

1. Etat des lieux

1.1. Organisation du secteur public audiovisuel en France

Six organismes composent aujourd'hui l'audiovisuel public français :

- **les trois sociétés nationales de programme France Télévisions, Radio France et France Médias Monde :**
 - **France Télévisions** est chargée de concevoir et programmer des émissions de télévision à caractère national, régional et local ainsi que des émissions de radio ultra-marines. Dans ce cadre, la société édite les services France 2, France 3, France 4, France 5, *franceinfo*, les Outre-Mer La 1ère (télévision et radio) et Via Stella (en Corse). Elle conçoit et met également à disposition du public des services de médias audiovisuels à la demande (france.tv, Lumni, Okoo, France TV Slash etc) ;
 - **Radio France** est chargée de concevoir et programmer des émissions de radio à caractère national et local, destinées à être diffusées sur tout ou partie du territoire. L'offre éditée par Radio France est composée de sept antennes : France Inter, France Culture, France Info, Ici (anciennement dénommé France Bleu, réseau de proximité composé de 44 stations locales), France Musique, Mouv' et FIP. Radio France assure également la gestion et le développement de quatre formations musicales (l'Orchestre National de France, l'Orchestre Philharmonique de Radio France, le Chœur et la Maîtrise de Radio France). A travers l'application Radio France, l'entreprise met également à disposition des podcasts natifs ou encore des web radios musicales ;
 - **France Médias Monde** est chargée de contribuer à la diffusion et à la promotion des cultures françaises et francophones, ainsi qu'au rayonnement de la France dans le monde, notamment par la programmation et la diffusion d'émissions relatives à l'actualité française, francophone, européenne et internationale. Issue d'une fusion opérée en 2012, FMM édite la chaîne d'information internationale France 24 ainsi que les radios Radio France Internationale (RFI) et la radio arabophone Monte Carlo Doualiya (MCD).
- **la société ARTE-France**, pôle d'édition et de fourniture de programmes de la chaîne culturelle européenne ARTE ; la gouvernance et l'actionnariat d'ARTE France resteront inchangés à l'issue de la réforme, comme il en avait été décidé en 2019 en raison du Traité franco-allemand fondateur d'ARTE ;
- **la société TV5 Monde**, codétenue par les radiodiffuseurs publics du Canada, de la Fédération Wallonie-Bruxelles, de la France, du Québec, de la Suisse et de Monaco, chargée de l'édition et de la diffusion de services de télévision francophones ; le respect de la Charte de TV5, qui prévoit notamment qu'aucun actionnaire ne peut dépasser 49%, impose que TV5 Monde ne voie pas évoluer sa gouvernance ou son actionnariat français à l'occasion de la présente réforme ;

- un établissement public national à caractère industriel et commercial, **l'Institut national de l'audiovisuel (INA)**, dont les principales missions sont la conservation du patrimoine audiovisuel des sociétés nationales de programme, l'exploitation et la mise à disposition de ce patrimoine, la collecte au titre du dépôt légal et l'accompagnement des évolutions du secteur audiovisuel à travers ses activités de recherche, de production et de formation.

Par ailleurs, le secteur compte deux sociétés de programme, **La Chaîne Parlementaire-Assemblée nationale** et **Public-Sénat**, dont la gouvernance et le financement, déterminés par le Parlement, sont distincts. Ces chaînes sont laissées inchangées par la proposition de loi et sont pas traitées dans cette étude.

1.2. Comparaisons européennes

Résultant en particulier de la scission de l'ORTF opérée en 1974, la structuration de l'audiovisuel public français fait désormais figure d'**exception en Europe**, la plupart des pays européens ayant adopté **une organisation regroupant la radio et la télévision publiques au sein d'un même groupe** (exemples : la BBC britannique, la RAI italienne, la RTBF belge, la RTVE espagnole, la RTS suisse, l'opérateur irlandais Rte, l'opérateur finlandais Yle etc.). Sur l'ensemble des pays européens, **seuls huit pays ont retenu une organisation séparant les activités TV et radio** (Allemagne, Bulgarie, France, Lettonie, Pologne, République tchèque, Roumanie et Suède).

De nombreux diffuseurs européens ont ainsi adopté une logique davantage intégrée entre le média TV, radio et web s'agissant du traitement de l'information, permettant une priorité donnée au numérique. C'est le cas à titre d'illustration de la BBC ou encore du média public finlandais YLE, exemples qui ont particulièrement été analysés par l'Inspection générale des finances (IGF) dans le cadre de sa mission menée en vue d'accompagner la transformation de France Télévisions et Radio France (rapport publié à l'automne 2024).

Cette spécificité de l'organisation de l'audiovisuel public français a contribué à alimenter la réflexion menée depuis plusieurs années sur la nécessité de réformer la gouvernance du secteur afin de rapprocher les entreprises.

1.3. Tendances structurelles dans le secteur audiovisuel

Le secteur audiovisuel public français évolue dans un marché plus global marqué par des mutations profondes ces dernières années. On observe en effet une forte évolution des usages des citoyens en matière de médias audiovisuels ainsi qu'un contexte bouleversé par l'essor du numérique (par le biais de grandes plateformes et réseaux sociaux) qui viennent notamment changer le rapport des citoyens à l'information. **Des rapprochements ont été initiés ces dernières années entre les entreprises du secteur notamment pour faire face à ce nouveau contexte.**

- *Evolution des usages et stratégies des acteurs en présence*

À l'heure de la convergence numérique et de la globalisation, les acteurs historiques de la télévision et de la radio doivent repenser leur modèle s'ils souhaitent parvenir à capter l'attention du public, et notamment des plus jeunes générations.

Les usages et les modes de consommation se sont transformés en profondeur sous l'impact conjugué du **développement des services de médias audiovisuels à la demande (SMAD) et des plateformes en ligne, de plus en plus axées sur le format vidéo**. À rebours des dynamiques qui caractérisent la télévision et la radio linéaire¹, ces nouveaux médias bénéficient d'une audience en forte croissance qui leur permet de capter une part accrue des recettes publicitaires², principal relais de croissance à l'heure de la saturation du marché des offres par abonnement, fragilisant d'autant plus le modèle économique des acteurs historiques. Même si les médias publics sont financés de manière substantielle par de la dotation publique, qui représentent environ 80% de leurs ressources, l'évolution des usages, notamment chez les jeunes publics, constitue un véritable enjeu pour elles et leur capacité à remplir leur mission et à s'adresser à tous les publics dans toutes ses composantes.

