

N° 89

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 1999-2000

Annexe au procès verbal de la séance du 25 novembre 1999.

RAPPORT GÉNÉRAL

FAIT

au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation (1) sur le projet de loi de finances pour 2000, ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE,

Par M. Philippe MARINI,
Sénateur,
Rapporteur général.

TOME III

LES MOYENS DES SERVICES ET LES DISPOSITIONS SPÉCIALES (Deuxième partie de la loi de finances)

ANNEXE N° 9

CULTURE ET COMMUNICATION : COMMUNICATION AUDIOVISUELLE

Rapporteur spécial : M. Claude BELOT

(1) Cette commission est composée de : MM. Alain Lambert, *président* ; Jacques Oudin, Claude Belot, Mme Marie-Claude Beaudeau, MM. Roland du Luart, Bernard Angels, André Vallet, *vice-présidents* ; Jacques-Richard Delong, Marc Massion, Michel Sergent, François Trucy, *secrétaires* ; Philippe Marini, *rapporteur général* ; Philippe Adnot, Denis Badré, René Ballayer, Jacques Baudot, Mme Maryse Bergé-Lavigne, MM. Roger Besse, Maurice Blin, Joël Bourdin, Gérard Braun, Auguste Cazalet, Michel Charasse, Jacques Chaumont, Jean Clouet, Yvon Collin, Jean-Pierre Demerliat, Thierry Foucaud, Yann Gaillard, Hubert Haenel, Claude Haut, Alain Joyandet, Jean-Philippe Lachenaud, Claude Lise, Paul Loridant, Michel Mercier, Gérard Miquel, Michel Moreigne, Joseph Ostermann, Jacques Pelletier, Louis-Ferdinand de Rocca Serra, Henri Torre, René Trégouët.

Voir les numéros :
Assemblée nationale (11ème législ.) : 1805, 1861 à 1866 et T.A. 370.

Sénat : 88 (1999-2000).

Lois de finances.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
OBSERVATIONS DE VOTRE RAPPORTEUR	5
1. <i>L'utilisation nécessaire de la totalité du produit de la redevance</i>	6
2. <i>Des menaces à court terme sur les recettes publicitaires</i>	10
3. <i>Deux problèmes non résolus : le financement des 35 heures et l'alignement du régime des personnels</i>	12
4. <i>L'incertitude sur le financement des investissements de France télévision dans le numérique terrestre</i>	17
 PREMIÈRE PARTIE - LES RESSOURCES DU SECTEUR PUBLIC DE LA COMMUNICATION AUDIOVISUELLE	 20
I. LES PERSPECTIVES À COURT TERME	21
A. L'EFFORT PUBLIC DANS LE SECTEUR AUDIOVISUEL.....	21
1. <i>Les crédits budgétaires</i>	22
2. <i>La redevance</i>	22
B. L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES COMMERCIALES.....	22
1. <i>Les recettes publicitaires des chaînes publiques en 1998 et perspectives pour 1999</i>	23
2. <i>La place du secteur public sur le marché publicitaire</i>	23
II. LES PROBLÈMES À MOYEN TERME	25
A. LES CONDITIONS DU MAINTIEN D'UN SECTEUR PUBLIC FORT.....	26
1. <i>Assurer l'autonomie de gestion et la responsabilité des gestionnaires</i>	27
2. <i>Garantir des ressources stables</i>	28
3. <i>Accéder à une taille critique dans un marché qui se mondialise</i>	29
4. <i>Adapter l'organisation du travail</i>	31
B. LE RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DE TOUS LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL, PUBLICS ET PRIVÉS.....	32
1. <i>Des règles du jeu stables et claires</i>	32
2. <i>Le décollage du satellite et le retour du câble</i>	35
3. <i>La nécessité d'encourager toutes les formes de télévision de proximité</i>	39
4. <i>Donner la priorité à la création et à l'innovation pour faire face aux besoins issus du numérique</i>	41
 DEUXIÈME PARTIE - LES SOCIÉTÉS DU SECTEUR PUBLIC DE L'AUDIOVISUEL	 45
I. FRANCE TÉLÉVISION	47
A. LE TASSEMENT DES PARTS DE MARCHÉ.....	47
1. <i>L'évolution de l'audience</i>	47
2. <i>Des objectifs de recettes publicitaires désormais trop ambitieux</i>	51
B. FRANCE 2.....	54

1. Exécution 1998.....	55
2. Exécution 1999 et perspectives 2000.....	56
C. FRANCE 3	57
1. Exécution 1998.....	57
2. Exécution 1999 et perspectives 2000.....	57
II. LE CINQUIÈME RÉSEAU	59
A. LA CINQUIÈME	59
1. Exécution 1998.....	60
2. Exécution 1999.....	60
3. Perspectives 2000.....	62
B. ARTE	62
1. Exécution budgétaire 1998.....	63
2. Exécution 1999.....	64
3. Perspectives pour 2000.....	66
III. L'INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL	66
A. LE RÉAJUSTEMENT DES MISSIONS	66
1. Les leçons d'une crise.....	66
2. Le nouveau Plan stratégique.....	68
B. LES DONNÉES BUDGÉTAIRES ET FINANCIÈRES	70
1. Exécution 1998.....	71
2. Exécution 1999.....	74
3. Perspectives 2000.....	75
IV. RÉSEAU FRANCE OUTRE-MER	75
A. LE CONTEXTE POLITIQUE ET ADMINISTRATIF	75
1. L'audit de l'inspection des finances.....	76
2. La réaction de la tutelle.....	76
B. RÉALISATIONS ET PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES	77
1. Exécution 1998.....	77
2. Exécution 1999.....	78
3. Perspectives 2000.....	79
V. RADIO FRANCE	80
A. LA STRATÉGIE DU NOUVEAU PRÉSIDENT	80
1. La rénovation de la programmation.....	80
2. La restructuration et la modernisation de l'outil.....	82
B. LA SITUATION BUDGÉTAIRE	85
1. Exécution 1998.....	85
2. Exécution 1999 et perspectives 2000.....	87
VI. LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR	88
A. RADIO FRANCE INTERNATIONALE	88
1. Une stratégie mondiale.....	88

2. <i>Les moyens de diffusion</i>	91
3. <i>Exécution 1998</i>	93
4. <i>Exécution 1999 et perspectives 2000</i>	94
B. L'ENSEMBLE TV5/CFI	95
1. <i>TV5</i>	96
2. <i>Canal France international</i>	103
VII. LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE PRODUCTION	105
A. LA MISE EN ŒUVRE JURIDIQUE ET FINANCIÈRE DU PLAN DE REDRESSEMENT	106
1. <i>L'attitude de la commission de Bruxelles</i>	106
2. <i>Les moyens financiers du redressement</i>	107
3. <i>La réorganisation fonctionnelle</i>	108
B. L'ACTIVITÉ EN 1998 ET 1999	109
1. <i>Les objectifs économiques</i>	109
2. <i>Le plan social</i>	110
EXAMEN EN COMMISSION	112

OBSERVATIONS DE VOTRE RAPPORTEUR

Volontiers présenté comme un budget « d'anticipation » sur la réforme en cours, ce budget ne constitue pas le renversement de tendance annoncé et n'assure pas à long terme l'avenir du secteur public.

Certes, dans le projet de loi de finances pour 2000, la redevance, d'une part, et les concours budgétaires, d'autre part, augmentent fortement pour se traduire par une hausse de 11,7 % des financements publics ; mais la baisse très sensible (- 10%) des ressources propres de ces organismes vient absorber une bonne part de l'effort de l'Etat au point que, globalement, les ressources du secteur public ne croissent pour 2000 que de 2,6%.

Malgré l'augmentation, jusqu'à présent continue, des ressources de redevance, dont le produit croît en dépit de toutes les controverses sur l'efficacité de ce mode de perception, on ne peut que manifester de l'inquiétude sur l'équilibre financier de l'audiovisuel public, menacé à court terme par le recul des recettes publicitaires et à plus long terme par la nécessité de financer les développements rendus nécessaires par les technologies numériques.

Au cours des développements ci-après, votre rapporteur spécial justifiera un **amendement affectant l'intégralité de l'excédent de redevance perçu en 1998** dans le cadre du projet de loi de finances pour 2000.

Il convient en effet de ne pas priver l'audiovisuel public des ressources dont il a un besoin urgent pour financer sa modernisation et les charges supplémentaires résultant de la réduction du temps de travail.

A cet égard, les données fournies à ce sujet ont sans doute un peu vieilli mais on peut douter de ce que le processus de passage au 35 heures soit maîtrisé sur le plan financier.

Face à ces incertitudes, votre rapporteur spécial n'a pu que proposer à la commission des finances de ne pas adopter les crédits de la communication audiovisuelle.

1. L'utilisation nécessaire de la totalité du produit de la redevance

Le présent budget confirme l'amélioration du taux de recouvrement de la redevance, évolution qui ne fait cependant pas taire les critiques sur le coût de la collecte.

Le système de perception peut paraître archaïque à certains, mais une visite sur place a permis à votre rapporteur spécial de constater l'efficacité du service dans l'accomplissement de ses missions. En outre, un rapide examen montre que les systèmes de substitution ont également leurs défauts.

Bref, votre rapporteur a tendance à penser que, **si la redevance est sans doute le pire des modes de perception, on n'en connaît pas, pour l'instant du moins, de meilleur.**

En revanche, il faut paradoxalement attirer l'attention sur les problèmes liés aux excédents chroniques de redevance.

a) L'augmentation sensible des recettes

L'accroissement des ressources au moment où le taux d'équipement des ménages plafonne très normalement à 95%, s'explique à la fois par une lutte plus efficace contre l'évasion et par un certain durcissement des conditions d'exonération.

L'on sait que le décret de 1996 a, après celui du 20 décembre 1993 relevant progressivement les conditions d'âge, sensiblement réduit le nombre de bénéficiaires de l'exonération en subordonnant l'octroi de cet avantage au fait d'être titulaire de l'allocation supplémentaire du fonds social de solidarité vieillesse, sauf pour les invalides qui restent soumis à l'ancienne condition de non imposabilité.

Cette mesure, qui ne s'applique qu'aux nouvelles demandes d'exonération, a eu un impact non négligeable sur l'évolution du nombre de comptes exonérés. Tandis que l'on en a compté jusqu'à 4,27 millions en 1991, le nombre de comptes exonérés a vu sa baisse s'accroître à partir de 1996 avec plus de 100 000 comptes exonérés en moins par an. C'est ainsi qu'il est prévu que l'on n'ait plus que 3,32 millions de comptes exonérés en l'an 2000. **La perte de recettes correspondant aux exonérations plafonne en conséquence à 2 milliards de francs(TTC).**

D'autre part, on peut rappeler que **l'évasion** peut être évaluée à 1,7 millions de comptes, soit **7,6 %** des quelque 22,4 millions de ménages équipés d'un téléviseur. Compte tenu de l'évasion incompressible l'enjeu des contrôles portent sur 3 à 4 % du parc, ce qui fait que **la marge de progression constituée par l'intensification de la lutte contre la fraude peut être estimée à 1,265 milliards de francs**

La recherche de postes non déclarés constitue un des objectifs prioritaires du service, dont l'action - en dépit de moyens réglementaires limités, les agents de la redevance ne pouvant pénétrer chez les personnes contrôlées qu'avec l'accord de celle-ci, et ne pouvant pas avoir accès aux fichiers des opérateurs de télévision payante - **a permis l'ouverture de plus de 2 millions de comptes depuis 1990, dont presque 400 000 en 1998.**

Si, depuis le début de la décennie, le service de la redevance a pu augmenter régulièrement le taux de recouvrement sur exercice courant, **le taux de recouvrement sur exercices antérieurs a, par contre, subi une érosion depuis 1992, du fait des difficultés économiques croissantes des redevables.**

Les revendications exprimées par les chômeurs et les bénéficiaires du R.M.I. à la fin de l'année 1997, ont conduit le gouvernement à rappeler la nature des mesures de bienveillance qui, au cas par cas, pouvaient être prises en leur faveur : étalement des paiements, remise gracieuse de la majoration de 30 %, remise ou modération du principal de la taxe en cas de gêne ou d'indigence mettant le redevable dans l'impossibilité de s'acquitter de sa dette.

Le taux de poursuites extérieures en instance par rapport au nombre de comptes des redevables est stabilisé à un peu moins de 5 % au niveau national. S'agissant des réductions (dégrèvements, remises gracieuses, non-valeurs) il faut remarquer que le ratio Réductions / Prises en charge brutes, qui était de 14,86 % sur l'année 1994, a été réduit à 13,59 % en 1998¹. Les non-valeurs sont néanmoins contenues dans ce contexte et, grâce à l'accentuation des actions contentieuses menées conjointement avec le réseau du Trésor, ont un poids relatif en diminution (5,44 % en 1998)

Le coût de perception de la redevance, dont on remarque qu'il est parfaitement isolable contrairement à d'autres coûts de perception qui ne

¹ Néanmoins, les tendances d'évolution des différentes catégories de réductions sont divergentes :

La part des dégrèvements (qui visent à apporter des corrections d'assiette) est en légère diminution (6,89 % en 1998 contre 7,99 % en 1994).

Les remises gracieuses sont sur l'ensemble du territoire en augmentation régulière. Leur montant global est passé de 0,94 % à 1,25 % des Prises en charge brutes.

Cette évolution peut être corrélée au contexte socio-économique, notamment aux mesures ministérielles arrêtées en faveur des redevables demandeurs d'emploi.

peuvent faire l'objet que d'estimation, a sensiblement baissé depuis 10 ans. C'est ainsi qu'en pourcentage des encaissements, il est passé de 5,5% en 1988 à 3,75% en 1999 et **3,55% en 2000**, ce qui correspond à une baisse de près de deux pour cent du coût d'intervention en 10 ans.

- b) L'affectation des excédents de redevance pour 1998, un bonne initiative de l'Assemblée nationale

L'apparition d'excédents chroniques de la redevance sur les prévisions de loi de finances suscite de façon paradoxale des interrogations tant sur le fond que sur les méthodes de prise en compte.

D'abord, parce que **les perspectives de recettes supplémentaires** attendues pour l'an 2000 au titre de l'amélioration du taux de recouvrement et de l'extension du parc, soit 490 millions de francs, **créent une aisance financière qui n'est peut-être pas durable.**

Le service de la redevance engrange actuellement les dividendes d'efforts de rationalisation des contrôles, ainsi que de la possibilité de recouplement avec la taxe d'habitation, qui résulte, on peut le rappeler, d'une initiative du Sénat. Mais **tôt ou tard**, sauf si d'autres possibilités de recouplement sont ouvertes, **cet effet va s'atténuer et les recettes plafonner.**

Au surplus, la montée du produit de la redevance doit aussi être mis en relation avec la révision des conditions d'exonération, qui sont toujours susceptibles d'évoluer.

Enfin, en dépit des textes, qui semblent en partie au moins ne pas être inadaptés, il ne faut pas sous-estimer le risque de voir, du fait de la convergence, une certaine frange de la population regarder la télévision sur leur ordinateur, même si le prix des matériels informatiques et la petite taille des écrans permettent, pour l'instant, d'écarter l'hypothèse d'une substitution massive.

Mais, sur le plan des méthodes, on constate que les excédents actuels ne sont pas facile à gérer dans la clarté.

L'année dernière, l'on avait procédé de façon assez classique, à la répartition des excédents en loi de finances rectificative. M. Philippe Marini, rapporteur général de votre commission des finances, avait souligné qu'une telle méthode consistant à venir en fin d'exercice combler les déficits de telle ou telle société, n'était sans doute pas une manière de procéder particulièrement responsabilisante.

Mais, il faut admettre que les méthodes consistant, comme on va le faire en l'an 2000, à affecter les excédents de l'exercice n-2 à l'exercice n

n'est pas non plus dépourvue d'inconvénients, puisque ce type de report accentuera un éventuel tassement de la ressource.

L'annexe « jaune » secteur public de la communication audiovisuelle, prévoit ainsi que les quelque 276,4 millions de francs de plus-values de recettes enregistrées en 1998, seront à raison de 138,5 millions de francs affectés a compte d'affectation spéciale au titre de l'année 2000.

Cela dit, on ne renonce pas pour autant à la méthode classique de distribution des excédents passés, puisque **la différence entre la part des plus-values de 1998 non affectées, soit 137,9 millions de francs doivent a priori être distribuée en loi de finances rectificative.** Les mêmes causes produisant les mêmes effets, il faut bien intervenir en fin d'exercice 1999 pour pallier les moins-values de recettes publicitaires de France Télévision.

Toutefois, une initiative de l'Assemblée nationale change les données du problème. Sur proposition conjointe des rapporteurs des commission des finances et des affaires culturelles, MM. Jean-Marie Le Guen et Didier Mathus, **l'Assemblée nationale a décidé d'affecter à la loi de finances pour 2000 la totalité des excédents de 1998, soit 137,8 millions de francs supplémentaires.**

Votre commission des finances a estimé qu'au moment où les sociétés et organismes du secteur public audiovisuel se trouvaient confrontés à des difficultés, il était anormal de ne pas distribuer la totalité des ressources prévues par la loi pour leur financement.

Il est légitime de suivre la voie ouverte de façon assez largement consensuelle par l'Assemblée nationale en augmentant le montant des ressources de redevance distribuée de 137,8 millions de francs d'excédents 1998 mis en réserve sans raisons légitimes par le gouvernement pour le porter à 14.007,8 millions de francs. Tel est l'objet de l'amendement n°5 que votre rapporteur a déposé à l'article 55 du projet de loi de finances

Par souci d'efficacité et de simplicité, il a paru plus simple à votre rapporteur spécial de reprendre la répartition proposée par les rapporteurs des commissions de l'Assemblée nationale, dès lors qu'elle répondait à certains besoins pressants et, en particulier, à ceux de modernisation de l'outil de Radio France.

Quant à la question du financement des mesures prévues dans le projet de loi de Finances pour 1999, on peut simplement rappeler que, si le gouvernement ne trouve pas de ressources budgétaires, pour y faire face, il reste une dernière possibilité, non prévue actuellement mais qui n'est pas sans précédents, l'affectation des excédents du produit de la redevance par rapport aux prévisions sur le même exercice.

L'hypothèse est d'autant moins théorique que des excédents importants seraient dégagés en 1999 avec des rentrées supérieures aux prévisions de l'ordre de 280 millions de francs.

La réévaluation des droits est une opération possible voire tentante pour faire face à des besoins « exceptionnels », qu'il s'agisse d'investissements estimés nécessaires et urgents par tel ou tel organisme ou de faire face à des besoins de financement plus importants que prévus au moment de la construction du présent budget comme, en l'occurrence, un manque à gagner de recettes publicitaires ou les premières conséquences de la réduction du temps de travail.

Une telle solution aurait aussi l'avantage de permettre de s'assurer de l'affectation de l'excédent dès le présent exercice et non l'année prochaine, à un moment où il pourrait être pris en compte dans les arbitrages budgétaires.

A cet égard, il faut souligner que l'affectation des 900 millions de subventions représentatives des exonérations de redevance au compte d'affectation spéciale n°902-15 qui est rendue possible par l'article 25 de l'ordonnance organique, ne résout pas tous les problèmes de financement du secteur public audiovisuel.

Certes, on peut considérer comme positif la reconnaissance du principe consistant à faire assumer à l'État les conséquences financières des exonérations qu'il décide. Maintenant, il faut bien voir que ce financement de substitution n'a pas la stabilité de la redevance en tant que ressource propre.

D'abord, il faudrait savoir quand les sommes seront transférées au compte d'affectation spéciale pour juger si la ressource est effectivement substituable au produit de la redevance, dont on sait qu'il est effectivement versé de façon très régulière aux chaînes ; ensuite, il ne faut pas dissimuler le risque de mesures de régulations budgétaires en fin d'exercice, surtout si d'importants excédents de redevance - de 1999 ou de 2000 - permettent d'offrir au secteur public audiovisuel le financement global prévu par le présent projet de loi de finances.

2. Des menaces à court terme sur les recettes publicitaires

Longtemps par prudence ou pour se ménager des marges de manoeuvres, les recettes publicitaires figurant au budget de l'audiovisuel public ont été sous évaluées.

L'année dernière déjà, votre rapporteur spécial avait attiré l'attention sur le risque que l'on soit tombé dans l'excès inverse en prévoyant de façon

délibérément optimiste la poursuite de la progression des recettes publicitaires. Effectivement, il a fallu rectifier en début d'année des objectifs de recettes devenus irréalistes.

Les chiffres bruts figurant dans le tableau ci-dessous, qui retrace l'évolution de la part de marché publicitaire de France 2 et France 3 en termes de données brutes SECODIP, n'incitent pas, pour cette année également, à l'optimisme.

Evolution de la part d'investissements de France 2 et France 3

En %	1994	1995	1996	1997	1998	Evol 97-98	1998 1er sem.	1999 1er sem.	Evol. 1er sem. 98-99
France 2	18,0%	17,2%	17,5%	18,1%	17,4%	-0,7pt	17,5%	15,9%	-1,6pt
France 3	9,2%	11,6%	11,7%	11,9%	11,5%	-0,4pt	11,6%	10,6%	-1,0pt
France Télévision	27,2%	28,8%	29,2%	30,0%	28,9%	-1,1pt	29,1%	26,5%	-2,6pt

Source : Secodip

Part d'audience (tranche 19 h/22 h)

Ménagères <50 ans	1996	1997	1998	1999	
				1er semestre	1er semestre 98
France 2					
Emissions	22,3	21,4	19,3	18,8	(-4 %)
Ecrans publicitaires	20,2	18,6	17	15,4	(-11 %)
France 3					
Emissions	17	16,1	14,9	14,3	(- 6 %)
Ecrans publicitaires	16,6	16,3	15,4	13,8	(- 12 %)

France Télévision indique en réponse à votre rapporteur spécial qu'elle est parvenue à maintenir sa part de marché en 1997, en dépit de l'érosion de l'audience des chaînes mais que le tassement de l'audience commence à se faire sentir en 1998 et, plus nettement encore au premier semestre 1999 : la perte de part de marché est par rapport à la période correspondante de l'année précédente, de 1,6 point pour France 2 et de 1 point pour France 3.

Votre rapporteur a déjà souligné à la suite d'une étude du Conseil supérieur de l'audiovisuel que, d'une façon générale, il y a une différence d'adaptabilité à la concurrence qui fait que, paradoxalement, **les chaînes publiques apparaissent plus vulnérables que les chaînes privées aux fluctuations du marché publicitaire**

« Il est important de noter que, selon l'étude du Conseil supérieur de l'audiovisuel susmentionnée, si minimes qu'elles paraissent, les restrictions appliquées aux chaînes publiques en matière d'accès au marché publicitaire (interdiction de couper les oeuvres par des écrans publicitaires ; exclusion du télé-achat) leur créent un handicap qui ira croissant ; un gain d'un point d'audience rapporte, en part de marché publicitaire, environ deux fois plus à une chaîne privée qu'à une chaîne publique. »

De ce point de vue, **votre rapporteur spécial a le sentiment qu'il faut se garder de toute publiphobie**. Pour la jeune génération, non seulement la publicité n'est pas perçue comme une gêne, mais encore son absence serait presque suspecte, comme le signe de quelque chose d'élitiste, donc d'ennuyeux, voire de ringard.

Il en conclut que la culture que le secteur public a pour mission de véhiculer, doit parfois s'avancer masquée derrière le divertissement ; une chaîne généraliste grand public ne peut se présenter comme complètement culturelle, car elle **risque de confiner la culture dans un ghetto que le défaut de publicité signalera de façon emblématique**.

3. Deux problèmes non résolus : le financement des 35 heures et l'alignement du régimes des personnels

L'installation de France 2 et France 3 sur un site commun, la perspective de regroupement au sein d'une société holding suscitent très naturellement au sein du personnel des comparaisons de statut de nature à nourrir des revendications, que les perspectives d'application incertaines de la réduction du temps de travail, ont eu tendance à stimuler.

a) La question des disparités

Les revendications de parité ont constitué, au delà d'une inquiétude diffuse sur l'avenir de la société, un des moteurs de la grève qui a secoué France 3 en 1997.

Un protocole de sortie de grève, signé le 12 décembre 1997, prévoit une série de mesure concernant principalement la poursuite du rapprochement des rémunérations France 3 - France 2 et les besoins de financement de la politique de développement régional. Une partie de cette charge devait être financée par redéploiement au sein du budget.

A la suite de cet accord, trois autres sociétés, Radio-France, RFI et RFO ont conclu des accords similaires pendant le premier semestre 1998, dont le coût total s'élève à près de 30 millions de francs hors charges patronales

(plus de 40 millions de francs avec charges) pour 1998, montant auquel il convient d'ajouter, à France 3 uniquement, une enveloppe supplémentaire plafonnée à 25 millions de francs (hors charges) pour 1999 et 2000, selon les termes d'un protocole de levée de préavis de grève signé en janvier 1999.

(1) France 3

L'accord signé en décembre 1997 concernait les journalistes et les personnels techniques et administratifs, pour un montant global de 10 millions de francs hors charges (15 millions de francs avec charges), dont 3 versés au titre de 1997 et 7 millions de francs au titre de 1998.

De plus, un protocole additionnel, signé par la direction générale, pour la levée d'un préavis de grève déposé en janvier 1999, prévoit la répartition de deux enveloppes supplémentaires de 15 millions de francs (hors charges) au titre de 1999 et de 10 millions de francs au maximum pour 2000.

La direction générale de France 3, après un an de discussions avec les organisations syndicales sur les modalités de répartition de ces enveloppes, a annoncé leur attribution aux salariés en tout état de cause avant la fin de 1999.

(2) Radio-France

Le protocole signé avec les journalistes en janvier 1998, dont la base de calcul est constituée par les salaires de France 3 avant l'accord de décembre 1997, a un coût de 2,3 millions de francs hors charges (3,6 millions de francs avec charges), réparti sur trois ans à raison de 1,3 million de francs en 1997, 0,8 million de francs en 1998 et 0,2 million de francs en 1999.

L'accord signé en mars 1998 avec les personnels techniques et administratifs comprend une mesure générale qui s'élève à 3,2 millions de francs (hors charges) et des mesures catégorielles pour 4,5 millions de francs. L'application est étalée sur quatre ans : 1,23 million de francs pour 1997, 1,81 million de francs, 2,31 millions de francs pour 1999 et 2,32 millions de francs pour 2000.

Par ailleurs, la Direction de Radio France a annoncé, le 14 avril 1998, l'octroi d'une prime générale de 400 F en sus des mesures accordées fin mars 1998, et son maintien en 1999. Il faut noter que cette mesure est de coût budgétaire nul mais a un effet sur la trésorerie, puisqu'il s'agit d'une simple translation d'une part de la prime de fin d'année au mois de juin de l'année en cours.

(3) RFO

Un accord a été signé le 28 mai 1998 à RFO, qui porte sur les Journalistes et les personnels techniciens et administratifs. Son coût total, qui est de 7,5 millions de francs selon la direction de RFO, dont 3,5 millions de francs pour les journalistes et 4 millions de francs pour les personnels techniciens et administratifs, reste dans les limites de l'enveloppe qui avait obtenu l'accord des tutelles.

(4) RFI

L'accord signé par les journalistes le 9 février 1998, a un coût de 2,1 millions de francs(avec charges). Pour les personnels techniciens et administratifs, le coût de l'accord signé par les syndicats est de 1,5 million de francs (avec charges). Ces montants s'inscrivent dans l'épure proposée par le Contrôle d'État, en liaison avec la tutelle.

b) Les 35 heures

Les entreprises du secteur de l'audiovisuel public sont exclues des aides publiques destinées aux entreprises anticipant le passage à 35 heures avant le 1^{er} janvier 2000 et doivent en conséquence financer la réduction du temps de travail sur leurs ressources propres. Ainsi que le prévoit la loi, les modalités d'accompagnement de la réduction du temps de travail seront déterminées dans le cadre des procédures régissant ses relations avec les tutelles.

On peut rappeler que les modalités d'application des directives générales concernant la réduction du temps de travail ont été précisées aux représentants du secteur public audiovisuel lors d'une réunion en juillet 1998 par les représentants de la Direction du Budget et du Service juridique et technique de l'information.

Les principes définis par les tutelles sont les suivants :

- Prise en compte des situations réelles, des durées effectives sur la semaine, sur l'année, réalisation d'un état des lieux préalable à l'ouverture des négociations.

- Toute négociation devra être encadrée par un mandat, selon une procédure semblable à celle utilisée pour les accords salariaux, dont le calendrier doit être homogène pour tous les diffuseurs.

- Les négociations sur la réduction du temps de travail devront être couplées avec celles sur les salaires, dans l'optique d'une modération salariale.

La réduction du temps de travail devra s'accompagner d'une évolution de l'organisation du travail et d'une amélioration des performances économiques de l'entreprise ainsi que de la qualité du service rendu au public. L'accord ne saurait reposer simplement sur la hausse des subventions accordées par l'État.

Il avait été prévu qu'un état des lieux serait établi pour préciser la durée du travail et sa rémunération par services, fonctions, catégories, mais aussi les règles et les pratiques en vigueur, notamment en matière de contrôle des horaires...

La réduction du temps de travail a ainsi engagé un processus de concertation qui s'est déroulé sur la base de ces directives générales, suivant des modalités propres à chaque société.

C'est ainsi que par exemple à **France 2**, ce processus a donné lieu à la réalisation de fiches descriptives de l'activité de chaque service de l'entreprise, sur la base desquelles a été établi un projet économique et social transmis aux autorités de tutelle en mars 1999.

