ce personnel vers ces besoins. Il y a aussi des besoins sur le numérique, notamment pour développer France TV Info et pour faire mieux en matière de diffusion sur Internet des vidéos que nous produisons tous les jours.

Vous avez demandé en ce qui concerne l'AITV un audit indépendant et je suis en accord avec vous sur ce point. Je souhaite la tenue d'un audit indépendant pour que soit rendues publiques les données financières et budgétaires.

Ensuite, concernant le rapprochement des rédactions de France 2 et de France 3, nous avons beaucoup avancé depuis la précédente audition. D'ici avril 2014, les deux rédactions seront pleinement intégrées et numérisées. D'importantes synergies techniques en sont attendues. Nous prévoyons au premier trimestre 2015 de rendre publics un projet et un calendrier de création de la rédaction unique de France Télévisions. Nous espérons être au rendez-vous pour 2015 afin de pouvoir avancer sur ce projet destiné à promouvoir la diffusion d'informations de qualité et à développer l'information dans l'univers numérique. C'est un objectif ambitieux car les rédactions de France 2 et de France 3 se sont souvent construites en opposition. Il existe deux cultures de travail entre ces rédactions, qui sont différentes mais nécessaires pour créer une nouvelle culture d'entreprise. Un certain nombre d'années sera nécessaire pour rendre pleinement opérationnelle cette rédaction unique.

L'échec constaté sur France 2 d'une émission ne doit pas masquer les réussites d'audience, mais aussi les difficultés structurelles de France 2 l'après-midi. Au cours des dix dernières années, seules trois émissions sur dix ont dépassé la barre des 10 points d'audience. Ce n'est donc pas un phénomène nouveau, et il est clair que France 2 a un problème pour cette plage horaire qu'il convient de repenser en profondeur. Nous devons dès lors investir davantage dans les contenus de l'après-midi pour aller chercher de nouvelles recettes publicitaires. Ma conviction est que France 2 est une chaîne importante, la première au sein du bouquet du service public, qui doit être à la fois populaire mais aussi exigeante. Elle doit avoir pour ambition de rassembler le plus grand nombre de téléspectateurs, tout en choisissant des programmes ambitieux et audacieux. Il faut trouver un équilibre entre l'exigence de rassemblement et celle de valeur ajoutée de service public. Ainsi, sur les après-midi de France 2, nous allons tenter à partir de janvier de reconstituer une offre cohérente répondant à ces critères pour pouvoir reconquérir une partie des audiences.

M. Rémy Pflimlin. Je vous rappelle que nous vous fournirons les réponses à certaines questions par écrit.

M. le président Patrick Bloche. Nous prenons acte de votre intention de répondre par écrit aux questions très précises qui vous ont été posées par nos collègues et nous vous remercions.

Membres présents ou excusés

Commission des Finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire

Réunion du mercredi 20 novembre 2013 à 9 h 30

Présents. - M. Guillaume Bachelay, M. Jean-Marie Beffara, M. Étienne Blanc, M. Christophe Caresche, M. Olivier Carré, M. Gilles Carrez, M. Jérôme Chartier, M. Pascal Cherki, M. Alain Claeys, M. Jean-François Copé, M. François Cornut-Gentille, M. Charles de Courson, Mme Marie-Christine Dalloz, M. Olivier Dassault, Mme Carole Delga, M. Jean-Louis Dumont, M. Christian Eckert, M. Henri Emmanuelli, M. Christian Estrosi, M. Alain Fauré, M. Olivier Faure, M. Jean-Claude Fruteau, Mme Annick Girardin, M. Laurent Grandguillaume, M. Yves Jégo, M. Régis Juanico, M. Jean-Christophe Lagarde, M. Jean-François Lamour, M. Jean Launay, M. Patrick Lebreton, M. Jean-François Mancel, M. Thierry Mandon, M. Hervé Mariton, M. Pierre-Alain Muet, M. Patrick Ollier, M. Michel Pajon, Mme Christine Pires Beaune, Mme Valérie Rabault, Mme Monique Rabin, M. Alain Rodet, M. Gérard Terrier, M. Thomas Thévenoud, M. Michel Vergnier, M. Philippe Vigier, M. Laurent Wauquiez, M. Éric Woerth

Excusés. - M. Christophe Castaner, M. Jean-Pierre Gorges, M. Marc Goua, Mme Arlette Grosskost, M. Marc Le Fur, Mme Sandrine Mazetier, Mme Valérie Pécresse, M. Thierry Robert, M. Nicolas Sansu, Mme Eva Sas, M. Pascal Terrasse, Mme Hélène Vainqueur-Christophe

Assistait également à la réunion. - M. Patrice Martin-Lalande