Pour résister, les médias « historiques » doivent s'engager dans **des logiques dites de « plateformisation »** afin d'attirer les publics sur leurs environnements numériques en combinant investissements dans les contenus (travail sur l'étendue, la nature et la durée des droits acquis, contenus originaux et/ou exclusifs) et investissements technologiques notamment autour de l'exploitation de la *data*. L'année 2024 a ainsi vu les deux principaux groupes audiovisuels privés opérer une refonte de leur offre délinéarisée avec le lancement des plateformes TF1+ et M6+.

Dans un contexte de profusion des offres audiovisuelles et d'une concurrence accrue avec les groupes privés, **les enjeux de distribution et d'agrégation de ces plateformes** sont cruciaux, afin d'assurer la plus grande visibilité aux services édités et de leur permettre *in fine* de rencontrer leur public. À ce titre, la constitution d'offres riches, lisibles et diversifiées, mêlant différents types de formats dans une logique de « média global », s'avère particulièrement stratégique.

- **Développement croissant de la désinformation**

Avec l'essor du numérique et des grandes plateformes, les réseaux sociaux sont devenus une enceinte privilégiée de partage de contenus et de recherche d'informations, notamment pour les jeunes. Cette dynamique s'est encore accentuée à l'occasion de la crise sanitaire de 2020. Ce phénomène est renforcé par le fait que les citoyens sont également en mesure de produire et de diffuser de l'information, rapidement, à coût réduit et à très grande échelle.

Dans ce contexte, les nouveaux espaces publics que sont les plateformes numériques sont également devenus **des relais très puissants de désinformation**. C'est particulièrement le cas des réseaux sociaux, qui permettent la diffusion d'une multitude de contenus postés par leurs utilisateurs dont certains de **désinformation**, et dont la **visibilité** et la **viralité** peuvent être accentuées non seulement par un relais spontané des internautes mais aussi par des outils de mise en avant automatisée, à l'aide d'algorithmes de recommandation.

¹ La durée d'écoute individuelle (DEI) de la télévision s'élève à 3h12 en 2023, contre 3h47 en 2011, et tombe par ailleurs à seulement 1h17 chez les 15-34 ans ; la durée d'écoute par auditeur (DEA) de la radio s'élève à 2h40 en 2023, contre 2h54 en 2009.

² Le ministère de la Culture et l'Arcom ont publié en janvier 2024 une étude, réalisée par le cabinet PMP Strategy, sur la pérennité du financement des médias par la publicité à horizon 2030 ; elle indique notamment que la progression attendue des recettes du marché publicitaire global (+2,3 % /an) bénéficiera principalement aux acteurs du numérique, qui devraient capter 65 % de la valeur du marché en 2030 contre environ 50 % à ce jour.

Cet essor des fausses informations rend centrale l'action de l'audiovisuel public en vue de **renforcer la crédibilité des médias vis-à-vis du public** (actuellement, 66 % des Français estiment aujourd'hui que les médias publics sont des sources d'informations fiables)³. L'enjeu pour les entreprises du secteur est de renforcer leur offre d'information à travers des formats de décryptage et de fact-checking mais également de donner des garanties en matière de qualité et de vérification de l'information produite (exemples : France Télévisions avec le dispositif « Nos sources » qui permet au public de consulter les sources utilisées pour la production de certains sujets ; Radio France avec son agence interne de vérification de l'information dont le travail bénéficie à l'ensemble des antennes).

³ Selon une étude Opinion Way pour le Sénat.

2. Nécessité de légiférer

2.1. Bilan de l'action récente du secteur audiovisuel public

Dans le contexte de bouleversement du secteur audiovisuel précédemment évoqué, les entreprises du secteur public se sont employées **au cours de la période récente à renforcer leurs offres éditoriales et à poursuivre leur transformation.**

- **Bilan sur les audiences (globales, CSP et jeunes) :**
 - **la consolidation de leurs audiences sur les canaux de diffusion historiques** (France Télévisions et Radio France sont respectivement les premiers groupes de télévision gratuite et de radio français en termes de part d'audience avec respectivement 29,3% et 29,8% en 2023).
 - néanmoins, l'audience est vieillissante :
 - France Télévisions : en 2023, 26% et 60% des téléspectateurs de France Télévisions ont respectivement entre 50-64 ans et plus de 65 ans ; ces scores s'établissent à 30% et 42% respectivement pour l'ensemble du média TV⁴ ;
 - Radio France : en 2023, le public âgé de 65 ans et plus représentait une part de l'auditoire de chacune des antennes de Radio France (à l'exception de Mouv et de FIP) plus importante que la moyenne atteinte par l'ensemble du média radio⁵ (dans le détail : 26,3% pour le média radio contre 38,9% pour France Inter, 68,7% pour France Musique, 40,1% pour France Culture, 46,1% pour France Bleu et 33,3% pour France Info) A noter toutefois : les grandes stations généralistes privées affichent également des scores élevés sur ce plan (45,4% pour Europe 1, 42% pour RTL)
 - sur le plan du profil sociologique des publics, les antennes de Radio France sont notablement plus écoutées par des auditeurs CSP+ par rapport à leurs homologues privés : (38,3% de CSP+ et 11,1% de CSP- pour France Inter contre 25,7% et 21,1% pour RTL et 35,4% et 31,1% pour RMC⁶ ;
 - France Télévisions attire en revanche moins de catégories CSP+ que la moyenne TV (en 2023 : 15% de l'auditoire 15 ans et + du groupe public est CSP+ contre 18,4% pour l'ensemble TV⁷).
 - **le fort développement de leurs audiences numériques** : s'agissant de France Télévisions, le nombre d'utilisateurs mensuels de ses offres numériques est de 27 millions en 2023 contre 14,6 millions en 2020 – hors offre numérique *France info* ; Radio France, quant à elle, enregistre 1,5 million de visiteurs uniques mensuels, soit +21% par rapport à 2022, ce qui en fait le premier groupe de radio écouté sur les supports numériques et ses podcasts représentent 47% des téléchargements totaux de podcasts.

⁴ Avis motivé de l'Arcom sur les résultats de la société France Télévisions 2020-2024

⁵ Rapport 2023 de l'Arcom sur l'exécution du cahier des missions et des charges de Radio France - source Médiamétrie, tri spécifique de la Ear National, septembre 2022-juin 2023

⁶ Rapport 2023 de l'Arcom sur l'exécution du cahier des missions et des charges de Radio France - source Médiamétrie : structure des auditeurs par catégorie sociodémographique sur les vagues de septembre 2019 à juin 2020 et septembre 2022 à juin 2023

⁷ Avis motivé de l'Arcom sur les résultats de la société France Télévisions 2020-2024

- Radio France bénéficie de bonnes audiences sur le numérique et sur le linéaire, mais s'adresse peu aux jeunes et aux publics populaires, et reste en difficulté sur France Bleu. Le groupe applique, depuis plusieurs années, une stratégie claire de développement de sa plateforme propriétaire Radio France. La reconquête des audiences de France Bleu reste toutefois à préciser, alors que la chaîne mobilise le tiers des ressources du groupe.

