

N° 309

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2020-2021

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 27 janvier 2021

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication (1) sur les **contrats d'objectifs et de moyens des sociétés de l'audiovisuel public (2020-2022)**,*

Par M. Jean-Raymond HUGONET,

Sénateur

---

(1) Cette commission est composée de : M. Laurent Lafon, *président* ; M. Max Brisson, Mmes Laure Darcos, Catherine Dumas, M. Stéphane Piednoir, Mme Sylvie Robert, MM. David Assouline, Julien Bargeton, Pierre Ouzoulias, Bernard Fialaire, Jean-Pierre Decool, Mme Monique de Marco, *vice-présidents* ; Mme Céline Boulay-Espéronnier, M. Michel Savin, Mmes Marie-Pierre Monier, Sonia de La Provôté, *secrétaires* ; MM. Maurice Antiste, Jérémy Bacchi, Mmes Annick Billon, Alexandra Borchio Fontimp, Toine Bourrat, Céline Brulin, Nathalie Delattre, M. Thomas Dossus, Mmes Sabine Drexler, Béatrice Gosselin, MM. Jacques Gersperrin, Abdallah Hassani, Jean Hingray, Jean-Raymond Hugonet, Mme Else Joseph, MM. Claude Kern, Michel Laugier, Mme Claudine Lepage, MM. Pierre-Antoine Levi, Jean-Jacques Lozach, Jacques-Bernard Magner, Jean Louis Masson, Mme Catherine Morin-Desailly, MM. Philippe Nachbar, Olivier Paccaud, François Patriat, Damien Regnard, Bruno Retailleau, Mme Elsa Schalck, M. Lucien Stanzione, Mmes Sabine Van Heghe, Anne Ventalon, M. Cédric Vial.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>5</b>
<b>I. UNE FEUILLE DE ROUTE COMMUNE AUX CINQ SOCIÉTÉS DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC.....</b>	<b>9</b>
A. LES PRIORITÉS COMMUNES DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC.....	10
B. LA TRANSFORMATION DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC.....	12
C. UNE DÉCLINAISON DE LA FEUILLE DE ROUTE POUR TENIR COMPTE DES SPÉCIFICITÉS DE CHAQUE MÉDIA PUBLIC.....	14
<b>II. CINQ OBJECTIFS COMMUNS PERTINENTS MAIS INSUFFISANTS POUR ADAPTER L'AUDIOVISUEL PUBLIC AUX USAGES ET À LA CONCURRENCE .....</b>	<b>14</b>
A. DES OBJECTIFS COMMUNS INDISPENSABLES DANS DES COM ENFIN COORDONNÉS .....	15
B. UN DÉCALAGE PERSISTANT ENTRE LES OBJECTIFS ET LES MOYENS NÉCESSAIRES POUR LES ATTEINDRE.....	16
<b>III. CINQ OBJECTIFS SPÉCIFIQUES À CHACUNE DES ENTREPRISES SOUVENT TROP IMPRÉCIS POUR GARANTIR L'OFFRE DE SERVICE PUBLIC .....</b>	<b>19</b>
A. FRANCE TÉLÉVISIONS .....	19
B. RADIO FRANCE.....	21
C. INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL .....	22
D. ARTE FRANCE .....	22
E. FRANCE MÉDIAS MONDE.....	23
<b>TRAVAUX EN COMMISSION .....</b>	<b>29</b>
• Communication de M. Jean-Raymond Hugonet, rapporteur, sur les projets de contrats d'objectifs et de moyens 2020-2022 des sociétés de l'audiovisuel public.....	29
• Audition sur les projets de contrats d'objectifs et de moyens 2020-2022 des sociétés de l'audiovisuel public .....	43
<b>LISTE DES PERSONNES ENTENDUES .....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>67</b>
• Annexe 1 - Liste des projets de coopérations prioritaires de l'audiovisuel public à horizon 2022.....	67
• Annexe 2 - Comptes de résultat analytique .....	69



## AVANT-PROPOS

Le président du Sénat a été saisi le 18 décembre 2020 par le Gouvernement des projets de contrats d'objectifs et de moyens (COM) de France Télévisions, Radio France, Arte France, France Médias Monde et l'Institut national de l'audiovisuel (INA) pour la période 2020-2022.

On peut rappeler que l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication prévoit que **des COM sont conclus entre l'État et ces cinq sociétés de l'audiovisuel public<sup>1</sup> dont la durée « est comprise entre trois et cinq années civiles »**. **Si la loi prévoit donc l'obligation de conclure un COM, elle ne prévoit aucune sanction si l'État manque à cette obligation ou ne respecte pas les termes du document**. C'est ainsi que les COM de Radio France et de l'INA conclus pour la période 2015-2019 n'ont pas été renouvelés dans les délais tandis que le COM d'ARTE France prévu pour la période 2017-2021 se trouve écourté<sup>2</sup>. Par ailleurs, il convient de noter que les dispositions financières des COM négociés avant 2017 n'ont pas été respectées par la nouvelle majorité issue des scrutins présidentiel et législatif sans que des avenants n'aient été pour autant adoptés. Du fait du non-respect de leurs dispositions financières, la plupart des entreprises de l'audiovisuel public se sont donc retrouvées privées de COM depuis 2017 et, d'une certaine manière, ont été « livrées à elles-mêmes » et aux décisions erratiques de leur actionnaire.

L'expérience des dernières années a donc démontré que **les COM conclus par l'État avec les sociétés de l'audiovisuel public n'avaient qu'une valeur indicative. Ils n'engagent pas le Gouvernement dans la durée mais permettent de décliner de manière pluriannuelle les priorités du moment de l'actionnaire**.

Le grand nombre des sujets évoqués dans ces documents comme le faible caractère contraignant des objectifs visés ont mis en évidence les défaillances de cet outil alors même que les entreprises de l'audiovisuel public ont besoin d'une certaine stabilité pour développer leur projet. Par ailleurs, une autre contradiction tient au fait que les présidents des sociétés de l'audiovisuel public (à l'exception de celui de l'INA) sont désignés par le

---

<sup>1</sup> La chaîne internationale francophone TV5 Monde du fait de son statut ne fait pas l'objet de COM avec le Gouvernement français. La « Charte TV5 Monde » prévoit cependant l'élaboration d'un plan stratégique quadriennal adopté par la conférence des ministres responsables des différents Gouvernements bailleurs de fonds.

<sup>2</sup> L'article 53 prévoit néanmoins qu'« un nouveau contrat peut être conclu après la nomination d'un nouveau président », ce qui correspond à la situation d'ARTE France qui est présidée par Bruno Patino depuis juillet 2020.

Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) sur la base d'un projet stratégique. **Or l'actionnaire n'est pas lié par le projet stratégique des candidats retenus par le CSA, ce qui complique sensiblement la définition de la stratégie de l'entreprise qui doit figurer dans son COM.**

#### **Des COM aux objectifs trop nombreux et pas assez hiérarchisés**

L'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 prévoit que « *les contrats d'objectifs et de moyens déterminent (...) pour chaque société ou établissement public :*

- *les axes prioritaires de son développement ;*
- *les engagements pris au titre de la diversité et l'innovation dans la création ;*
- *les montants minimaux d'investissements de la société visée au I de l'article 44 dans la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles européennes et d'expression originale française, en pourcentage de ses recettes et en valeur absolue ;*
- *le coût prévisionnel de ses activités pour chacune des années concernées, et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'exécution et de résultats qui sont retenus ;*
- *le montant des ressources publiques devant lui être affectées en identifiant celles prioritairement consacrées au développement des budgets de programmes ;*
- *le montant du produit attendu des recettes propres, en distinguant celles issues de la publicité et du parrainage ;*
- *les perspectives économiques pour les services qui donnent lieu au paiement d'un prix ;*
- *les axes d'amélioration de la gestion financière et des ressources humaines ;*
- *le cas échéant, les perspectives en matière de retour à l'équilibre financier. »*

L'ensemble de ces dysfonctionnements ont amené le Gouvernement à envisager une réforme des COM dans le cadre du projet de loi relatif à la communication audiovisuelle et à la souveraineté culturelle à l'ère numérique déposé à l'Assemblée nationale le 5 décembre 2019 et adopté en première lecture le 5 mars 2020 par la commission des affaires culturelles<sup>1</sup>. **Ce projet de loi prévoyait ainsi de remplacer les COM par des « conventions stratégiques pluriannuelles » conclues entre l'État et la nouvelle société France Médias d'une part et la société ARTE France d'autre part.** Ces conventions auraient eu pour vocation de déterminer pour cinq ans au maximum trois aspects majeurs des deux sociétés : les orientations stratégiques et les axes prioritaires du développement de l'entreprise ; le coût prévisionnel et ses activités pour chacune des années concernées, et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'exécution et de résultats ; et les prévisions pluriannuelles de ressources publiques devant lui être affectées.

<sup>1</sup> [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b2747\\_texte-adopte-commission#](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b2747_texte-adopte-commission#)

La réduction du nombre des objectifs était cohérente avec la création de la société holding, France Médias ayant précisément pour objectif de déterminer la stratégie commune de l'entreprise et de ses filiales et de suivre au quotidien sa mise en œuvre. La convention conclue entre la société et son actionnaire unique devait légitimement se concentrer sur l'essentiel. Par ailleurs, la mise en place d'un nouveau mode de nomination mettant un terme au choix opéré par le CSA<sup>1</sup> sur le fondement d'un projet permettait également de se prémunir contre les risques avérés d'incohérences entre le projet des candidats choisis par le CSA et les priorités retenues par l'actionnaire.

**L'arrêt de l'examen du projet de loi de réforme de l'audiovisuel à l'occasion de la crise sanitaire du printemps 2020 et le choix fait par le Gouvernement de ne pas en poursuivre la discussion depuis ont laissé le secteur de l'audiovisuel public sans véritable direction stratégique.** Alors que la réforme de la contribution à l'audiovisuel public a également été repoussée et que son adoption d'ici la fin de l'actuel quinquennat devient pour le moins incertaine, **la seule ligne directrice fixée par l'actionnaire est aujourd'hui constituée par la trajectoire budgétaire 2018-2022 qui prévoit une baisse de 190 M€ de la ressource publique.**

Face au développement exponentiel des plateformes numériques de vidéos par abonnement mais également de podcasts, **l'absence de réforme de la gouvernance de l'audiovisuel public constitue aujourd'hui un sérieux handicap pour les entreprises concernées.** Les coopérations demeurent limitées en nombre et difficiles à mettre en œuvre faute de structures et de directions communes. Il n'est pas non plus aisé pour ces entreprises distinctes juridiquement de mettre en commun les investissements technologiques et les moyens consacrés à la recherche comme le feraient des entités regroupées dans une holding. Dans ces conditions, la transformation numérique des entreprises de l'audiovisuel public a certes été engagée mais son rythme comme son ampleur semblent bien moindres que ceux des plateformes américaines.

Le choix du Gouvernement de conclure de nouveaux contrats d'objectifs et de moyens avec les cinq entreprises de l'audiovisuel public qui en sont pourvues s'inscrit donc dans ce contexte particulier qui en limite structurellement la portée. **La synchronisation de ces contrats** constitue certes une innovation heureuse puisqu'elle permet de promouvoir une certaine coordination mais celle-ci ne pourra jamais égaler les avantages d'une gouvernance commune. **La détermination d'objectifs communs** a le mérite d'institutionnaliser la recherche des mutualisations mais celles-ci ne pourront progresser en l'absence de structures juridiques communes.

---

<sup>1</sup> Les nominations des présidents d'ARTE France et de l'INA ne sont pas concernées par cette procédure.

Dans ces conditions, le rapporteur prend acte de l'initiative du Gouvernement qui, à travers ces nouveaux COM, se conforme enfin à la loi du 30 septembre 1986. **Il regrette néanmoins que ces COM ne portent en réalité que sur deux années, 2021 et 2022, en contradiction avec l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 qui prévoit que « la durée de ces contrats est comprise entre trois et cinq années civiles ».** Il considère surtout que ces COM ne constituent qu'un ersatz de réforme de l'audiovisuel public. Il rappelle enfin que la préparation de ces COM ne s'est appuyée sur aucune évaluation sérieuse de la situation des entreprises de l'audiovisuel public au regard de l'adaptation de leur offre de programmes aux attentes du public et n'a fait l'objet d'aucune véritable concertation, notamment avec les personnels des entreprises concernées.

Préparés dans le secret des ministères et sans débat public, ces cinq contrats d'objectifs et de moyens accompagnent la fin de la mise en œuvre de la trajectoire budgétaire 2018-2022. Pour autant, ils ne sauraient faire office de stratégie pour l'audiovisuel public compte tenu du manque d'ambition et de moyens qui les caractérisent. À défaut de constituer un projet pour l'audiovisuel public, ces contrats actent la nécessité d'institutionnaliser les mutualisations à travers des objectifs communs, ils ne sont donc pas complètement inutiles et peuvent être considérés comme une étape sur la voie du regroupement des acteurs de l'audiovisuel public qui demeure indispensable.

## I. UNE FEUILLE DE ROUTE COMMUNE AUX CINQ SOCIÉTÉS DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

Les nouveaux contrats d'objectifs et de moyens (COM) de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et de l'INA sont construits avec une maquette identique<sup>1</sup>. Celle-ci débute par la présentation d'une « feuille de route du secteur audiovisuel public pour la période 2020-2022 » divisée en trois parties :

- les priorités communes de l'audiovisuel public ;
- la transformation de l'audiovisuel public ;
- la déclinaison de la feuille de route pour l'entreprise considérée.