Ce projet préconise le passage aux 35 heures sous des formes diversifiées, la mise en place de modalités plus souples d'organisation du travail, la redéfinition de procédures précises en matière de fabrication des émissions, ainsi que « le renforcement du rôle et des responsabilités de l'encadrement et la réaffirmation des règles destinées à favoriser la gestion des absences. ».

Ce projet ayant recueilli l'accord des autorités de tutelle, les négociations ont pu commencer en septembre dernier.

Un processus analogue est en cours à **France 3**, à ceci près que la négociation était compliquée par le fait que le projet économique et social de la chaîne n'avait pas reçu l'accord des autorités de tutelle.

Ce projet met notamment l'accent sur les points suivants : modération salariale, amélioration de la flexibilité et de l'organisation du travail avec, en particulier, une volonté de rapprocher le temps de travail effectif et temps de travail utile, diminution du recours aux emplois précaires, mise au point d'un concept de forfaitisation annuelle des jours d'activité assorti d'une baisse des heures supplémentaires, réflexion sur l'optimisation du processus de production enfin, avec recherche d'une meilleure polyvalence et de la rémunération des gains de productivité.

En attendant la délivrance du mandat de négociation, des rencontres et des réunions de travail ont néanmoins été organisées, en particulier, autour

des cinq processus principaux de l'entreprise que sont l'antenne, les programmes, l'information, la production, le tertiaire et l'encadrement.

A **Radio France**, la mise au point d'un mandat de négociation sur la base d'un état des lieux remis en novembre 1998, s'est révélée tout aussi laborieuse entravant la capacité de négociation de l'entreprise.

Sur le fond, compte tenu des objectifs de l'entreprise en matière de modernisation et d'ouverture sur le numérique, des contraintes résultant de la taille réduite d'un certain nombre d'unités, en particulier, pour les radios locales, des rigidités du budgétaires propres à l'entreprise, il est notamment prévu : une nette priorité aux créations d'emplois de journalistes et de techniciens, le rajeunissement des équipes et la limitation du travail précaire, la réduction des heures supplémentaires.

En ce qui concerne **Radio France internationale**, la perspective d'application de la réduction du temps de travail s'est traduite par la confection d'un état des lieux effectué par le cabinet Bernard Brunhes transmis aux partenaires sociaux et d'un projet économique et social précisant les orientations de l'entreprise en la matière. Le processus de modernisation sur lequel vient se greffer la négociation sur la réduction du temps de travail, s'accompagne d'une réflexion sur les méthodes d'organisation et les modes de production. Il est précisé que les gains de productivité que ce processus devrait permettre de dégager, vont être en partie absorbés par des redéploiements et en partie par la réduction du temps de travail.

De son côté, **RFO** a signé le 30 mars 1999 avec toutes les organisations syndicales un accord de méthode fixant le cadre préalable à la négociation sur les 35 heures. Cet accord a prévu une enquête de perception auprès de tous les salariés, tandis qu'il était procédé à un diagnostic sur l'organisation du travail. Parallèlement, un projet économique et social a été élaboré en vue de l'obtention d'un mandat de négociation au près des tutelles.

De même, à l'**INA** où les négociations s'inscrivent dans un contexte économique difficile, un projet d'état des lieux - effectué à la suite d'un débat avec les organisations syndicales de l'institut - a été présenté aux autorités de tutelle dans une perspective, essentiellement défensive, de gestion à moyens constants.

Ce n'est qu'au début octobre qu'ont été délivrés les mandats de négociation - à l'exception de RFO. La teneur n'en est pas connue autrement que par des indiscretions de presse. La seule chose qui semble claire est que cet accord s'appliquera uniquement aux personnels permanents des entreprises. En ce qui concerne le financement, il avait été évoqué de régler la question par le collectif pour 1999, mais l'adoption de l'amendement susmentionné à l'article 55 obligerait à trouver d'autres solutions pour permettre la prise en

charge des éventuelles charges immédiates consécutives à la réduction du temps de travail.

Ce que votre rapporteur spécial peut faire remarquer, au regard des perturbations actuelles, c'est que le processus de négociation s'engage dans un contexte social naturellement risqué. La fin de l'année est toujours une période de tensions sociales fortes avec les négociations de cadrage salariales et les commissions mixtes paritaires.

L'attente des personnels est évidente. Il est légitime qu'il espèrent être traité de la même façon que dans les autres secteurs. Si tel n'était pas le cas, cela ne pourrait que susciter de frustrations peu propices à la nécessaire adaptation du secteur à un environnement de plus en plus concurrentiel.

4. L'incertitude sur le financement des investissements de France télévision dans le numérique terrestre

La France s'apprête à emboîter le pas à la Grande-Bretagne et à la Suède et à la Norvège pour se lancer dans le numérique terrestre, tandis que l'Allemagne et l'Espagne amorcent également leur migration vers le tout numérique.

Initialement circonspect compte tenu de la place du satellite et des perspectives du câble par suite de ses capacités en termes d'interactivité, votre rapporteur spécial estime que le numérique terrestre constitue effectivement le vecteur d'une offre numérique sans doute moins diversifiée que celle du satellite ou du câble mais suffisante pour offrir une sorte de **service de télévision numérique universel**.

Dans cette perspective, il reste que la présence sur le numérique terrestre suppose une multiplication de l'offre de programmes et une offre complémentaire de services.

On peut penser que cette présence est moins coûteuse - au moins directement, car il faut prendre en compte l'effet de concurrence entre le numérique terrestre et les autres modes de diffusion numérique terrestre - pour les opérateurs déjà bien implantés en numérique sur le câble ou le satellite.

En revanche, pour le service public, pour lequel le numérique terrestre constitue sans doute la dernière chance de ne pas être progressivement marginalisé, l'atout qu'il constitue, suppose des investissements importants.

Au moment où le vaisseau amiral du secteur public va devoir, service public oblige, renoncer à l'exclusivité qui le liait à TPS, le nouveau président de France Télévision joue la carte du numérique terrestre pour relancer la

télévision publique.. Dans le cadre du Marché international des programmes de télévision (Mipcom), il a présenté, début octobre à Cannes, les grandes lignes de l'offre de programmes numériques hertziens qui aura pour mission «de mieux accomplir et développer les missions de service public de France Télévision » .

Prenant acte de ce que, faute de moyens, la télévision publique française a, pour ainsi dire, raté le premier train du numérique, laissant au secteur privé un rôle de locomotive en la matière, M. Marc Tessier ne veut pas manquer ce qu'il considère manifestement comme la seconde et dernière chance de France télévision.

Pour concrétiser ses ambitions, il a annoncé la création par France 2 et France 3 d'une structure commune baptisée **France Télévision Interactive**, qui aura pour objet de développer tous les programmes interactifs du groupe ayant pour vocation d'être diffusés par tous les opérateurs.

Les services et les programmes interactifs de France Télévision. qui devraient être développés conjointement par France 2, France 3 et la Cinquième-Arte, devraient s'articuler autour de deux axes : le développement des sites Internet sous la marque **FranceTV.fr**, et la télévision interactive sur les réseaux Internet à haut débit (ADSL).

France Télévision Interactive disposerait d'une capacité d'investissement de « **plus de 200 millions de francs sur trois ans**». Elle devrait être dotée d'un apport en capital qualifié « d'à la hauteur du projet ».

L'enveloppe des investissements et des coûts de fonctionnement sera fonction de la capacité finalement allouée à France Télévision lors de la répartition de la capacité totale de diffusion en numérique hertzien entre les différents opérateurs. En l'occurrence, **France Télévision revendique l'attribution de deux multiplexes pour le secteur public.**

Ces investissements devraient être autofinancés par France télévision au moyen de la redevance, la publicité, le produit des applications de la télévision numérique, ainsi que des recettes de partenariat avec les collectivités publiques, sans oublier le produit des abonnements aux chaînes thématiques.

Le projet de développement de France télévision sur le numérique hertzien majoritairement gratuit comportera également une offre payante. Le nouveau président de France Télévision a indiqué que, si l'information « restera dans la partie gratuite, il y a dans la partage entre l'offre en clair et l'offre payante « une zone frontière qui reste à définir ».

Compte tenu de calendrier prévu pour la mise en route de ce projet - étude et préfiguration en 2000, ce qui « est compatible avec le budget 2000 »,

première dotation en capital en 2001, puis montée en puissance de la fin 2001 à 2003 -, M. Marc Tessier a indiqué que le projet du numérique hertzien doit être conçu pour pouvoir être initialisé sur les autres services ». Il a, à cet égard, **démenti les rumeurs d'un départ imminent du capital de TPS, affirmant qu'il « n'avait pas de projet de vente des actions de TPS »**

Enfin , pour donner un contenu à son offre numérique, il a confié à **M. Jean-Pierre Cottet**, ancien directeur général chargé de l'antenne de France 2, coauteur avec Gérard Emery, d'un rapport sur le numérique hertzien d'une « **mission de conseil sur le contenu éditorial des programmes et des services de l'offre numérique du groupe** ».

Votre rapporteur spécial qui estime qu'il s'agit, a priori, d'un projet cohérent, considère néanmoins que ce pari nécessaire sur le numérique n'est pas financé. Cette remarque lui paraît d'autant plus évidente qu'en Grande-Bretagne - où il s'est rendu pour y observer la mise en place du numérique terrestre - la question est clairement posée et fait l'objet d'un vaste débat technique et politique, axé, chez eux, autour la création d'un éventuel supplément de redevance numérique.

Quelle que soit la solution qu'on y apporte - et l'opinion de votre rapporteur spécial qui anime un groupe de travail de la commission des finances n'est pas faite sur le sujet - **la question du financement doit être posée**

PREMIÈRE PARTIE

LES RESSOURCES DU SECTEUR PUBLIC DE LA COMMUNICATION AUDIOVISUELLE

Le budget du secteur public de la communication audiovisuelle pour 2000, tel qu'il est retracé dans le fascicule jaune « secteur public de la communication audiovisuelle », s'élève à 19 361 millions de francs contre 18 478 millions de francs en 1998, soit une **augmentation de 4,78 % par rapport à la précédente loi de finances initiale.**

Cette **progression globale de 883 millions de francs**, est la résultante d'une **hausse de 1.499,3 millions de francs des ressources publiques** (+ 11,69 %) et d'une **baisse de 616,3 millions de francs** (- 10,9 %) **des ressources propres des organismes.**

On peut rappeler qu'une telle présentation, qui associe crédits publics et ressources propres d'origine essentiellement publicitaire, permet **d'évaluer les moyens dont dispose le secteur public mais ne peut être appelée « budget » de l'audiovisuel que par une commodité de langage.** Il ne s'agit en effet que d'une **présentation comptable associant des éléments de nature différente :**

- des **crédits budgétaires** inscrits, non dans le fascicule « culture et communication », mais dans ceux des Affaires étrangères et des services généraux du Premier ministre, ces derniers devant être cette année être affectés au compte d'affectation spéciale n°902-15 prévu pour la redevance;

- le **produit de la redevance**, qui est une taxe parafiscale dont le Parlement ne peut qu'autoriser la perception, sans pouvoir en déterminer le taux ou les modalités de perception, même si la loi prévoit qu'il en vote la répartition entre les sociétés ;

- des **prévisions de recettes commerciales**, publicités, parrainage et autre ressources propres, dont on verra qu'elles sont de plus en plus aléatoires.

Le partage entre ressources publiques et ressources propres doit s'effectuer en 1999 sur la base d'un rapport 74% / 26 %, contre 69,4 et 30,6% en 1998.

Ce renversement de tendance peut sans doute être présenté comme l'effet d'une politique délibérée d'affirmation de la présence de l'État dans l'audiovisuel ; mais il peut aussi être considéré comme moins voulu que subi

dans la mesure où on doit y voir aussi la conséquence du recul des recettes publicitaires.

I. LES PERSPECTIVES À COURT TERME

Depuis deux ans déjà, on assiste à un renversement de situation. Ces dernières années, il était presque normal de constater des suppléments de recettes publicitaires par rapport aux prévisions de la loi de finances. L'État avait d'ailleurs pris l'habitude d'en prélever une partie au moment de la loi de finances rectificative par un jeu de vases communicants dans lequel les annulations de crédits intervenaient pour tenir compte du surplus de recettes, quitte à ce qu'une nouvelle répartition de la redevance au moment de la loi de finances rectificative vienne compenser les diminutions de crédits budgétaires pour les organismes ne bénéficiant pas de recettes publicitaires.

Aujourd'hui, la manne publicitaire semble se tarir. Les difficultés que rencontrent les chaînes publiques à atteindre leur objectifs publicitaires imposent un effort public supplémentaire, indépendamment de tout volontarisme ; elles viennent aussi comme une sonnette d'alarme pour attirer l'attention sur une certaine fragilité de la position du secteur public au sein du paysage audiovisuel.

A. L'EFFORT PUBLIC DANS LE SECTEUR AUDIOVISUEL

On constate toujours une évolution dynamique de la redevance, relayée cette année par la reprise des subventions publiques dans la perspective ouverte par le projet de loi audiovisuelle

Effort public en faveur du secteur public de l'audiovisuel (HT)

	1996	1997	1998	1999	2000		
	millions de francs	Différence	%				
Redevance	10 743,60	10 922,00	11 681,50	12 250,70	12 988,50	737,80	6,02
Subventions	1 799,40	1 116,00	738,10	572,00	1 333,50	761,50	133,13
dont exonérations	1 413,30	669,00	286,10	120,00	881,50	761,50	634,58
dont subventions ministères	386,10	447,00	452,00	452,00	452,00	0,00	-
Total	12 543,00	12 038,00	12 419,60	12 822,70	14 322,00	1 499,30	11,69

1. Les crédits budgétaires

Les crédits budgétaires progressent de + 133,13 %. Ce chiffre recouvre deux évolutions inverses :

- **maintien en francs courants au niveau de 452 millions de francs, des dotations inscrites au budget du ministère des affaires étrangères** et de la coopération (chapitre 42/14),
- **nette reprise des crédits inscrits aux services généraux du Premier Ministre (Chapitre 46-01), qui passent de 122,5 millions de francs à 900 millions de francs (TTC). Cette évolution fait contraste avec le recul de 58,49% enregistré l'année dernière.** On note que ces subventions étaient encore de 1,4 milliard de francs en 1996.

On note d'abord que le chapitre 42/01 a subi, cette une **annulation de 8 millions de francs** de crédits qui s'est traduite par une diminution de la dotation de RFI de 5 millions de francs.

2. La redevance

Le produit de la redevance **devrait augmenter** cette année de 737,8 millions de francs, soit une croissance de 6,02%. A comparer à l'accroissement de **569,20 millions de francs, soit une croissance de 4,87 % enregistré en 1999.**

Après être passée de 700 à 735 francs en 1998 et à 744 francs en 1999, la redevance passera en l'an 2000 à **751 francs.**

L'évolution du produit de la redevance, plus rapide que celle de la taxe, résulte, essentiellement, de l'amélioration de ses conditions de recouvrement par le service de la redevance.

B. L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES COMMERCIALES

La publicité télévisée, qui absorbait en 1987 moins de 25 % des recettes publicitaires des grands médias, en mobilise aujourd'hui plus du tiers, en dépit des multiples contraintes réglementaires.

L'impact de certaines évolutions à long terme sur les ressources publicitaires des chaînes hertziennes - multiplication des chaînes thématiques, développement d'Internet mais également modification des stratégies vers un ciblage accru - reste pour l'instant limité.

Compte tenu de l'importance du facteur publicitaire dans l'équilibre du secteur audiovisuel, public et privé, M. le Président de la commission des finances du Sénat a commandé à la fin de 1997 au Conseil supérieur de l'audiovisuel une étude sur «Audiovisuel et publicité ».

Cette étude, largement reprise par la presse, permet de mettre en perspective tant les prévisions de recettes comprises dans le présent budget que l'évolution des parts de marché respectives des secteur public et privé.

1. Les recettes publicitaires des chaînes publiques en 1998 et perspectives pour 1999

Compte tenu des difficultés rencontrées par France 2 et France 3 pour réaliser leurs objectifs publicitaires, les ressources propres du secteur public audiovisuel ont été prévues à un niveau inférieur de 616,3 millions de francs à celui annoncé en loi de finances initiale pour 1999, soit 5039 milliards de francs.

Ce recul de 10,9% des ressources propres correspond à celui plus sensible des recettes de publicité et de parrainage. Celles-ci régressent de 11,4% pour ne plus représenter que 21,9% de la totalité des ressources du secteur public audiovisuel contre 26% dans la loi de finances initiale de 1999.

La part de recettes de publicité et de parrainage passe ainsi brusquement de 50 % en 1999 à 40,1 % en 2000, tandis que pour France 3 elle tombe de 32,6% à 27,8%.

Anticipant sur le vote de la loi audiovisuelle actuellement en cours de discussion au Parlement, le Gouvernement a décidé de réduire à partir du 1^{er} janvier 2000, la durée de la publicité sur les antennes : abaissement de 10 à 12 minutes de la durée moyenne des écrans publicitaires en heure glissante, plafonnement à 240 secondes de la durée des écrans.

2. La place du secteur public sur le marché publicitaire

La part de marché de la télévision dans l'ensemble des cinq «grands médias» (soit la télévision, la radio, le cinéma, la presse écrite et la publicité extérieure, c'est-à-dire l'affichage sous toutes ses formes) s'est élevée, en 1998, à 33,9 %, selon l'institut de recherches et d'études publicitaires, ce qui marque une progression assez sensible tant par rapport à 1995 et à 1993, où ces pourcentages étaient respectivement de 33 % et 31,3%.

Part de marché en valeur des différents « grands médias »
(en pourcentage)

	1995	1996	1997	1998
Télévision	33,0	33,5	34	33,9
Radio	7,4	7,0	6,6	6,6
Presse écrite (y compris presse gratuite, y compris petites annonces)	47,4		47,1	47,2
dont publicité commerciale	39,8	39,8	39,4	39,4
dont petites annonces	7,6	7,5	7,7	7,8
Affichage(sous toutes ses formes)	11,6	11,6	11,7	11,7
Cinéma	0,6	0,6	0,6	0,6
Ensemble des médias	100,0	100,0	100,0	100,0

Source IREP

On note que les parts de marché publicitaire sont stables entre 1998 et 1997, la radio ayant enrayé sa chute de 1997, dans un marché soutenu, puisque les recettes publicitaires globales croissent de 6,6% en 1998 contre respectivement 3,8% et 3,0% en 1997 et 1996.

Ce dynamisme général explique que le léger tassement de la part de marché de la télévision en 1998 corresponde néanmoins à une augmentation de 1,15 milliards de francs des recettes publicitaires des chaînes de télévision, qui passent de 18,385 à 19,5 milliards de francs.

Taux de croissance des recettes publicitaires des « grands médias »
(en pourcentage)

	1995	1996	1997	1998
Télévision	+ 7,7 %	+ 4,5 %	+ 5,3 %	6,4%
Radio	+ 1,2 %	- 3,0 %	- 1,9 %	5,9%
Presse écrite (y compris presse gratuite, y compris petites annonces)	+ 2,6 %	+ 2,7 %	+ 3,3 %	6,9
Affichage(sous toutes ses formes)	+ 2,2 %	+ 3,2 %	+ 4,5 %	6,1
Cinéma	+ 7,8 %	+ 10,0 %	+ 11,0 %	11,7
Ensemble des médias	+ 4,1 %	+ 3,0 %	+ 3,8 %	6,6

Source IREP

Par ailleurs, selon la source traditionnellement utilisée qui est la SECODIP, 29,2 % des "investissements publicitaires" bruts dans le média télévision se seraient portés en 1998 sur le service public, c'est-à-dire France 2, France 3 et La Cinquième.

Part du secteur public de télévision dans l'ensemble des cinq « grands médias »	1995	1996	1997	1998
Télévision publique	9,5	9,8	10,1	10,0
Télévision privée	23,5	23,7	23,9	24,2
Ensemble télévision hertzienne	33,0	33,5	34,0	34,2

Estimation SJTIC à partir des données IREP et SECODIP (en pourcentage)

En pourcentage	1995	1996	1997	1998
Télévision publique	28,9	29,4	29,7	29,2
Télévision privée	71,1	70,6	70,7	70,8
Ensemble télévision hertzienne	100,0	100,0	100,0	100,0

Source SECODIP (en pourcentage)

Il semble à considérer ces données globales que l'on puisse déceler un certain tassement de la part de marché des télévision . Cette évolution, qu'il faut interpréter avec prudence s'agissant de brut SECODIP ne prenant pas en compte les remises et donc les recettes effectives, est cohérente avec les difficultés rencontrées par France Télévision pour atteindre ses objectifs de recettes publicitaires, compte tenu de la baisse de son audience.

Evolution de la part d'audience de France 2 et France 3

en %	1994	1995	1996	1997	1998	Evol 97-98	1998 1er sem.	1999 1er sem.	Evol. 1er sem. 98-99
France 2									
PDA Emission (4 ans+)	27,7%	24,7%	25,1%	24,6%	23,4%	-1,2 pt	24,0%	23,1%	-0,9 pt
PDA Emission (Men<50)	22,7%	22,4%	22,4%	21,7%	20,4%	- 1,3 pt	21,0%	20,0%	-1 pt
France 3									
PDA Emission (4 ans+)	15,9%	17,9%	18,1%	17,6%	17,6%	-	18,0%	16,8%	-1,2 pt
PDA Emission (Men <50)	12,7%	14,2%	13,7%	13,6%	13,6%	-	13,2%	12,9%	-0,3 pt
France Télévision									
PDA Emission (4 ans +)	41,6%	42,6%	43,2%	42,2%	41,0%	- 1,2 pt	42,0%	39,9%	-2,1 pt
PDA Emission (Men <50)	35,4%	36,6%	36,1%	35,3%	34,0%	- 1,3 pt	34,2%	32,9%	-1,3 pt

Source Médiamétrie Médiamat

II. LES PROBLÈMES À MOYEN TERME

Les enjeux de l'audiovisuel sont à la fois économiques et culturels. La conviction de votre rapporteur que l'un ne va pas sans l'autre et qu'un bonne

politique audiovisuelle tend à renforcer l'ensemble du secteur qu'il soit public et privé.

La priorité pour le politique, c'est de créer les conditions d'un secteur, public fort capable de ne pas se dissoudre dans un paysage audiovisuel sans frontières et de préserver une certaine image de la France et de sa culture.

Mais, dans la concurrence mondiale des images, le service public n'est pas le seul à porter les couleurs de la France. Les entreprises privées également sont importantes du point de vue des intérêts français qu'ils soient économiques mais également culturels. L'État régulateur ne doit pas oublier que s'il a une équipe à lui, il est avant tout arbitre et à ce titre garant du respect de règles du jeu.

A. LES CONDITIONS DU MAINTIEN D'UN SECTEUR PUBLIC FORT

Avec l'œil encore neuf, votre rapporteur spécial souhaite, dans la perspective du débat législatif, avancer quelques réflexions sur les problèmes du secteur public.

A l'heure du numérique, au moment où le câble revitalisé par les perspectives de la convergence et le satellite dopé par la concurrence des bouquets, offrent désormais des dizaines de chaînes à un nombre toujours plus important de Français, le téléspectateur n'est plus un consommateur passif et captif. Il choisit le programme qui l'intéresse, sans d'ailleurs se demander s'il regarde une chaîne publique ou privée.

Même s'il bénéficie du poids des habitudes et de l'attrait du caractère fédérateur des grandes chaînes généralistes, même si la demande télévisuelle continue d'augmenter - entre 1986 et 1999, **les Français ont gagné une heure de temps libre qu'ils ont selon l'INSEE, consacré pour l'essentiel à regarder la télévision**, - le secteur public est en concurrence directe avec le secteur privé sur un marché, désormais continental.

Dans le paysage audiovisuel actuel où l'offre est démultipliée, il n'est plus possible de développer une problématique de télévision paternaliste, car le téléspectateur vote avec sa télécommande, qui devient à la fois le vecteur de la concurrence et un outil d'interactivité.

Les émissions de la télévision publique sont des produits sur le marché ou, plutôt, font partie d'une gamme de produits qui a besoin d'avoir un marché. D'où l'**occasion**, sans doute historique, **pour le secteur public de se servir du numérique pour constituer une offre globale de nature à concurrence les offres globales - d'images et de services - émanant des bouquets satellites numériques.**

Tout le dilemme stratégique des chaînes de service public est précisément de montrer leurs différences pour justifier leur financement public sans pour autant s'isoler du reste du paysage audiovisuel au risque de devenir des chaînes sans téléspectateurs. L'audience du plus grand nombre reste un objectif fondamental du service public au même titre que la qualité.

1. Assurer l'autonomie de gestion et la responsabilité des gestionnaires

En ce qui concerne l'autonomie de gestion, des progrès restent à faire en dépit de la création d'une autorité indépendante et du pouvoir de nomination qui lui a été conféré.

Le projet de loi en cours de discussion sera l'occasion de revenir sur la question mais votre rapporteur spécial se doit de souligner un certain nombre d'évidences.

Il n'est pas d'autonomie réelle sans un mandat long : la longévité des responsables du secteur audiovisuel privé n'a d'égale que la brièveté du mandat de ceux du secteur public, qui, à peine nommés, doivent songer à assurer leur reconduction.

La durée est aussi la condition d'une vraie responsabilité : la valse des présidents et celle des directeurs des programmes, notamment, empêche de relier les résultats d'une gestion à une équipe dirigeante.

D'une façon générale, l'autonomie ne va pas sans responsabilité ; or, force est de constater que les instances de contrôle statutaires peinent à jouer leur rôle, notamment pour les conseils d'administration dont les pouvoirs sont plus formels que réels.

La nomination par une instance indépendante reste tout à fait formelle, si le pouvoir financier reste du côté de l'exécutif.

En tout état de cause, il semble, que les adaptations, dont le Parlement doit avoir à débattre à l'occasion de la discussion du projet de loi sur la communication audiovisuelle, n'ont de chances de produire des résultats que si l'on donne à l'audiovisuel des ressources publiques indépendantes de l'exécutif, c'est-à-dire en l'occurrence des ressources de redevance.

Cependant, si l'on veut parvenir à une véritable séparation de l'audiovisuel et de l'État, il est encore plus important de couper le cordon ombilical financier qui relie - et soumet - les entreprises publiques de la communication audiovisuelle à l'État, car **la vraie tutelle de l'audiovisuel est à Bercy.**

Le rôle des mesures de régulation budgétaire, l'importance qui en résulte dans la répartition des ressources des organismes entre crédits budgétaires et ressources de redevance a contraint jusqu'à présent les responsables à s'attacher au moins autant à la gestion interne de leur entreprise qu'à être bien en cour auprès des autorités de tutelle.

2. Garantir des ressources stables

Le secteur public ne souffre pas seulement de l'instabilité des équipes dirigeantes mais aussi de celle de ses ressources.

On s'aperçoit à cet égard que désormais, **la variabilité affecte tous les types de ressources du secteur public**. On vient de le voir pour la redevance ; on le sait depuis longtemps pour les crédits budgétaires, sans avoir la certitude que les réformes en cours changent radicalement la situation ; on le découvre aujourd'hui pour les ressources propres avec le déclin des recettes publicitaires.

Longtemps, le secteur public a pâti de **variations arbitraires des crédits qui lui étaient affectés**. L'on se souvient qu'au milieu de la précédente décennie, il était courant de faire fonctionner un système de vases communicants consistant à profiter de la hausse des recettes publicitaires des chaînes pour réduire les montants de redevance leur étant affectés en vue de transférer les ressources ainsi prélevées sur d'autres organismes avec, au bout du compte, la possibilité de procéder à des annulations de crédits budgétaires.

C'est France 3 qui a « fait les frais » du système et a été ainsi privée du bénéfice de ses progrès d'audience. Votre rapporteur spécial considère que ce genre de procédé sans doute justifié par les nécessités budgétaires de l'heure, ne pouvait qu'affecter la motivation et donc le dynamisme de la chaîne.

En matière de ressources publiques, la question n'est pas seulement de protéger le secteur public audiovisuel des arbitrages budgétaires à court terme mais encore de parvenir à une programmation à moyen terme de la principale ressource qu'est la redevance.

Le débat britannique sur l'opportunité de la création d'une redevance propre à la possession du numérique a conduit votre rapporteur spécial à constater qu'outre-Manche le taux de la redevance était programmé sur une base pluriannuelle. Il y a là un exemple à suivre même si votre rapporteur ne méconnaît pas les obstacles juridiques qui s'opposent à une telle initiative, s'agissant d'une taxe parafiscale dont l'autorisation de perception est annuelle en application de l'ordonnance organique.

Par ailleurs, on réalise aujourd'hui que, faire reposer une trop grande partie du financement du secteur public sur la publicité, c'est à la fois faire trop de place à une logique commerciale et rendre les chaînes publiques vulnérables dans la mesure où elles n'ont pas les mêmes possibilités que leurs concurrents d'ajuster leurs charges à la baisse.

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel a insisté dans le rapport qu'il a remis à votre commission des finances, sur la vulnérabilité des chaînes aux fluctuations du marché publicitaire. Nul doute en particulier que l'interdiction des coupures publicitaires favorise la formation des « tunnels » et diminue l'efficacité des écrans et donc les recettes des chaînes publiques.

Il ne suffit pas de dire qu'il y a trop de publicité sur le secteur audiovisuel public, qu'il faut la réduire à cause de la dépendance dans laquelle elle place les chaînes, hier surtout en matière de programmation et de recettes, aujourd'hui aussi du point de vue de l'équilibre financier global.