- **Actions par entreprises :**

Les axes stratégiques développés par les entreprises sont les suivants :

- **l'accentuation de leur stratégie de développement numérique ;** à cet égard :
 - **France Télévisions** a poursuivi la structuration de ses offres autour de deux grandes marques (France.tv et *franceinfo*), enrichi ses contenus exclusivement numériques (150 programmes en 2023) avec des droits mieux valorisés (mini-séries mises en ligne en intégralité dès leurs lancement, généralisation de la *preview*, offre cinématographique éditorialisée, notamment à l'occasion de grands événements comme le festival de Cannes etc.) et fait progresser ses investissements (+48 M€ entre 2020 et 2023, soit une hausse de près de 33%) ;
 - Néanmoins, le groupe reste encore trop centré sur le linéaire et doit désormais afficher une priorité au développement sur le numérique.
 - **Radio France** a aussi modernisé sa plateforme numérique (application mobile unique, enrichissement des fonctionnalités de recommandations, web radios pour chaque genre musical, diffusion de tous les concerts de la Maison de la radio et de la musique, etc.).
- **l'enrichissement de leurs offres éditoriales sur les priorités centrales identifiées pour le secteur ;** à titre d'illustration, les actions suivantes peuvent notamment être mentionnées :
 - **en matière d'information :**
 - **France Télévisions** : l'entreprise a poursuivi la consolidation de l'offre d'information plurimédia du service public *franceinfo* (1ère offre d'actualité en ligne avec 4,2 millions de visiteurs uniques en moyenne par jour en 2024, soit son meilleur niveau annuel ; cette audience, en hausse de 25% par rapport à 2023, en fait la première offre d'information numérique de France).
 - **Radio France** : l'entreprise a créé en 2022 l'Agence Radio France (ex-agence *franceinfo*), qui vérifie les informations ayant vocation à être diffusées et produit des dépêches à destination de toutes les antennes, à laquelle est adossée la cellule Vrai ou Faux dédiée à la lutte contre la désinformation.

- **en matière de proximité : afin de répondre à la demande croissante des Français exprimée dans les différentes enquêtes d'opinion et leur confiance toute particulière dans l'information de proximité, le secteur public a mis en place les actions suivantes :**
 - **France Télévisions** : mise en place de tranches d'information régionale, notamment à travers la mise en œuvre du projet Tempo visant à remplacer les éditions d'information nationale 12-13 et 19-20 de France 3 par des tranches d'information pilotées par les antennes régionales.
 - **Radio France** : refonte de la grille de programmes d'Ici à compter de la rentrée 2024.
- **en matière de jeunesse :**
 - **France Télévisions** : l'entreprise a renforcé son offre Okoo lancée en 2019 (7 900 heures d'animation sur l'ensemble des supports). Elle a également développé France.tv slash, offre généraliste à destination des 18-25 ans lancée en 2018, avec notamment plusieurs séries à succès (en fiction française « Chair tendre », « Parlement » ; en fiction étrangère « Normal people »). Cette offre a permis à l'entreprise de faire progresser ses audiences sur la cible 15-24 ans (la couverture hebdomadaire auprès des 15-24 ans a atteint 62 % en 2023, soit +16 points par rapport à 2019) ;
 - **Radio France** : l'entreprise a développé depuis plusieurs années une offre de podcasts natifs à destination des enfants qui rencontre un important succès (37 millions d'écoutes en 2023 ; 100 millions de téléchargements depuis le lancement de l'offre).

- **Démarche d'accentuation des coopérations au sein du secteur :**

L'enjeu de développement des synergies au sein du secteur audiovisuel public, au service d'un enrichissement des offres éditoriales proposées au public et d'un fonctionnement plus efficace et efficient, **est identifié de longue date**. Il s'est traduit en 2019 par l'ambition du Gouvernement de procéder au rapprochement structurel des principaux opérateurs du secteur public au sein d'un groupe chapeauté par une société-mère, France Médias. Cet objectif figurait dans le projet de loi relatif à la communication audiovisuelle et à la souveraineté culturelle à l'ère numérique (dit **projet de loi Riester**). Il a cependant dû être abandonné à la suite de l'interruption de l'examen dudit texte en raison de la crise sanitaire

Dès lors, le Gouvernement s'est employé à poursuivre **l'approfondissement des coopérations entre les entreprises "par le bas"** en s'appuyant sur des contrats d'objectifs et de moyens (COM) synchronisés entre eux (période 2020-2023) et dotés d'un volet commun, ainsi que d'une annexe consacrée aux chantiers de coopération prioritaires du secteur.

Cette démarche a permis des avancées mais demeure limitée par la forme juridique actuelle et l'absence de direction commune :

- **dans les domaines non-éditoriaux :**
 - o les entreprises mettent en œuvre des synergies en matière **d'achats communs** (progression en volume et en valeur entre 2017 et 2023⁸) sous l'égide du *Club achats* du secteur réunissant les responsables opérationnels concernés ;
 - o elles ont recours de manière croissante **aux prestations de l'INA pour assurer la formation continue** de leurs salariés⁹ ;
 - o elles développent **le partage d'informations et d'expériences** entre elles dans le cadre de réunions thématiques et identifient les opportunités de coopérations : le *Club technologie de l'audiovisuel public*, le *Club sécurité informatique*, le *Club archives* et le *Club Data*.
- **dans le domaine éditorial :**
- **la poursuite du développement d'offres reposant sur l'apport de contenus par les différentes entreprises composant le secteur :**
 - o **Lumni**, l'offre éducative de l'audiovisuel public lancée en novembre 2019, met désormais à disposition plus de 12 000 ressources (vidéos, audio, jeux, dossiers). Elle comporte un volet grand public piloté par France Télévisions et un volet destiné aux enseignants (*Lumni Enseignement*) piloté par l'INA. Le volet grand public a réuni 1,2 million de visiteurs uniques par mois en 2023 (stable par rapport à 2022). En 2023, *Lumni* s'est renouvelé pour proposer une nouvelle expérience plus fluide et intuitive, des contenus adaptés aux jeunes générations ainsi qu'un nouveau design. En ligne avec la stratégie de France Télévisions d'aller vers les jeunes publics, *Lumni* a également amplifié en 2023 sa distribution avec le lancement d'une application mobile ;
 - o **l'offre culturelle Culture Prime**, lancée en novembre 2018, compte plus de 5000 formats produits par les entreprises de l'audiovisuel public sous ce label commun. Ces courts modules sont publiés sur les réseaux sociaux et donnent lieu à une publication croisée par l'ensemble des médias des partenaires.
- **Le premier lancement des synergies en matière de proximité entre les réseaux régionaux de France 3 et France Bleu, qui reste cependant très insuffisant :**
 - o **le déploiement de matinales communes entre les deux réseaux** (38 ont été lancées au 24 janvier 2025 et leur achèvement est prévu au cours du premier semestre 2025) ;
 - o **le lancement d'une offre numérique partagée "Ici" en avril 2022** (ambition circonscrite dans un premier temps à une application mobile réunissant l'intégralité des contenus édités par les deux réseaux, le site internet demeurant