La feuille de route rappelle pour commencer que le Gouvernement a annoncé en 2018 les « *grands axes de transformation de l'audiovisuel public à l'horizon 2022* » et a arrêté le cadrage budgétaire accompagnant cette réforme d'ici la fin du quinquennat. La feuille de route expose les cinq priorités guidant la transformation du secteur de l'audiovisuel public dans le nouvel univers numérique. Le document indique par ailleurs que « *conformément à l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, cette ambition commune de transformation est formalisée par la conclusion de contrats d'objectifs et de moyens 2020-2022 qui, désormais, voient leurs calendriers alignés – à la fois entre les entreprises du secteur et sur l'horizon budgétaire prévisible de 2022* ».

Le rapporteur rappelle que pour être véritablement conformes à la loi de 1986<sup>2</sup>, ces COM auraient dû être adoptés dès 2018, au moment où le Gouvernement a cessé de respecter les dispositions des précédents COM. Par ailleurs, il considère **qu'il est abusif de considérer que ces COM portent sur une période de 3 ans allant de 2020 à 2022 puisqu'ils ne seront pas adoptés formellement avant la fin du mois de janvier 2021 et que la loi de 1986 exclut la possibilité de conclure des COM à titre « rétroactif »**. La loi ne prévoyant pas la possibilité de COM de seulement 2 ans, le Gouvernement ne respecte pas à la lettre l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986.

**Au-delà du formalisme juridique, c'est l'esprit même des COM qui est oublié puisque ces contrats pluriannuels visent à donner aux entreprises une visibilité permettant de développer des projets stratégiques.** En limitant la programmation à 2022, les nouveaux COM renforcent les incertitudes – pour ne pas dire les craintes – concernant l'année 2023. L'absence de projets stratégiques s'ajoute ainsi à l'inquiétude

---

<sup>1</sup> Le COM d'ARTE est construit différemment pour tenir compte du projet d'entreprise commun aux entités française et allemande qui s'impose à chacun des membres.

<sup>2</sup> Selon l'article 53 de la loi de 1986, la conclusion d'un COM est obligatoire et non facultative. Par ailleurs il n'est pas précisé que le Gouvernement est libre de ne pas en appliquer les dispositions. En ne respectant pas les précédents COM et en négligeant de les modifier par voie d'avenant, le Gouvernement a largement participé à la décredibilisation de cet outil censé apporter de la prévisibilité et de la stabilité aux entreprises concernées.

qui entoure le sort toujours pas clarifié de la contribution à l'audiovisuel public (CAP) à l'issue de ce quinquennat.

Par ailleurs, l'argument selon lequel la durée des COM a été calée sur la fin du quinquennat pour coïncider avec l'agenda politique ne saurait être retenu comme pertinent puisque **la dernière loi de programmation militaire porte sur la période 2019-2025** et que le Parlement a adopté il y a peu **une loi de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030**. Ces deux exemples illustrent le fait que le **Gouvernement n'hésite pas à se projeter sur le temps long lorsqu'il a des convictions**. On rappellera enfin que la Charte royale de la BBC a une durée qui peut aller jusqu'à dix ans ce qui traduit à nouveau la force et la permanence de l'audiovisuel public britannique et, *a contrario*, les attermolements de notre propre audiovisuel public.

#### A. LES PRIORITÉS COMMUNES DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

La feuille de route prévoit **cinq priorités communes** à l'ensemble des sociétés de l'audiovisuel public : **la culture et la création, la jeunesse et la création, l'information, la proximité, l'Europe et les actions extérieures**.

En matière de **culture et de création**, la feuille de route rappelle que l'audiovisuel public est « *un acteur majeur de la diversité culturelle* » tant en matière d'exposition de toutes les formes de culture, que de soutien à son financement et de préservation et de valorisation du patrimoine culturel. Elle insiste également sur le rôle de prescripteur du secteur de l'audiovisuel public et sur les partenariats à développer avec les filières culturelles ainsi que le nécessaire maintien des engagements en faveur de la création audiovisuelle et cinématographique.

Le rapporteur constate qu'aucune évaluation de la production audiovisuelle n'a été réalisée en amont de l'établissement de cette feuille de route. Il rappelle notamment que les programmes financés par France Télévisions malgré leurs succès d'audience ne peuvent pas toujours être considérés comme particulièrement audacieux et créatifs et que leur réussite à l'exportation reste très limitée. Le manque d'innovation est particulièrement flagrant en matière de flux où la règle demeure l'adaptation de formats étrangers coûteux. Le rapporteur regrette donc que le projet de COM n'insiste pas davantage sur les objectifs de qualité, d'innovation et de rayonnement des programmes de l'audiovisuel public comme un élément essentiel de son identité et de son modèle économique.

La deuxième priorité concerne **la jeunesse et l'éducation**. La feuille de route affirme que « *la transformation de l'audiovisuel public vise à enrichir l'offre destinée aux publics jeunes et à investir plus résolument les nouveaux supports de diffusion* » à travers, en particulier, un « *regroupement des forces de l'audiovisuel public en matière de numérique éducatif autour des offres, complémentaires entre elles, Lumni et Educ' Arte* » et la mise à disposition d'« *offres ludo-éducatives de référence* ».

Le rapporteur rappelle que **la suppression de France 4 prévue pour le mois d'août 2021 constitue la principale décision prise par le Gouvernement en matière d'audiovisuel destiné à la jeunesse**. Outre le fait que l'économie ainsi réalisée devrait être mineure compte tenu du budget de France Télévisions, le Gouvernement se prive d'un outil précieux pour renforcer la diffusion et l'appropriation des valeurs républicaines. Compte tenu du fait que de nombreux foyers – notamment les plus fragiles – n'ont pas encore accès à Internet, il apparaît que la suppression de France 4 demeure inopportune. **Ni la présidente de France Télévisions, ni les personnels du groupe public n'approuvent cette décision qui apparaît contraire à l'intérêt de l'entreprise**. Le rapporteur s'interroge par ailleurs sur la coexistence des deux offres Lumni et Educ'Arte – à la fois concurrentes et complémentaires – qui multiplie les coûts et complique leur appropriation par les parents et leurs enfants.

Concernant **l'information**, la feuille de route estime que « *l'information de service public doit conforter son statut d'offre de référence* » tandis que *franceinfo*, fruit d'une « *coopération exemplaire* », doit poursuivre son développement.

Le rapporteur estime pour sa part que le « *statut d'offre de référence* » du service public constitue aujourd'hui autant un objectif qu'une réalité. **Malgré des moyens importants, la chaîne franceinfo connaît la plus faible des audiences des chaînes d'information** (0,7 % en 2020 contre 1,2 % pour LCI, 1,4 % pour CNews et 2,9 % pour BFM). Les journaux télévisés de France 2 demeurent moins populaires que ceux de TF1<sup>1</sup>. Par ailleurs, si l'on peut saluer les efforts de contextualisation de l'information et l'engagement dans la lutte contre les fausses informations, un débat existe sur l'impartialité de certains programmes d'information du service public qui interroge sur l'objectif d'exemplarité.