Il ne s'agit pas de supprimer toute publicité ; celle-ci constitue un moyen privilégié par les directeurs de chaînes pour rester en contact direct avec le public. Les recettes de publicité matérialisent les succès d'audience et jouent un rôle important dans la motivation des personnels.

Mais, les excès de la publicité à la télévision publique n'ont pas eu seulement pour conséquence de l'engager dans une course à l'Audimat aboutissant à favoriser une programmation racoleuse, ils n'ont pas eu seulement pour effet trop souvent de reléguer les émissions éducatives et culturelles au plus profond de la nuit. Ils ont aussi eu à certains égards pour effet d'exiler la culture sur des chaînes spécialisées dont les images de marque pour le moins austères ou élitistes ont tendance à les couper d'une grande partie du public.

3. Accéder à une taille critique dans un marché qui se mondialise

Dans le paysage audiovisuel européen, le secteur public continue d'occuper une place majeure, même si les sociétés privées y détiennent la majorité du marché de l'audience.

Les entreprises publiques y dépassent 40 % de parts de marché. Seul le service public espagnol fait exception, représentant environ 33 % de part d'audience. Le service public français obtient des résultats identiques à ceux de son homologue britannique, autour de 41 % de part d'audience. Ils sont

devancés par les secteurs publics italiens et allemands qui représentent 46 % de part de marché¹

Les moyens financiers, toutes ressources confondues, contribuant à ces performances, sont de niveaux différents. La France se situe sur ce plan au troisième rang, loin derrière la Grande-Bretagne et l'Allemagne, et juste devant l'Italie. L'Espagne possède un secteur public plus faiblement dimensionné.

Les ressources comparées de l'audiovisuel public (1996)

(en milliards de francs)

	Allemagne	Royaume-Uni	France	Italie	Espagne
<i>Ensemble du secteur public</i>	39,80	25,00	17,80	14,40	3,80

La part des financements publics dans ces ressources est variable. Les trois pays latins ont plus largement recours aux ressources publicitaires. Les entreprises publiques y collectent environ 30 % du marché publicitaire audiovisuel national.

En Grande-Bretagne, la collecte de ressources publicitaires est nulle, tandis qu'en Allemagne, elle représente 8 % du marché.

Ces services publics regroupent la majorité des emplois permanents du secteur

Part des emplois de l'audiovisuel public dans le secteur (1998)

	Allemagne	Royaume-Uni	France	Italie	Espagne
Emploi dans les secteurs publics de radiotélévision	29 786	20 900	11 093	10 755	9 484
Part de l'emploi permanent public dans l'ensemble du secteur	74,87%	52,64%	67,71%	80,56%	50,43%

En France, la logique de concurrence qui avait conduit à faire éclater l'ORTF, avait trouvé manifestement ses limites dans un marché ouvert.

Au contraire, non seulement, les organismes composant le secteur public audiovisuel se faisaient concurrence entre eux mais ils ne cherchaient pas, en dépit de l'existence d'une sorte d'union personnelle au travers de France télévision, à développer toutes les synergies envisageables.

Le projet de loi en cours d'examen par le Parlement tend à favoriser le regroupement des forces du secteur public audiovisuel. Votre rapporteur tend a priori à approuver cette orientation, qui paraît souhaitable sous certaines conditions et en particulier si l'opération s'accompagne d'une adaptation de l'organisation du travail.

¹ Sources : annuaire statistique 1999. Observatoire européen de l'audiovisuel

4. Adapter l'organisation du travail

Le maintien en l'état de la convention collective actuelle, dépassée par l'évolution technologique, défavorise le secteur public dans sa compétition avec le secteur privé et aboutit à encourager une attitude de repli face à la concurrence.

Seule une évolution du cadre conventionnel peut garantir que la société holding dont la création est prévue par le projet de loi en discussion, n'aboutisse pas à la recréation de l'ex-ORTF.

La convention collective de la communication et de la production audiovisuelles (CCCPA), signée le 31 mars 1984, est applicable aux personnels techniques et administratifs (personnels techniciens et administratifs) dans les sociétés et organismes membres de l'Association des employeurs du secteur public audiovisuel, qui regroupe la plupart d'entre eux¹. Cette convention a été conclue par période de trois ans renouvelable. Le terme de la période triennale d'application en cours est le 31 mars 1999.

Les formes prévues pour renégocier la convention sont si contraignantes qu'il est en fait impossible aux partenaires sociaux de discuter sereinement².

L'idée initiale était de faire en sorte que les procédures de dénonciation et de révision puissent à l'avenir être engagées à tout moment, en transformant cette convention en convention à durée indéterminée.

Cependant, faute de l'accord de tous les syndicats signataires, il semble que l'association se soit engagée sur une voie moins ambitieuse : **la révision des modalités de révision.**

De fait, l'avenant du 23 juin 1996 permettant la révision de la convention, à tout moment et portant la durée maximale des négociations de 3 à 5 mois offre la possibilité de faire évoluer le cadre conventionnel sur plusieurs points et en particulier sur les systèmes de classification des salaires et sur la durée du travail.

Toutefois, les partenaires sociaux subordonnent depuis la fin 1998, la poursuite des négociations à la révision du champ d'application de la convention collective et fixent comme préalable l'engagement d'application de la convention à toutes les entreprises audiovisuelles publiques et leurs filiales.

¹ N'en font pas partie, Arte, La Cinquième et les organismes de l'audiovisuel extérieur.

Il s'agit d'un **blocage regrettable**, même si comme certaines sociétés l'on fait remarquer à votre rapporteur spécial, **il paraît difficile de mener de front la négociation sur la réduction du temps de travail et celle sur l'adaptation de la Convention collective de la communication et de la production audiovisuelles.**

B. LE RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DE TOUS LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL, PUBLICS ET PRIVÉS

Une politique de la communication audiovisuelle ne doit pas se réduire pas au seul secteur public.

Les enjeux d'une politique audiovisuelle dépassent largement le cadre de l'audiovisuel dans la mesure où les opérateurs privés participent directement ou indirectement à l'accomplissement de certains objectifs d'intérêt national voire de missions de service public.

Il est de l'intérêt du pays de mettre en place un secteur audiovisuel fort quel que soit le statut public ou privé des acteurs.

Une bonne partie des interventions publiques doivent donc favoriser non le seul secteur public mais tous les opérateurs nationaux qui sont tous en concurrence sur le marché mondial.

Le premier devoir des pouvoirs publics et des instances de régulation mises en place par le législateur est, de ce point de vue, d'assurer une certaine stabilité des règles du jeu.

Or, au fil des alternances, trop de lois, trop de règlements ont été édictés ces dernières années, privant les opérateurs du cadre stable dont ils ont besoin, pour se développer et pour s'adapter sereinement aux marchés mondiaux.

1. Des règles du jeu stables et claires

Dans un marché mondialisé, éminemment mouvant, tant sur le plan technologique qu'économique, les opérateurs nationaux industriels et commerciaux ont besoin d'un horizon stable pour affronter la concurrence.

La création d'une instance de régulation, dont le rôle est d'adapter à la réalité, en toute indépendance, les principes édictés par le Parlement, contribue à cette stabilité.

Dans un monde audiovisuel en mutation, la régulation, pour reprendre les formules exprimées par M. Hervé Bourges est « la forme

moderne de l'intervention de l'État dans un secteur économique. C'est une intervention qui, préservant un certain nombre de principes intangibles, qui ne doivent pas pouvoir être remis en cause par les lois du marché, permet néanmoins de laisser la plus grande liberté et la plus grande autonomie aux acteurs professionnels. »

Le problème de la concurrence entre le secteur public et le secteur privé se trouve aujourd'hui relancé par les suites données par la commission de Bruxelles à une plainte déjà ancienne déposée par un certain nombre d'opérateurs privés européens..

La société TF1 avait déposé, en 1993, une plainte accusant les deux chaînes publiques, France 2 et France 3, de concurrence déloyale. C'est tout le dossier du droit des chaînes publiques à avoir recours à la publicité qui est ainsi mis en cause.

Pour justifier sa plainte, TF1 fait valoir qu'il n'est pas possible que les chaînes publiques bénéficient à la fois de crédits publics et de recettes publicitaires. La chaîne affirme « les subventions que l'État a accordées à France 2 et France 3, confèrent à ces entreprises un avantage économique sur leurs concurrents » . Elle relève également que « *France 2 et France 3 se taillent une part importante du taux d'écoute et des recettes publicitaires disponibles* » et note que « *la possibilité, pour une entreprise, de bénéficier de fonds publics interdits à ses concurrents peut lui permettre d'offrir des prix plus compétitifs pour son espace publicitaire* » .

La Commission a procédé à une première procédure informelle en 1996 sans prendre de décision. Condamnée en carence en septembre 1998 à l'occasion d'un litige opposant la télévision publique espagnole à la société privée Telecinco, la Commission a relancé la procédure contentieuse et adressé une lettre en date du 28 février 1999 à la France, à l'Espagne et à l'Italie, demandant que lui soit démontré la compatibilité du financement public avec la prohibition des aides directes prévues aux articles 92 et suivants du Traité de Rome.

Dans sa lettre, la Commission aurait estimé que le fait que l'Etat soutienne financièrement France 2 et France 3 « peut aussi empêcher des investisseurs étrangers d'investir sur le marché français de la radiodiffusion » et aurait abouti à la conclusion que : « *Il en découle que les aides accordées à France 2 et à France 3 faussent la concurrence et pourraient affecter les échanges intra-communautaires au sens de l'article 92.* »

En conséquence, la Commission a demandé au gouvernement français de lui fournir la désignation officielle « de la mission de service public » confiée à France 2 et France 3.

Toute la question est de savoir dans quelle mesure le protocole d'Amsterdam du 17 juin 1997 consacré à l'audiovisuel, protège les secteurs audiovisuels publics des menaces que constitue une application rigoureuse des règles de la concurrence et notamment de celles relatives aux aides d'État et dans quelle mesure l'exercice de missions de service public peut-il bénéficier de l'exception de service public contenue de l'article 90.2. En effet, l'article 90.2 exempte, sous certaines conditions, les entreprises chargées d'un service d'intérêt économique général des règles de concurrence.

Certes, en faisant référence à la « mission de service public telle qu'elle a été conférée, définie et organisée par chaque Etat membre », le protocole d'Amsterdam réaffirme le droit de chaque Etat membre de définir et d'organiser librement cette mission de service public en déterminant les obligations soit générales, soit particulières, relevant de cette mission. C'est ce que fait la loi française sur l'audiovisuel du 30 septembre 1986 et les cahiers des charges qui en découlent en disposant, à titre d'exemple, des missions de respect du pluralisme, de promotion de la langue française, d'adaptation des diffusions aux malentendants, de service minimum, et de diffusion des communications du gouvernement, de l'expression du Parlement, et d'émissions à caractère religieux et d'informations spécialisées, éducatives ou sociales.

Mais, il faut enfin rappeler que **le protocole d'Amsterdam assortit cette reconnaissance d'une condition que « le développement des échanges ne doit pas être affecté dans une mesure contraire à l'intérêt de la Communauté »** . Cette règle interprétée strictement n'interdit pas aux autorités de Bruxelles de faire jouer le droit de la concurrence et, de ce point de vue, **le secteur public n'est pas à l'abri d'une remise en cause de son mode de financement voire de son mode de fonctionnement.** Le changement de titulaire des compétences en matière de concurrence au sein de la commission de Bruxelles peut toutefois laisser espérer une certaine souplesse dans la gestion de ce contentieux.

Une autre polémique est née en août dernier, lorsque TF1 décide de déprogrammer un film pour lui substituer de programmes plus populaires, pour contrer le Destin des Steenfort, le grand feuilleton de rentrée de France 2. Les deux soirs, TF1, avec plus de 35% de parts de marché a devancé France 2 crédité respectivement de 22% et 25%.

En matière de **déprogrammation**, il existe pourtant depuis 1988 un accord entre les chaînes hertziennes en application duquel chaque chaîne dépose auprès du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), et sous enveloppe cachetée, sa programmation d'une semaine complète 21 jours en aval, ce qui semblerait ne pas avoir été le cas en l'espèce. En fait, les deux parties ne

semblent pas avoir la même interprétation du texte : pour TF1, il s'agit d'un simple code de bonne conduite, tandis que, pour France 2, il s'agit d'un accord interchaîne ayant une portée contraignante.

Au delà de cette affaire de déprogrammation à caractère plutôt anecdotique mais révélatrice d'un climat, il faut souligner que le premier sujet est d'importance dans la limite où il pourrait à terme compliquer au nom d'impératifs de concurrence, le financement des développements commerciaux du secteur public non seulement sur des crédits budgétaires mais sur les ressources de redevance.

2. Le décollage du satellite et le retour du câble

Après s'être fourvoyée avec le plan câble et les satellites de télédiffusion directe, la France apparaît à l'avant-garde en matière de numérique. Même le câble semble, avec l'amorce de la convergence entre télécommunication et télévision, retrouver une nouvelle vigueur.

a) La France à la pointe du numérique par satellite

La France est le premier pays équipé pour la réception par satellite de télévision numérique, avec 2,14 millions de foyers, soit 39 % des abonnés européens à ce mode de réception, selon une étude récente de Démoscopie pour la Société Européenne des Satellites (SES).

Selon une autre enquête réalisée pour l'organisation européenne de télécommunications, Eutelsat, c'est 6,2 millions de foyers français qui reçoivent désormais une offre élargie de programmes télévisés par câble et par satellite. Les nouveaux modes de réception de la télévision concernaient donc au mois de juin 1999 pas moins de 27 % des foyers.

Au regard des pays du nord de l'Europe où, comme en Allemagne ou Belgique, la pénétration du câble peut atteindre respectivement 70 % et 90% de la population, ce chiffre peut paraître encore modeste.

Mais la progression en France est spectaculaire, sous le double effet de l'ouverture du marché du numérique et de la concurrence entre les bouquets de chaînes Canal Satellite et TPS : tandis que ce dernier - diffusé par Eutelsat - pouvait faire état de 720 000 abonnés fin août 1999, le premier - porté par le satellite Astra - 1,248 millions d'abonnés.

De juin 1997 à juin 1998, la pénétration du câble est de 13 % : un an plus tard, en juin 1999, elle a progressé de 17 % avec 2,8 millions de foyers. En revanche, la réception par satellite qui avait augmenté de 17 % entre 1997

et 1998, a cru l'année suivante de 69 %, pour concerner désormais 3,5 millions de foyers : pour la première fois en France, la parabole supplante donc le câble dans le mode de réception.

**Les principaux acteurs
sur le marché numérique en Europe**

Pays	Opérateurs	Actionnaires	Abonnés
Italie	Stream	Telecom Italia/Newscorp./Gecchi Gori/Diritti Sportivi	171 000
Italie	D+	Canal+/RAI	475 417
Italie	Calcio+ (PPV football D+)	Canal+/RAI	253 247
Russie	NTV Digital	NTV (MOST-Group)	30 000
Belgique flamande	Canal Digitaal	Canal+	20 317
Belgique francophone	Canal + Le Bouquet	Canal+	18 349
France	TPS	TF1/M6/Lyonnaise/France Télévision/France Télécom	700 000
France	Canalsatellite	Canal+/Warner	1 200 000
France*	AB Sat	Groupe AB	325 000
Royaume-Uni	On Digital	Granada/Carlton	247 000
Royaume-Uni et Irlande	Sky Digital	BSkyB	1 200 000
Espagne	Via Digital	Telefonica	350 000
Espagne	Canal Set Digital	Sogecable (Canal+/Prisa)	714 000
Allemagne	DF1/Première	Kirch	NC
Pologne	Cyfra+	Canal+/TVP	152 000
Pologne	Wizja	At Entertainment (UPC)	150 000
Scandinavie	Canal Digital	Canal+/Telenor	250 275
Grèce	Nova	MIH	NC

Chiffre à juin 1999. () Estimation "Ecran total" : 15.000 à 20.000 abonnés*

b) Le pari sur l'interactivité

Les groupes privés pionniers du numérique mettent maintenant le cap sur l'interactivité, considérée comme le vecteur du développement du marché.

Ainsi, le groupe de Pierre Lescure entend-il, avec ses 1,3 millions d'abonnés numériques à la chaîne Canal+ et à Canal Satellite, faire de l'interactivité, à la télévision et sur l'internet, un nouveau "centre de profit".

Pour Canal+, la stratégie est simple : grâce au numérique, qui permet l'interactivité, le groupe peut fournir à l'abonné captif une foule de services payants complémentaires : paiement à la séance pour le sport et le cinéma, banque à domicile, jeux en réseau, pari à domicile, etc.. Il s'agit pour Canal+ de "rentrer dans une relation transactionnelle" avec l'abonné.

Pour affirmer ses ambitions, Canal+ s'est risqué devant des analystes financiers, à faire des projections financières. Avec 2 millions d'abonnés numériques à Canal+ et à Canal Satellite d'ici deux ans, l'entreprise mise "sur 120 millions de francs (18,29 millions d'euros) de marge par an", avec une hypothèse de dépense de "5 F par mois et par abonné". "L'interactivité représentera 20% des profits de Canal Satellite", qui vient de dégager pour la première fois un profit de 5 millions d'euros au premier semestre 1999.

Concrétisant le processus de convergence, M. Jean-Marie Messier, PDG de Vivendi, a annoncé aux actionnaires du groupe la **création d'une équipe commune Vivendi-Canal+, provisoirement baptisée "Vivendi +"**,

dont l'objectif est, notamment de "mutualiser les contenus" pour être présent sur tous les supports - télévision, PC et téléphone portable...

De son côté, TPS ne reste pas inerte en matière de services interactifs. C'est ainsi qu'il doit lancer avant la fin de l'année, « en avant première européenne » **TPS Mail, premier service E-Mail** à la télévision. Par ailleurs, il a annoncé le lancement prochain d'internet à la télévision avec le groupe Sagem SA ainsi que, pour l'an 2000, avec Thomsom Multimédia et OpenTV, une nouvelle génération de terminaux numériques qui permettront aux téléspectateurs une **programmation à la carte** "en s'affranchissant complètement du temps".

La voie est ainsi ouverte à deux révolutions : l'intégration des services à la manière d'Internet et la constitution de chaînes personnalisées

c) Le renouveau du câble

C'est le Conseil supérieur de l'audiovisuel qui, à l'été 1998, a attiré l'attention sur la **montée des capitaux américains dans le câble** et donc indirectement leur enjeu stratégique que sont devenus les réseaux câblés par suite de l'anticipation par les opérateurs privés du processus de convergence entre la téléphonie, Internet et la télévision.

Les acquisitions récentes des réseaux français de Time Warner, de Vidéopole et de réseaux câblés de France par UPC (280 000 abonnés), de cinq réseaux de France télécom câble par NTL (76 000 abonnés), les objectifs ambitieux affichés par la holding Intercomm déjà actionnaire de Cable Service de France.

Ces entreprises anticipent le mouvement de dérégulation amorcé en Grande-Bretagne en 1991 permettant aux câblo-opérateurs de proposer des services de télécommunication. C'est cette même logique qui a conduit France Télécom à s'associer en Grande-Bretagne avec NTL (1,6 million d'abonnés).

En fait à l'origine de ce renouveau du câble, se trouve également l'ambition d'ATT et des câblo-opérateurs américains soutenus par Microsoft de faire du câble aux Etats-Unis le principal accès à Internet et par voie de conséquence au commerce électronique.

En dépit des progrès des transmissions filaires avec le début de la commercialisation de la technologie ADSL qui commence à être commercialisée dans les arrondissements centraux de Paris, le câble se présente actuellement comme une voie plus sûre, plus rapide et de meilleure qualité que les modems reliés à des lignes téléphoniques.

En quelques mois, ATT a acquis pour 100 milliards de dollars deux des plus importants cablo-opérateurs : le n°1 TCI et le n°4 Médias One, tout en passant avec Comcast le n°3 une accord de rationalisation des réseaux. Compte tenu des autres opérations de concentration impliquant des opérateurs moins importants, il n'est pas étonnant que les cours des actions des câblo-opérateurs aient quadruplé à la bourse de New-York.

L'enjeu du câble apparaît encore plus nettement avec l'entrée de Microsoft dans le processus d'alliances. Déjà actionnaire de Comcast, Microsoft a investi 5 milliards de dollars dans ATT en échange de 3% du capital et avec la perspective de mettre les systèmes d'accès d'ATT sous Windows. Dans ce domaine, Microsoft est encore distancé par les décodeurs d'Open TV (Sun) et Médiagard de Canal+.

Microsoft tisse sa toile en Europe. Avec 4 milliards de dollars d'investissements, la firme de Seattle possède notamment 30% de Telwest et 5% de NTL en Grande-Bretagne, ainsi que près de 8% d'UPC aux Pays-Bas.

On assiste à la **course vers le client final**, qui justifie tous les investissements et toutes les surenchères : **en un an, le prix de valorisation de la prise aux Etats-Unis a presque doublé pour atteindre près de 5000 dollars l'abonné. En France aussi, les prix explosent : Vidéopole vendu par EDF sur la base de 1300 francs l'abonné a été revendu quelques mois plus tard par l'acquéreur à UPC sur la base de mille dollars par abonné, qui correspond au prix du marché actuellement.**

Finalement, toute cette ébullition subite autour du câble montre qu'avec la convergence, la câble a sa place aux côté du satellite et, le cas échéant du numérique terrestre dans la mesure où en l'état actuel des techniques, il semble le vecteur d'interactivité les plus immédiatement opérationnel et celui offrant un accès particulièrement sûr au client final.

Est-ce à dire que l'on peut traiter le câble de la manière aussi libérale que le satellite ? certains le soutiennent mais d'autres aussi peuvent faire valoir que, eu égard à leur monopole, et à la possibilité qu'ils auront d'arbitrer entre éditeurs de chaînes - et les controverses auxquelles a donné lieu l'éviction récente de certaines chaînes thématiques en portent témoignage - il convient de les soumettre à des obligations spécifiques.

3. La nécessité d'encourager toutes les formes de télévision de proximité

L'arrivée des technologies numérique fait baisser les coûts : coût de diffusion bien sûr, mais également coût de production, innovations qui ne peuvent que favoriser toutes les initiatives en matières de télévision de proximité, à commencer par celles des collectivités territoriales.

a) Le rapport Francaix Vistel

En novembre 1998, MM. Michel Francaix, député, et Jacques Vistel, conseiller d'État, ont remis à Mme Catherine Trautmann, ministre de la culture et de la communication, leur rapport sur les télévisions locales.

Les auteurs du rapport ont d'abord rappelé la diversité des formes de télévision locale et donc des cadres juridiques (décrochages locaux de chaînes nationales comme ceux de France 3 et de M6, télévisions locales de plein exercice diffusées par voie hertzienne terrestre comme TLM à Lyon ou Télé-Bleue à Nîmes, ou sur le câble, enfin, télévisions temporaires).

Au regard des exemples étrangers et des attentes du public, MM. Francaix et Vistel estiment que "notre pays marque aujourd'hui un certain retard par rapport aux autres pays développés" et que le bilan mitigé des télévisions locales françaises "appelle incontestablement, si l'on souhaite aller au-devant des goûts du public, des réformes importantes".

Estimant que le principal obstacle au développement de télévisions locales en France est d'ordre financier, les auteurs se sont employés à "examiner comment pourraient être réunies les conditions permettant à des opérateurs de s'engager dans la création de nouvelles télévisions locales dans un nombre significatif de villes françaises".

A cet égard, deux voies leur semblent pouvoir être privilégiées : l'accès de ces télévisions à la publicité en faveur de la distribution et la possibilité, pour les collectivités territoriales, de leur accorder des subventions limitées, dans des conditions garantissant le pluralisme.

S'agissant des programmes, les auteurs préconisent une syndication encadrée des télévisions locales et l'orientation vers des programmes à dominante d'informations locales, diffusés en boucle.

Parmi les partenaires privilégiés des télévisions locales, les auteurs mentionnent en premier lieu la presse. Ils estiment que « la meilleure voie d'entrée de la presse quotidienne régionale dans l'audiovisuel est constituée par les télévisions locales » et jugent souhaitable que le CSA examine avec une

attention toute particulière les projets de télévisions locales qui associeront la presse quotidienne régionale, dans le respect du pluralisme. Pour eux, les investissements de la presse dans les télévisions locales pourraient être éligibles au fonds de modernisation de la presse.

b) La multiplication des candidatures

Au-delà de la question du financement, MM. Francaix et Vistel soulèvent le problème du manque de fréquences hertziennes disponibles et se demandent dans quelle mesure il serait possible d'obtenir la cession par les armes de certaines fréquences qui leur sont attribuées.

La question de la redistribution par le Conseil a rebondi à la suite d'un arrêt du Conseil d'État. Dans son arrêt du 29 juillet 1998, Sarl JL Electronique, la haute juridiction a annulé la décision du CSA de refus du lancement d'un appel aux candidatures au motif que les raisons invoquées par le CSA ne figuraient pas au nombre des limitations prévues à l'article 1er de la loi de 1986 : « que ces motifs, de caractère général, ne trouvent pas leur fondement sur des considérations et caractéristiques techniques qui rendraient impossible l'utilisation de la fréquence sur l'une des limites précisées explicitement par l'article 1er de la loi du 30 septembre 1986 modifiée ». Cette jurisprudence réaffirme ainsi clairement que seul un motif tiré de l'article 1^{er} de la loi peut permettre de restreindre la communication audiovisuelle.

Il en est résulté un afflux de demandes et une reprise par le CSA de l'attribution des fréquences. Depuis l'été 1998, le CSA a ainsi été saisi de 35 demandes de lancement d'appels aux candidatures. Prenant acte de cette jurisprudence, il a depuis lors lancé huit appels à candidatures en vue de l'autorisation de chaînes de télévision d'expression locale.

Le tableau dans le rapport fait le point des demandes d'attribution de fréquences en instance.

c) Créer les conditions d'une floraison d'initiatives locales

Pour votre rapporteur spécial, il est évident que les télévisions locales au sens le plus large ne connaissent pas en France le développement que permet la technologie.

Une des caractéristiques des évolutions technologiques en cours - satellite, câble numérique terrestre - est que celles-ci autorisent les initiatives les plus variées des acteurs qu'ils soient privés ou publics.

Pourquoi alors cette atrophie des télévisions d'initiative locale en France ?

Sans doute cela tient-il effectivement à des problèmes « d'économie », car il n'est pas facile de trouver les recettes publicitaires en un montant suffisant pour assurer la rentabilité de la station.

Mais, ainsi qu'en témoigne le projet de syndication publicitaire imaginé autour de la Presse quotidienne régionale, on peut trouver des solutions.

Si cela ne suffira sans doute pas à débloquer la situation et à offrir dans la plupart des communes le cadre permettant l'éclosion de télévisions communautaires comme on en connaît par exemple au Canada, cela tient à l'existence d'autres obstacles économiques ou juridiques.

Au moment où se répandent des caméras numériques permettant à un minimum de personnes de réaliser des émissions au moindre coût, il est anormal que n'apparaissent pas plus de télévisions locales.

Sans donner à cette remarque un caractère trop général, votre rapporteur spécial a tendance à penser que le prix demandé par TDF pour les émissions n'est pas étranger au petit nombre d'initiatives viables.

La conviction de votre rapporteur spécial est que demain, le satellite comme le numérique terrestre constituent l'occasion de développer des programmes locaux ; qu'il s'agisse du satellite pour lequel les coûts de diffusion bien qu'élevés, ne sont pas hors de portée - en partenariat - d'une collectivité territoriale, région département voire agglomération ; qu'il s'agisse du numérique terrestre qui apparaît encore plus sûrement offrir à des opérateurs locaux publics ou privés des moyens peu coûteux de toucher une population locale.

4. Donner la priorité à la création et à l'innovation pour faire face aux besoins issus du numérique

L'explosion du nombre de chaînes résultant de l'utilisation croissante des technologies numériques ne peut que susciter une demande croissante de programmes.

Il faut que l'Europe et la France soient bien préparées pour faire face à ce qui pourrait bien se révéler sinon une explosion du moins une très forte croissance de la demande.

Si l'on ne veut pas que cette expansion du marché profite surtout aux produits américains, dont l'excédent commercial vis-à-vis de l'Europe est passé de 2 milliards de dollars en 1988 à 6,5 milliards de dollars en

1998 il est indispensable de développer encore les aides en faveur des contenus.

En dépit d'une certaine tendance à l'amélioration, la domination américaine est très nette sur le petit écran, où près de la moitié des oeuvres de fiction télévisuelles diffusées sur les chaînes nationales viennent d'outre Atlantique.

Certes, TV France International peut faire état d'une nette progression, puisque le montant des exportations atteint 583 millions de francs en 1997 et 716 millions de francs en 1998.

On peut souligner qu'à côté des points forts que constitue l'animation (40% des exportations) et le documentaire (20% des exportations) - ce dernier genre étant favorisé par le développement des chaînes thématiques - notre point faible reste les oeuvres de fiction qui représentent à peine 30% de nos exportations.

Il faut cependant signaler **les très bonnes performances des émissions de flux comme « Fort Boyard »**, qui constitue un des plus grands succès français à l'exportation ; tourné en France, devenu en dix ans le programme français de télévision le plus exporté, il est vendu dans 48 pays.

Les réalisations d'Expand, leader mondial des jeux d'aventure, est un bon exemple des performances d'une industrie française de l'audiovisuel résolument tournée vers le marché international, au point d'exporter tous types de programmes et de recettes confondues pour près de 1,8 milliards de francs en 1998, faisant jeu égal avec le cinéma.