⁸ 17 marchés en 2019 à 52 en 2023 ; 15,5 M€ en 2017 à 111 M€ en 2023)

⁹ Nombre d'heures de formation professionnelle délivrées par l'INA à des salariés de l'audiovisuel public : 10 989 en 2017 ; 36 623 en 2023

quant à lui seulement partiellement alimenté par les contenus produits par le réseau France 3) ;

- **la généralisation progressive de la marque Ici comme marque commune de la proximité** (tranches d'information de France 3 rebaptisées en 2024 dans le cadre du projet Tempo, substitution de la marque Ici à la marque France Bleu en janvier 2025) ;
- **la poursuite du développement de l'offre d'information *franceinfo***, média global combinant télévision, radio et numérique, et comprenant une antenne TV (actuel canal 27 de la TNT) éditée par France Télévisions qui reprend des contributions de Radio France, France Médias Monde et l'INA, une antenne radio éditée par Radio France et une offre numérique coéditée par France Télévisions et Radio France. L'offre numérique de *franceinfo* est la première plateforme numérique d'information consultée quotidiennement par les Français avec 22,6 millions de visiteurs uniques par mois en 2023 (+6,6 % par rapport à 2019) et 3,3 millions de visiteurs uniques par jour. Le média global *franceinfo* (TV, radio, numérique) reste également le premier média d'information de France, touchant chaque semaine 27 millions de Français. En revanche, les audiences de France info TV restent très basses (environ 0,8% de part d'audience pour la chaîne d'information en continu, qui peine à trouver sa place face à CNews, BFM et LCI).

2.2. Difficultés rencontrées pour mener à bien les rapprochements dans le cadre actuel

Il demeure indéniable en dépit de ces premiers résultats que **la structuration actuelle du secteur**, divisé en entreprises distinctes, **ne lui permet pas d'atteindre le plein potentiel des coopérations qui pourraient être développées en son sein**. Comme le signale en 2024 l'Inspection générale des finances (IGF) dans son rapport consacré à la transformation de France Télévisions et de Radio France, « *Un rapprochement par le haut (présidence commune, holding ou fusion) permettrait de lever le principal obstacle aux chantiers que la mission a étudiés : le fait que les sociétés aient des intérêts sociaux distincts. Il permettrait d'aller plus loin et plus vite sur les chantiers essentiels de l'information, en s'inspirant des meilleures pratiques étrangères, sur le rapprochement des réseaux de proximité, et sur le développement de synergies dans l'innovation et sur le numérique (notamment la mise en place de recommandations croisées entre les plateformes numériques des entreprises)* »

- **En matière de proximité :**

Si l'amplification des coopérations entre les réseaux régionaux de France Télévisions et Radio France a donné lieu à des engagements récurrents des directions des deux groupes et s'est traduite par des avancées, **force est de constater qu'elle a fait l'objet de dissensions importantes et peine à se concrétiser rapidement, rallongeant les délais de mise en œuvre de plusieurs mois voire années**.

L'Arcom relève ainsi dans son avis sur les résultats 2020-2024 de France Télévisions :

- **les « attermoissements de la mise en place de la marque ICI »**, liée à « *la crainte [des deux entreprises] de perdre l'identité historique propre à chaque antenne* » ; cette crainte s'est traduite par une divergence d'approche dans la promesse éditoriale attachée à

cette nouvelle marque (« la radio publique revendiquait le renouveau de la promesse éditoriale de France Bleu en lui adjoignant un certain renouvellement grâce à l'émergence d'une nouvelle marque. France Télévisions, quant à elle, ne semblait pas encore prête pour une profonde modification de la marque de son canal 3, qui incarne à la fois la programmation des régions et celle dévolue au national et à son caractère généraliste ». In fine, **France Bleu a endossé pleinement la marque ICI** en janvier 2025 **tandis que France Télévisions l'a circonscrite à ses cases et programmes régionaux** à partir de novembre 2024 ;

- « **le délicat partage des contenus régionaux entre France.tv, franceinfo et ICI** » ; l'Arcom souligne que « la mise à disposition des contenus sur [franceinfo et ICI] semble se confronter à des enjeux stratégiques divergents entre France Télévisions et Radio France. L'actualité régionale du réseau France 3 est ainsi davantage référencée en priorité sur le site franceinfo au détriment de la plateforme de proximité pénalisant ainsi celle-ci quant à la profondeur de son offre. France Télévisions semblerait ainsi privilégier sa « propre » plateforme dont près de 35% de son audience et de son trafic sont assurés par la publication des informations régionales de son réseau France 3 ». De facto, **l'ambition annoncée en 2022 de rendre disponible l'intégralité des contenus de proximité** produit par le service public sur un site internet unique **n'est pas atteinte**.

D'une manière générale, **les coopérations éditoriales entre les deux réseaux restent relativement peu développées**, souvent limitées aux matinales communes qui sont de la radio filmée et à des actions ponctuelles à l'occasion d'élections (des débats communs ont par exemple été organisés lors des élections municipales et législatives) ou d'événements sportifs ou culturels locaux et dépendent d'initiatives prises par les directions locales des réseaux plutôt que d'une démarche réellement systématique.

L'amplification des coopérations entre les deux réseaux **dépend dans le cadre actuel d'une logique de négociation** entre deux groupes dont les mandats sociaux des dirigeants sont différents. La seule innovation récente en termes de gouvernance ne s'est pas révélée concluante, **le groupement d'intérêt économique (GIE) "proximité"**, créé en 2022 pour coordonner l'offre numérique partagée, s'avérant dépourvu de toute portée opérationnelle.

La mission IGF n'identifiait, à cadre législatif inchangé, que **des modalités de gouvernance complexes pour favoriser un pilotage au quotidien plus efficace** (nomination d'un chef de projet dépendant des deux entreprises par un double contrat de travail ; nomination à l'échelon local de directeurs, également liés aux deux entreprises par un double contrat de travail et issus de manière paritaire des deux réseaux).