**La proximité** constitue la quatrième priorité commune de la feuille de route. Cette dernière rappelle que l'audiovisuel public « *s'adresse à tous les publics au plus près d'eux en particulier à travers l'offre de proximité que portent les trois réseaux* » avec France 3, France Bleu et les Outre-mer 1<sup>ère</sup>. La feuille de route prévoit ainsi « *des partenariats éditoriaux renforcés dans les offres linéaires et numériques avec pour objectif de constituer, à terme, une offre numérique de proximité partagée, au service du public de chaque territoire* ».

Le rapporteur ne peut que saluer la priorité donnée à la proximité qui a vocation à constituer une part essentielle de la valeur ajoutée de l'audiovisuel public. Il rappelle néanmoins les difficultés rencontrées dans la mise en place des matinales communes à France 3 et France Bleu et la persistance d'un malaise parmi les personnels quant au projet éditorial. Concernant la dimension numérique du partenariat, le rapporteur considère que **l'objectif de création à terme d'une offre numérique de proximité**

---

<sup>1</sup> Le journal de 13 heures de TF1 du lundi 4 janvier 2021 a rassemblé 6,44 millions de téléspectateurs contre 3 millions pour son concurrent de France 2.

« *partagée* » **n'est pas assez ambitieux**. Comme l'écrivait notre ancien collègue Jean-Pierre Leleux dans son avis budgétaire sur le PLF 2019, on peut s'interroger « *sur le choix qui a été fait de donner la priorité à la création de matinales communes. Une autre stratégie aurait pu consister à privilégier le numérique en créant des plateformes régionales numériques uniques rassemblant les moyens des deux sociétés. Ces plateformes pourraient être alimentées soit par des contenus communs (des interviews, des reportages, des services relatifs à la météo ou au trafic routier) soit par des contenus propres à chaque antenne* »<sup>1</sup>.

Le projet de COM, en faisant référence à une offre numérique « *partagée* », semble écarter la perspective d'une offre numérique véritablement commune pouvant reposer sur une marque propre comme cela s'est révélé utile pour franceinfo. Ce manque d'ambition s'explique sans doute par l'abandon du projet de holding commun qui permettait de mettre un terme aux « *querelles de chapelles* » et de créer les outils juridiques et managériaux précieux pour conduire des projets véritablement communs.

**L'Europe et les actions extérieures** constituent la cinquième priorité commune de la feuille de route. Celle-ci fait le lien avec la présidence française du Conseil de l'Union européenne du premier semestre 2022 en assignant à l'audiovisuel public la mission d'« *informer au mieux les Français, tant sur le fonctionnement de l'Union européenne et ses représentants que sur les actions qu'elle mène, l'impact de ces actions sur leur vie quotidienne et l'actualité des autres États membres* ». La feuille de route rappelle par ailleurs le rôle essentiel de l'audiovisuel extérieur dans le rayonnement international de la France notamment afin de faire écho aux priorités de sa politique étrangère. La feuille de route prévoit qu'une attention particulière soit portée aux valeurs démocratiques « *notamment auprès des publics en Afrique du Nord et au Moyen-Orient* ».

**Le rapporteur s'étonne du lien qui est fait par la feuille de route avec la présidence française de l'Union européenne de 2022.** Il rappelle que l'audiovisuel extérieur ne constitue pas un instrument de communication de l'État voire du Gouvernement, ce qui le distingue de certains médias « officiels » comme RT. Interrogée par le rapporteur sur ce sujet, la présidente de France Médias Monde a reconnu que la formulation retenue était peut-être malheureuse et a rappelé l'importance de préserver l'indépendance éditoriale de ses antennes.

## **B. LA TRANSFORMATION DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC**

La feuille de route précise ensuite que la poursuite des cinq objectifs prioritaires suppose d'amplifier la transformation des offres et de faire évoluer le pilotage du secteur audiovisuel public.

---

<sup>1</sup> <https://www.senat.fr/rap/a18-151-41/a18-151-412.html#toc40>

Cette transformation doit s'appuyer sur **quatre orientations principales** :

- **anticiper l'évolution des technologies et des usages**, à commencer par la consommation croissante de contenus délinéarisés. La feuille de route prévoit ainsi de « *réorienter de manière volontariste des moyens vers le numérique* ». Par rapport à 2017, 150 M€ supplémentaires seront redéployés dans le numérique à horizon 2022 ;

- **multiplier et approfondir les synergies** au sein de l'audiovisuel public. La feuille de route prévoit qu'« *à l'image de franceinfo, Lumni ou Culture Prime, les coopérations éditoriales seront renforcées pour proposer au public une offre de contenus mieux identifiée et plus puissante* » ;

- **faire évoluer l'ensemble des offres** pour garantir la meilleure adéquation entre les missions du secteur audiovisuel public d'une part, les usages et les attentes des Français d'autre part. Cette évolution doit permettre, selon la feuille de route, de « *faire rayonner les missions cardinales du service public sur un bouquet d'offres linéaires et numériques puissant et plus complémentaire* ». La feuille de route mentionne ensuite les différentes plateformes en fonction des usages (plateforme de Radio France pour les contenus sonores ; France.tv pour les contenus vidéos ; Madelen pour les contenus patrimoniaux ; TV5 Monde + à l'international) ;

- **associer le secteur audiovisuel public à l'effort collectif de réduction des dépenses publiques**. La feuille de route réaffirme l'objectif de contribution du secteur au redressement des finances publiques de 190 M€ dont 160 M€ portés par France Télévisions, 20 M€ par Radio France et 10 M€ par les autres organismes.

Le rapporteur partage pleinement le souci exprimé dans la feuille de route de conduire une profonde transformation numérique. **Il regrette néanmoins le décalage entre l'expression d'une forte volonté et la faiblesse des moyens et des objectifs**. Le montant de 150 M€ redéployés dans le numérique demeure modeste par rapport aux moyens dont disposent les plateformes américaines et aucune répartition de cette enveloppe n'est fournie. Concernant les coopérations éditoriales, la feuille de route indique qu'elles seront renforcées mais ne donne aucune indication sur les nouveaux projets qui pourraient être lancés.