Plus jeune que l'industrie cinématographique, la production de télévision est sensible aux demandes du marché. C'est une pléiade de petites sociétés indépendantes animées par des producteurs entrepreneurs, axés sur le marketing et rompus aux techniques de doublage et de synchronisation de langues pour s'imposer à l'exportation.

La meilleure défense étant l'attaque, il convient d'inciter les producteurs à se porter sur les marchés étrangers et ne pas compter sur la protection illusoire et temporaire des quotas.

Maintenant, surtout à un moment où la notion d'exception culturelle peut être remise en cause dans le cadre des négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce, il ne faut sans doute pas aller trop vite, comme peuvent le laisser craindre les propos du nouveau commissaire européen à l'audiovisuel et à la culture Viviane Reding, qui a récemment déclaré : *« Il ne faut pas nécessairement défendre les quotas. Il y a une autre façon de faire la même politique, c'est de subventionner, d'aider à la création européenne, de*

former les jeunes pour qu'ils soient capables de créer et leur donner un coup de pouce pour qu'ils puissent faire des oeuvres intéressantes et à ce moment les quotas seront remplis. » Prise à la lettre une telle déclaration pourrait signifier la fin de la « directive télévision sans frontières ».

L'exemple canadien est là pour démontrer que la seule solution durable consiste à favoriser l'apparition d'une forte industrie française de programmes audiovisuels adaptés aux standards internationaux.

Cela peut être fait au moyen des obligations de production. En ce qui concerne les oeuvres en clair, on peut rappeler qu'en application du décret du 17 janvier 1990, les services de télévision diffusés en clair doivent à la fois consacrer 15% de leur chiffres d'affaires à la commande d'oeuvres d'expression originale française et un volume minimum de cent vingt heures d'oeuvres audiovisuelles européennes ou d'expression originale française diffusées en début de soirée. Par convention avec le CSA ou en vertu de leur cahier des charges pour les sociétés de l'audiovisuel public, une augmentation du pourcentage de chiffre d'affaires investi dans la production peut être compensée par une diminution de l'obligation de diffusion.

Respect des quotas de diffusion en 1998

Obligations	France 2	France 3	La Cinquièm	TF1	M6	Canal Plus
24h/24 h						
60 % européenne	70,3	65,7	77	62,1	62,7	63,3
40 % EOF	49,1	55,3	63,6	51,9	45,4	49,3
Grande écoute						
60 % européenne	68,6	81		67,5	60,8	76,1
40 % EOF	55,6	65,9		57	41,5	61,5
européennes ou EOF inédites diffusées entre 20 h et 21 h	233 h 40 96 h exigées	166 h 12 96 h exigées		128 h 16 120 h exigées	215 h 30 100 h exigées	

Source : CSA

Mais l'autre pilier de la politique d'encouragement à la création audiovisuelle est l'aide de l'État. Celle-ci passe à la fois par le Compte de soutien à l'industrie de programme - COSIP - et des avantages fiscaux conférés aux sociétés anonymes de financement d'oeuvres cinématographiques ou audiovisuelles - SOFICA.

Sans entrer dans le détail de mécanismes qui mettent en jeu des sommes importantes - 1,16 milliard de francs pour le COSIP 120 millions de dépenses fiscales pour les SOFICA, **voire rapporteur considère en ce qui concerne la masse la plus importante, c'est à dire le compte de soutien, que, si des progrès peuvent sans doute être encore faits dans l'adaptation des procédures aux besoins, le problème est moins une question de montant que de mobilisation sur le terrain pour faire connaître aux producteurs intéressés la marche à suivre et les accompagner dans leurs efforts à l'exportation.**

Ce qui est certain, c'est qu'il faut changer les mentalités en amenant les opérateurs à concevoir, dès le départ, leurs produits pour les marchés extérieurs et non plus faire de l'exportation ce petit bonus qui vient de façon aléatoire en sus de l'exploitation sur le marché français.

DEUXIÈME PARTIE

LES SOCIÉTÉS DU SECTEUR PUBLIC DE L'AUDIOVISUEL

La révolution numérique pénètre à toute vitesse l'ensemble du secteur audiovisuel. La réception avec le développement accéléré d'une offre numérique par satellite par câble et bientôt par voie hertzienne, d'une part, mais également la production avec la numérisation de toute la chaîne de traitement de l'image et du son, d'autre part, sont en train de changer radicalement le mode de consommation audiovisuel et les métiers des opérateurs.

Or ce changement radical doit être préparé et surtout financé : pour être présent sur le numérique, il faut investir aujourd'hui. Le secteur privé l'a fait ; le secteur public affiche sa volonté de s'y préparer activement. Mais qu'en est-il vraiment ?

La conviction de votre rapporteur est que, par delà les effets d'annonce, le secteur public n'a pas les moyens de faire face au défi du numérique et aux conséquences de la réduction du temps de travail

En dépit du capital considérable de compétences et de dévouement qu'il sont capables de mobiliser, les opérateurs du secteur public ne sont pas en mesure d'entrer dans de bonnes conditions dans l'ère du numérique.

Des investissements considérables sont indispensables si l'on veut que le secteur public continue d'occuper une place significative sur l'horizon audiovisuel des Français : il faut numériser d'urgence le processus de production et mêmes les archives si l'on veut pouvoir exploiter le capital accumulé par les chaînes ; il faut produire les contenus dont vont avoir besoin les centaines de chaînes qui vont bientôt composer notre paysage audiovisuel ; il faut, enfin, adopter sinon une démarche commerciale, l'expression peut choquer, du moins une stratégie d'image de nature à restaurer le secteur public comme la référence en matière de programmes audiovisuels.

La nouvelle télévision existe, elle est payante et c'est le secteur privé qui l'a inventée. Voilà le constat sommaire, injuste à considérer toutes les innovations portées par l'audiovisuel public, mais qui correspond à l'opinion de la plupart des Français. Comparé à ceux des autres pays d'Europe, et, en particulier, à la BBC, le secteur public audiovisuel français

souffre d'un déficit d'image, à l'extérieur mais aussi à l'intérieur même du microcosme et sans doute même des entreprises elles mêmes.

La crise financière, qui menace structurellement l'audiovisuel public - et qui n'est actuellement écartée que par l'évolution dynamique de la redevance et un effort budgétaire toujours révoicable - , **est aussi une crise de confiance.**

On a pu constater la vulnérabilité des entreprises du secteur public face à une opinion plus exigeante, lorsqu'il s'agit de l'audiovisuel public, et encline à faire de chaque incident une « affaire », indépendamment de sa gravité intrinsèque.

On voit aujourd'hui se produire une chute de l'audience, qui tient sans doute à un certain vieillissement de la grille des programmes mais aussi, plus généralement, à ce déficit d'image, qui donne l'impression à beaucoup que c'est ailleurs que ça se passe et que ça bouge.

De ce point de vue, tout ce qui est de nature à consolider les perspectives de développement du secteur public, qu'il s'agisse de choix de technologies, de structures et de personnes, est de nature à dissiper les incertitudes et est donc favorable au redressement du secteur public.

Inversement, tout ce qui peut faire douter les opérateurs de leur avenir, tout ce qui se traduit par des reports de choix stratégiques affaiblit les opérateurs publics en les plongeant dans le doute.

Des choix doivent être faits et vite. Il faut donner dès que possible à tous les acteurs des objectifs clairs pour leur permettre de se situer par rapport aux chaînes privées et affronter la concurrence dans les meilleures conditions.

La préoccupation majeure de votre rapporteur spécial est de mettre en mesure les opérateurs publics de faire face à la concurrence privée, de leur permettre de **lutter à armes égales avec le secteur privé** et non pas avec des « semelles de plomb ».

De ce point de vue, et bien que l'on ne reviendra pas dans les développements ci-après sur les problèmes de personnels que les relations sociales sont un des aspects essentiels de la modernisation du secteur public audiovisuel : réussir - grâce à des moyens financiers adaptés - les 35 heures, puisque 35 heures il y a, adapter la convention collective à l'évolution de la technologie et des pratiques professionnels sont deux conditions de tout processus de revitalisation du secteur public.

Faute d'évolution sur le plan de l'organisation du travail, non seulement l'argent public pourrait s'évaporer sans amélioration réelle du service rendu aux téléspectateurs mais c'est le secteur public audiovisuel qui pourrait se trouver emporté ou marginalisé par la concurrence du secteur privé.

I. FRANCE TÉLÉVISION

Le fait que les ministres de tutelle aient demandé à M. Marc Tessier, nommé en juin 1999 par le Conseil supérieur de l'audiovisuel comme président commun de France 2 et France 3, en remplacement de M. Xavier Gouyou-Beauchamps de faire des propositions pour l'organisation de la future société holding publique montre que le Gouvernement cherche à accélérer la mise en place de la nouvelle organisation qui doit résulter du projet de loi en cours de discussion au Parlement.

Le nouveau président doit donc à la fois préparer l'avenir et faire face à des difficultés immédiates résultant des conséquences sur les recettes publicitaires du tassement de l'audience.

Ainsi **le recul de la part des ressources publicitaires** voulu par le Gouvernement et présenté comme un choix politique fort, se trouve-t-il déjà imposé assez largement par l'évolution du marché et donc **au moins autant subi que voulu**.

L'examen des comptes des deux sociétés de programme et les tensions financières qu'il révèle, témoigne s'il en était besoin, de la nécessité d'un effort public accru.

A. LE TASSEMENT DES PARTS DE MARCHÉ

Dans un marché publicitaire pourtant dopé par la reprise économique, France 2 et France 3 peinent à réaliser leurs objectifs publicitaires, par suite de l'effritement de leur audience.

1. L'évolution de l'audience

L'effritement de l'audience à laquelle on assiste actuellement ne peut qu'inquiéter dans la mesure où elle traduit sans doute à la fois une inadaptation de la grille des programmes s'agissant des points faibles de France Télévision face à la concurrence et d'un certain vieillissement en ce qui concerne ses points forts.

Entre janvier et juin 99, France 2 affiche **une moyenne de 22,2% de part d'audience contre 22,5% sur l'ensemble de l'année 98 et 22,9% entre janvier et juin 98**. Après une rentrée difficile (21.5% de part d'audience entre septembre et décembre 98), depuis janvier, France 2 retrouve une tendance à la hausse.

France 3 accomplit de son côté pour la même période une performance décevante avec une part d'audience de 16.2% contre 17% en 98.

EVOLUTION DE LA PART D'AUDIENCE DES CHAINES PAR PERIODE DEPUIS 1996
Moyenne LUNDI - DIMANCHE (3h00 - 27h00)

	ANNEE 1996				ANNEE 1997				ANNEE 1998				ANNEE 1999			
	Janv-Juin	Eté	Sept-déc	Moyenne annuelle	Janv-Juin	Eté	Sept-déc	Moyenne annuelle	Janv-juin	Eté	Sept-déc	Moyenne annuelle	Janv-juin	Eté	Sept-déc	Moyenne annuelle
France 2	23,8	25,2	24,4	24,2	23,8	24,9	22,9	23,7	22,9	23,3	21,5	22,5	22,2			22,2
France 3	17,6	18,1	17,7	17,7	17,5	18,1	16,2	17,1	17,4	17,2	16,5	17,0	16,2			16,2
France TV	41,4	43,3	42,1	41,9	41,3	43,0	39,1	40,8	40,2	40,5	38,0	39,5	38,5			38,5
TF1	36,2	34,5	34,5	35,4	35,1	34,1	35,2	35,0	34,8	35,4	35,9	35,3	35,4			35,4
CANAL +	4,4	4,4	4,8	4,5	4,7	3,5	4,8	4,5	4,7	4,1	4,9	4,6	4,5			4,5
M6	12,1	11,1	12,0	11,9	12,3	12,3	13,3	12,7	12,8	12,6	13,1	12,9	13,7			13,7
LA SEME	1,4	1,8	1,7	1,6	1,6	1,9	1,7	1,8	1,7	1,9	2,0	1,9	1,9			1,9
ARTE	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,7	1,5	1,6	1,5	1,6	1,6	1,7			1,7
ATV	3,2	3,5	3,4	3,4	3,6	3,8	4,0	3,8	4,2	4,1	4,5	4,3	4,3			4,3

Parallèlement, on note que, sauf pour Canal+ qui connaît un léger tassement, les autres chaînes obtiennent des résultats stables ou en hausse avec un score particulièrement élevé pour M6 qui se situe aujourd'hui à 13,7% contre 12,9% en 98, soit un gain de 0,8 point. TF1 et Arte (+ 0,1 point) sont en très légère progression par rapport à 98.

Il faut souligner que pour la première fois, les autres télévisions (câble, TV frontalières, satellite) cessent de progresser par rapport à l'année précédente.

Depuis janvier, les résultats mensuels de France 2 apparaissent relativement stables : avec 21,8% de PdA¹ le mois de février est le plus faible, tandis que les mois d'avril et de juin sont au niveau de 22.6% soit le meilleur mois depuis juillet 98.

Qualitativement, ce qui est le plus préoccupant sur le moyen terme, c'est que les points faibles de la grille soient précisément les pages

¹ La part de marché, appelée également part d'audience ou part de volume d'écoute représente "le pourcentage d'audience d'une radio ou d'une chaîne de télévision calculée par rapport à l'ensemble des audiences radio ou télévision"

horaires les plus recherchées et notamment, le dimanche dans sa totalité et « l'access prime-time » en semaine et le samedi.

Evolution de la part d'audience de France 2 et France 3

en %	1994	1995	1996	1997	1998	Evol 97-98	1998 1er sem.	1999 1er sem.	Evol. 1er sem. 98-99
France 2									
PDA Emission (4 ans+)	27,7%	24,7%	25,1%	24,6%	23,4%	-1,2 pt	24,0%	23,1%	-0,9 pt
PDA Emission (Men<50)	22,7%	22,4%	22,4%	21,7%	20,4%	- 1,3 pt	21,0%	20,0%	-1 pt
France 3									
PDA Emission (4 ans+)	15,9%	17,9%	18,1%	17,6%	17,6%	-	18,0%	16,8%	-1,2 pt
PDA Emission (Men <50)	12,7%	14,2%	13,7%	13,6%	13,6%	-	13,2%	12,9%	-0,3 pt
France Télévision									
PDA Emission (4 ans +)	41,6%	42,6%	43,2%	42,2%	41,0%	- 1,2 pt	42,0%	39,9%	-2,1 pt
PDA Emission (Men <50)	35,4%	36,6%	36,1%	35,3%	34,0%	- 1,3 pt	34,2%	32,9%	-1,3 pt

Source Médiamétrie Médiamat

2. Des objectifs de recettes publicitaires désormais trop ambitieux

Le temps est révolu où les chaînes dépassaient sans difficulté les objectifs de recettes publicitaires qui leur étaient assignés dans les lois de finances.

Aujourd'hui, on constate que France 2 et France 3 rencontrent de plus en plus de difficultés à atteindre leurs objectifs, ce qui fait qu'on va être obligé cette année, à la fois de réviser à la baisse les prévisions de recettes et d'abonder par des ressources complémentaires dans le collectif 1999.

Les projets de loi de finances rectificative de fin d'année n'ont plus pour objet de répartir des excédents par des jeux complexes de vases communicants mais de combler l'écart entre prévisions et réalisations de recettes publicitaires : c'est ce qui a été fait à la fin 1998 et ce que le Gouvernement a l'intention de faire cette année.

a) *Le réajustement des objectifs initiaux de 1999*

Les objectifs 1999, initialement fixés par la Loi de Finances, étaient globalement en progression de 1,8 % par rapport à ceux de 1998 mais de + 3,5 % par rapport aux réalisations 1998¹.

Publicité

En MF H.T.	1998		1999	Evolutions en %	
	Loi de finances	Réalisations	Loi de finances	/LDF 98	/R 98
France 2	2 514	2 487	2 526	0,5%	1,6%
France 3	1 744	1 701	1 807	3,6%	6,2%
Total France Télévision	4 258	4 188	4 333	1,8%	3,5%

Du fait de l'évolution de l'audience des chaînes publiques, ces objectifs n'étaient pas réalistes, s'agissant notamment de France 3 pour laquelle une croissance réelle de + 6,2 % était hors de portée.

C'est pourquoi, à la suite d'une attribution exceptionnelle d'excédents de redevance, l'État a réduit le montant de publicité nette retenu en 1999 pour les budgets de France 2 et France 3.

Par lettre commune du 8 juin 1999, la Ministre de la Culture et de la Communication et le Secrétaire d'État au Budget ont notifié les nouveaux

¹ ressources nettes, déduction faite des commissions de régie.

objectifs résultant de cette décision. Par rapport aux réalisations 1998, les objectifs modifiés correspondent aux évolutions suivantes.

Publicité (net chaîne)

En MF (HT)	Réalisations 1998	Objectifs 1999 modifiés	Evolution en %
France 2	2 487	2 511	+ 1,0 %
France 3	1 701	1 772	+ 4,2 %
France Télévision	4 188	4 283	+ 2,3 %

Les réalisations des sept premiers mois sont largement en dessous du tableau de marche correspondant aux objectifs 1999 mêmes révisés. On doit donc s'attendre à un écart substantiel pour la fin de l'année, sans doute supérieur à la tendance estimée à partir des chiffres de fin juillet 1999.

Publicité (net chaîne)

(en millions de francs)

	Objectifs corrigés au 31 janvier 1999	Réalisations au 31 juillet 1999	Ecart sur Objectifs 1999
France 2	1 400	1 324	- 76
France 3	999	923	- 76
France Télévision	2 399	2 247	- 152

Cette situation s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs :

- *l'affaiblissement relatif du marché « télévision »* par rapport aux autres grands supports : au premier semestre 1999, les ventes publicitaires de l'ensemble des chaînes TV ont crû de + 6 % sur 1998, contre + 9,6 % pour la presse et + 11,7 % pour la radio ;

- *le renforcement de la concurrence*, du fait à la fois de ses performances en audience (chacune des deux chaînes privées gagne près d'1 point de part d'audience sur les ménagères < 50 ans) et de l'allongement des écrans de coupure de TF1 (+18% de « GRP » délivrés par ses écrans publicitaires par rapport au 1^{er} semestre 1997) ;

- *une réelle déstabilisation du marché*, due à l'effet d'annonce des réductions de la publicité sur les chaînes publiques, certains annonceurs privilégiant dès cette année les télévisions commerciales dans l'affectation de leur budget ;

- enfin, *la régression des audiences de France 2 et de France 3 notamment sur les tranches horaires les plus porteuses de chiffre d'affaires :*

Part d'audience (tranche 19 h/22 h)

Ménagères <50 ans	1996	1997	1998	1999	
				1er semestre	1er semestre 98
France 2					
Emissions	22,3	21,4	19,3	18,8	(-4 %)
Ecrans publicitaires	20,2	18,6	17	15,4	(-11 %)
France 3					
Emissions	17	16,1	14,9	14,3	(- 6 %)
Ecrans publicitaires	16,6	16,3	15,4	13,8	(- 12 %)

Le problème des chaînes publiques du point de vue des recettes publicitaires est qu'elles sont en position de faiblesse sur les segments les plus utiles du marché : « l'access prime time », les « ménagères de moins de cinquante ans ».

b) La diminution du rendement des écrans

On peut d'abord rappeler les durées et les nombres de spots diffusés en ensemble journée augmentent au 1er semestre 99 (surtout sur France 3). Néanmoins, il n'y aurait pas de phénomène d'encombrement du « prime time » qui n'augmente que faiblement.

Au premier semestre 1999, l'efficacité des écrans publicitaires diffusés par France Télévision diminue de 11 à 12 % par rapport au 6 premiers mois de l'année précédente ; par rapport à 1996, la chute est de - 24 % sur France 2 et de - 17 % sur France 3.

Une des raisons des difficultés actuelles vient de ce que **les tarifs des écrans tiennent compte de l'audience effective des émissions auxquelles ils se rattachent.**

Les principes de la politique d'ajustement tarifaire en fonction de l'audience sont les suivants :

- éviter les effets négatifs d'accident d'audience sur les performances d'une campagne dans les choix d'investissements futurs ;
- fonder le système de compensations sur une relation de partenariat avec les annonceurs consistant à partager les risques liés à l'audience ;
- minimiser la masse monétaire rendue en développant une argumentation rationnelle avec les investisseurs publicitaires.

L'analyse fait la part des risques liés, d'une part, à la programmation, à la tarification des écrans publicitaires et, d'autre part, à l'achat des campagnes TV.

Concernant les 2 premiers types de risques, cette analyse consiste à comparer les performances des écrans par tranche horaire à la moyenne réalisée par la chaîne sur le passé récent sur la cible ménagère < 50 ans.

Concernant le 3^{ème} type de risque, elle consiste à analyser le coût GRP « objectif » d'une campagne TV, à savoir reconstituer les coûts/GRP que le client s'attendait à obtenir en effectuant son choix d'écrans sur France Télévision. Il est ainsi possible d'évaluer la part de responsabilité des investisseurs publicitaires dans un éventuel « mauvais » choix d'écrans.

Il faut noter également que la régie publicitaire de France Télévision, s'efforce de mettre en place **un nouveau mode de commercialisation de l'espace publicitaire**

A deux reprises, France Télévision Publicité a expérimenté la vente aux enchères de certains écrans diffusés à l'occasion de deux grandes manifestations sportives : quart de finale de la coupe du monde de 1998 et match « Marseille-Parme » du 12 mai 1999.

Ces expériences ponctuelles s'étant révélées concluantes, la régie publicitaire prévoit de commercialiser certains des écrans diffusés par France 2, France 3 en 2000 sous forme d'adjudication par la libre confrontation de l'offre et de la demande d'espace.

Afin de donner aux intervenants le maximum de garanties de transparence et d'égalité de traitement, ce nouveau mode de vente sera mis en oeuvre par l'intermédiaire d'une structure spécialisée, filiale opératrice de France Télévision Publicité (qui garde en toute hypothèse la totale maîtrise de la commercialisation de l'espace disponibles).

Cette filiale sera opérationnelle en octobre 1999, l'ensemble du marché étant informé dès le mois de septembre de ces nouvelles modalités de commercialisation appelées « CINEP » (Contrat d'Investissement en Espace Publicitaire).

B. FRANCE 2

La situation de la société apparaît plus fragile. L'image de l'entreprise apparaît en dépit du talent et des compétences qu'elle rassemble, facilement brouillée pour une opinion, qui voit mal les différences qu'elle présente avec

TF1 ; l'audience est plus volatile comme on l'a vu plus haut, tandis que les structures financières semblent moins solides.

1. Exécution 1998

Les résultats de cet exercice sont affectés par deux réformes du régime comptable, qui, quelque fondées qu'elles soient, aboutissent à rendre plus complexe l'interprétation des chiffres.

D'une part, on a procédé à la réforme des coefficients d'amortissement des programmes, qui passent de 66% pour la première diffusion et 34% pour la seconde, à 80% pour la première et 20% seulement pour la seconde. Ce changement a pour conséquence que l'on voit apparaître des fortes reprises d'amortissements et de provisions en produits et, en charges, des amortissements plus importants au titre des programmes nouvellement produits. Ces mouvements de sens contraires ne facilitent pas la lecture des soldes de gestion et ont tendance à déconnecter les résultats comptables de ce qu'on pourrait appeler les « fondamentaux » de l'entreprise, c'est-à-dire la comparaison de l'évolution des charges et des produits directement liés à l'exploitation.

Comment interpréter les soldes dans ces conditions car la dégradation très sensible du résultat d'exploitation entre 1997 et 1998, qui passe de 169,2 MF à -117,6 MF tient largement à ce changement de méthodes comptables, ne serait-ce notamment que parce que les abandons de programmes sont désormais passés en charges, ce qui se traduit au cours de l'exercice par une charge supplémentaire de près de 185 MF.

On a le sentiment ; à considérer le résultat budgétaire, -103,6 MF contre - 12,2 MF en 1997, qu'il y a une vraie détérioration de la situation de l'entreprise en 1998, due au recul des ressources propres, que les 15 MF rajoutés par le collectif 1998 n'ont pu compenser.

De fait, il semble que, dans une interprétation sommaire des chiffres fournis dans l'annexe jaune, l'on assiste à une dérive des coûts notamment salariaux, d'autant plus préoccupante qu'elle ne trouve pas pour la financer une évolution dynamique des ressources : tandis que **la masse salariale augmente de plus de 10% par rapport à 1997**, les ressources publicitaires plafonnaient, annonçant le recul que l'on constate aujourd'hui. L'annexe jaune note ainsi, incidemment, qu'un « **contrôle effectif des dépenses de personnel aurait certainement permis de limiter l'augmentation générale des charges d'exploitation (+ 6,4%)** , alors que les produits d'exploitation n'augmentaient que de 2,3%, et que le chiffres d'affaires régressait de 0,7%. »

D'autre part, France 2 a été autorisée à bénéficier d'amortissements dérogatoires dans le cadre des provisions réglementées au passif du bilan. C'est ainsi que le résultat exceptionnel devient positif pour la première fois depuis 1993 par l'effet de fortes reprises et de fortes provisions, parmi lesquelles on note une reprise au titre du déménagement de presque 19 MF. Ce changement de règles du jeu se traduit par une remontée des capitaux propres, qui outre 55 MF de redevance d'investissement prévus par la loi de finances initiale pour 1998, incorpore également pour 1256 MF d'amortissements réglementés au passif. Une telle situation veut-elle dire que la société n'aura pas besoin d'être recapitalisée ?

2. Exécution 1999 et perspectives 2000

L'exécution du budget 1999 est tout entière dominée par la non réalisation des recettes publicitaires : -76 MF de retard au 31 juillet et probablement plus aujourd'hui, par rapport aux objectifs pourtant révisés à la baisse de 15 MF en début d'année.

Au 30 juin dernier, on en était à une prévision de -95 MF de recettes pour une moins value de recettes publicitaires estimée à l'époque à seulement 65 MF, ce qui veut dire qu'on situera à plus de 100 MF en dessous des recettes prévues au budget 1999, et probablement bien au delà, sans que d'ailleurs l'on parle de plan d'économies.

Pour ce qui concerne l'exercice 2000, on ne peut se satisfaire de la simple mention des mesures nouvelles de 345 MF, sans les mettre en perspective.

Certes, il s'agit de financer le « **renforcement des investissements de la chaîne en matière d'information et de coproductions cinématographiques et télévisuelles** » ainsi qu'une « **politique plus active d'acquisitions de droits, notamment cinématographiques et sportifs.** », anticipant « **le rôle fédérateur et de référence de la chaîne en matière de programme.** »

Soit. Mais on ne peut manquer d'être frappé d'une coïncidence : la croissance des ressources - propres et publiques de la société, 7,5% est à peu de choses près celle de la masse salariale de 1999 à 2000. Si l'on tient compte en outre de la nécessité de financer les 35 heures, on devine que le taux de croissance de la masse salariale pourrait être encore plus important et donc, faute de financement complémentaire, l'investissement pourrait se trouver compromis au moment où la société s'engage sur la voie du numérique terrestre.

C. FRANCE 3

Ebranlée par la grève de décembre 1997, la chaîne doit faire face aujourd'hui aux problèmes nés du plafonnement de son audience dû pour une part à un certain vieillissement. de sa grille

1. Exécution 1998

La situation de France 3 en 1998 apparaît mieux maîtrisée que celle de France 2. L'annexe jaune précitée, parle ainsi « **d'une bonne maîtrise des charges de l'antenne nationale et des charges générales** », même si l'appréciation est moins flatteuse en ce qui concerne les directions régionales, la rédaction nationale et les directions du siège.

Elle note également que l'exécution des ressources budgétées dégage ainsi un supplément de 62,1 MF pour atteindre 5.705,5 MF, les produits financiers, la parrainage et 35 MF de redevance d'exploitation supplémentaires permettant de compenser le manque à gagner de - 42,9 MF constaté pour les recettes publicitaires.

L'examen des comptes montre toutefois que l'on retrouve à France 3 mais à un moindre degré le décalage entre la croissance des dépenses de personnel, + 7,5% et celle des recettes, qui n'augmentent que de 5% de 1997 à 1998.

Au final les soldes restent en général positifs, qu'il s'agisse du résultat budgétaire, + 2,3 MF, du résultat d'exploitation nettement excédentaire, + 217,6 MF, du résultat financier, + 23,5 MF, à l'exception du résultat exceptionnel qui se situe à - 237 MF mais dont l'évolution traduit les changements de méthodes comptables dont il a été question plus haut.

On note, enfin, que comme pour France 2, le changement de méthodes se traduit par un fort accroissement des capitaux permanents par suite du passage de 350 MF à 562,9 MF des provisions réglementées

2. Exécution 1999 et perspectives 2000

Comme pour France 2 des risques importants pèsent cependant sur les recettes.

Le retard de 105,9 MF au 30 juin 1999, ne sera pas rattrapé dans les mois à venir. En ce qui concerne les ressources publicitaires, France Télévision Publicité estime que compte tenu de la baisse sensible de la part de

l'audience de France 3 depuis le début de l'année (16,2 % sur le premier semestre 1999 contre 17,4 % en 1998), le chiffre d'affaires publicitaire net sera en retard de 108 MF à 177 MF sur l'exercice 1999. A ce jour, le retard constaté du chiffre d'affaires de publicité s'élève à 65,5 MF.