- **En matière d'information :**

L'articulation entre les trois composantes de l'offre franceinfo (TV, radio et numérique) demeure limitée en dépit de la promesse de « média global » qui lui est attachée depuis la création de sa déclinaison télévisée en 2016 (canal 27 de la TNT) et qui se traduit dans les faits par une simple agrégation de contenus en provenance de ces trois groupes. Or, le changement de numérotation de cette chaîne que France Télévisions et l'IGF avaient appelée de leurs vœux (du canal 27 au canal 16), va nécessiter de travailler sur une nouvelle proposition éditoriale, reposant sur davantage de coopérations et mutualisations afin de permettre notamment un renforcement de la coordination des lignes éditoriales des différents canaux de l'offre (développement de pages de co-diffusion et d'incarnations communes), un accroissement de

la notoriété de la marque et la mise en œuvre d'une réelle stratégie de média global (déclinaison des contenus aux différents vecteurs de diffusion).

Sur le plan éditorial, l'offre de *franceinfo* se traduit à l'heure actuelle par la **codiffusion de certaines plages de programmation** (l'invité de 8h30, Les informés du matin, Les informés de 20h à 21h et deux émissions thématiques le week-end).

En dehors de ces tranches horaires, les programmations du canal 27 et de l'antenne de Radio France ne s'appuient pas l'une sur l'autre. Leur élargissement, s'il doit naturellement tenir compte des spécificités propres à chaque média, se heurte à des problématiques opérationnelles liées à l'absence d'une gouvernance unifiée. Les deux entreprises **ont récemment renoncé à lancer une « petite matinale » commune diffusée de 5h30 à 7h du matin en raison de divergences sur le partage des coûts induits par l'émission.**

Au quotidien, la mission IGF relève que *« les rédactions radio, TV et web sont séparées et échangent seulement de façon informelle et via un comité éditorial multimédia bimensuel et une réunion de prévision hebdomadaire avec les rédacteurs en chef de chaque média ».*

A cadre législatif inchangé, l'évolution de la gouvernance vers un fonctionnement plus intégré, notamment pour aboutir à une offre éditoriale *franceinfo* plus approfondie, **supposerait des solutions complexes** (désignation d'un directeur unique avec un double contrat de travail). L'obstacle principal au rapprochement des structures est donc l'absence de gouvernance claire et unifiée

* *

*

La poursuite des coopérations du secteur public à cadre inchangé de gouvernance est naturellement prévue, les projets de contrats d'objectifs et de moyens (COM) 2024-2028 négociés entre l'Etat et les entreprises de l'audiovisuel public faisant figurer des engagements importants en la matière.

Sur le champ de l'information, ces derniers prévoient ainsi que *« France Télévisions et Radio France veilleront à définir une ligne éditoriale commune sur tous les supports ; faire de franceinfo la référence française en matière de lutte contre la désinformation notamment auprès des jeunes publics, avec le développement de programmes spécifiques ; créer une équipe dédiée à la gestion des réseaux sociaux ; développer son offre de programmes en double diffusion ainsi que des coopérations éditoriales ponctuelles ; mettre en avant des incarnations communes TV/Radio, pour une meilleure identification par le public ; enfin, France Télévisions et Radio France définiront et œuvreront à la mise en place d'une gouvernance plus intégrée ».*

En matière de proximité, ils prévoient notamment *« la définition d'un projet éditorial commun », « le renforcement de la couverture de l'actualité locale », « la mise à l'étude de nouvelles tranches de diffusion »*, le parachèvement de l'offre numérique partagée ainsi que la mise en œuvre de rapprochements immobiliers.

Toutefois, **le maintien d'entreprises distinctes et donc de chaînes hiérarchiques distinctes complexifie grandement et ralentit la mise en œuvre opérationnelle** des coopérations au sein du secteur public. Les administrations de tutelle, bien qu'impliquées dans l'impulsion et le suivi

général de ces projets, ne peuvent s'assurer de leur déploiement au quotidien ou se consacrer à l'arbitrage de différends strictement matériels entre les entreprises.

3. Dispositif retenu

3.1. Création d'un groupe France Médias constitué d'une société-mère et de filiales

- Descriptif du modèle de gouvernance cible

Le Gouvernement soutient la démarche de rapprochement structurel, portée par la proposition de loi relative à la réforme de l'audiovisuel public et à la souveraineté audiovisuelle, portée par le Président Laurent Lafon, et visant à **créer une société-mère France Médias** qui détiendrait le capital des principaux organismes du secteur audiovisuel public, et aurait la charge de :

- **élaborer une vision stratégique d'ensemble** pour le groupe ;
- **définir les orientations stratégiques du groupe et de chaque filiale** ;
- **veiller à la cohérence et à la complémentarité de leurs offres de programmes** au service des missions confiées au secteur ;
- **conduire des actions communes**, le cas échéant, par le biais de filiales ;
- **définir des projets de développement** intégrant les nouvelles techniques de diffusion et de production.

Les sociétés-filles conserveraient **leur personnalité morale et leurs missions de service public propres définies dans la loi et précisées dans leur cahier des charges**. Elles ne seraient en revanche plus détenues en direct par l'Etat, mais par la société holding France Médias, elle-même société dont le capital serait détenu à 100% par l'Etat.

- Périmètre du groupe France Médias

Le Gouvernement est favorable à ce que **le périmètre des entreprises** appelées à être intégrées au groupe France Médias **ne recouvre que France Télévisions, Radio France et l'INA, et non France Médias Monde** contrairement à ce que prévoit la proposition de loi Lafon.

La spécificité de la société en charge de l'audiovisuel extérieur plaide en effet pour qu'elle ne voie pas sa gouvernance modifiée. Les raisons suivantes peuvent notamment être invoquées :

- **FMM est confrontée de manière de plus en plus récurrente à des coupures décidées par des gouvernements étrangers**¹⁰, les médias qu'elle édite étant fréquemment accusés d'entretenir des liens trop étroits avec le gouvernement français et d'assurer une couverture partielle de l'actualité ; l'intégration de FMM à un nouvel ensemble structuré de l'audiovisuel public français pourrait être de nature à alimenter ce type de critiques ;

¹⁰ Coupure de France 24 et RFI le 27 avril 2022 au Mali et en Russie ; coupure au Burkina Faso de RFI en décembre 2022 et de France 24 en mars 2023 ; coupure de MCD au Soudan et en Libye en avril 2023 ; coupure au Niger de France 24 et RFI ; suspension momentanée de France 24 et RFI au Gabon en août 2023

- **FMM édite des contenus en langues étrangères** qui n'ont pas d'équivalent dans les rédactions d'information des autres entreprises du secteur public.