Enfin, **la liste des différentes plateformes existantes illustre tout autant la dispersion des moyens que le souci d'adapter l'offre aux usages**. La feuille de route prend acte du fait que les différentes entreprises ont développé séparément leur propre plateforme sans aucune concertation pour considérer qu'il pourrait s'agir d'une offre adaptée aux attentes des Français. **Le rapporteur estime qu'il aurait été plus ambitieux d'exiger de ces entreprises une plus grande intégration de leurs offres afin, par exemple, de réunir les plateformes TV5 Monde+, Madelen et France.tv**. Le rapporteur remarque par ailleurs que la feuille de route n'évoque pas le projet de plateforme payante Salto développée par France Télévisions avec TF1 et M6 qui constitue pourtant

un pari dont l'issue incertaine pourrait influencer grandement l'avenir du groupe de télévision publique. Interrogée sur ce sujet, la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) a estimé que **l'offre Salto ne constituait pas une offre de service public mais relevait d'une politique de diversification**. Le rapporteur ne peut à nouveau que regretter que France Télévisions ait - du fait de son déficit d'expertise technologique - dû renoncer à constituer une véritable offre de service public délinéarisée.

### **C. UNE DÉCLINAISON DE LA FEUILLE DE ROUTE POUR TENIR COMPTE DES SPÉCIFICITÉS DE CHAQUE MÉDIA PUBLIC**

La feuille de route commune comprend enfin une déclinaison propre à chacune des entreprises qui lui attribue des objectifs particuliers.

France Télévisions se voit par exemple rappeler la nécessité de poursuivre sa transformation numérique tout en assurant une diminution importante de sa masse salariale à l'horizon 2022. La télévision publique doit par ailleurs renforcer « *son rôle pivot pour les industries culturelles* ».

Radio France « *doit être demain le leader de l'audio en linéaire comme sur le numérique* » en se concentrant sur des domaines prioritaires : l'information, la proximité, la culture pour tous (et notamment la musique) et la jeunesse. Le groupe public devra poursuivre sa transition numérique en déployant une stratégie de distribution numérique ambitieuse (plateforme Radio France, distribution complémentaire maîtrisée sur les plateformes externes, DAB+).

La feuille de route réaffirme les missions internationales de France Médias Monde en particulier en matière d'information, de diffusion des valeurs démocratiques dans le monde et de promotion de la francophonie tout en engageant des économies ciblées.

L'INA se voit notamment reconnaître pour objectif de se muer en un véritable « *média patrimonial* ».

La société ARTE France rappelle pour sa part sa situation spécifique qui nécessite que le nouveau COM respecte la stratégie des trois entités (ARTE France, ARTE Deutschland et ARTE GEIE) telle qu'elle a été formalisée dans le projet de groupe 2017-2021.

## **II. CINQ OBJECTIFS COMMUNS PERTINENTS MAIS INSUFFISANTS POUR ADAPTER L'AUDIOVISUEL PUBLIC AUX USAGES ET À LA CONCURRENCE**

Les COM de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et de l'INA partagent **cinq objectifs communs** qui font l'objet d'indicateurs adaptés à chaque entreprise :

- **Objectif n° 1** : proposer une offre de service public identifiée qui s'adresse à tous les publics et accélérer la transformation numérique ;

- **Objectif n° 2** : développer des synergies et des partenariats au sein de l'audiovisuel public ;
- **Objectif n° 3** : consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public ;
- **Objectif n° 4** : assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion pour garantir la soutenabilité économique ;
- **Objectif n° 5** : être une entreprise de média exemplaire.

À noter que ces cinq objectifs communs figurent également dans le COM d'ARTE France mais dans le cadre d'une présentation différente qui les intègre comme des éléments constitutifs de ses neuf orientations stratégiques.

#### **A. DES OBJECTIFS COMMUNS INDISPENSABLES DANS DES COM ENFIN COORDONNÉS**

**L'insertion de cinq objectifs communs constitue à n'en pas douter la principale innovation et l'intérêt majeur de ces nouveaux COM.**

L'objectif n° 1 invite les entreprises à « *proposer une offre de service public identifiée s'adressant à tous les publics et à accélérer la transformation numérique* ». Une offre de service public mieux identifiée et plus accessible doit effectivement constituer le principal objectif des entreprises concernées.

**L'objectif n° 2 concernant la recherche de synergies représente la véritable nouveauté de ces COM.** La recherche de mutualisations entre ces entreprises est en effet relativement récente puisqu'en 2015 elles se limitaient à quelques achats groupés. Le rapport de Marc Schwartz de février 2015 sur l'avenir de France Télévisions<sup>1</sup> a très justement mis en évidence les enjeux en constatant que la « *segmentation organique, par métier et par zone de diffusion, ne permet pas une utilisation optimale de l'argent public, car elle ne facilite pas la mise en commun de moyens ou la constitution d'économies d'échelle. Elle affecte de surcroît la puissance globale du secteur audiovisuel public, chacune de ses composantes étant moins à même d'atteindre la masse critique suffisante dans un monde ouvert et globalisé, où la concurrence des géants d'Internet est devenue une réalité, et où les supports et les médias convergent* ».

Le lancement de la chaîne *franceinfo* en septembre 2016 a constitué une première réponse à ce constat en permettant de réunir les forces de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et de l'INA mais les modalités de coordination sont demeurées contraintes par l'absence de gouvernance commune (holding ou filiale). En l'absence de regroupement des équipes dans une même structure, les « *querelles de chapelles* » n'ont pas mis longtemps à resurgir, les équipes de Radio France ayant eu le sentiment d'avoir été dépossédées du site de France info par leurs « collègues » de France Télévisions. Non seulement la plaie reste vive comme l'a montré

---

<sup>1</sup> [file:///C:/Users/mgrandsi/AppData/Local/Temp/2015\\_03\\_04\\_Avenir\\_FTV\\_Rapport.pdf](file:///C:/Users/mgrandsi/AppData/Local/Temp/2015_03_04_Avenir_FTV_Rapport.pdf)

l'audition des représentants du personnel de Radio France mais elle alimente encore aujourd'hui leur hostilité à toute avancée en matière d'offre numérique commune entre France 3 et France Bleu. Si les COM des deux entreprises évoquent la création d'une offre « partagée », nul n'a été en mesure d'expliquer au rapporteur en quoi elle pourrait consister ni son calendrier de mise en œuvre. **Le rapporteur ne peut que regretter l'absence de décision de l'actionnaire qui aurait dû fixer clairement les modalités de cette coopération.**

Les objectifs n° 3 et n° 4 sont indissociables puisqu'ils visent d'une part à réduire les coûts de structure pour consacrer une part prépondérante des ressources au développement des programmes et, d'autre part, à maîtriser la masse salariale qui constitue un des centres de coûts les plus importants de ces entreprises. **Le rapporteur ne peut que saluer ce souci de rigueur de gestion qui est relativement récent dans l'histoire de ces entreprises** puisque pendant de nombreuses années, peu de cas a été fait des rapports de la Cour des comptes qui dénonçaient la dérive des coûts dans les entreprises de l'audiovisuel public<sup>1</sup>. L'absence de maîtrise de la masse salariale a ainsi constitué un des motifs principaux qui ont justifié des avis négatifs de la commission de la culture du Sénat aux COM de Radio France 2015-2019 et de France Télévisions 2016-2020.