L'objectif fixé à France 3 sur ce poste des recettes diverses est, depuis plusieurs années, déconnecté des possibilités réelles de la société. Déjà en retard de 36,7 MF au 30 juin 1999, cette ligne de recettes présentera un déficit de 40 MF à 50 MF sur l'exercice. Dans le contexte, **l'insuffisance des ressources est estimée pour l'exercice 1999 dans une fourchette de 140 MF à 220 MF.**

Les risques de tension budgétaire sur l'exercice 1999 apparaissent également importants, si l'on considère les charges :

- la couverture de la guerre du Kosovo qui a mobilisé des moyens importants a généré un surcoût de 15 MF ;
- la forte progression du prix de revient des programmes et les opérations exceptionnelles de célébration de l'an 2000 devraient conduire à des tensions budgétaires évaluées à 10 MF ;
- la prise en compte dans les droits pluriannuels sportifs du coût des Jeux Olympiques de Sydney, d'une part, et ,d'autre part, de la future Coupe du Monde de Football 2002 (opérations dans lesquelles France Télévision devrait être engagée sans qu'aucun financement ne lui ait été attribué à ce titre) peut être évaluée à 50 MF.

Pour faire face à ces risques, l'entreprise indique qu'elle a d'ores et déjà mis en place un plan d'économies au sein des secteurs les plus exposés. Des efforts de redéploiement budgétaire sont également en cours afin de préserver le plan de développement régional, que ce soit en matière d'information avec l'ouverture d'éditions locale ou de proximité (Bordeaux, Saint-Etienne, Grenoble, Toulouse, Le Havre), ou en matière de programmes régionaux (émission mensuelle du jeudi soir).

• Perspectives 2000

Ce sont celles fournies dans le fascicule jaune, qui prévoit que la société bénéficiera d'une mesure nouvelle de 244,9 MF destinée pour la plus grande part à « la poursuite du développement des programmes régionaux », ainsi qu'à « l'augmentation des moyens consacrés au coproductions cinématographiques et télévisuelles ».

Le budget prévisionnel de l'annexe permet de constater qu'on a bâti la prévision pour l'exercice 2000 sur la base d'une croissance encore forte de

la masse salariale de presque 7% pour une augmentation des ressources de 5,2% seulement, ce qui montre que, dès lors que l'on prend en compte les conséquences de la réduction de la durée du travail, l'on voit poindre un processus qui pourrait absorber des ressources nécessaires par ailleurs pour la modernisation de l'outil et les investissements dans les programmes.

II. LE CINQUIÈME RÉSEAU

La Cinquième et la Sept-Arte ont un président commun mais le rapprochement, en principe non remis en cause, tarde à se concrétiser.

Les deux chaînes conservent leur identité, leurs antennes propres, leurs lignes éditoriales différentes. Les deux entreprises sont autonomes juridiquement et disposent de deux budgets, deux conseils d'administration, deux comités d'entreprise, etc.

Certes, dès la clôture de l'exercice 1997, une présentation harmonisée des états financiers, ainsi qu'une homogénéisation des méthodes comptables ont pu être mises en oeuvre. Enfin, un projet a été engagé, pour construire un nouveau système de gestion, adapté aux besoins des deux entreprises, qui constituera le système de la future entreprise issue de la fusion de la Cinquième et de la Sept-Arte.

Les difficultés créées par des réductions autoritaires de crédits, auxquelles il faut ajouter les craintes des personnels au sujet de leur statut, n'ont pas favorisé la cohésion du nouvel ensemble, dont l'articulation sera sans doute revue à la suite de la création de la nouvelle société holding.

A. LA CINQUIÈME

Les informations fournies à votre rapporteur font apparaître que l'équilibre financier de la chaîne reste encore fragile et exige la recherche encore plus active de redéploiements.

L'audience est restée forte lors de la grille de rentrée 98, avec une part de marché supérieure de 10 à 20 % à celle de 1997. Cette augmentation très nette s'explique entre autres par la mise en place de blocs réguliers et très suivis (dont *La Cinquième Rencontre*, où les sujets s'articulent autour de thèmes très différents : famille, école, santé, sciences, société, économie etc ...) et d'un renforcement de la tranche 17h00 - 19h00, le « prime-time » de La Cinquième. On note que la part de marché du mois de décembre 1998 est

actuellement la plus élevée depuis la création de la chaîne : 5.4% avec un record absolu d'audience égal à 8,8%.

1. Exécution 1998

En 1998, La Cinquième est parvenue à rétablir son équilibre budgétaire et comptable. Si la loi de finances initiale pour 1998 a donné à la chaîne des moyens supplémentaires (+ 50 MF par rapport à 1997), venant compenser les mesures de régulations budgétaires antérieures, La Cinquième a dû continuer ses efforts d'économies de fonctionnement.

L'exercice 1998 se solde par un résultat budgétaire positif de + 1,5 MF (contre - 11,6 MF en 1997, + 0,3 MF en 1996 et - 39,2 MF en 1995) tandis que le résultat net comptable est lui aussi excédentaire avec + 9,4 MF contre un déficit de 18,6 MF en 1997 et un excédent de + 7,8 MF en 1996 et de + 41,3 MF en 1995.

L'exécution budgétaire s'établit à 786,2 MF pour les charges, en dépassement de 5,2 MF sur les prévisions budgétaires (781 MF), par suite de la croissance des dépenses de programmes (+ 8,2 MF), en dépit de la baisse du coût de grille. Les dépenses de fonctionnement **stricto sensu** s'établissent à un montant inférieur de 3 MF aux prévisions initiales.

L'équilibre budgétaire est maintenu du fait d'un bon comportement des recettes qui dépassent de 6,7 MF le budget initial, grâce aux recettes publicitaires (+ 12,5 MF par rapport au budget initial) et en dépit d'un nouveau recul des autres ressources propres, parrainage et produits financiers. On note que, à l'instar de la Sept/Arte, La Cinquième a subi une annulation de crédits de remboursement d'exonérations de redevance à hauteur de 2,8 MF.

2. Exécution 1999

Le budget 1999 est construit en équilibre sur la base d'un montant de **809,2 MF en augmentation de 28,2 MF par rapport au budget 1998**. Le budget soumis au Conseil d'Administration est également en augmentation de 5,6 MF par rapport au projet de loi de finances 1999 : cette évolution résulte d'une revalorisation des objectifs publicitaires au vu des derniers résultats enregistrés sur 1998.

Le budget 1999 permet à La Cinquième de **retrouver à peine, en francs courants, le niveau du budget 1996**, avant la réduction budgétaire imposée en 1997 au titre de la fusion annoncée avec La Sept-ARTE. Depuis, l'entreprise a dû faire face à une augmentation importante des contributions

obligatoires (+ 32 MF pour les sociétés d'auteurs, le compte de soutien et les impôts et taxes), et financer des objectifs nouveaux (38 MF pour la diffusion sur Eutelsat et le projet BPS). Dans ces conditions, malgré les économies de fonctionnement et les redéploiements réalisés, **les moyens disponibles pour les programmes restent à un niveau sensiblement inférieur à celui du budget 1996 (-31 MF).**

Les objectifs les plus importants en 1999 pour La Cinquième sont les suivants

- une diffusion renforcée par l'amélioration du service sur le cinquième réseau obtenue dans le cadre de la renégociation du contrat TDF, la poursuite de la diffusion analogique sur Eutelsat, et la présence en numérique à la fois sur TPS et Canal Satellite.
- la finalisation du processus de diffusion numérique de la chaîne grâce à un effort exceptionnel en matière d'investissements techniques.
- la poursuite de la BPS, et l'étude de plusieurs projets de chaînes thématiques proches des missions de La Cinquième (les sciences, le travail).

Les objectifs peuvent être mis en oeuvre grâce à la poursuite d'une recherche systématique d'économies et de redéploiements budgétaires. Il convient de noter à cet égard que les dépenses d'administration générale sont encore en baisse cette année. L'exemple le plus significatif en 1999 est l'économie de loyers résultant de l'acquisition de l'immeuble Horace Vernet. Cette acquisition, ainsi que les apports prévus pour La Cinquième Développement et la chaîne thématique Mezzo et la prise de participation dans TV5, seront financés par **prélèvement sur la trésorerie de l'entreprise.**

Enfin, l'exercice 1999 sera également marqué par un accroissement significatif des effectifs permanents, de 144 à 165 contrats à durée indéterminée. Cette évolution résulte de l'intégration de personnels en contrat à durée déterminée sur des postes correspondant à des besoins permanents de l'entreprise.

Au 30 juin 1999, les réalisations s'élèvent à 448,4 MF pour les recettes et à 385,7 MF pour les dépenses. Le résultat budgétaire constaté au 30 juin (+62,7 MF) n'est pas significatif : il correspond pour l'essentiel à la saisonnalité des ressources de redevance qui est concentrée sur le premier semestre et qui est déconnectée du rythme des dépenses et des engagements.

Un résultat budgétaire équilibré, sur une base de 815,8 MF, soit +6.6 MF par rapport au budget. Cet équilibre repose sur **les hypothèses de ressources suivantes :**

- l'encaissement de la totalité des ressources publiques prévues au budget. L'analyse des recettes de redevance à mi-année fait apparaître une avance par rapport au budget mensualisé, et laisse prévoir que les objectifs annuels seront atteints ;

- la réalisation d'une plus value publicitaire de 6,6 MF, qui correspond à l'avance enregistrée au 31 août par rapport au budget mensualisé. Elle devrait être confirmée sur le dernier quadrimestre, voire légèrement amplifiée si la tendance constatée depuis le début de l'exercice se poursuit.

Le respect des objectifs budgétés en ce qui concerne les autres ressources propres, le parrainage, les ressources commerciales et les produits financiers.

3. Perspectives 2000

Votre rapporteur n'a pas obtenu d'informations détaillées sur le projet de budget pour 2000 en cours d'élaboration.

Il faut donc d'abord se reporter aux indications contenues dans le fascicule jaune « communication audiovisuelle ». Celui-ci indique que La Cinquième bénéficie d'une mesure nouvelle de 7,6 MF, qui devrait permettre à la chaîne « d'élargir ses marges de manoeuvres en matière de programmes éducatifs. »

Le budget prévisionnel pour 2000 s'établit à 828,9 MF, soit une croissance de 3,15%.

B. ARTE

Créée en avril 1991 ARTE, fruit de la coopération franco allemande voit son particularisme souligné à l'occasion des débats suscités par la perspective de son intégration dans la nouvelle structure publique.

La part de marché moyenne d'ARTE sur sa tranche de diffusion (19h-3h) **s'est établie** en France sur les huit premiers mois de l'année à **3,6% et en Allemagne à 0,7%, en nette progression** par rapport à 1998 (3,3% et 0,6%). La chaîne culturelle européenne poursuit donc sa progression, malgré la densification du paysage audiovisuel :

ARTE a inscrit de **nouveaux records cet été**, avec une part de marché globale, sur la période juillet - août 1999, de 4,2% en France et 0,8% en Allemagne, et des scores hebdomadaires culminant à 5% et 1 %. La chaîne a enregistré en France sa **plus forte progression en prime-time** (20h45-22h30), avec 4,2% contre 3,5% en 1998 soit 700 000 téléspectateurs.

1. Exécution budgétaire 1998

L'année 1998 a été, comme pour La Cinquième, après un exercice 1997 difficile, celle du retour à l'équilibre. Le résultat budgétaire se révèle bénéficiaire de + 1,7 MF (après un déficit de 15,1 MF en 1997, un bénéfice de 1,4 MF en 1996 et un déficit de 19,2 MF en 1995), tandis que le résultat net comptable se monte à + 4,2 MF en 1998 (après un déficit de 17,6 MF en 1997, un déficit de 19,4 MF en 1996 et un excédent de 11,9 MF en 1995).

Ce retour à l'équilibre a été rendu possible à la suite d'un effort de rigueur dans la gestion, tant en ce qui concerne ses dépenses de programmes que ses charges d'exploitation. Les charges se sont révélées inférieures à celles fixées dans le budget initial (1.005,5 MF pour 1.008 MF budgétés). Par ailleurs, les recettes budgétaires se situent dans les limites prévues (1.007,2 MF pour 1.008 MF budgétés), dans la mesure où des plus-values de recettes sur les produits financiers et les recettes commerciales ont permis de neutraliser des mesures de régulations budgétaires de 2,8 MF intervenu en début d'année.

Les soldes intermédiaires de gestion s'améliorent : le résultat d'exploitation demeure cependant négatif (- 5,1 MF). Le résultat financier (4,2 MF) est caractérisé par une forte diminution des produits compensée par une réduction équivalente des charges financières. Enfin, le résultat exceptionnel redevient positif, tout en accueillant en produits et en charges les dotations et les reprises des amortissements dérogatoires.

La trésorerie a poursuivi et accéléré sa dégradation, entamée en 1997, et affiche un solde de 86,9 MF au 31/12/1998 (- 23,8 MF). Elle n'a pas bénéficié, comme les années précédentes, de l'encaissement en début d'année d'un solde important de ressources publiques prévu au titre de l'année précédente. En outre, l'augmentation du besoin en fonds de roulement a pour principale origine un retard intervenu dans le remboursement de deux échéances de crédit de TVA, qui n'est intervenu que courant 1999, ainsi qu'une diminution des dettes fournisseurs. Il est amplifié par la diminution du stock de programmes - par suite de nouvelles modalités d'amortissement - et par la poursuite de celle du fonds de roulement.

2. Exécution 1999

Le budget 1999 est construit en équilibre sur la base d'un montant de **1.039.7 MF** en augmentation de 31,7 MF par rapport au budget 1998, conformément au projet de loi de finances 1999.

Dans le cadre de ce budget en équilibre, La Sept-ARTE mettra en oeuvre les objectifs principaux suivants :

- le renforcement de la diffusion d'ARTE à travers l'amélioration du service sur le cinquième réseau obtenue dans le cadre de la renégociation du contrat TDF, l'installation de la version allemande sur le satellite Eutelsat, la présence en numérique à la fois sur TPS et Canal Satellite ;

- le financement de l'accroissement de la contribution à ARTE G.E.I.E., conformément au budget du groupement européen adopté par l'assemblée générale du 15 décembre 1998. Ce budget, qui intègre des mesures de redéploiement et d'économies significatives, permet au G.E.I.E. de financer en année pleine les nouveaux programmes d'avant soirée dont il a la responsabilité (ARTE Info, la tranche 20h 15 - 20h45) ;

- le renforcement du plan de production et d'achats de programmes de La Sept-ARTE, qui permettra, d'une part, de financer les nouveaux magazines de 19 heures produits par le pôle français, d'autre part, de relancer une politique de création qui constitue une mission spécifique et essentielle de l'entreprise.

Il est important de remarquer que cet accroissement du budget de programmes n'est possible que dans la mesure, ou l'annuité 1999 du financement du **nouveau siège d'ARTE G.E.I.E.**, sera prélevée sur le fonds de roulement de l'entreprise à hauteur de 11.8 MF. En effet, aucune ressource n'a été prévue dans le projet de loi de finances 1999 au titre de cette décision prise à l'unanimité en assemblée générale à Strasbourg. Un financement spécifique devra nécessairement être planifié pour le prochain exercice, étant donné la diminution de la trésorerie de La Sept - ARTE et le montant élevé de l'annuité 2000. Les prises de participation dans TV5, dans le Réseau des Arts, ainsi que dans une nouvelle chaîne thématique sont également provisionnées dans le tableau de financement prévisionnel 1999.

Enfin, l'exercice 1999 sera également marqué par un accroissement des effectifs permanents de 165 à 175 contrats à durée indéterminée. Cette évolution, qui s'inscrit notamment dans le cadre du passage aux 35 heures, résulte pour l'essentiel de **l'intégration de personnels** en contrat à durée déterminée sur des postes correspondant à des besoins permanents de La Sept-ARTE.

Au 30 juin 1999, les réalisations s'élèvent à 569,8 MF pour les recettes et à 555,5 MF pour les dépenses. Le résultat budgétaire constaté au 30 juin (+14 MF) n'est pas significatif : il correspond pour l'essentiel à la saisonnalité des ressources de redevance qui est concentrée sur le premier semestre et qui est déconnectée des dépenses et des engagements.

Les perspectives d'exécution 1999 détaillées font espérer un résultat budgétaire équilibré. Cet équilibre repose sur deux hypothèses principales extérieures à La Sept ARTE :

- l'encaissement de la totalité des **ressources publiques** prévues au budget. L'analyse des recettes de redevance à mi-année fait apparaître une avance par rapport au budget mensualisé, et laisse prévoir que les objectifs annuels seront atteints ;

- l'exécution équilibrée du budget de **ARTE GEIE**, afin de confirmer le montant de la contribution de La Sept-ARTE prévu au budget. Si les difficultés sur les ressources de parrainage se confirment, elles devront être compensées par des économies équivalentes sur les dépenses.

Les prévisions font apparaître d'une part une plus value sur les produits financiers (+0,5 MF), d'autre part des économies sur certaines lignes de dépenses. Les économies les plus significatives sont les suivantes :

- les auteurs : -0,9 MF, du fait de la prise en compte de la renégociation du contrat triennal avec les sociétés d'auteurs ;

- la diffusion : -0,5 MF, du fait du retard enregistré dans les projets de diffusion en 1 6/9^{ème} ;

- le personnel permanent : -1 MF, du fait d'une régularisation sur des charges sociales versées sur les exercices précédents.

Les marges de manoeuvres budgétaires seront affectées au **plan de production et d'achat de programmes**, qui sera réévalué de 4 MF environ. Elles permettront de financer des programmes exceptionnels, destinés à la programmation de fin d'année ou à préparer l'exercice 2000, notamment en fiction et en spectacles.

Actuellement, aucune modification lourde de la grille de programmes n'est prévue pour le début 2000. Néanmoins, des évolutions sont envisagées, notamment en matière de programmes culturels et de soirées thématiques, qui pourraient être testées en cours d'exercice. La provision constituée en début d'année pour préparer une nouvelle grille, sera utilisée pour financer ces nouveaux programmes.

Le solde de **trésorerie** prévisionnel en fin d'exercice s'établit à 83 MF, en amélioration de 7 MF par rapport à la prévision initiale. Cet écart provient essentiellement de l'annulation de l'investissement Réseau des Arts prévu sur 1999.

3. Perspectives pour 2000

Votre rapporteur n'a pas obtenu d'informations détaillées sur le projet de budget pour 2000 en cours d'élaboration.

Il faut donc d'abord se reporter aux indications contenues dans le fascicule jaune « communication audiovisuelle ». Celui-ci indique que La Cinquième bénéficie d'une mesure nouvelle de 26,3 MF, qui devrait permettre à la chaîne de financer une « **amélioration des programmes de l'avant-première partie de soirée.** »

Le budget prévisionnel pour 2000 s'établit à 1.078,2 MF, soit une croissance de 3,7% par rapport à 1999.

III. L'INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL

En dépit de ses efforts de restructuration, l'Institut connaît toujours une période difficile : TF1 se désengage ; la demande du secteur public se contracte. Crise de gestion mais surtout d'identité, qui explique sans doute la grève du printemps 1998 et partant le malaise persistant de cet organisme. Celui-ci ne devrait prendre fin qu'avec la clarification de ses missions, qui ne devrait pas manquer d'intervenir avec la nouvelle loi sur la communication audiovisuelle.

A. LE RÉAJUSTEMENT DES MISSIONS

L'Institut National de l'Audiovisuel après la grève importante qu'il a connu en mai 1998, cherche à recentrer son activité autour de ses missions essentielles.

1. Les leçons d'une crise

La crise traversée par l'INA en 1998 doit être analysée à la fois sous l'angle spécifique de l'entreprise et dans un contexte plus large.

L'INA observe en effet la disparition progressive de toutes les protections dont il avait été entouré depuis sa création en 1975, et l'évolution de sa position relative au sein du secteur public audiovisuel. Créé pour regrouper des services communs de l'ORTF qui ne pouvaient être répartis dans les nouveaux organismes constitués par la loi, l'INA avait, à l'origine, été protégé par un ensemble d'obligations imposées à ses partenaires publics : obligation d'archivage, dévolution des droits, obligation de faire former leurs

salariés par l'INA, obligation de commandes et de programmation de la production de recherche de l'INA.

Au cours des dernières années, les partenaires publics de l'INA n'ont eu de cesse de se libérer de leurs obligations dans la mesure où ils ont été confrontés à un marché de plus en plus concurrentiel et que l'évolution des techniques numériques les a conduit à développer des fonctions documentaires intégrées utiles à leur exploitation propre. La privatisation de TF1 s'est en outre traduite par la perte d'un important client.

Au-delà, et plus largement, la crise s'explique par la perte des repères traditionnels du secteur public dans un environnement concurrentiel, qui est marqué par le développement des télévisions privées, des nouvelles technologies numériques et de nouveaux services de communication. Dans ce contexte, la définition des missions de service public et leurs conditions de financement sont amenées à évoluer.

L'INA a donc été confronté à une situation nouvelle, dans laquelle il n'est plus un fournisseur exclusif. Cette situation l'oblige à prendre davantage d'initiatives commerciales, à construire des propositions et des offres de services attractives et convaincantes à destination de clients réticents en raison du poids de l'histoire et à améliorer l'efficacité de son fonctionnement. Cette démarche doit aussi conduire l'INA à concentrer son activité sur des actions répondant à de réelles attentes de ses clients, dans le domaine de la conservation et la communication de ses archives, qui doivent par ailleurs s'intégrer dans une politique nationale du patrimoine s'appuyant sur le dépôt légal.

L'INA doit donc gérer des évolutions en profondeur qui conditionnent son avenir et qui peuvent, à tout moment, susciter certaines résistances internes qui se sont exprimées début 1998 au niveau de l'encadrement, des personnels et de leurs représentants. C'est dans ce contexte qu'a été reprise au cours du deuxième trimestre 1998 la réflexion sur les orientations stratégiques de l'INA pour la période 1999-2003, menée par la direction en étroite association avec l'encadrement et en concertation avec les organisations syndicales.

2. Le nouveau Plan stratégique

La préparation d'un plan stratégique de l'entreprise a abouti à la présentation du premier volet présenté au conseil d'administration de l'INA le 11 mars 1999. Le document « Orientations stratégiques 1999 – 2003 » constitue la première étape du plan stratégique auquel viendront s'ajouter deux volets complémentaires « les modalités générales de mise en œuvre des

orientations stratégiques » et « les indicateurs stratégiques », l'ensemble constituant le plan stratégique qui doit être présenté au conseil d'administration au cours du second semestre 1999.

L'adoption en première lecture par l'Assemblée nationale du projet de loi sur la liberté de communication le 27 mai dernier, consacre **la priorité accordée par l'INA à ses missions patrimoniales.**

Dans le même temps, les **relations avec France Télévision, principal** partenaire de l'INA, ont fait l'objet d'une redéfinition tant pour ce qui concerne la dévolution des droits, les prestations d'archivage que pour les relations dans le domaine de la formation et de la recherche. **Un accord cadre négocié avec France Télévision doit être signé à l'automne 1999.**

Dès lors que le plan stratégique de l'entreprise aura été adopté en conseil d'administration, un projet de contrat d'objectifs et de moyens sera proposé à l'Etat et permettra à l'INA d'envisager son avenir sur une base redéfinie, consolidée et pérenne. La préparation d'un plan stratégique de l'entreprise est destinée à répondre à ces interrogations. Elle sera menée par la direction en étroite association avec l'encadrement et en concertation avec les organisations syndicales et devra aboutir à la fin de l'année 1998.

Or, ces orientations impliquent une double mutation :

1- Un recentrage de l'entreprise sur un métier de base, la gestion d'archives professionnelles pour compte de tiers, qui est indissociable d'une mission d'archivage d'intérêt général exercée pour le compte de l'État, et qui s'accompagne depuis 1992 de la mission régalienne de gestion du dépôt légal. L'ambition est claire : mieux conserver pour mieux communiquer.

Dans cette perspective, l'INA engage **un plan pluriannuel de sauvegarde et de numérisation des fonds physiquement menacés** : plus de 20 millions de francs seront consacrés à cette activité de préservation du patrimoine audiovisuel national.

L'INA s'efforcera parallèlement **d'accroître l'accessibilité de ses fonds** dans des conditions satisfaisantes de coûts et de délais. La modernisation et l'industrialisation de la chaîne de traitement des documents, l'accessibilité sous forme numérique et la mise en valeur commerciale des fonds devraient permettre des gains de productivité, une réduction des coûts et des délais des prestations et la conquête de nouveaux clients pour l'INA. Cette amélioration de la disponibilité des fonds pour les professionnels se conjugue à l'élargissement de l'accès offert aux chercheurs dans le cadre de l'ouverture du centre de consultation de l'Inathèque à la Bibliothèque nationale de France.

2- Une réorientation de ses autres missions par rapport à son métier de base

L'INA recherchera les complémentarités entre sa mission relative à la conservation et la valorisation du patrimoine audiovisuel et ses activités de formation, recherche et production de recherche.

Dans l'immédiat, la recherche d'une convergence conduit nécessairement à articuler ses différentes missions autour des perspectives ouvertes par l'émergence des techniques numériques :

- pour la formation : développement des stages liés à ces nouveaux outils ;

- pour la recherche : focalisation sur les travaux d'analyse et de traitement d'images, d'ingénierie documentaire, sur les techniques de navigation dans les réseaux et la restauration automatisée des archives ;

- pour la production : redéfinition d'une production de recherche dans l'univers du numérique et des nouveaux réseaux, en développant notamment la création hypermédia.

L'INA souhaite inscrire la mise en œuvre de ces orientations dans un **contexte de double stabilisation des ressources et de la masse salariale**. C'est sur cette base qu'un **contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens** sera proposé à l'État au cours des prochains mois, afin de mobiliser et de consolider l'avenir de l'entreprise à horizon de cinq ans.

Au regard de l'évolution actuelle du cadre législatif et d'une allocation de moyens publics garantie sur la période 1999-2003, l'INA souhaite que son équilibre d'exploitation à horizon 2003 puisse s'appuyer sur un contrat avec l'État comportant des engagements réciproques :

- une stabilisation puis une progression modérée des recettes contractuelles (hors France Télévision) d'ici 2003 ;

- une garantie de stabilité de la dotation de base de redevance d'exploitation sur la période 1999 – 2003 ;

- une compensation par l'État en 2002 et 2003 de la perte de chiffre d'affaires résultant de l'évolution des relations avec France Télévision imposée par le législateur tant pour la dévolution des droits que pour les prestations d'archivage ;

- une réduction significative des frais généraux de l'INA ;

- une stabilisation de la masse salariale sur la période 1999 - 2003, en valeur absolue et en francs courants, au niveau du réalisé 1998.

L'INA doit réaliser un important effort de restructuration. Ainsi, dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens qui sera passé avec l'État pour la période 1999-2003, la réorientation des différentes missions de l'INA affirmée par le législateur et les contraintes du financement public supposent pour l'entreprise, dans le domaine des ressources humaines, que l'entreprise s'engage à anticiper les mutations nécessaires « en douceur » et à orienter les personnels vers les nouveaux métiers liés au numérique.

Cela suppose un **effort de flexibilité** et l'amorce d'une dynamique de mobilité interne. Quant à l'objectif de stabilisation de la masse salariale ne peut être atteint par le seul effet du turn over externe. Il impliquera, sans remettre en cause l'existence même des différentes activités de l'INA : la réduction des moyens en personnel dits de structure ou fonctionnels et le « reprofilage » de certains emplois autour des compétences liées aux nouvelles technologies.

En clair, les évolutions prévues doivent se traduire à horizon 2003 par un renouvellement et une réduction des effectifs de l'entreprise dans le cadre d'une gestion solidaire de l'emploi, sans plan social.¹

B. LES DONNÉES BUDGÉTAIRES ET FINANCIÈRES

En dépit de la stabilisation de son champ d'action, l'organisme semble, après les mauvais résultats de 1997, être parvenu à maîtriser sa situation financière.

1. Exécution 1998

L'exercice 1998 dégage un bénéfice net comptable de 2,487 MF qui marque un retour à l'équilibre économique de l'Institut et consolide sa situation financière.

Les composantes de ce résultat peuvent s'analyser ainsi :

Les tendances constatées au cours des deux derniers exercices s'inversent en 1998 qui, marque un certain retour à l'équilibre :

¹ Cette réduction devra s'étaler dans le temps et s'opérer par le jeu de départs naturels, départs volontaires, départs à la retraite et mises à la retraite (au sens de l'article IX.2 de la convention collective), préretraites progressives, passages à temps partiel.

(en millions de francs)

	Budget 98-1	Réalisé 98	Réalisé 97	Réalisé 96
Recettes contractuelles et diverses	240,40	247,00	247,40	266,40
Redevance et subvntion	369,90	370,10	334,40	336,60
Total produits sur activités	610,30	617,10	58,80	603,00
Personnel permanent (1)	334,40	328,80	325,50	309,20
Fonctionnement (2)	225,40	208,40	219,40	235,60
Amortissements	55,00	48,00	49,60	47,60
Total charges sur activités	614,80	585,20	594,50	592,40
Résultat activités	-4,50	31,90	-12,70	10,60
Produits financiers	4,50	6,00	5,30	7,00
Produits exceptionnels		5,50		
Charges exceptionnelles		-3,80	-4,80	
Solde programmes immobilisés		-0,50	1,20	0,30
Solde provisions et divers		-36,60	4,50	-14,60
Résultat	0,00	2,50	-6,50	3,30

(1) Heures normales, heures supplémentaires et taxes transport - logement

(2) incluant les provisions pour reversement aux ayants droit sur le chiffre d'affaires de l'année concernée

• Les produits d'activité s'améliorent de 6 % par rapport à 1997 du fait, notamment, d'une hausse significative des fonds publics (+11 %). **Les recettes contractuelles, en baisse depuis plusieurs années, se maintiennent au niveau atteint en 1997 (247 MF). La stabilisation des relations avec France-Télévision et l'augmentation du chiffre d'affaires d'Ina-Formation (+ 13 %) compensent l'inflexion constatée sur les cessions de droits d'exploitation (-7 %).**

• L'accentuation des efforts de réduction des dépenses a permis de dégager une baisse sur les charges d'activité de 1,6 %. La progression du poste « personnel permanent » a été contenu à hauteur de 1% , malgré la mise en œuvre de la nouvelle activité de consultation du dépôt légal, dont les emplois ont été pourvus par redéploiement.