L'intégration de l'INA au périmètre de France Médias reste pertinente. Comme l'évoquait l'étude d'impact du projet de loi Riester, elle permettra :

- *« de développer efficacement [les] savoir-faire spécifiques [de l'Institut], par exemple en matière de formation ou d'exploration de données, notamment aux fins de recherche – fonctions qui requièrent un contact étroit et constant avec les entreprises du secteur, qui sera facilité par l'intégration de l'Institut dans un groupe de médias nationaux ;*
- *de mieux encore les partager au bénéfice des autres organismes de l'audiovisuel public ;*
- *d'amplifier la mise en œuvre des projets de coopération engagés avec les autres entreprises »* (recours accru par les personnels du groupe aux formations de l'Institut, participation à franceinfo et à l'offre éducative Lumni, développements et mutualisations en matière technologique etc.).

- **Avantages attendus de cette gouvernance :**

La création d'une société-mère, à la tête d'un groupe rassemblant trois des six entreprises de l'audiovisuel public (France Télévisions, Radio France et l'INA) permettrait d'aligner les stratégies et en particulier de **mieux coordonner leur action** dans un contexte de bouleversement du secteur des médias.

- **Une mise en œuvre plus efficace des priorités identifiées pour le secteur.**

La société-mère disposera de compétences, inexistantes dans le cadre législatif actuel, qui lui permettront de **piloter le déploiement opérationnel des projets portés par ses filiales** et de **modifier l'organisation de ces dernières** de manière à renforcer leur action dans certains domaines prioritaires (information, proximité).

- **Capacité de la holding à répartir les moyens entre ses filiales**

Dans le schéma soutenu par le Gouvernement, **l'Etat conclurait avec France Médias¹¹ une convention stratégique pluriannuelle (CSP)** pour une durée de trois à cinq ans. Cette convention déterminerait notamment pour chaque société FTV, RF et l'INA :

- **les orientations stratégiques et les axes prioritaires de son développement ;**
- **le coût prévisionnel de ses activités** pour chacune des années concernées et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'exécution et de résultats qui sont retenus ;
- **les prévisions pluriannuelles de ressources publiques** devant lui être affectées.

¹¹ Ainsi qu'avec FMM et ARTE France

Sur ce dernier point, la CSP définirait :

- la part maximale que la société-mère conserverait aux fins de mener ses missions propres ;
- la part que celle-ci serait chargée de répartir ainsi que la clef de cette répartition entre France Télévisions, Radio France, l'Institut national de l'audiovisuel ainsi que les filiales nouvellement créées ;
- la part que France Médias consacrerait à la conduite de projets d'intérêt commun à tout ou partie de ses filiales.

La société-mère **serait en mesure d'ajuster en cours d'année la répartition des moyens budgétaires précédemment évoqués** en fonction de l'état d'avancement des projets et de l'évolution des besoins opérationnels.

Le Parlement serait naturellement informé des ajustements apportés à la répartition indicative annexée aux CSP. La loi prévoirait ainsi que :

- chaque année, **avant l'examen du projet de loi de finances**, le Parlement serait informé de la répartition envisagée par la société-mère pour l'exercice à venir ainsi que de la justification de tout écart par rapport aux prévisions initiales de la CSP ;
- de même, chaque année, **avant l'examen de la loi de règlement**, la société France Médias présenterait un rapport sur l'exécution de sa CSP au cours de l'année précédente qui intégrerait la présentation et la justification de toute modification de cette répartition.
 - o Capacité de la holding à créer de nouvelles filiales pour la conduite de ses actions en commun.

France Médias serait en mesure de créer à moyen terme de nouvelles filiales pour assurer l'exécution de certaines missions de service public confiées au secteur.

Cette faculté pourrait être mobilisée sur les champs de coopération les plus naturels et prioritaires comme par exemple **l'information** (création d'une filiale *franceinfo* qui rassemblerait les personnels de France Télévisions et Radio France travaillant actuellement pour cette offre) **et la proximité** (création d'une filiale Ici qui rassemblerait les personnels de France Télévisions travaillant au sein du réseau France 3 et les personnels de Radio France rattachés au réseau France Bleu - renommé récemment Ici).

▪ **Renforcer l'intégration du média global *franceinfo* (TV-radio-web)**

La constitution d'une filiale *franceinfo* par la société-mère France Médias pourrait faciliter l'approfondissement des coopérations entre les composantes tv et radio de *franceinfo*, à ce jour insuffisamment développées au regard de la promesse de média global attaché à cette offre.

Comme le relève la mission IGF, **de telles coopérations constitueraient un atout certain pour l'offre d'information du service public :**

- elles favoriseraient **une coordination accrue de la ligne éditoriale globale** de l'offre (exemples : développement des plages de codiffusion et d'incarnations communes i.e. présentateur commun à une émission TV et une émission radio) ;
- elles permettraient **d'améliorer l'adaptation des contenus édités aux différents canaux de diffusion de franceinfo** dans une démarche de média global (sujet TV ou radio, contenu numérique destiné au site internet ou aux réseaux sociaux etc.) et de proposer des formats exploitant les spécificités de chaque support ;
- elles pourraient **favoriser un fonctionnement plus efficient** à travers le partage des moyens techniques, humains et financiers ;
- elles **renforceraient enfin la notoriété de la marque franceinfo** et conforteraient son statut d'offre de référence pour le public, à l'heure où son changement de numérotation devra s'accompagner d'une proposition éditoriale plus ambitieuse.

A terme, la **possibilité d'un rapprochement géographique des équipes franceinfo pourrait être envisagée** (et serait facilité par le fait qu'elles dépendraient de la même structure), démarche qui optimiserait la coordination éditoriale au quotidien, le développement de la polyvalence des journalistes et la mise en commun des moyens.