L'objectif n° 5 relatif à l'exemplarité rejoint des préoccupations plus actuelles à l'image de l'égalité hommes-femmes, de la promotion de la diversité et de l'éco responsabilité. Le rapporteur constate que cet objectif est largement partagé par les directions des entreprises de l'audiovisuel public et particulièrement mis en avant.

#### ***B. UN DÉCALAGE PERSISTANT ENTRE LES OBJECTIFS ET LES MOYENS NÉCESSAIRES POUR LES ATTEINDRE***

Le rapporteur constate et regrette **la persistance d'un décalage entre des objectifs ambitieux et la réalité des moyens mobilisés qui pose question sur l'ambition réelle du Gouvernement pour l'audiovisuel public**. Les directions des entreprises de l'audiovisuel public comme les syndicats des personnels auditionnés par le rapporteur se sont tous inquiétés de **l'absence de perspective stratégique au-delà de 2022 et de l'incertitude créée par l'absence de réforme de la CAP**. Alors que les COM ont pour objectif prioritaire de permettre aux entreprises de développer un projet sur un horizon pluriannuel, ces « mini-COM » ont l'effet inverse puisqu'ils prolongent l'incertitude au-delà de 2022.

---

<sup>1</sup> Le rapport de la Cour des comptes de 2015 sur Radio France n'avait en particulier reçu aucune suite sur ce point <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/radio-france-les-raisons-dune-crise-les-pistes-dune-reforme>

Les cinq objectifs communs n'apparaissent par ailleurs pas de nature à permettre aux entreprises de l'audiovisuel public de poursuivre leurs missions ni de répondre pleinement aux attentes des Français.

L'objectif n°1 visant à proposer une offre de service public « identifiée » apparaît ainsi **contradictoire avec le maintien de la publicité comme ressource essentielle de France Télévisions et Radio France**. Non seulement la présence de publicités renforce la confusion entre l'offre de service public et celle des médias privés mais **l'accroissement du besoin de ressources publicitaires développe une course à l'audience préjudiciable à la diversité de l'offre publique**, ses programmes les plus exigeants se retrouvant menacés de disparition pour satisfaire le goût « moyen » comme l'ont indiqué les syndicats des personnels de Radio France auditionnés par le rapporteur.

La suppression du plafond de 42 M€ qui figurait dans le COM 2015-2019 de Radio France traduit aussi une difficulté à défendre la spécificité du service public de l'audiovisuel qui fait écho à l'élargissement du parrainage publicitaire sur France Télévisions institué par le décret<sup>1</sup> du 15 février 2017. Au-delà des mots – voire des slogans – convenus et attendus, **les COM traduisent une absence de choix de la part de l'actionnaire entre un modèle proche de la BBC fondé sur une identité forte reposant sur une absence de publicité auquel on peut rattacher à certains égards ARTE et FMM et un modèle mixte - mi-public mi-privé - alliant un financement public à une part croissante de ressources issues de la publicité qui caractérise France Télévisions et Radio France**.

Le rapporteur déplore par ailleurs la contradiction qu'il perçoit entre l'affirmation de « *la vocation universelle des offres proposées* » et la suppression de France 4 qui aura pour effet de réduire significativement la place de la jeunesse dans les programmes de France Télévisions. Or comme le rappelait le rapport Schwartz de 2015 dans son analyse comparative européenne, « *les bouquets des chaînes publiques étrangères incluent quasi systématiquement un canal dédié à l'information et un à la jeunesse (enfants et adolescents), souvent complété par un canal spécifique pour les jeunes adultes, ce que permet la détention d'un nombre important de canaux hertziens* ». **La décision de supprimer France 4 apparaît donc à rebours des bonnes pratiques de l'audiovisuel public européen et parfaitement incohérente avec l'objectif de vocation universelle des programmes de France Télévisions**.

Concernant l'objectif n° 2 de développement des synergies, la présidente de France Télévisions a reconnu lors de la table ronde du 12 janvier 2021 qu'elles étaient «  *finalement moins ambitieuses que prévu* ». Le rapporteur constate qu'aucun nouveau grand projet commun n'a été prévu par les COM qui se limitent à faire référence aux initiatives déjà lancées. L'abandon de la réforme de la gouvernance de l'audiovisuel public a très certainement compromis l'horizon des coopérations, le maintien des structures

---

<sup>1</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034053308>

actuelles compliquant la coordination des équipes et l'absence d'identité commune favorisant le repli des personnels sur leur « culture maison ».

Le rapporteur regrette par ailleurs l'absence de véritable bilan des projets menés en commun. **Concernant les matinales communes à France 3 et France Bleu, les syndicats de Radio France ont par exemple indiqué que l'audience télévisée était constituée essentiellement par un transfert d'auditeurs de France Bleu.** Ils ont aussi indiqué que la concentration des moyens sur les matinales avait eu pour conséquence de supprimer la plupart des décrochages locaux de France Bleu entre 12 h et 16 h.

**Concernant la réduction des coûts mentionnée à l'objectif n° 3, la commission de la culture a apporté son soutien à la trajectoire budgétaire définie en 2018 par le Gouvernement** qui prévoit une baisse de la ressource publique sur la période 2018-2022 de 190 M€ afin de créer une obligation de résultat pour les entreprises concernées. Même si le procédé a pu apparaître comme brutal, il constituait sans doute le seul moyen pour ériger l'objectif de meilleure gestion au rang de priorité.

**L'objectif n° 4 de maîtrise de la masse salariale est globalement atteint avec toutefois quelques nuances.** La masse salariale de France Médias Monde continuera ainsi à augmenter dans les années qui viennent puisqu'elle devrait atteindre 144,2 M€ en 2021 et 145 M€ en 2022 contre 143,3 M€ en 2019 et 2020. La masse salariale de France Télévisions qui s'établissait à 897,5 M€ en 2019 sera ramenée à 861 M€ en 2022 ce qui représente une baisse de - 3,8 % par rapport à 2015. La masse salariale de Radio France devrait connaître un pic à 401,5 M€ en 2021 avant de revenir à 395,4 M€ en 2020 c'est-à-dire un niveau inférieur à celui de 2019 (396,9 M€).

Les COM évoquent d'ailleurs la « maîtrise » de la masse salariale et non sa baisse. Il existe plusieurs raisons qui expliquent la « rigidité » de ce poste de dépenses. La première raison tient sans doute au fait que l'audiovisuel est une industrie de main d'œuvre et que la réduction du nombre des salariés impose assez rapidement une redéfinition des missions quand ce n'est pas une réduction du périmètre des activités. La deuxième raison tient au dynamisme « naturel » de la masse salariale du fait de l'inflation, de l'augmentation des salaires due à l'ancienneté et des dispositions générales négociées par accords collectifs qui rendent la stabilisation déjà difficile à obtenir. Un autre facteur tient à l'évolution de la pyramide des âges de ces entreprises et à la nécessité de recruter des jeunes maîtrisant les technologies numériques qui interdit de ne pas remplacer au moins partiellement les départs.