Les effectifs globaux (permanents et non permanents) ont été maintenus strictement au niveau de 1997 (1100 équivalents temps plein au total, dont 991 au titre des personnels permanents). Les autres charges de fonctionnement diminuent de 5 % et les amortissements de 3 % .

La bonne tenue des produits financiers et la recette exceptionnelle liée au reversement par le GARP de cotisations sociales antérieures, ont compensé la charge exceptionnelle d'annulation des créances de la filiale INA-Entreprise.

La prise en compte des risques attachés à l'exploitation, liés notamment à des litiges potentiels et à des incertitudes sur le chiffre d'affaires ou à des charges futures identifiées, traduits par les opérations sur provisions, porte à 2,5 MF le résultat net comptable.

L'amélioration des résultats de l'activité s'accompagne d'une évolution favorable des ratios significatifs du bilan, qui font apparaître un accroissement sensible du fonds de roulement global et du niveau de trésorerie, liés, toutefois, pour une part importante, à la mise en œuvre tardive du programme d'investissements de 1998 .

On note en ce qui concerne les RECETTES :

- le poste « formation organismes publics de radio-télévision » (10,1 MF), conforme à la prévision, est en hausse d'environ 9 % par rapport à l'exercice précédent ;
- les commandes de formation des ministères des Affaires Étrangères et de la Coopération (1,0 MF) sont inférieures à l'objectif prévu mais restent à un niveau équivalent à celui de 1997 ;
- les cessions de « droits d'exploitation » (46,0 MF) sont inférieures à la fois à la prévision (-3,5 MF) et à la réalisation de l'année précédente (-5,6 MF) ;
- les produits des « services fournis à des tiers » (124,8 MF) (1) ressortent en augmentation par rapport à l'objectif fixé (+3,5 MF) ainsi qu'au niveau de réalisation de l'exercice précédent (+3,0 MF). Cette progression est due pour l'essentiel à la croissance des prestations de formation hors secteur public (+3,6 MF) ;
- le financement de la production (12,3 MF) est inférieur d'environ 9 % à l'objectif budgétaire (-1,2 MF). Le secteur public a contribué à hauteur de 7,9 MF, en augmentation de 1,5 MF par rapport à 1997 (soit + 23 %).
- les autres produits demeurent stables par rapport à 1997 (21,6 MF). Ils sont constitués notamment par le financement des projets de recherche européens (5,3 MF), les recettes du salon Imagina (4,6 MF), des produits divers hors exploitation et des annulations de charges à payer antérieures.
- du fait de la bonne tenue du niveau de trésorerie, les « produits financiers » (5,9 MF) sont en augmentation par rapport à l'objectif prévu (+1,4 MF). Les « produits exceptionnels » (16,9 MF) affichent une forte progression par rapport à l'objectif budgétaire (+8,4 MF). Outre les aides à la production du CNC (7,8 MF), ils comportent en

1998 un remboursement exceptionnel de cotisations sociales antérieures, reversées par le GARP (5,5 MF) ;

- les « reprises de provision » représentent 59,1 MF dont 0,4 MF de reprises sur amortissements dérogatoires de programmes, 5,4 MF de reversements aux ayants droit au titre des années antérieures, 9,9 MF d'annulation de provisions sur reversements aux ayants droit antérieurement constitués, 26,1 MF d'opérations planifiées de restructuration technique, informatique et immobilière, 16,7 MF de charges diverses et 0,6 MF de risques divers.

En ce qui concerne les DÉPENSES on peut remarquer que :

- **les frais de personnel permanent**, en heures normales (323,6 MF) sont légèrement inférieurs à la prévision budgétaire, les autres charges de personnel (47,7 MF) sont inférieures de 7 % à la prévision initiale et en diminution d'environ 3 % par rapport à 1997 ;
- les « Achats » et « Services Extérieurs » (141,5 MF) présentent globalement une réalisation sensiblement inférieure à la prévision budgétaire et reflètent les efforts d'économie entrepris au cours de l'exercice 1998 ;
- les « Impôts et Taxes » sont conformes à la prévision budgétaire ;
- les « Autres Charges de Gestion » (24,8 MF) affichent une réalisation supérieure à l'objectif (+10,1 MF) correspondant à l'annulation de créances devenues irrécouvrables (6,0 MF) et de factures établies sur les exercices antérieurs (4,1 MF) ;
- le poste « Dotations aux Provisions » arrêté à 66,2 MF comprend pour 45,4 MF des provisions pour charges diverses d'exploitation, dont pour les plus importantes (6,0 MF représentant des reversement aux ayants droits liés à des cessions intervenues en 1998 et dont les règlements s'effectueront sur les exercices suivants, 4,4 MF correspondant aux charges sociales sur congés payés, 7,9 MF représentant des charges à répartir sur plusieurs exercices grosses réparations immobilières, 27,1 MF correspondant à des charges diverses incluant les indemnités de départ, à hauteur de 22 MF contre 16,8 MF en 1997) pour 16,8 MF des provisions pour risques dont : 3,9 MF au titre des litiges nés en 1998, 12,9 MF au titre des créances douteuses ou litigieuses, ainsi que pour 4,0 MF, des provisions pour l'amortissement dérogatoire des programmes.

En ce qui concerne le budget d'investissement, la mise en place tardive du plan d'investissement en 1998, qui s'est réalisé pour l'essentiel au cours du deuxième semestre de l'année, n'a pas permis d'atteindre les objectifs prévus au budget.

Ainsi, le Budget d'investissement s'est réalisé à hauteur de 52,9 MF pour un montant prévisionnel de 113,9 MF, tandis que les ressources d'investissement se sont élevées à 72,6 MF. Les amortissements corporels et incorporels, respectivement de 37,6 MF et 17,4 MF, sont inférieurs à la prévision budgétaire, du fait d'une moindre réalisation du programme d'investissement et d'un déport sur la deuxième partie de l'année d'une part importante des achats d'investissements de l'exercice.

2. Exécution 1999

Le budget modificatif n° 1 pour 1999 s'inscrit dans la réflexion collective sur l'élaboration du plan stratégique menée actuellement au sein de l'entreprise et fondée sur :

- la réorientation de ses différentes missions pour assurer leur convergence dans l'accompagnement des évolutions du secteur audiovisuel vers l'univers du numérique,
- le développement prioritaire du socle de la mission patrimoniale portée par le Département des Droits et Archives et l'Inathèque.

L'augmentation des dotations de fonds publics acceptée par la tutelle pour 1999, d'une part, les premiers résultats des efforts entrepris en 1998, qui se traduisent par une rupture dans la tendance à la baisse des ressources propres, des économies significatives sur les frais de fonctionnement et une meilleure maîtrise de la masse salariale, d'autre part, permettent d'envisager un redressement. Il s'agit de dégager, dans le budget de cette année, les ressources économiques nécessaires à une première phase de mise en œuvre des actions d'ores et déjà reconnues comme prioritaires dans le domaine des archives et d'engager l'ensemble des activités dans une dynamique de convergence vers le numérique.

Compte tenu d'une dotation de redevance de 401,7 MF, contre 368,4 MF en 1998, le budget d'exploitation total pour 1999 s'établit ainsi à 658,8 MF, soit 100,4 millions d'euros, en augmentation de 4,6 % sur celui de l'année précédente.

3. Perspectives 2000

L'INA bénéficiera selon les informations du fascicule jaune « secteur public de la communication audiovisuelle » de 25,3 MF de mesures nouvelles, dont 18,3 MF seront consacrées à la poursuite du programme de numérisation et de modernisation de la chaîne de traitement et d'exploitation des archives.

IV. RÉSEAU FRANCE OUTRE-MER

Réseau France Outremer, qui avec ses sept stations et ses 1 200 salariés incarne la continuité territoriale du service public, cherche à s'adapter au nouveau contexte créé par la décision de limiter son accès au marché publicitaire local et à saisir la chance que lui offrent les nouvelles technologies.

C'est dans ce contexte qu'il faut présenter les difficultés financières chroniques de la société qui viennent d'être révélées dans toute leur ampleur.

A. LE CONTEXTE POLITIQUE ET ADMINISTRATIF

Nommé à la fin du mois de novembre 1998, en remplacement de Jean-Marie Cavada, le nouveau PDG de RFO (Réseau France Outre-Mer), André-Michel Besse, a dressé lundi, à l'occasion de ses vœux à la presse, un tableau plutôt inquiétant de la situation dès son entrée en fonction.

Les déficits prévus de l'entreprise pour 33 millions de francs en 1998 et 64 millions de francs pour 1999 sur un budget de 1,25 milliard de francs. De leur côté les pouvoirs publics ont désigné une mission d'inspection des finances et des affaires culturelles pour examiner les comptes de RFO, qui a débouché sur un constat sévère pour les responsables sans épargner la tutelle.

1. L'audit de l'inspection des finances

Dans son rapport dont votre rapporteur spécial n'a pas encore pu obtenir communication mais dont la presse s'est fait très largement l'écho, l'inspection des finances a mis en cause dans un rapport d'audit sur Réseau France outre-mer la tutelle de l'Etat qui a "favorisé une gestion laxiste de l'entreprise", estimant en outre que le conseil d'administration de RFO "n'a pas joué son rôle".

Dans ce rapport, dont certains extraits ont été révélés vendredi par Libération, il est dressé un tableau noir de la gestion de RFO depuis 1993, année à partir de laquelle apparaît un déficit d'exploitation qui s'est sans cesse creusé.

Critiquant aussi bien les présidents, les administrateurs désignés pour partie par l'Etat et les titulaires du pouvoir de tutelle, l'inspection des finances propose des changements radicaux.

Le rapport souhaite que l'actionnaire prenne position au plus vite sur l'avenir de RFO, en estimant que la stratégie souhaitée par le nouveau président, n'est pas réaliste sur le plan financier. Le document stigmatise à plusieurs reprises la nécessité d'élaborer un « business plan » .

Selon d'autres sources, le rapport porterait des accusations graves : les budgets n'auraient pas été construits de façon sincère et notamment, les recettes propres auraient été systématiquement sous-évaluées depuis 1994 ; l'audit insisterait aussi sur la mauvaise lisibilité des documents élaborés par la société, et va jusqu'à suggérer la création d'un comité financier pour surveiller le rétablissement de la société.

L'audit proposerait, en outre, qu'à l'avenir le PDG soit nommé par le gouvernement.

2. La réaction de la tutelle

La tutelle n'a pas manqué de prendre ses distances par rapport aux conclusions du rapport en faisant savoir que l'avenir de **RFO "doit être traité de manière plus globale que strictement budgétaire"** et que **"les évolutions technologiques amènent effectivement à repenser la stratégie de développement de RFO"**.

Le 21 juillet dernier, les trois ministres de tutelle les ministres de l'Economie, du Budget et de la Culture et de la communication, ont écrit au PDG de RFO pour lui demander « des mesures de redressement » face au déficit budgétaire de 64 millions de francs prévu pour 1999 sur un budget de 1,2 milliard de francs (180 millions d'euros).

A l'issue du conseil d'administration de septembre, au cours duquel a enfin été approuvé le budget de RFO pour 1999, les ministères de tutelle ont demandé la préparation, pour le 15 novembre, d'un plan stratégique pour la période 2000-2003, comportant un chiffrage de l'effort de redressement.

B. RÉALISATIONS ET PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES

La crise financière que traverse RFO, dont on vient de rappeler le contexte, a conduit la tutelle à exiger l'application d'un plan d'économies comme le manifeste très clairement l'annexe jaune secteur public de la communication audiovisuelle.

1. Exécution 1998

RFO a réalisé un chiffre d'affaires de 1,26 milliard de francs en 1998, en progression de 3,3% par rapport à 1997. La société aurait accusé des pertes nettes de quelque 20 millions de francs au cours de l'année 1998, après un équilibre général en 1997.

L'exercice 1998 se solde par un déficit comptable de 20,5 MF, et une exécution budgétaire déficitaire à hauteur de 12,5 MF suivant les rubriques du projet de loi de finances.

Ces résultats sont la résultante d'un fort dépassement sur les charges de fonctionnement courantes (70,9 MF) atténué par de forts excédents sur les prévisions de recettes, et dont il apparaît qu'ils ne sont pas reconductibles sur 1999, ainsi que par la non consommation de réserves exceptionnelles également non reconductibles (relocalisations et réserve spéciale).

Ils se récapitulent comme suit en millions de francs

	PREV.	REAL	ECART
DEPENSES			
Budgets de fonctionnement:	1168,7	1239,6	70,9
Amortissements :	62,5	59,8	-2,7
Réserve générale reconductible:	7,5		-7,5
Réserves particulières non reconduites en 1999	11,4		-11,4
Total :	1250,1	1299,4	49,3
RECETTES:			
Redevance:	1132,6	1133,2	0,6
Publicité.-	66,0	74,7	8,7
Recettes courantes	51,5	65,2	13,7
Recettes exceptionnelles		13,8	13,8
Total recettes	1250,1	1286,9	36
Solde du PLF			-12,5

2. Exécution 1999

Cet exercice s'exécute dans un cadre provisoire¹ par suite de l'absence d'accord de la tutelle sur le projet de budget du nouveau président. Il s'en est fallu de peu que les représentants de l'Etat ne refusent de voter le budget 1999, finalement adopté à la fin septembre, avec plusieurs mois de retard.

Les résultats d'exécution budgétaire présenté par RFO en réponse aux questions de votre rapporteur spécial, ont été établis par rapport au projet de budget présenté au conseil (1327,3 MF).

En retenant l'hypothèse d'une exécution en douzièmes des charges générales (charges de personnel permanent non réparties à coût standard, diffusion et circuits satellite, impôts, sociétés d'auteurs), ainsi que des recettes de redevance et de publicité, RFO aboutit aux résultats globaux suivants, par rapport au projet de budget. La société fait état de « la bonne tenue des dépenses et des recettes diverses permet, malgré la non-réalisation à ce stade de l'objectif de cessions d'actifs, de dégager un solde positif général de + 4,7 MF par rapport aux prévisions budgétaires. »

¹ Autorisation a été donnée à l'entreprise de fonctionner par semestre, sur la base 1998 pour les six premiers mois, avec reconduction pour le troisième trimestre, le vote du budget en septembre permettant une régularisation.

Exécution budgétaire à fin août 1999

	Projet de budget	Prév. période	Exéc.	Ecart linéaire	Observations
Dépenses :					
Crédits notifiés au 30/8	848,0	565,3	561,7	-3,6	
Charges générales (*)	403,0	268,7	268,7	0,0	Exécution en 12ème
Crédits non notifiés (**)	12,0	8,0	8,0	0,0	Exécution en 12ème
Objectif d'économies :	-3,2	-2,1	0,0	2,1	
Accord ICV	1,5	1,0	1,0	0,0	Exécution en 12ème
Réserve	3,5	2,3	0,0	-2,3	
Amortissements	62,5	41,7	41,7	0,0	Exécution en 12ème
Total projet de budget :	1 327,3	884,9	881,1	-3,8	
Recettes					
Redevance :	1 137,4	758,3	758,3	0,0	Exécution en 12ème
Publicité	80,0	53,3	53,1	-0,2	8/12ème de 79,7 MF
Recettes notifiées :	47,4	31,6	33,7	2,1	dont 1,5 MF de refacturations
Autres recettes	4,0	2,7	1,7	-1,0	de dépenses (élections)
Total	1 268,8	845,9	846,8	0,9	dividendes comptés en 12èmes
Solde	-58,5	39	-34,3	4,7	

(*) dépenses de personnel permanent non réparties dans les coûts standard, impôts et taxes, diffusion TDF et circuits satellite, cotisations aux sociétés d'auteurs (cf ventilation figurant au tableau récapitulatif par directions)

(**) Réserve salariale (5 MF), indexation Mayotte (5 MF), TV régionale par satellite (2 MF)

3. Perspectives 2000

On note que, fait exceptionnel, le budget prévisionnel de la société pour 2000, qui s'établit à 1251,8 MF contre 1251,8 MF en 1999, soit une croissance de 3,53%, comporte comme le budget d'exploitation prévisionnel **une ligne « Economies à effectuer dans le cadre du redressement de la société », chiffré à 29,7 MF.**

Toute la question est de savoir si un tel objectif est bien réaliste sans une redéfinition sensible des objectifs ou des moyens de la société.

La mesure nouvelle de 41,4 MF accordée à RFO « permet de prendre en compte l'incidence du dérapage des charges d'exploitations ».

Pour l'instant cependant, le projet de loi audiovisuelle ne prévoit qu'un « adossement » de RFO au futur holding France Télévision, avec des liens contractuels. Mais nul doute que la crise financière actuelle pesera sur les choix définitifs et qu'elle pose implicitement la question du partage des rôles entre le Conseil supérieur de l'Audiovisuel et l'actionnaire, c'est-à-dire l'Etat.

V. RADIO FRANCE

Plus encore que d'autres sociétés de l'audiovisuel public, compte tenu de la rigidité de ses charges, Radio France souffre de l'absence de marges de manoeuvres budgétaires.

Il n'est pas étonnant que M. Jean-Marie Cavada porté à la tête de Radio France en novembre 1998, estime ne pas avoir les moyens d'adapter sa société au nouveau paysage audiovisuel et parle de « phtisie » financière.

A. *LA STRATÉGIE DU NOUVEAU PRÉSIDENT*

La nouvelle stratégie de Radio France, engagée depuis l'arrivée du président Jean-Marie Cavada, se développe à partir du principe affirmé de la priorité aux antennes autour de trois chantiers essentiels : la numérisation de l'entreprise, le renforcement du réseau des radios locales et le développement d'internet.

1. **La rénovation de la programmation**

L'élaboration des grilles de programmes par leurs nouveaux directeurs s'est faite selon de nouvelles méthodes donnant leur pleine responsabilité artistique et financière aux directeurs des stations, tout en maintenant le cap d'une stratégie globale de différenciation de ces produits au sein d'une gamme de radios de service public.

France Inter a entrepris la rénovation de sa grille avec une direction unique pour les programmes et l'information pour bénéficier d'une meilleure identification et proposer à ses auditeurs une image claire face à la concurrence. Elle subit toutefois le choc de la concurrence financière des stations privées, qui ont entrepris de débaucher par des offres très supérieures certains des meilleurs de ses professionnels.

Par ailleurs, l'information sera plus largement diversifiée, notamment en élargissant la couverture de la politique étrangère, dans les éditions des journaux comme dans les chroniques spécialisées.

France Inter entend conserver son rôle de leader dans le champ culturel, en renforçant davantage encore son identité, notamment en direction

du cinéma, qui draine une majorité de jeunes Français (les choix opérés en matière de partenariat iront dans ce sens).

La grille de programme de France Culture de la saison 1999-2000

- dont on sait qu'elle a donné lieu à polémiques tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la station - est marquée par un souci de lisibilité et de modernité, et offre selon l'heure et le jour, des tons, des voix, des contenus différents : chaque matin le temps de la réflexion, chaque après-midi le temps de l'évasion et chaque soir le temps de la création.

La station décline des thématiques par jour : ainsi, - le lundi sera plus particulièrement le jour de l'histoire, et de la mémoire, - le mardi sera celui de la découverte des autres, - le mercredi sera le jour des créateurs et de l'univers des formes, - le jeudi sera le temps de toutes les sciences, - le vendredi : ailleurs, sous toutes les latitudes, en France, en Europe, au coin de la rue-comme au bout du monde, le temps de l'aventure et le début du week-end.

Le week-end au contraire échappera à ce système et "accueillera toutes sortes d'émissions" en jouant sur la surprise.

Une autre dominante de la nouvelle grille, sont les rendez-vous d'information avec deux sessions de 20 minutes à 7h30 et 18h00, venant s'ajouter aux points de l'actualité (Acharne, 8h00, 9h00, 12h30 et 22h00). Les journaux de 20 minutes auront plus vocation, après un panorama de l'actualité de 5 minutes, de développer un ou deux thèmes du jour.

Avec son nouveau contenu, ses nouveaux rythmes, France Culture veut s'ouvrir à l'Europe, à la mixité des cultures, au mélange des générations.

France Musiques : La séparation des activités de production musicale de Radio France doit permettre à la chaîne :

- de s'ouvrir à toutes les musiques, (d'où le pluriel du nouveau nom France Musiques),
- de fidéliser ses auditeurs - en affirmant sa vocation radiophonique à destination de tous les publics par des rendez-vous musicaux clairement identifiés,
- d'appliquer son cahier des charges "pédagogique" de façon plus légère et plus conviviale, et notamment d'assurer une meilleure maîtrise de l'équilibre parole/musique,
- de valoriser la production des formations orchestrales et chorales par un traitement plus radiophonique de leur apport,

Dans un souci d'amélioration de sa lisibilité et de fidélisation des auditeurs, la grille de rentrée affiche une nouvelle ligne éditoriale où des rendez-vous sont instaurés avec des producteurs plutôt qu'avec des concepts d'émission.

Ainsi, la semaine de France Musiques sera rythmée par 11 émissions quotidiennes, contre cinq seulement dans la grille précédente, la quasi totalité des émissions hebdomadaires étant programmée le week-end.

Cette nouvelle ligne éditoriale ne porte pas atteinte à l'exploration des différents genres musicaux - classique, jazz, musiques du monde, chansons, musiques d'aujourd'hui - bien au contraire, et permet même d'ouvrir davantage l'antenne à un plus grand nombre de formes musicales, comme le traduit le "S" de France Musiques. A titre d'exemple, les espaces consacrés au jazz passent de 6 à 10 heures pas semaine sur la nouvelle grille.

On note enfin, qu'un nouvel habillage de l'antenne sera mis en place dès le mois d'octobre.

La réorganisation au sein d'une Direction générale à l'action régionale a pour but de réinvestir la politique des programmes et d'exprimer des stratégies éditoriales coordonnées pour développer la vocation des stations en matière d'expression locale (lieu de débat et d'émergence d'une démocratie de terrain), de mémoire et de vecteurs de services.

La coordination en réseau devra favoriser la programmation d'émissions thématiques communes et d'éléments d'information nationaux et internationaux spécifiques, à disposition des stations locales de Radio France et enrichissant (ainsi que les prestations programmatiques d'Urgences), la banque de programme Sophia.

Le Mouv' : une réforme du programme s'est engagée avec l'arrivée de son nouveau directeur. Celle-ci doit alimenter la réflexion menée sur Le Mouv', dont le sort doit être défini à la fin de l'année 1999.

2. La restructuration et la modernisation de l'outil

Une réorganisation des moyens a été conduite au service des priorités de l'entreprise que sont les antennes, l'évolution technologique, l'action régionale, le développement de nouveaux produits.

• Les antennes : l'autonomie des stations

La réorganisation au profit des antennes et des activités publiques pour la satisfaction des publics signifie que les **chaînes nationales** deviennent **des stations dispo**sant, dans le respect de l'unité de l'entreprise, d'une

marge d'autonomie, leur permettant de développer une identité plus forte, à la fois en programmes et en image publique. Ainsi chaque station - France Inter, France Musique, France Culture, France Info - reçoit délégation de responsabilité opérationnelle et budgétaire.

France Inter et France Culture ont été dotées d'une direction unique pour les programmes et l'information.

L'autonomie donnée à France Musique a ainsi conduit au réexamen de l'organisation de la Direction de la Musique, qui reste néanmoins indéfectiblement liée à la chaîne France Musique. Celle-ci a pour mission, entre autres, de rendre compte de toute la production musicale des formations permanentes de Radio France, vocation non remise en cause.

- **La déconcentration du fonctionnement administratif et son accompagnement.**

La déconcentration va de pair avec une forte délégation de responsabilité opérationnelle et budgétaire mais aussi avec un contrôle renforcé sur les résultats d'activité radiophonique, sociale, budgétaire des chaînes.

De nouveaux dispositifs doivent permettre aux services centraux d'être un outil performant au service des antennes.

Le contrôle s'effectue par des procédures de « reporting » et d'analyse afin de suivre au plus près la gestion économique de l'entreprise au moyen de tableaux de bord et d'instruments d'alerte garantissant le respect des règles de fonctionnement et des enveloppes budgétaires.

La gestion des moyens techniques et de production s'organise avec d'une part, la mise en place d'une articulation entre la gestion et la production (cadre coordinateur de moyens nommé au sein de chaque station) assurant l'évaluation et la coordination des moyens techniques internes, et d'autre part, la refonte du système de prévisions et de suivi de la consommation des moyens internes.

Le regroupement des services techniques et informatiques au sein d'une direction générale adjointe chargée des techniques et des technologies nouvelles permet désormais de disposer d'une vision globale et unique des choix technologiques et donc d'une vision transversale des investissements financiers en matière de technologie qu'implique la convergence des systèmes audio-numériques et informatiques

Par ailleurs a été mis en place le regroupement des antennes destinées aux publics locaux au sein d'une direction générale adjointe chargée de coordonner leur action en réseau et d'améliorer leurs contenus éditoriaux de

proximité. En effet, l'action régionale à Radio France comprend non seulement les 38 radios locales, mais aussi les 9 stations FIP, les programmes Urgences à Paris et à Lille, ainsi que la Banque Sophia avec ses 83 radios associatives ou privées mais indépendantes, à qui doit être délivré un service dont la qualité peut être amélioré.

- **L'élargissement de l'offre radio**

La création de produits nouveaux est un élément clé de la stratégie de Radio France, dans un contexte d'évolution rapide des attentes des auditeurs et des techniques.

C'est pourquoi a été créée une direction générale déléguée chargée de la stratégie et du développement des produits et des services, et, sous son autorité, une direction du développement, des produits nouveaux et du multimédia chargée de concevoir et coordonner l'action en la matière. Celle-ci veille à leur cohérence du point de vue de la maîtrise d'ouvrage, elle fédère l'ensemble des services en lignes (Internet , Minitel, kiosque téléphonique, téléphone portable) et regroupe toutes les expériences entreprises dans la société.

Cette direction a déjà entrepris des actions urgentes comme la construction de bases de données numérisées autour des contenus exigeants à Radio France, la création d'un « portail » Internet permettant d'accueillir les sites des différentes stations.

L'accélération du passage au numérique implique en particulier l'extension aux rédactions de France Inter, France Culture et France Musique, les outils rédactionnels numérisés dont France Info disposera dès la fin 1999.

- **Couverture géographique**

D'une part, Radio France a pour objectif de reprendre le développement du réseau des stations locales. Celui-ci est en effet arrêté depuis 11 ans, sa couverture est limitée à 43 départements sur 95, soit 28,5 millions d'habitants sur 60.

D'autre part, Radio France dispose de plusieurs milliers de fréquences pour accomplir sa mission, dans un souci d'égalité des citoyens devant le service public.

Parmi ces fréquences, plusieurs centaines, de valeur différente, n'ont pas été ou n'ont pas pu être mises en service.

Radio France a entrepris un réexamen de ses réseaux de diffusion FM, des potentialités et des besoins de l'entreprise, afin de concevoir et de présenter une vision d'ensemble cohérente de son dispositif.

Elle a également entrepris de restituer au CSA celles des fréquences qui n'entrent pas dans ses perspectives de développement stratégique.

B. LA SITUATION BUDGÉTAIRE

Pour le nouveau président, le cadre budgétaire actuel, « *non seulement ne permet pas de mener à bien ces trois axes de réformes, mais fait peser sur radio France un risque de retard irrémédiable dans la compétition tant technologique que de programmes engagée avec les opérateurs privés.* »

1. Exécution 1998

Grâce à la rigueur de gestion observée par tous les services, aux bons résultats de la régie publicitaire, mais également au niveau atteint par les produits financiers et les produits exceptionnels, Radio France est parvenue à équilibrer ses comptes, tout en constituant les provisions nécessaires tant pour risques, que pour charges.

Le tableau ci-dessous fait apparaître les principaux indicateurs du compte de résultat et permet d'apprécier leur évolution entre 1997 et 1998.

<i>(en millions de francs)</i>	1997	1998	Variation
Produits d'exploitation	2 790,4	2 915,9	1.25,5
Charges d'exploitation	2807,8	2947,0	139,2
Résultat d'exploitation	-17,4	-31,1	-13,7
Résultat financier	9,1	23,1	14,0
Résultat courant	-8,3	-8,0	0,3
Résultat exceptionnel	18,2	14,6	- 3,6
Intéressement	8,9	5,8	-3,1
Impôt sur les sociétés	0,1	0,1	
Résultat net	0,91	0, 71	-0,2

Il convient cependant de préciser que le résultat d'exploitation ne peut être assimilé au résultat budgétaire. En effet, les charges d'exploitation sont financées par les produits d'exploitation, mais également à hauteur de 10,6 MF par les produits financiers et de 10,4 MF par des produits exceptionnels (reprises de subventions virées au compte de résultat). Toutefois, même en tenant compte de ces éléments, le résultat d'exploitation reste déséquilibré.