▪ Réunir les réseaux France 3 et Ici

En matière de proximité, comme évoqué précédemment, la réunion des personnels des deux réseaux régionaux du service public au sein d'une même entité viendrait :

- **répondre à l'ambition de créer un média global de la proximité**, appuyé sur la télévision, la radio et le numérique, et doté d'une ligne éditoriale coordonnée (couverture optimisée de l'actualité locale, développement de plages de codiffusion pertinentes, capacité à déployer des moyens communs pour traiter d'un événement majeur en régions, possibilité de mettre des équipes en commun pour le travail d'enquête en amont sur des sujets de fond pouvant donner lieu à un traitement éditorial différencié en radio et en TV etc.) ;
- **asseoir la notoriété de la marque partagée Ici** ;
- **développer la polyvalence des équipes locales** et leur déploiement efficace sur le territoire ;
- **favoriser le partage des moyens techniques et supports des deux réseaux** au service d'un fonctionnement plus efficient ;
- **doter les deux réseaux d'un mode de gouvernance unifié** (pour éviter la mise en place de responsables hiérarchiques locaux dépendant de doubles contrats de travail etc.) pour accélérer ces coopérations.
 - Capacité pour la holding de mieux coordonner les stratégies numériques déployées au sein du groupe

Dans un contexte d'essor des grandes plateformes numériques et du développement de

l'intelligence artificielle, **le renforcement des coopérations en matière de numérique entre les entreprises du secteur audiovisuel public est primordial, notamment au travers d'investissements communs.**

La création d'une société-mère permettra une meilleure coordination des initiatives des filiales ainsi que la passation de marchés et de prestations externes profitant à l'ensemble du groupe pour une plus grande efficacité des investissements menés par le secteur audiovisuel public en matière d'innovation et de numérique.

Cette démarche pourrait notamment être mobilisée pour :

- **mener à bien l'ambition de développement d'un algorithme de recommandations croisées entre les offres numériques du secteur** tel que prévu dans les projets de COM 2024-2028 qui viendrait accroître l'attractivité de ces dernières en proposant un parcours enrichi et fluide pour l'utilisateur et renforcer la découvrabilité des contenus édités par le service public ;
- **suivre et faciliter l'approfondissement des partenariats en matière de recherche et de développement**, notamment en matière d'intelligence artificielle ;
- **favoriser le partage des briques technologiques** développées par les différentes entreprises ;
- **expérimenter la mise en place de *taskforces*** réunissant des équipes des filiales afin d'enrichir la stratégie du groupe, notamment en matière **de prise en compte des enjeux liés à l'intelligence artificielle.**

➤ **Des gains d'efficacité en termes de gestion à plus long terme**

S'il ne s'agit pas de l'objectif premier poursuivi par la création d'une holding regroupant France Télévisions, Radio France et l'INA, il est toutefois certain qu'un tel schéma de gouvernance permettra à plus long terme d'envisager **une réorganisation d'une partie des fonctions supports des filiales au niveau de la société-mère** et de dégager ainsi des **gains d'efficacité permettant de redéployer les moyens sur la programmation et la diffusion.**

Comme l'indique le rapport de l'IGF, les fonctions support représentent environ 17 % des charges de France Télévisions et de Radio France. Le rapport indique qu'une *"mutualisation de tout ou partie de ces fonctions support pourrait générer des gains d'efficacité importants"*. Cette mutualisation concernerait notamment **les ressources humaines, les fonctions administratives (achats et marchés publics, archivage de la documentation), financières (gestion de la trésorerie, comptabilité clients et générale) et de gestion immobilière.**

De nombreux avantages pourraient être tirés de cette mutualisation des fonction support, notamment le recentrement des entités opérationnelles sur leur cœur de métier, le développement des perspectives de mobilité interne des personnels ou encore une coordination plus efficace des investissements conduits à l'échelle du groupe.

3.2. Composition des conseils d'administration des entreprises du groupe France Médias

- **Modalités proposées**

Le Gouvernement souhaite que la composition du conseil d'administration de la société France Médias **reprenne le modèle actuellement en vigueur pour les conseils d'administration des trois sociétés nationales de programme** (France Télévisions, Radio France et FMM) qui repose sur un équilibre satisfaisant entre administrateurs représentants de l'Etat, parlementaires, personnalités qualifiées désignées par l'Arcom et représentants du personnel.

En l'espèce, la composition du conseil d'administration de France Médias comprendrait, outre le président-directeur général de l'entreprise, quatorze membres dont :

- un député et un sénateur désignés par la commission permanente chargée des affaires culturelles de leur assemblée respective ;
- cinq représentants de l'Etat ;
- cinq personnalités indépendantes nommées par l'Arcom à raison de leur compétence dont l'une est chargée de veiller à l'impartialité de l'information ;
- deux représentants du personnel élus conformément au titre II de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Les conseils d'administration des filiales de France Médias demeureront par ailleurs inchangés. A la date du 1^{er} février 2026, les mandats en cours des présidents de France Télévisions, Radio France et l'INA seront interrompus, et le P-DG de la société-mère (depuis le 1^{er} janvier 2026) deviendra également P-DG des trois filiales.

- **Avantages attendus**

L'application au conseil d'administration de France Médias du modèle actuellement en vigueur dans les sociétés nationales de programme serait pertinente pour les raisons suivantes.

En premier lieu, les objectifs qui avaient milité pour une réforme de sa composition en 2020 dans le cadre de l'examen du projet de loi dit Riester sont largement caducs. Ce dernier avait pour ambition de professionnaliser la gouvernance des entreprises en augmentant le nombre de personnalités qualifiées au détriment des représentants de l'Etat. Il s'agissait ainsi de rechercher des profils plus professionnels, le conseil d'administration ayant vocation à soumettre au Président de la République un candidat apte à assurer la présidence du Groupe.

Les modifications apportées par la proposition de loi Lafon rendent caduque cette logique ancienne : comme aujourd'hui de manière dérogatoire à l'ordonnance de 2014, le P-DG de France Médias et des sociétés nationales de programme est désigné par l'Arcom et les parlementaires siègent aux CA de ces entreprises.

En second lieu, il convient de rappeler qu'il n'a jamais été question d'appliquer strictement l'ordonnance de 2014 à cette composition. Le projet de loi Riester prévoyait ainsi un certain nombre de dérogations (nombre de représentants des salariés fixé à deux dérogeant à la proportion d'un tiers du CA prévue par l'ordonnance ; compte tenu des exigences constitutionnelles relatives à l'indépendance de l'audiovisuel public, la procédure de nomination du Président après avis conforme de l'Arcom s'opposait à l'application des dispositions de l'ordonnance de 2014 qui prévoient que le président peut être choisi parmi les agents publics de l'Etat membres du CA ; dans le cadre de la PPL Lafon, le Sénat a renforcé le caractère dérogatoire de la composition des CA par rapport à l'ordonnance en réintroduisant la présence de parlementaires).

Le maintien de la composition historique permet enfin de tenir compte de la spécificité des missions confiées au secteur, dont le rôle est déterminant en matière de pluralisme, d'indépendance de l'information et de cohésion sociale, et qui justifie un mode de gouvernance particulier.