Ces différents facteurs excluent de considérer la masse salariale séparément du projet stratégique de l'entreprise sauf à prendre le risque de fragiliser l'exercice des missions au nom d'un objectif purement comptable. C'est ainsi que **la diminution du nombre des journalistes de la radio**

arabophone Monte Carlo Doualiya (MCD)<sup>1</sup> apparaît comme contradictoire avec l'objectif de diffusion des valeurs de la France dans le monde arabe même si cette mutualisation devrait néanmoins permettre de développer des synergies. De la même manière, les suppressions de France 4 et de France Ô devraient avoir un impact limité sur la masse salariale de France Télévisions compte tenu du reclassement des personnels sur d'autres activités et du coût des mesures de compensation adoptées pour préserver l'offre à destination de la jeunesse et des Outre-mer.

Le rapporteur reconnaît que des progrès ont été réalisés dans la gestion des différents groupes publics depuis 2015 grâce à la mobilisation des directions des entreprises et des personnels. Il regrette toutefois qu'il ait fallu attendre 2018 pour que cette préoccupation soit inscrite en tête des priorités ce qui a pour effet de concentrer les efforts sur les années 2021-2022. Le rapporteur déplore, enfin, une nouvelle fois la décision de limiter l'horizon des COM à 2022 avec pour conséquence de réduire la visibilité des entreprises. Le choix d'un COM de 4 ou 5 ans aurait permis de rassurer les entreprises et les personnels sur leur avenir et de mieux associer ces derniers aux efforts demandés. Au lieu de cela, **une crainte grandit concernant d'une part, une remise en cause du financement indépendant par la CAP après 2023 et, d'autre part, une nouvelle réduction des moyens qui menacerait sans doute l'étendue de l'offre.**

Concernant l'objectif n° 5 de « média exemplaire », si le rapporteur constate les progrès déjà accomplis en faveur de la parité hommes – femmes, **il rappelle que l'exemplarité ne saurait faire l'impasse sur la rémunération de certains animateurs « stars » et sur le coût de certains contrats conclus avec des sociétés de production.** On ne peut que regretter à cet égard que les COM n'appellent pas à respecter une certaine éthique du service public en matière de coût des programmes et de rémunération des personnels.

### III. CINQ OBJECTIFS SPÉCIFIQUES À CHACUNE DES ENTREPRISES SOUVENT TROP IMPRÉCIS POUR GARANTIR L'OFFRE DE SERVICE PUBLIC

#### A. FRANCE TÉLÉVISIONS

Les objectifs spécifiques du COM de France Télévisions portent tout d'abord sur la consolidation de la confiance dans l'information (objectif n° 6) avec le projet de « *faire de franceinfo, media global, la référence en matière d'information en continu sur tous les supports* ». Le rapporteur considère que la réalisation de cet objectif nécessiterait de revoir le modèle éditorial de la chaîne à l'aune des standards établis par la concurrence.

---

<sup>1</sup> Le nombre des journalistes de MCD passera de 74 à 54 à l'issue du rapprochement avec la rédaction arabophone de France 24.

L'objectif n° 7 évoque ensuite une offre éducative et divertissante riche pour les jeunes publics « *dans un contexte d'arrêt programmé de France 4 en août 2021* ». **Le rapporteur souhaite marquer à nouveau son désaccord avec la confirmation dans le COM de l'arrêt de France 4 alors que la crise sanitaire n'est pas achevée et que la nécessité de réaffirmer les valeurs républicaines dans la jeunesse demeure prégnante.** A tout le moins il estime qu'un prolongement de France 4 jusqu'au terme du COM fin 2022 constituerait un minimum afin de ne pas pénaliser l'avenir de France Télévisions.

L'objectif n° 8 concerne l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité, de l'inclusion et de la représentation de la diversité tandis que l'objectif n° 9 prévoit un plan de soutien à la création audiovisuelle et cinématographique et au secteur culturel qui reprend l'objectif de 500 M€ pour la création dès 2021.

Enfin, l'objectif n° 10 porte sur une régionalisation portée par les synergies et un rayonnement accru des Outre-mer. Cet objectif confirme la généralisation progressive des matinales communes à France 3 et France Bleu à l'horizon 2022 et le déploiement progressif d'offres d'initiative 100 % régionales. **Le rapporteur remarque que la régionalisation de France 3 ne fait pas l'objet d'un calendrier précis ni d'indications sur le nombre d'antennes** alors que le projet de Delphine Ernotte Cunci de juillet 2020 présenté devant le CSA prévoyait par exemple de « *transformer France 3 en un réseau de 13 offres 100 % régionales, en partenariat avec France Bleu et en s'alliant avec la PQR et les chaînes régionales* ».

Le rapporteur observe que plusieurs autres engagements de la présidente de France Télévisions n'ont pas été repris dans le COM ou sont mentionnés sous une forme édulcorée. Outre le maintien de France 4 et une offre numérique commune à France 3 et France Bleu, on peut citer en particulier la transformation de France 5 afin qu'elle devienne « *la chaîne de la connaissance et du savoir au service de la conscience écologique* » et la création de France Médias +, « *une plateforme d'agrégation numérique commune de tous les contenus audio et vidéo de l'audiovisuel public* ». Le rapporteur ne peut que s'interroger sur le hiatus persistant entre la nomination des présidents de l'audiovisuel public par le CSA sur la base d'un projet et le fait que l'actionnaire n'est pas lié par ce projet pour définir le projet stratégique de l'entreprise dans le COM. **Cette incohérence continue à plaider pour une remise à plat des modes de nomination ainsi que le prévoyait le projet de loi de réforme de l'audiovisuel préparé par Franck Riester.**

La présidente de France Télévisions a par ailleurs annoncé le 22 janvier dernier dans la presse<sup>1</sup> le lancement imminent d'une chaîne éphémère dédiée à la culture appelée « Culturebox » qu'elle souhaiterait voir s'installer sur le canal 19 de la TNT. Si le rapporteur trouve cette initiative intéressante, il regrette qu'elle ne figure pas dans le COM qui a été finalisé il

---

<sup>1</sup> <https://www.lefigaro.fr/medias/delphine-ernotte-france-televisions-lance-une-chaine-culturelle-debut-fevrier-20210122>

y a à peine un mois et que son financement estimé à 5 M€ ne soit pas davantage détaillé<sup>1</sup>. Le rapporteur considère que cette initiative pointe une nouvelle fois les difficultés de gouvernance de l'audiovisuel public et l'absence de véritable collégialité dans l'action. La culture est en effet la raison d'être d'ARTE qui n'a pas été associée à ce projet ce qui amène à s'interroger sur le risque de doublons voire d'affaiblissement de la chaîne franco-allemande qui met en œuvre une stratégie ambitieuse et pérenne de développement multi supports.