Par rapport à 1997, il fait apparaître une nouvelle dégradation qui s'explique par les importantes mesures d'économie (37 MF) prévues au projet de loi de finances 1998. L'effort supplémentaire, ainsi demandé à la Société, venant s'ajouter à ceux des années précédentes, a eu pour conséquence de tendre l'exécution des budgets, affectant par là même le résultat d'exploitation.

Le résultat courant, qui s'établit à - 8 MF est relativement stable par rapport à 1997. Cette stabilité est liée au résultat financier, qui en 1998 intègre à hauteur de 12,7 MF une reprise de provision constituée au titre des intérêts liés à l'avance de l'État de 9,5 MF transférée de l'ORTF à Radio France. Ainsi, malgré la maîtrise des charges et le respect des enveloppes budgétaires affectées à chacun des services, c'est le résultat exceptionnel excédentaire de 14,6 MF, qui a permis à la société de dégager, après constitution des provisions et prise en compte d'un intéressement de 5,75 MF à verser aux salariés, un résultat net positif de 0,7 MF.

En ce qui concerne le bilan, les variations les plus significatives à l'actif portent sur le montant des créances, qui se trouve ramené de 208 MF à 195,6 MF. La réduction de 12,4 MF constitue le solde de différents mouvements, dont trois de forte ampleur: + 25 MF : autres créances fournisseurs (avoirs de régularisation, dont SPRE et TDF), 15 MF : créances clients et comptes rattachés et - 18 MF: Etat et autres collectivités publiques (remboursement du troisième trimestre de TVA intervenu avant la fin de l'exercice).

Le montant des dettes passe de 491,4 MF à 502,7 MF. La progression de +11,3 MF tient notamment compte des deux évolutions suivantes : -17,2 MF : dettes sur immobilisations (niveau des engagements d'équipements plus faible en fin d'exercice 1998) et +23,5 MF : dettes fournisseurs (factures de régularisation SPRE).

On note que le niveau de trésorerie, au 31 décembre 1998, progresse de 15,8 MF, passant de 138,3 MF à 154,1 MF.

Le montant total des produits bruts d'exploitation et des produits financiers de Radio France s'élève à 2.939.2 MF, se répartissant ainsi :

- ressources publiques 2.535,3 MF
- autres ressources d'exploitation 380,6 MF
- produits financiers 23,3 MF

Cette réalisation traduit une progression de 138,7 MF par rapport à l'exécution 1997 (2.800,5 MF) :

- ressources publiques + 80,0 MF
- autres ressources d'exploitation + 45,5 MF
- produits financiers + 13,2 MF

Un écart brut de 199,7 MF par rapport aux objectifs inscrits au budget 1998, dont 183,8 MF correspondant à des recettes « hors budget »¹. Le

¹ recettes couvrant des dépenses non budgétées + 62,6 MF
reprises de provisions couvrant des dépenses provisionnées + 70,4 MF

montant brut des charges d'exploitation de la société s'établit pour 1998 à 2.947,0 MF, contre 2.607,8 MF en 1997, soit une progression apparente de 5%. Déduction faite des dépenses non budgétées, couvertes par des recettes elles-mêmes non budgétées (73 MF, dont 16 MF au titre de TVRS 98 et 98 Radio France), ou des reprises de provisions (69,9MF), l'exécution nette de ces charges s'élève à 2.804,1 MF, représentant une variation de +3,3% par rapport à 1997 et un écart de + 65 MF par rapport au budget de référence.

2. Exécution 1999 et perspectives 2000

Le budget approuvé par le conseil d'administration de Radio France pour 1999 s'élève à 2.804,3 MF. Il est financé à hauteur de 2.587,2 MF (soit 92,3%) par des ressources publiques et de 217,1 MF par des ressources propres.

Ce budget est en augmentation de 64,8 MF par rapport à celui de 1998, représentant une progression de 2,4%. Il permet de financer la reconduction des activités existantes et de poursuivre les actions engagées.

Au 30 juin, les recettes s'établissent à 1.569,3 MF (soit 56% de l'objectif) et les dépenses à 1.410,3 MF (soit 50,3% du budget). Ces résultats, qui prennent en compte, comme chaque année, le phénomène de saisonnalité des dépenses et des recettes, reflètent quelques tensions apparues au cours du premier semestre.

Dans le projet de loi de finances pour 2000, Radio France bénéficie d'une mesure nouvelle de 45,8 MF destinée à la modernisation de l'outil de production.

Pour le nouveau président, Radio France a besoin d'au moins 180 MF « pour ne pas aggraver encore [ses] lacune face à la concurrence ». D'où l'importance pour la société des 60 MF de mesures nouvelles (40 MF pour la modernisation et 40 MF pour les réseaux locaux), qui lui étaient accordés par l'amendement de répartition des excédents de redevance 1998 voté par l'Assemblée nationale à l'initiative de MM. Le Guen et Mathus en première délibération mais supprimé par la suite à la demande du Gouvernement.

<i>autres reprises sur amortissements et provisions (exploitation : 29 MF, financier: 12,7 MF)</i>	<i>+ 41,7 MF</i>
<i>production immobilisée</i>	<i>+ 9,7 MF</i>
<i>variations de stocks</i>	<i>- 0,6 MF</i>

VI. LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR

La volonté de mettre en oeuvre les orientations du Conseil de l'action audiovisuelle extérieure comme l'évolution du paysage audiovisuel mondial ont conduit les différents opérateurs publics de l'audiovisuel extérieur à accélérer leur adaptation

A. RADIO FRANCE INTERNATIONALE

Financée sur ressources publiques - redevance et subvention du ministère des affaires étrangères - Radio France Internationale est d'abord la voix de la France à l'étranger. Son objectif essentiel n'est pas de relayer des programmes métropolitains auprès des expatriés mais de permettre aux francophones du monde entier d'avoir accès à la culture française et de bénéficier, dans un monde dominé par les Anglo-saxons, d'un regard français sur l'actualité.

La société vient de voir renouveler son président en la personne de M. Jean-Paul Cluzel. On peut rappeler que le président de la société nationale n'est pas nommé de façon complètement indépendante par le conseil supérieur de l'audiovisuel puisque celui-ci doit le choisir parmi les représentants de l'État.

Les difficultés financières dans lesquelles se débat la société tiennent pour une grande part aux mesures de restrictions budgétaires qui lui ont été imposées depuis quelques années.

RFI paraît victime d'une sorte conjonction fatale : une double tutelle, qui permet à chacun de ses co-tuteurs - les Affaires étrangères et la Culture - de demander à l'autre de faire un effort ; la fascination pour la télévision qui conduit les responsables à mettre - sans doute un peu trop - l'accent sur l'image au détriment du son.

Pourtant sa mission est essentielle du point de vue du rayonnement de la France. L'asphyxie financière est paralysante, démobilisante et donc inefficace ; mieux vaudrait poser la question directement : tôt ou tard, il faudra ajuster les moyens financiers ou redéfinir les objectifs.

1. Une stratégie mondiale

RFI met en oeuvre une stratégie mondiale et régionale qui implique des choix et se définit par rapport à un ensemble de priorités géographiques.

- **Europe**

Le contexte politique des Balkans en 1999, et notamment l'implication de la diplomatie et de l'armée française dans le conflit au Kosovo, ont conduit RFI à mettre en place un dispositif de diffusion important et à créer un programme en langue albanaise.

L'année 1999 devrait également se traduire par une relance des programmes des deux filiales de RFI, situées en Bulgarie et Roumanie, où la francophonie demeure très présente.

En 1999, RFI comptera sur un dispositif de 21 relais F.M/O.M 24H/24, d'une quinzaine de reprises sur le câble et de plus de 70 reprises de programmes RFI 2 en langues étrangères sur des radios locales F.M ou A.M.

Enfin, RFI est également candidate à l'installation de relais FM en Hongrie (en partenariat avec la BBC et DW), en Macédoine (Skopje), et en Irlande (Dublin).

- **Afrique et Océan Indien**

En Afrique francophone, RFI devrait poursuivre l'installation de relais en modulation de fréquences (24H/24) dans les deuxièmes et troisièmes villes des pays où elle est déjà implantée dans les capitales : Port Gentil et Franceville au Gabon, Majunga et Tuléar à Madagascar. Elle devrait s'efforcer de faire déboucher ses projets d'implantation dans les capitales des pays où elle n'a pu – en raison du contexte politique local – ouvrir de relais en modulation de fréquence (Guinée, Cameroun...).

La politique de partenariat avec des réseaux privés, devrait être renforcée, afin d'étendre la diffusion d'une partie de ses programmes dans des villes de province, notamment au Mali.

En Afrique anglophone, après l'ouverture en mars 1999 à Accra (Ghana), RFI poursuit ses négociations en vue de l'installation de relais en modulation de fréquence (24H/24) dans les pays ouvrant progressivement leur paysage radiophonique. Les négociations sont sur le point d'aboutir au Nigeria, en Afrique du Sud et en Namibie, elles avancent au Kenya et en Tanzanie. La programmation de ces relais sera constituée d'un panachage entre RFI 1 en français, RFI 2 en anglais et RFI 3 Musique.

RFI devrait obtenir l'autorisation d'installer un relais F.M. à Khartoum au Soudan. La programmation serait alors constituée d'un panachage entre des programmes en français, en arabe et musicaux.

Au total RFI devrait compter dans cette zone sur un dispositif de 50 relais F.M. 24H/24.

- **Proche et Moyen-Orient :**

Chaque fois que le contexte politico-audiovisuel le permettra, comme cela a été le cas en Jordanie, au Qatar et au Bahreïn, RMC-Moyen Orient négociera avec les autorités locales de cette zone et notamment au Liban, au Sultanat d'Oman et aux Emirats Arabes Unis, les autorisations nécessaires à l'installation de relais en modulation de fréquence. Il s'agit là d'une priorité pour RMC-MO.

- **Afrique du Nord**

On peut rappeler que la fusion de la rédaction arabe de RFI avec RMC Moyen-Orient tend à créer les conditions d'une relance de RFI et RMC-MO dans la région.

RFI développe sa politique de coopération (échanges de programmes, formation de professionnels...) avec les radios publiques des trois pays du Maghreb. Un accord de coopération avec la Radio Télévision du Maroc a d'ailleurs été signé en 1999.

- **Asie de l'Est et du Sud, Pacifique**

La priorité de RFI sur cette zone restera la diffusion en ondes courtes. Des possibilités existent cependant comme le montre la diffusion de RFI 1 à Singapour en F.M. (deux heures par jour) depuis le 12 octobre 1998.

Ainsi, l'ouverture de relais F.M et la reprise de programmes par des radios locales seront donc limitées au Cambodge et éventuellement à Taiwan. Des reprises de RFI 1 et de RFI 2 sont envisagées également en Australie.

- **Amérique du Nord**

De nombreuses radios communautaires étrangères (espagnoles, chinoises, vietnamiennes, iraniennes, russes, polonaises) sont intéressées par la reprise à titre gracieux de programmes en langue de RFI, pour peu que cette dernière leur fournisse les moyens de réception satellite.

- **Amérique du Sud et Centrale, Caraïbes**

Tant en Amérique latine hispanophone qu'au Brésil, RFI poursuit sa politique de partenariat avec des radios locales F.M. ou A.M pour la reprise de ses programmes en espagnol et en brésilien. Ces reprises par satellite concerneront également la chaîne musicale et, chaque fois que cela sera possible, la chaîne d'actualité en français. Ces partenaires sont aujourd'hui

plus de cinquante. Ils représentent plus de cent cinquante points de diffusion en modulation de fréquence ou en A.M.

L'impact de ces reprises est régulièrement mesuré grâce aux rencontres que RFI met en œuvre avec les responsables de ses radios partenaires dans la région. En 1999, deux de ces réunions ont déjà eu lieu à Ciudad Panama et à Lima, et une troisième sera organisée avant la fin de l'année à Rio de Janeiro.

Par ailleurs, et sur le modèle du relais installé à La Paz (RPL), RFI s'efforcera d'implanter des relais F.M. en partenariat avec les Alliances Françaises et/ou les Lycées français dans les grandes métropoles latino-américaines : Buenos Aires, Quito, Asuncion...

En Haïti, l'extension de notre réseau de relais F.M. à Cap Haïtien, ainsi que la conclusion d'accords de reprises avec des radios privées en province, constitueront des priorités.

RFI fait également un effort pour être présente sur les bouquets proposant des chaînes audio et vidéo destinées à la réception directe par satellite. Sky Mexique, Sky Latin America et Sky Brésil, ainsi que Galaxy Latin America (DirecTV) assurent ainsi à RFI une couverture continentale offrant aux francophones la possibilité de recevoir moyennant le paiement d'un abonnement à l'un de ces bouquets RFI en français 24H/24 dans de parfaites conditions de réception fixe.

2. Les moyens de diffusion

RFI utilise tous les vecteurs disponibles ; compte tenu des remarques qu'elle suscite on fera le point à la fois de la question de la diffusion ondes courtes et des perspectives offertes par les nouvelles technologies

• Les ondes courtes (ou OM de plus de 50 kw).

RFI dispose d'un parc de 14 émetteurs gérés par TDF et répartis sur deux sites : Allouis-Issoudun en France métropolitaine (12 émetteurs), Montsinéry en Guyane (2 émetteurs). Par ailleurs, pour compléter ce dispositif, elle loue des émetteurs en Afrique (Gabon et Afrique du Sud) et en Asie (Chine, Japon, Russie).

L'ensemble de ces capacités techniques lui permet de diffuser 273 heures - fréquences par jour. La diffusion de la filiale RMC-MO est par ailleurs assurée à partir de Chypre.

L'arrêt de la diffusion en ondes courtes vers certaines zones devait dégager une économie de 80 MF (cf. infra).

Les ondes courtes peuvent paraître d'un autre âge mais ce mode de diffusion constitue bien souvent le seul moyen de faire entendre la France à des populations des régimes politiquement peu ouverts sur l'extérieur.

• **Nouvelles Technologies**

Un effort plus particulier est fait au titre de la diffusion par Internet. L'année 1999 se traduira par la diffusion en "real radio", c'est à dire en direct des programmes. La mise en place d'un site propre à RMC MO, la montée en puissance du site d'actualités, enfin l'introduction de l'allemand, du russe et du persan en sont les faits les plus marquants. Le site RFI est devenu ainsi l'un des sites les plus consultés, notamment d'Amérique du Nord, d'où émanent 60 % des consultations. Créé en décembre 1996, le premier site Internet de RFI (www.rfi.fr) a été notablement développé depuis et atteignait en août 1999 plus de 50 000 connexions par jour¹.

Une production éditoriale nouvelle complémentaire de celle des antennes a été également développée à un rythme de production et de mise à jour désormais quotidien. Cette production nouvelle vise à répondre aux nombreux besoins identifiés de catégories d'auditeurs : Français à l'étranger, francophones, francophiles, professeurs de français dans le monde, etc.). Elle comporte plusieurs rubriques (revues de la presse française en plusieurs langues, sélection d'articles d'actualité de Médias France Intercontinents (MFI), éléments sur la langue française) et des dossiers d'actualité plus volumineux (Sommets franco-africains et francophones, élections européennes, éclipse du 11 août 1999, carnet de bord quotidien (en exclusivité) du cosmonaute français Michel Tognini depuis la navette Columbia.

Par ailleurs, en janvier 1998, un **premier site thématique** a été lancé sur les musiques francophones à l'initiative et avec un appui de la Direction de l'action audiovisuelle extérieure du Ministère des Affaires étrangères. Il contient une base de données d'informations de référence sur la chanson française et francophone, en deux versions, française et anglaise, illustrée par des extraits sonores, ainsi qu'un journal mis à jour quotidiennement sur l'actualité des musiques francophones.

En 1999 une étape supplémentaire a été franchie dans le développement de RFI sur Internet avec la création, au sein de la Direction de l'Information, **d'une nouvelle rédaction spécialement dédiée aux éditions électroniques de RFI**. Cette évolution permet la mise en place pour octobre-

¹ Ce site permet aujourd'hui l'écoute dans le monde entier en direct des programmes de RFI en français, ainsi que l'écoute à la carte en différé (à la volée ou par téléchargement) des émissions d'information, des magazines des programmes, des émissions spécifiques pour l'Afrique, des émissions en anglais, espagnol, chinois, portugais, serbe et croate, albanais (depuis le début de la crise du Kosovo), et prochainement de l'allemand, du russe, du persan. L'écoute audio sur Internet devient un prolongement notable de la diffusion traditionnelle.

novembre 1999 d'un nouveau site d'information d'actualité en continu destinés aux publics internationaux de RFI plus ambitieux et défini dans une logique de complémentarité avec les antennes de RFI en français et en langues. Ce site reprendra, sous une forme mieux adaptée en audio et en version texte, une partie des productions éditoriales de RFI, et développera en outre une production spécifique en ligne sur l'actualité internationale.

On note que les développements de RFI sur Internet, réalisés en partie par redéploiements internes, continueront à progresser au cours de l'année 2000 pour faire face à la concurrence que se livrent les grands médias internationaux qui mobilisent dans ce domaine des moyens de plus en plus importants.

Par ailleurs, sous réserve de conditions financières, juridiques et techniques acceptables, RFI et RMC-MO pourraient monter sur les faisceaux du satellite Afristar de Worldspace, le premier satellite de la famille Worldspace.

3. Exécution 1998

En 1998, les recettes de la société se sont accrues de 4,1%, l'essentiel de l'évolution provenant des recettes liées à la redevance (+ 11,6 MF) et de la subvention du ministère des Affaires Étrangères (+ 19,4 MF).

Cette évolution, jointe à une progression maîtrisée (+ 2,7 %) des dépenses, a permis de limiter à 14,1 MF le déficit du budget de fonctionnement qui s'élevait à 23,5 MF en 1997. Les charges ont été exécutées à un niveau inférieur au montant budgété (768,7 MF contre 773,2 MF). Comme le note l'annexe jaune secteur public audiovisuel, les 18,8 MF des 80 MF d'économies, anticipés en 1998 et inscrits donc sur cet exercice, alors que lesdites économies n'interviendraient qu'à compter de 1999, n'ont été utilisés que partiellement.

Dans les grandes lignes, l'évolution générale des dépenses mentionnée ci-dessus peut s'analyser de la façon suivante :

- Les frais de programmes augmentent plus rapidement que les autres postes de dépenses de la société avec l'incidence du format tout actualité sur le coût de l'information en français et l'impact du reformatage des émissions en brésilien et en russe sur la grille des émissions en langues étrangères.

- Les frais de diffusion voient leur part diminuer du fait d'une première réduction du dispositif de diffusion ondes courtes de TDF, par

anticipation sur l'arrêt complet des émetteurs ondes courtes d'ancienne génération le 1er janvier 1999.

- Les autres frais connaissent globalement une évolution modérée. Il est à noter sur ce point que RFI ne participe pas au compte de soutien, et qu'elle ne verse pas de contribution à l'INA, l'INA se voyant directement affecter une quote-part de redevance correspondant au coût des prestations rendues à RFI.

- On note également l'évolution décevante des recettes de publicité et de parrainage.

Au total les soldes d'exploitation, répercutent l'amélioration du résultat d'exploitation (-7,4 MF), le résultat net s'établissant à -8,4 MF en net redressement par rapport à 1997 où il était de -25,4 MF.

4. Exécution 1999 et perspectives 2000

•L'exécution du budget 1999

Au 30 juin 1999, le niveau des produits constatés à l'issue du premier semestre, fait apparaître une exécution globalement équilibrée. Des plus values sur les recettes diverses devraient cette année encore couvrir la non réalisation d'un objectif de recettes publicitaires trop ambitieux. La subvention versée au titre des remboursements d'exonération de redevance subira un abattement, compensé par un supplément de redevance en fin d'année.

En ce qui concerne les dépenses, la couverture de l'actualité dans les Balkans a pesé au cours de ce semestre sur les comptes avec l'extension des émissions en serbe et croate, la création d'émissions en albanais, le coût des reportages liés au conflit et l'ouverture de FM dans la zone (Albanie, Macédoine, Yougoslavie).

Par ailleurs, un dépassement des frais financiers peut d'ores et déjà être constaté, qui résulte de l'assèchement de la trésorerie de Radio France Internationale consécutif aux prélèvements sur fonds de roulement effectués au cours des dernières années et au retard de règlement de la subvention 1999 (les premiers versements ont été effectués en mai). Ces surcoûts devraient être compensés, sans financements supplémentaires, par des redéploiements opérés à l'intérieur du budget de la société.

Effectivement, en raison des délais de versement de la subvention du ministère des Affaires Etrangères, RFI a dû recourir au crédit court terme de manière très importante dès le mois de janvier 1999 jusqu'à la fin du mois de

mai 99, alors qu'en 1998, ce recours au financement court terme n'avait eu lieu que de janvier à avril.

On note également sur un plan plus général, un ralentissement des dépenses de l'ordre de 6% et un ralentissement des recettes de 8% pour le premier semestre 1999 par rapport à 1998.

Le total des dépenses, à fin juin, était de 422 millions de francs en 1998, il s'élève à 395,3 millions de Francs en 1999. Cette baisse en 1999 est essentiellement due à la diminution du poste de diffusion de TDF, dont les factures sont passées de 23 Millions de Francs par mois en 1998 à 5,6 Millions en 1999, soit une économie de 37 Millions de Francs sur le premier semestre 1999.

Le total des recettes, à fin juin, était de 482 millions de francs en 1998, il s'élève à 443 Millions de Francs en 1999, ce qui traduit la diminution des concours publics à RFI en 1999.

B. L'ENSEMBLE TV5/CFI

La nomination en juillet 1998 de M. Jean Stock, en remplacement de M. Patrick Imhaus correspond moins à un changement d'orientation que de style dans la mesure où le nouveau président vient du secteur privé.

On peut rappeler que l'on a voulu asseoir TV5 sur les autres sociétés de l'audiovisuel public. C'est ainsi que le capital de TV5 - ou du moins la part française de celui-ci - puisque nos partenaires belge (RTBF), suisse (TSR) et canadien (CTQC) en détiennent le tiers - doit être ouvert à l'ensemble des chaînes publiques nationales.

Le retrait de la SOFIRAD (22%) et la réduction de la part de l'INA (de 11% à 2%) permettront de modifier sa composition au profit de la Cinquième/Sept Arte (259,6) et de RFO (4%). Quant à France 2 et France 3, déjà présentes à hauteur de 33%, leur part dans le capital sera portée à 35 %.

En avril 1998, M. le Ministre des Affaires étrangères Hubert VEDRINE prononçait devant le Conseil des Ministres une communication sur la politique audiovisuelle extérieure. Parmi les axes de la réforme figurait le volonté que Satellimages-TV5 et Canal France International bénéficient d'une présidence commune.

En juillet 1998, les conseil d'administration de Satellimages TV5 et de CFI portaient M. Jean STOCK à la présidence de la société.

1. TV5

Le budget pour 1999 adopté par le Conseil d'administration. du 13 janvier 1999, représente la traduction financière des objectifs tels qu'ils ont été définis par la conférence des Ministres de TV5, qui s'est tenue le 7 octobre 1998 à Québec, sur base des propositions formulées dans le projet d'entreprise élaboré par le nouveau président.

Les ministres avaient alors demandé une phase d'expérimentation du projet d'entreprise pour être en mesure de confirmer les objectifs et les financements correspondants.

C'est la conférence des ministres du 29 avril réunie à Bruxelles, qui, compte tenu du succès de l'expérimentation sur les signaux gérés depuis Paris. a confirmé ces objectifs. A cette occasion, a été adopté un contrat de gestion liant pour trois ans les gouvernements bailleurs de fonds aux opérateurs de TV5. Cadre stratégique et financier, ce contrat clarifie les missions et le fonctionnement de la chacune, tant en ce qui concerne sa programmation que son financement

a) Le nouveau projet d'entreprise

Cinq questions génériques sous-tendent le plan d'entreprise de Satellimages-TV5 :

- Comment élargir le recrutement puis la fidélisation de nos téléspectateurs ?
- Comment décliner la proximité et l'interactivité avec notre auditoire compte tenu des nouvelles opportunités offertes par la technologie ?
- Comment éviter les conséquences négatives de la migration de l'analogique vers le numérique.
- Comment obtenir l'arbitrage des publicitaires en faveur de TV5 ?
- Comment structurer la chacune des droits de diffusion afin de sécuriser et d'améliorer l'offre de TV5 ?

Le Plan d'Entreprise a défini, pour TV5, trois axes stratégiques prioritaires :

- créer la proximité avec les téléspectateurs grâce au sous-titrage en français et en langues étrangères, et en déclinant le programme de TV5 selon les zones de diffusion : enfin, donner la priorité à l'information au moyen de rendez-vous fixes et de journaux cibles par continent ;

- élargir le cercle des téléspectateurs par la mise en place d'une grille modulaire multiplex qui privilégie la qualité sur la quantité des programmes. Si, pour une activité commerciale, le retour sur investissement se mesure en termes de dividende et de création de valeur, pour une télévision internationale de service public, le retour sur investissement, pour le contribuable, se mesure en termes de création de notoriété et d'audience à l'étranger ;
- considérer les diffuseurs comme des partenaires en fédérant des bouquets francophones avec nos partenaires opérateurs de plateformes satellites, câblo-opérateurs, en fidélisant le réseau des hôtels et en trouvant des partenariats pour réaliser des décrochages locaux.

Le Plan d'Entreprise prévoit 28 propositions s'articulant autour de ces 3 axes. Il s'est notamment traduit par la mise en place d'une nouvelle grille des programmes au début 1999.

Après observation des grandes tendances de la diffusion dans le monde et des types de consommation télévisuelle, TV5 a reconstruit sa programmation sur la base de modules de 4 heures, dont les principales nouveautés sont détaillées ci-dessous.

L'information à toutes les heures rondes : chaîne diffusée 24 heures sur 24 vers le monde entier, TV5 relaie les principaux journaux télévisés de ses chaînes partenaires (France 2, France 3, la RTBF, la SSR, et, au titre du Consortium des Télévisions du Québec et du Canada, Radio Canada et RDI) qu'elle diffuse en direct ou en léger différé (multiplex). C'est ainsi que le 20 Heures de France 2 est désormais proposé à 20 heures 30 sur TV5.

TV5 dispose par ailleurs d'une Rédaction propre qui produit, notamment aux heures où les chaînes partenaires ne produisent pas de journaux télévisés, une quinzaine de journaux et flashes quotidiens consacrés à l'actualité internationale et aux nouvelles françaises susceptibles d'intéresser un public d'expatriés ou de francophiles.

La rédaction de TV5, qui s'appuie essentiellement sur les reportages réalisés par les télévisions nationales partenaires, est désormais en mesure d'intervenir à n'importe quel moment à l'antenne si l'actualité l'exige.

TV5 garantit ainsi à ses téléspectateurs un rendez-vous régulier, à chaque heure ronde, avec l'information.

La rédaction de TV5 propose en outre un rendez-vous quotidien avec une personnalité, *TV5 Questions*, et pilote, chaque matin, le *journal des*

journaux qui rapproche les sujets produits par les chaînes partenaires selon les grands thèmes de l'actualité.

On note que au-delà de la contribution majeure que constitue l'apport des télévisions partenaires, TV5 s'emploie actuellement à mettre en oeuvre les premiers maillons d'un réseau de reporters JRI, en s'appuyant sur les bureaux de RFI à travers le monde :

- **une plus grande sélectivité des magazines** : TV5 a opté pour une simplification de ses grilles de manière à permettre une meilleure lisibilité à ses téléspectateurs. Elle a dès lors procédé, en concertation avec ses chaînes partenaires, à une sélection des magazines les plus porteurs ;

- **une forte visibilité pour le cinéma et la fiction** ;

- **l'ouverture à la publicité** : l'intégration de courtes plages de publicité entre les programmes (1 minute et 30 secondes maximum par Ecran) - telle que concertée avec le CSA et encadrée par une charte de déontologie qui est intégrée dans le contrat de gestion signé lors de la conférence des Ministres de TV5 en avril 1999 permet dorénavant à TV5 de mettre en valeur la création publicitaire française et d'ajouter à l'antenne une touche de modernité et de rythme, tout en dégageant une source supplémentaire de revenus ;

- **l'intensification de la politique de sous-titrage en français** : Au-delà de l'appréciation très positive qu'en ont les francophiles qui ne maîtrisent pas parfaitement notre langue, le sous-titrage des diffusions de films ou fictions, et de certains magazines participe pleinement de l'activité de sensibilisation et d'information que mène TV5 en direction des enseignants.

Les grilles de TV5 comprennent **55% de programmes fournis par les chaînes partenaires, dont 29% par France Télévision. 22 % de programmes sont constitués par des achats auprès de producteurs ou distributeurs français** pour l'essentiel, et 23% par de la production propre (notamment l'information) et de l'autopromotion.

b) Le budget pour 1999

Le budget 1999 se caractérise par les éléments suivants :

- le budget de reconduction des frais communs de TV5 Europe (109 983 000 F) et des frais européens pour TV5 Québec - Canada (7104 000 F) avec les glissements adoptés par les Ministres, soit une augmentation globale des dépenses de 1,687%. Le rééquilibrage des dépenses entre les frais communs de TV5 Europe répartis par neuvièmes entre tous les partenaires et les frais européens pour TV5 Québec - Canada repartis par huitièmes entre les

seuls partenaires européens conduit à une augmentation de 1,61% des contributions européennes et de 4,31% pour les contributions du Québec et du Canada, conformément à ce qui a été acte à Québec ;

- le budget de reconduction des frais communs de TV5 Asie (17 900 000 F), dont le total des dépenses est reste inchangé entre 1998 et 1999. Toutefois les contributions des partenaires ont augmenté de 12,5%, comme décidé lors de la conférence des Ministres, pour assurer le décrochage quotidien de quelques heures qui avait été financé en 1998 sur reliquats budgétaires d'années antérieures ;

- le budget de reconduction des frais communs de TV5 Afrique (22 630 000 F) en augmentation de 0,75%, prévoyant une augmentation des contributions des partenaires de 2,6%, compte tenu d'une évaluation réaliste des ressources propres (contributions volontaires des Etats africains, recettes commerciales en provenance des réseaux MMDS et de la réception directe payante).