3.3. Dirigeant du groupe France Médias

- **Modalités proposées**

S'agissant de la procédure de nomination du président-directeur général (P-DG) de France Médias, le Gouvernement souhaite conserver la procédure de nomination actuellement en vigueur pour les trois sociétés nationales de programme et prévoyant une désignation par l'Arcom.

En l'espèce, la loi prévoirait que le P-DG de France Médias soit nommé pour cinq ans par l'Arcom, aux termes d'une procédure transparente, ouverte, effective et non discriminatoire arrêtée par délibération de l'Autorité. Cette décision serait prise à la majorité des membres qui composent l'Autorité. Ces nominations feraient l'objet d'une décision motivée sur des critères de compétence et d'expérience.

Les candidatures seraient présentées à l'Arcom et évaluées par cette dernière sur la base d'un projet stratégique.

Par ailleurs, le mandat du P-DG pourrait lui être retiré par décision motivée de l'Arcom, cette dernière devant le cas échéant être fondée sur des éléments de nature à compromettre la capacité de l'intéressé à poursuivre sa mission dans des conditions garantissant le bon fonctionnement de la société, la préservation de son indépendance ou la mise en œuvre du projet pris en compte lors de sa nomination. Cette décision serait prise à la majorité des membres composant l'Autorité et après que l'intéressé aurait été mis à même de présenter ses observations.

Ces dispositions, tant pour la procédure de nomination que celle de révocation, tiennent compte des garanties procédurales prévues par le règlement européen sur la liberté des médias du 11 avril 2024.

S'agissant des fonctions exercées par le P-DG de France Médias, le Gouvernement souhaite que ce dernier soit également P-DG de plein exercice des filiales de la société-mère, et non simple président de leur conseil d'administration comme le prévoit la PPL Lafon.

- **Avantages attendus**

S'agissant des modalités de nomination du P-DG de France Médias, le schéma proposé par le Gouvernement permet de donner des garanties d'indépendance de l'audiovisuel public vis-à-vis de l'exécutif et de s'assurer de la cohérence stratégique qui donnera lieu à un projet stratégique présenté à l'autorité de régulation dans le cadre de l'appel à candidatures, procédure offrant des gages de transparence vis-à-vis du citoyen.

S'agissant du rôle confié au P-DG de France Médias au sein du groupe, le schéma proposé par le Gouvernement permet l'installation d'un P-DG directement responsable des fonctions rattachées à la direction générale des filiales (pouvoir d'agir en toutes circonstances etc.) qui se fera assister de directeurs généraux délégués dans chacune d'entre elles (cf. 3.4).

L'exercice des fonctions de direction générale dans chaque filiale permet ainsi d'assurer une parfaite cohérence de la stratégie du groupe France Médias et de sa déclinaison dans chacune de ses entités.

3.4. Directeurs généraux délégués

Sur proposition du P-DG, le conseil d'administration de chaque filiale pourra nommer une ou plusieurs personnes chargées de l'assister, avec le titre de directeur général délégué (DGD). L'étendue des pouvoirs du directeur général délégué est arrêtée lors de la nomination de ce dernier, par l'effet d'un accord entre le conseil d'administration et son P-DG. Le DGD est également mandataire social. Il assistera au conseil d'administration en qualité d'observateur.

Ces dispositions sont d'ores et déjà prévues par le code de commerce, et seront précisées en tant que de besoin dans les statuts des sociétés filiales, qui organisent le management fin des entreprises.

4. Impacts de la mise en œuvre de la réforme

- Modalités d'application

Sous réserve de l'aboutissement dans les temps du processus législatif, **la création de la société France Médias sera effective au 1^{er} janvier 2026**. Cette création supposera que **les trois opérations suivantes aient abouti à la même date** :

- **la transformation de l'INA en société anonyme** ;
- **l'apport par l'Etat des actions des filiales du groupe à la société-mère** à leur valeur nette comptable ;
- **la désignation du président-directeur général de France Médias et de ses filiales par l'Arcom ainsi que des membres de son conseil d'administration** (les premiers membres du conseil d'administration représentant les salariés seraient désignés parmi le personnel des filiales par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus grand nombre de suffrages en additionnant ceux reçus au premier tour des élections professionnelles de ces entreprises) ;
- il sera par ailleurs mis fin aux mandats des présidents-directeurs généraux en exercice dans les entreprises nouvellement filiales.

Une fois l'entreprise France Médias créée, il conviendra de procéder à :

- **la désignation par le président-directeur général de ses directeurs généraux délégués dans chacune des filiales du groupe** (le droit commun prévoit que l'étendue des pouvoirs des directeurs généraux délégués est arrêtée lors de leur nomination par un accord entre le conseil d'administration et le P-DG – art. L. 225-56 du code de commerce), **la loi prévoyant la fin des mandats des présidents-directeurs généraux en exercice**;
- **l'adaptation dans un délai de six semaines à compter du 1er janvier 2026 des statuts des filiales** à la nouvelle organisation portée par la réforme.

Enfin, **dans l'attente de l'adoption de la convention stratégique pluriannuelle appelée à être conclue entre l'Etat et France Médias et dont la négociation sera rapidement engagée**, les contrats d'objectifs et de moyens en vigueur des sociétés nouvellement filiales continueront de s'appliquer et constitueront un cadre stratégique transitoire pour le groupe.

- Impacts sur le plan économique et opérationnel

La constitution de la holding en elle-même occasionnera un coût nul – c'est-à-dire que les coûts RH globaux des équipes ne seront pas augmentés par la création de la holding.

La société France Médias pourra en effet fonctionner avec des personnels détachés ou mis à disposition par les autres sociétés. Elle s'appuiera sur une petite équipe de collaborateurs propres qui pourra réaliser un certain nombre d'études stratégiques. **Lors de la mise en œuvre de la réforme, le budget propre de la holding restera extrêmement limité, circonscrit aux frais**

de personnel, d'études sur les synergies pouvant être mises en place entre les filiales, et de fonctionnement de la société France Médias.

L'objectif d'une réforme de la gouvernance est de renforcer l'offre éditoriale du secteur tout en permettant une organisation de son action plus efficiente. Cet objectif impliquera certainement **des chantiers de réorganisation internes** (constitution de filiales thématiques dédiées à l'exécution d'une mission de service public particulière, rapprochement des fonctions support au niveau de la société-mère).

Dans un second temps, **une fois cette phase transitoire de réorganisation achevée, la réforme permettra d'aboutir à une offre de contenus enrichie et à un fonctionnement structurellement plus efficace avec une activité répartie en filiales spécialisées et polyvalentes** permettant d'atteindre le plein potentiel des coopérations entre les entreprises actuelles ainsi que **des fonctions supports mutualisées et centralisées** au niveau de la holding.