Il convient donc de souligner que les ressources propres attendues sont majoritairement constituées des contributions volontaires des Etats africains (700 000 F). Afin de simplifier les circuits de financement de TV5 Afrique, la partie française a proposé aux autres gouvernements de verser directement à TV5 les 3/18^{èmes} du budget des frais communs de TV5 Afrique qui transitaient jusqu'ici par l'Agence intergouvernementale de la Francophonie.

Les ministres responsables de TV5 ont accueilli favorablement cette proposition.

De ce fait, les règles de répartition du financement de TV5 Afrique rejoignent celles de l'Europe et de l'Asie (répartition par neuvièmes). On peut rappeler que le total des frais communs de TV5 Afrique s'élève à 26 830 000 F.

- le budget des frais spécifiques de la France (231 399 000 F)

Conformément à l'annonce faite par le ministre délégué à la Coopération et à la Francophonie, ce budget a bénéficié d'une injection de moyens supplémentaires marquant le fort engagement de la France envers la chacune dans le cadre de la restructuration du dispositif audiovisuel extérieur de la France.

L'effort consenti par la France correspond à la prise en charge intégrale de TV5 Orient (47 754 000 F), dans la mesure où les partenaires n'ont pas répondu favorablement, lors de la conférence de Québec du 7 octobre 1998, à la demande de la partie française d'un partage minimal des charges liées à ce signal.

Par ailleurs, l'augmentation de la participation de la France en frais spécifiques permet d'accroître de manière très significative la pénétration de TV5 en Asie, en finançant, en année pleine, la location d'un répéteur analogique sur le satellite Palapa, et de maintenir la présence de TV5 en Allemagne.

Mais l'effort principal en 1999 a porté sur la mise à niveau de la grille de programmes.

L'enrichissement de la grille et la modernisation de l'habillage de TV5 intervenus en 1998 ont pu être réalisés grâce à la mobilisation de ressources exceptionnelles ou de reports de crédits, ainsi que déjà par un effort des pouvoirs publics français.

Pour pérenniser ces avancées en 1999, l'état français a consenti un effort supplémentaire d'une trentaine de millions de francs, qui a permis de consacrer une place très importante à la fiction française dans les grilles de TV5 et d'en faire, avec l'information, le second pilier de la programmation de la chaîne.

- le budget traduisant les incidences financières du Projet d'Entreprise (20 900 000 F)

Le projet d'Entreprise inspiré par Satellimages-TV5 et auquel TV5 Québec - Canada a souscrit, a été accepté à l'unanimité par la conférence des Ministres de TV5 à Québec.

Dès lors, les ministres ont autorisé TV5 Europe à développer l'expérimentation d'une nouvelle grille modulaire dès janvier 1999, pour une période d'une année avec possibilité d'ajustements après six mois.

Une nouvelle conférence ministérielle s'est tenue à Bruxelles le 29 avril 1999.

Elle a salué les résultats de l'expérimentation et adopté, pour la première fois, un Contrat de gestion qui lie TV5 et ses bailleurs de fonds et souscrit à un plan de financement pluriannuel.

Le plan de financement prévoit, pour la première année du plan, un financement supplémentaire par les partenaires de 12 MF et un objectif de ressources propres supplémentaires de 5MF, du fait de l'ouverture de l'antenne de TV5 à la publicité.

Le lancement des quatre nouvelles grilles de TV5 le 8 janvier 1999 a déjà engagé l'entreprise dans des dépenses de programmes, de personnel, et de frais techniques pour aménager le dispositif de diffusion en attendant la mise en place du serveur numérique, qui a fait l'objet d'un appel d'offre.

La société Cognacq-Jay Image a été retenue comme prestataire technique. Le serveur numérique devrait être opérationnel vers le 15 octobre 1999.

Le budget 1999 tient compte également d'un montant de 3,9 MF correspondant à l'apport de la France aux mesures demandées par le CTQC pour financer les incidences du projet d'entreprise sur les signaux gérés à Montréal (TV5 Québec - Canada, TV5 USA et Amérique Latine).

Ces mesures intègrent le financement de la liaison permanente Montréal - Paris pour permettre de faire bénéficier l'ensemble du réseau international TV5 d'une meilleure couverture de l'actualité des Amériques, au lieu des 300 heures actuellement utilisées pour acheminer le journal de Radio - Canada.

Le total de ces différents budgets s'élève à 409 916 000 F.

Par rapport au budget total, les frais techniques représentent 32,7%, les frais de structure, 18,3%, les frais de développement, marketing et communication, 8,5%. Par rapport à l'exercice précédent, le budget a globalement augmenté de 18,3%.

On peut chercher à isoler l'impact du Projet d'Entreprise pour les finances de TV5.

La mise en place d'un serveur numérique permet à TV5 de concevoir et d'envoyer plusieurs signaux différents, sans avoir recours, chaque fois, une régie autonome. Ceci explique l'abandon de la précédente demande de mesure nouvelle de 6MF pour la régie de diffusion de TV5 Asie, l'abandon de la demande de financement (14,5MF) du dédoublement du signal sur l'Europe, l'économie sur les frais techniques de TV5-Orient, ainsi que la transformation du décrochage hebdomadaire de 2 heures de TV5 Afrique en un signal autonome 24h/24 sans surcoût.

Une place accrue à l'information : +10 MF Les journaux des partenaires constitueront des éléments clés de la programmation. En complément, la Rédaction de TV5 devra être renforcée

Une véritable politique de sous-titrage : +9 MF (prestations techniques, hors droits) L'objectif est de permettre le sous-titrage en français et en langues étrangères de 1000 heures de programmes par an (300 h. en français, 500 h. en anglais, 200 h. en arabe).

Cette mesure implique, d'une part, pour chacun des partenaires, de libérer sur ses frais spécifiques les droits de diffusion correspondants, et

d'autre part la réalisation de prestations techniques de sous-titrage qui font l'objet du présent chiffrage.

Une approche marketing : +10 MF Cet objectif implique une réorganisation du fonctionnement de TV5 sur le terrain, avec le développement de bureaux TV5 délocalisés, et au siège avec la mise en place d'une direction-marketing pour relancer les Etudes et assurer le suivi publicitaire ;

Les dépenses énumérées ci-dessus se montent au total à 44 MF. Elles seront financées à concurrence de 19 MF par économies et des redéploiements, (rationalisation de la gestion, des dépenses de programmes et des frais techniques), ce qui ramène l'augmentation nette des dépenses à 25 MF (44 MF-19 MF).

Compte tenu d'une prévision d'augmentation de 5 MF son objectif de ressources propres (introduction de la publicité et nouvelle politique marketing), le **financement sur fonds publics serait donc réduit à 20 MF**, (25MF - 5MF), **en année pleine** et compte tenu du calendrier de mise en place du plan à 3 MF seulement de dépenses en 1999.

Par ailleurs, afin de permettre une montée en puissance progressive de l'effort demandé aux pouvoirs publics, une politique de réduction des provisions inscrites au bilan pourrait être mise en œuvre, sous réserve de l'aboutissement des renégociations avec les ayants droit .

Ainsi, selon la direction de la société, l'effort public français serait ramené à 12 MF en 1999, 15 MF en 2000 (+3MF, effet année pleine) et 20 MF en 2001 (+5 MF),

c) Perspectives pour 2000

C'est la conférence des ministres responsables de TV5, appelée à se tenir en Suisse en novembre 1999, qui statuera sur les développements des TV5 et se prononcera sur les financements communs constituant le socle de ses budgets pour 2000.

On rappellera ici que la France intervient dans chacun de ces budgets selon le schéma rappelé ci-dessous :

- pour TV5 Europe ,TV5 Asie et TV5 Afrique, à hauteur de 6/9èmes du budget
- pour TV5 Amérique Latine et TV5 USA, à hauteur de 50% du budget non couvert par le produit des abonnements.
- pour TV5 Québec - Canada, à hauteur de 6/9 èmes du budget non couvert par le produit des abonnements.

Le budget de reconduction sera évalué en tenant compte des taux de révisions contractuels pour chacun des postes de dépenses, et des négociations en cours pour les renouvellements de contrats. Le total des glissements devrait être contenu dans une enveloppe de 2,5 %. L'impact de ces glissements est évalué à environ 2,5 MF pour la partie française

2. Canal France international

Juste avant le rapprochement avec TV5, l'activité de la société avait été perturbée par suite d'un incident de diffusion, qui a entraîné un réajustement de la politique de la société au Moyen-Orient et dans le monde arabe, dont on retrouve encore la trace dans les comptes.

Les orientations du nouveau président ont entraîné un certain nombre de charges nouvelles qui se font sentir sur les comptes de 1999.

a) la nouvelle stratégie de l'entreprise

La politique de l'entreprise s'articule autour de trois axes stratégiques :

1- Créer des nouveaux services de banque

Dynamiser et multiplier les contacts avec les télévisions partenaires à l'échelle mondiale, création d'un site INTERNET et favoriser en Afrique les échanges entre les TV-PARTENAIRES.

2-Positionner la chaîne satellite en clair en Afrique par rapport à TV5 AFRIQUE.

3-Multiplier les partenariats avec le secteur privé

Créer une assistance de marketing de programmes ; être un catalyseur de l'export, Intensifier l'activité « Barter » (troc).

b) l'exercice 1998

Le budget initial présenté au conseil d'administration du 9 Avril 1998 s'élevait à: 181 143 000 F. Il était en diminution de 19 909 000 F par rapport à 1997, présenté à 201052 000 F. Ceci s'expliquant par l'arrêt de la diffusion sur ARABSAT et du transfert du coût de diffusion par Palapa à TV5.

La situation analytique au 31 décembre 1998 de l'activité courante de CFI en 1998 fait apparaître un résultat positif de 3 162 000 F.

Mais on peut noter également un certain nombre de **Charges exceptionnelles non-budgétées liées à divers facteurs** :

1. L'arrêt de l'activité du Monde Arabe,

Coût des amortissements de droits de diffusion non utilisés pour la zone PMO

◦Droits échus	5 141 000 F
◦Droits dépréciés	1296 000 F
◦Honoraires Avocats	147 000 F
Total	6 584 000 F

2. Transfert du satellite Palapa à TV5 (29 mai 1998),

Coût des amortissements de droits de diffusion non utilisés pour la zone Asie

◦Droits échus	1544 000 F
◦Droits dépréciés	2 289 000 F
Total	3 843 000 F

3. Non utilisation des droits de diffusion autres zones,

Droits échus	3 364 000 F
Droits dépréciés	3 940 000 F
•Provision pour risques sur droits de diffusion	1868 000 F
Total	9 172 000 F

4. Licenciements de collaborateurs de CFI 1901 000 F

5. Régularisations de litiges non budgétées en 1998¹,
6. Liées à de diverses causes non budgétées en 1998²,

soit un total de charges exceptionnelles de 23 660 000 F

Compte tenu d'un montant de produits exceptionnels 9 188 000 F, le résultat de l'exercice 1998 est une perte comptable de 11309 743 Frs.

c) exécution 1999 et perspectives 2000

En ce qui concerne l'exécution du budget 1999, les ressources émanant du ministère des Affaires Étrangères représentent en milieu de 1999 50% du budget annuel de CFI avec toutefois une convention provisoire toujours limitée à 136 650 000 F. La dotation totale devra s'élever à

¹ Il s'agit de:

• L'URTNA EURO 96	570 000 F
• Games 95 Afrique	148 000 F
• HMI Litige Match Europe Afrique 96	200 000 F
Total	918-000 F

² • Rémunération du Président sortant jusqu'à sa réintégration
au Ministère des Affaires Étrangères

• Honoraires relatifs au système informatique TV Master "MAGIC"	374 000 F 868 000 F
Total	1242 000 F

147 650 000 F. Malgré l'important retard de paiement du ministère des Affaires Etrangères (36 962 000 F au 31 mars 1999), les produits financiers nets se sont stabilisés.

Le projet d'entreprise de CFI, qui a été adopté par le personnel en Septembre 1998 et approuvé par le Conseil d'Administration et les tutelles, a exigé l'adoption d'actions nouvelles. Par rapport aux subventions et ressources propres prévues, elles ont entraîné sur le budget 99 un déséquilibre de 6 100 000 F. Pour les mettre en oeuvre, CFI a consenti en 99 un effort d'économie d'abord d'environ 2 500 000 F puis de reprises de provisions s'élevant à 6 870 000 F. Cet effort devra être relayé l'an prochain et appuyé par des ajustements inéluctables.

VII.LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE PRODUCTION

Dès sa création après l'éclatement de l'ORTF, il était évident que la société Française de production allait connaître des difficultés.. Les déficits s'accumulent ; les plans de redressement aussi . Rien n'y fait il faut se rendre à l'évidence, la SFP est dès le départ conçue plus pour le monopole que pour le marché.

Rapidement, on prend conscience que cet organisme n'est pas adapté au marché de l'audiovisuel d'aujourd'hui :

- la SFP est chère. Spécialiste des émissions lourdes, handicapée par des structures permanentes, cette entreprise ne peut pas lutter contre la concurrence des petites sociétés de production indépendantes, capables de réduire au minimum les frais fixes ;

- la SFP est un mastodonte, victime de la concurrence peut-être déloyale de sociétés à éclipses et à géométrie variable et de l'évolution des comportements des chaînes vers la recherche de la rentabilité.

La culture d'entreprise est semble-t-il aux antipodes de la logique concurrentielle qui régit le marché de l'audiovisuel : elle est légitimement fière de ses réalisations passées comme des ses capacités techniques incontestables.

De plan de redressement en plan de redressement, la société a perdu peu à peu de sa substance, le manque de détermination des pouvoirs publics, l'aveuglement des uns et des autres, des évolutions structurelles dont on aurait dû percevoir plus tôt le caractère irréversible, explique la spirale dramatique dans laquelle a été entraînée l'entreprise.

Aujourd'hui après de multiples tentatives de privatisation sans suite, le repreneur c'est l'État et c'est lui qui est amené à faire un travail chirurgical de restructuration dont il convient de faire le point.

A. LA MISE EN ŒUVRE JURIDIQUE ET FINANCIÈRE DU PLAN DE REDRESSEMENT

En octobre 1997 le gouvernement a demandé au nouveau Président de la SFP de présenter dans un délai d'un mois, un plan de restructuration de la société. Ce plan élaboré dans les délais requis, a été accepté par l'État actionnaire et présenté à la Commission Européenne dans le cadre de l'enquête que celle-ci a ouverte sur les aides publiques reçues et à recevoir par la SFP.

La mise en oeuvre du plan de redressement et du plan social associé, a été décidée par le conseil d'administration du 17 avril 1998. Les départs des personnels se sont principalement réalisés au cours du dernier trimestre 1998 ; les effectifs opérationnels de la SFP auront été ramenés à moins de 450 personnes au 1^{er} janvier 1999.

Par ailleurs la restructuration juridique du groupe, consistant à fusionner les trois pôles (Studios, Vidéo, Production) dans la société mère SFP SA sera faite à la fin de l'exercice. Ainsi la SFP aborde 1999 dans la configuration prévue dans le plan.

1. L'attitude de la commission de Bruxelles

Au vu de ce plan, la Commission a fait savoir par un communiqué en date du 21 janvier 1998, qu'elle clôturait son enquête sur l'aide d'État de 2,5 milliards de francs à la SFP (destinée à la restructuration financière pour 1,3 milliard de francs et au financement du plan de restructuration évalué à 1,2 milliard de francs). Il est précisé que l'aide ne pouvait être versée que si le plan était définitivement entériné. La commission a en outre décidé qu'aucune aide nouvelle ne pourrait être octroyée à l'avenir.

La procédure d'information - consultation du comité d'entreprise relative au plan de restructuration a commencé le 21 novembre 1997. La procédure d'information consultation au titre du seul plan social a été ouverte lors du comité d'entreprise du 26 janvier 1998. Les deux procédures se sont clôturées par l'avis donné par le comité d'entreprise le 10 avril 1998.

2. Les moyens financiers du redressement

Les mouvements financiers relatifs à la restructuration financière (1,3 milliard de francs) et au financement du plan de restructuration (1,2 milliard de francs dont 350 millions de francs au titre de l'aide au sauvetage) sont intervenus le 11 juin 1998.

De façon à se conformer aux conditions énoncées dans la décision du 21 janvier 1998, le solde de l'aide de 1,2 milliard de francs, soit 850 millions de francs a été porté sur un compte spécifique. Par ailleurs, la SFP transmet au Gouvernement les éléments lui permettant de soumettre à la Commission un rapport détaillé sur l'application du plan.

Par décision du 11 juin 1998, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la SFP a procédé à une double augmentation de capital de 1462 millions de francs, ce qui a permis d'absorber les pertes antérieures et de porter le capital de la société de 208,9 millions de francs à 483,4 millions de francs.

Le tableau ci-après récapitule en millions de francs les concours publics à la SFP, dont on voit qu'ils excèdent 3,6 milliards de francs.

Année	Etat	France 2	France 3	La Sept	Total	incorp.
1987	240,0				240,0	1990
1998	84,0				84,0	1990
1989	122,7	22,3		145,0		1990
1990	299,0				299,0	1990
1991	491,0				491,0	1995
1992			50,0	17,0	67,0	1995
1993	265,0		79,4	108,6	453,0	1995
1994	400,0				400,0	1995
1996	600,0				600,0	1998
1997	12,0				12,0	1998
1998	850,0				850,0	1998
Total	3241,0	122,7	151,7	125,6	3641,0	

3. La réorganisation fonctionnelle

Le regroupement au sein de la SFP de la plupart des filiales constituées en 1992 et regroupées en 1994 au sein de 3 pôles met fin à l'organisation décentralisée du groupe.

La recentralisation des filiales au niveau d'une seule société s'inscrit dans la mise en oeuvre de la nouvelle organisation de l'entreprise issue du plan d'entreprise tenant compte de la nouvelle taille de l'entreprise. Elle comporte :

- une direction générale opérationnelle,
- une fonction commerciale renforcée avec le rattachement des chargés de production au service commercial,
- une direction de l'exploitation ayant compétence pour optimiser les ressources humaines et moyens techniques vidéo et plateaux, ce qui implique la centralisation des fonctions clés telles que l'ordonnancement - planning, les achats,
- une direction de la production chargée du développement des projets de fiction au sein de la SFP et d'en assurer la production déléguée. Cette direction est également chargée de la gestion des coproductions et du catalogue,
- deux directions fonctionnelles, les ressources humaines et les finances adaptées à la taille d'une PME.

Sur le plan juridique, les regroupements se sont effectués par voie de fusion-absorption par la société SFP SA, des sociétés SFP Studios, SFP Post Production Film, SFP Vidéo, SFP Post Production Vidéo, SFP Équipement et SFP Productions.

Les filiales ci-dessus étant détenues à 100 %, il a été possible de les soumettre au régime juridique simplifié des fusions prévu à l'article 378.1 de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales. Les fusions ont été approuvées par l'assemblée générale extraordinaire du 18 décembre 1998 de la société absorbante, SFP SA.

Par ailleurs, les sociétés SFP Cinéma et Films Christiani ont été fusionnées pour former une seule société « Cinéma » ; de même les sociétés 15-30 Productions et Lark ont été fusionnées pour former une seule société « Production ».

Les fusions se sont faites sur la base des valeurs nettes comptables du 31 décembre 1997 et d'une prévision des pertes de l'année 1998, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 1998. L'organigramme financier de la SFP est donné en annexe au présent rapport.

B. L'ACTIVITÉ EN 1998 ET 1999

La société est confrontée à deux défis majeurs : atteindre les objectifs du plan de redressement, réussir les mutations sociales drastiques, qui lui permettront de faire face à la régression annoncée de son marché.

1. Les objectifs économiques

L'année 1999 est la deuxième année du plan d'entreprise de la SFP qui doit lui permettre de dégager des résultats bénéficiaires au cours de l'année 2000.

La SFP maintient son offre de services et de prestations sur tous les segments de marché. Les prévisions commerciales établies avec réalisme (en millions de francs), ont été élaborées selon les hypothèses ci-dessous.

1995	1996	1997	1998	1999	1999	
Réel	Réel	Réel	Estimé	Plan	Budget	
En millions de francs						
Produits - activité	670	616	507	434	493	414
Préventes, part antenne	47	49	62	12	20	11
Catalogue	17	19	10	14	10	10
Total produits	734	684	579	460	523	435
<i>dont production immobilisée</i>	<i>(112)</i>	<i>(126)</i>	<i>(49)</i>	<i>(40)</i>	<i>(40)</i>	<i>(28)</i>
Produits hors production						
immobilisée	622	558	530	420	483	407
COSIP	84	30	45	40	30	22
Produits hors production						
immob.y comp. COSIP	706	588	575	460	513	429

Sur ces bases, les produits d'activité de 1999 sont budgétés à 414 MF soit à un niveau inférieur de 79 MF par rapport à ceux du plan qui s'élevaient à 493 MF. Après prise en compte des préventes, part antenne, catalogue, du Cosip et en excluant la production immobilisée les produits budgétés pour 1999 se situent à 429MF contre 513 MF dans le plan 1999 soit un écart de 84 MF. Les prévisions commerciales de 1999 se situent globalement en retrait de 30 MF par rapport à 1998.

Par marché les prévisions s'analysent comme suit en millions de francs :

	1995	1996	1997	1998	1999	1999
En millions de francs	Réel	Réel	Réel	Estimé	Plan	Budget
Fiction	215,8	202,5	71,2	93,8	108	67,5
Variétés/Jeux/Divertissements	243,8	241,8	243,1	171,1	230	177
Sports	121,2	120,8	105,3	111,6	108	110
Elections	29,6		29,8	4	0	15
Institutionnel entreprises	4,7	3,1	3,1	5,3	5	6
Prestation directes	46,2	41,3	46,9	44	37	35
Autres	8,4	6,2	7,8	4	5	4
Sous Total Produits d'activité	669,7	615,7	507,2	433,8	493	414,6

Au niveau des produits d'activité les prévisions 1999 font apparaître, par rapport au plan : une baisse de la fiction et des variétés - jeux - divertissements, avec le maintien de l'activité sports.

En revanche, les charges d'exploitation du budget 1999 sont prévues à un niveau de 497,5 MF soit à un niveau inférieur de 116,1 MF par rapport au plan.

2. Le plan social

A la fin décembre 1998, 557 personnes avaient quitté l'entreprise dans le cadre de préretraite FNE (199 personnes), de dispense d'activité indemnisée (188 personnes), de temps partiel (4 personnes), de congés de conversion (58 personnes), de mise à la retraite (13 personnes), de départs volontaires (83 personnes), mobilité (12 personnes).

Les départs se sont principalement effectués sur le dernier trimestre 1998 (19 de janvier à juin 1998, 54 de juillet à septembre, 484 d'octobre à décembre).

Le plan social annoncé fin 1997 et décidé en avril 1998, s'est réalisé pratiquement totalement sur 1998. L'effectif opérationnel à fin décembre était de 443 personnes, à comparer à un effectif cible de 457 personnes.

La direction de la SFP et les représentants des organisations syndicales ont signé le **3 avril 1998 un accord sur la dispense d'activité indemnisée (DAI)** qui concerne des salariés nés avant le 31 décembre 1947 et qui n'avaient pas 55 ans et 2 mois en 1998. Cet accord prévoit des mesures sociales d'accompagnement particulières pour permettre à ces salariés de rechercher un emploi.

Afin de sécuriser les moyens destinés aux financements de la DAI, la SFP a mis en place le mécanisme ci-dessous : les personnes en DAI restent salariés de la SFP, à qui incombe la responsabilité de procéder au paiement des salaires et charges y afférentes,

SFP Services, filiale de la SFP, est chargée de la gestion administrative des personnels en DAI ; elle assure à ce titre la préparation de la paie et la gestion des fonds qui lui sont prêtés par la SFP.

Les fonds destinés au financement de la DAI ont été transférés le 23 décembre 1998 à SFP Services, par l'intermédiaire d'un prêt de 245 millions, d'une durée de 10 ans, remboursable in fine, au plus tard le 31 décembre 2008.

Les fonds prêtés à SFP Services ont été placés sous séquestre auprès de la banque CPR Par le contrat de séquestre tripartite (SFP-SFP Services-CPR) les fonds ne peuvent être utilisés qu'au financement de la DAI.

EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le mardi 23 novembre 1998 sous la présidence de M. Alain Lambert, président, la commission a procédé, en présence de M. Jean-Paul Hugot, rapporteur pour avis de la commission des affaires culturelles, **l'examen** sur le rapport de **M. Claude Belot**, des **crédits de la communication audiovisuelle** et des **articles 51 relatif aux taxes parafiscales rattachés et 55** sur la **répartition de la redevance**.

Après avoir souligné le paradoxe qui faisait que les crédits dont le Parlement était amené à débattre ne figuraient pas dans le fascicule du ministre chargé de les défendre, le rapporteur spécial a évoqué les différents phénomènes qui bouleversent le paysage audiovisuel : diffusion croissante de la réception par satellite, nouvelle jeunesse du câble, banalisation d'Internet. Il a insisté sur un phénomène fondamental : une nouvelle télévision est en train de naître, elle est payante, le secteur privé en a le monopole.

Pour le rapporteur spécial, cette situation constitue un formidable défi pour le secteur public, qui doit d'urgence s'engager sur la voie du numérique terrestre s'il ne veut pas être marginalisé. Il a attiré l'attention sur le retard pris dans la mise en œuvre de cette technique de diffusion - soulignant que la France est un des rares pays à ne pas avoir encore fixé une date précise pour la fin du mode de diffusion actuel analogique -, ainsi que sur le fait que France télévision n'avait pas les moyens nécessaires au financement de ses ambitions dans le domaine du numérique.

Ensuite, **M. Claude Belot, rapporteur spécial**, a passé en revue un certain nombre de questions relatives au budget ou à la politique audiovisuelle du Gouvernement.

En ce qui concerne la redevance - dont il a souligné qu'elle était nettement plus faible qu'en Angleterre, où elle dépasse 100 livres -, il a indiqué, après avoir affirmé que le service chargé de sa collecte lui avait fait une bonne impression lors de sa visite du centre de Rennes et que son coût de perception - 3,5% de la ressource - lui paraissait relativement modéré, qu'il n'était pas normal que l'Etat confisque les excédents d'une ressource affectée : il était, en conséquence, tout à fait d'accord avec l'amendement adopté en première délibération par l'Assemblée tendant à affecter dans le projet de loi de finances pour 2000 l'intégralité des excédents dégagés pour 1998, soit 276,3 millions de francs.

M. Claude Belot de France télévision consécutive à la baisse de l'audience, dans la mesure où certains contrats prévoient une ristourne au cas où les objectifs d'audience annoncés ne seraient pas atteints.

A la fin de son exposé, il a évoqué deux problèmes :

- la création de « contenus », notoirement insuffisante si l'on ne veut pas que dans un paysage audiovisuel qui comprendra bientôt deux mille chaînes, il n'y ait plus que des programmes américains ;

- les télévisions locales, pour lesquelles la France a un retard considérable, notamment par rapport au Canada, retard qui doit être, d'une façon ou d'une autre, rattrapé dans les prochaines années, comme cela a été le cas pour la bande FM.

Répondant à M. Philippe Marini, rapporteur général, ainsi qu'aux questions et interventions de MM. Michel Mercier, Gérard Braun, Yann Gaillard, Paul Loridant et André Vallet, M. Claude Belot, rapporteur spécial, a affirmé qu'il fallait que l'Etat joue son rôle d'actionnaire dans l'audiovisuel public, en particulier pour Radio France, et indiqué, notamment, qu'il fallait donner au secteur public les moyens de son expansion si l'on voulait qu'il résiste à la concurrence du secteur privé.

La commission a enfin décidé **de proposer** au Sénat **l'adoption sans modification de l'article 51, et de réserver sa position sur l'article 55 jusqu'à la transmission au Sénat du projet de loi de finances.**

Réunie le mardi 23 novembre 1999, sous la présidence de M. Alain Lambert, président, la commission a examiné les **crédits de la communication audiovisuelle**, sur le rapport de **M. Claude Belot**, rapporteur spécial.

A l'issue de cet examen, elle a, d'une part, **confirmé sa proposition de rejeter les crédits des services généraux du Premier ministre** et, d'autre part, décidé de **proposer au Sénat l'adoption sans modification de l'article 51**, et de réserver sa position sur l'article 55 jusqu'à la transmission au Sénat du projet de loi de finances.

Lors d'une réunion tenue le jeudi 25 novembre 1999, elle a confirmé cette position et décidé de proposer **l'adoption de l'article 55 sous réserve d'un amendement tendant à répartir dans le présent projet de loi de finances l'intégralité de l'excédent de redevance constaté pour l'exercice 1998.**