## B. RADIO FRANCE

Les objectifs spécifiques de Radio France visent tout d'abord à proposer une offre « *à la pointe des nouveaux usages de la radio et de l'audio* » ce qui passe en particulier par la création d'une plateforme numérique de référence de l'audio et la diffusion de ses sept chaînes en radio numérique terrestre (RNT) (objectif n° 6). **L'engagement de Radio France dans ces nouveaux supports de diffusion trop longtemps retardés constitue une bonne nouvelle qui consacre la stratégie cohérente mise en place par la direction de Radio France.** Les autres sociétés de l'audiovisuel public entendent notamment contribuer à la plateforme numérique en mettant à disposition leurs propres podcasts.

Le COM prévoit ensuite de « *faire vivre le débat public en proximité avec les Français* » avec « *une information de référence, fiable et au plus proche du terrain* » (objectif n° 7). Concernant le renforcement de la « proximité », le rapporteur a déjà eu l'occasion de faire part de ses réserves concernant les conditions de mise en œuvre des coopérations entre France 3 et France Bleu. Le manque d'implication de l'actionnaire dans la mise en place des « *offres numériques partagées* » n'augure, en particulier, rien de bon pour la poursuite de cette coopération.

L'objectif n° 8 vise par ailleurs à « *faire rayonner la culture auprès du plus large public* » notamment en construisant « *une grande bibliothèque numérique des savoirs et de la connaissance* » et en mettant à disposition de tous « *l'immense catalogue des contenus audio de service public* ». À noter que les ponts entre les formations musicales et France Musique devraient être renforcés et que les formations musicales « *iront à la conquête de nouveaux publics en développant leur présence à la télévision et en déployant une action forte notamment en numérique sur l'apprentissage de la musique* » (objectif n° 9). Concernant l'offre musicale, le rapporteur s'étonne toutefois de la faiblesse des objectifs quantifiés de l'indicateur 9.1 en termes de soutien à la musique francophone sur Mouv. Radio France a, en effet, tout à gagner à accompagner les nouveaux artistes français qui peinent à trouver les moyens

---

<sup>1</sup> Les coûts de diffusion technique annuel d'une chaîne sur la TNT avoisine déjà le montant total de l'enveloppe annoncée ce qui interroge sur le coût réel de cette initiative si elle devait se prolonger tout au long de l'année 2021.

de se faire connaître de leur public. Si le groupe s'acquitte de cette obligation de manière très satisfaisante sur les antennes de France Bleu, il ne doit pas hésiter à rééquilibrer ses lignes éditoriales pour s'adresser à tous les publics.

L'objectif n° 10 vise à accompagner une nouvelle génération d'auditeurs ce qui passe par la production de nouveaux contenus adaptés aux enfants, aux jeunes, aux lycéens et aux étudiants. Enfin l'objectif n° 11 concerne la modernisation des outils de production notamment à travers la rénovation des studios de création.

### **C. INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL**

Les objectifs spécifiques de l'Institut national de l'audiovisuel (INA) visent tout d'abord à « *garantir la sauvegarde pérenne, l'enrichissement et la modernisation de la gestion des collections audiovisuelles de l'INA, au service de ses offres et services* » (objectif n° 6) et de « *développer un pôle d'excellence dédié aux métiers de l'audiovisuel et du numérique favorisant l'émergence d'un outil de formation mutualisé au sein de l'audiovisuel public* » (objectif n° 7). Le rapporteur ne peut que constater que cet objectif n° 7 est repris sous une forme très édulcorée dans l'annexe commune qui précise qu'il reviendra aux sociétés de « *mener une réflexion, pilotée par l'INA, sur l'opportunité de créer une entité de formation professionnelle commune de l'audiovisuel public* ». **Le rapporteur estime que le COM aurait dû être plus directif sur la mission de l'INA.**

L'objectif n° 8 vise à « *restaurer dès que possible l'équilibre budgétaire et la capacité d'investissement de l'INA* » très affectés par la crise sanitaire tandis que l'objectif n° 9 prévoit d'« *adapter l'organisation et les modes de travail de l'INA à la transformation de ses missions à l'ère numérique pour mieux affirmer l'ambition renouvelée de sa politique de ressources humaines* ». Enfin l'objectif n° 10 envisage de « *poursuivre une politique immobilière et foncière ambitieuse et collaborative au service de la modernisation et de la mise aux normes environnementales des sites d'activité de l'INA* ». Le COM reconnaît cependant que les moyens nécessaires à cette rénovation manquent sans prévoir de solution particulière.

### **D. ARTE FRANCE**

Le COM d'ARTE France est organisé différemment de ceux des autres entreprises de l'audiovisuel public afin de tenir compte du statut international de l'entreprise et de la nécessité de respecter son projet de groupe. Le document retient les **trois grandes priorités** suivantes : **poursuivre l'excellence éditoriale et amplifier le déploiement numérique ; se déployer en Europe et accroître la nature européenne de ses programmes ; et être une entreprise responsable et innovante.**

Auditionnée par le rapporteur, la direction d'ARTE France a rappelé que l'entreprise avait pris le tournant du numérique avec une certaine avance et que cette stratégie lui permettait d'accéder à de nouveaux publics.

Elle a également indiqué que la préparation du prochain projet du groupe ARTE s'étalerait sur six mois afin d'aboutir en juin 2021 et mettrait l'accent sur la maîtrise des technologies (UHD, interactivité...).

Concernant les objectifs spécifiques, le rapporteur remarque qu'ARTE entend « *porter haut et fort les valeurs et la singularité créative d'ARTE* », « *parler d'Europe et montrer le projet européen sous un jour créatif* » et « *coproduire des programmes européens ambitieux* » ce qui pose la question de l'accès aux droits des programmes au niveau paneuropéen.

### E. FRANCE MÉDIAS MONDE

L'objectif n° 6 assigné à FMM vise notamment à « *porter les valeurs démocratiques dans le monde* » et à diffuser « *la vision singulière de la France au service de la diffusion de ses valeurs et de sa culture à l'étranger (la laïcité, l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité et le respect des droits humains)* ». Ce faisant, le rapporteur s'étonne de ce que le COM entretienne la confusion entre les valeurs de la République (liberté, égalité, fraternité), qui constituent un idéal, et ses principes (laïcité, parité...), qui constituent des règles de vie en commun ou des principes d'organisation du service public. Cette confusion peut créer des malentendus à l'international concernant par exemple la place des religions dans la société, c'est pourquoi une clarification de la rédaction gagnerait à être recherchée.

L'objectif n° 7 concernant « *la promotion de la francophonie dans un monde plurilingue* » indique que l'offre pluri-média arabophone sera renforcée par le rapprochement des rédactions de France 24 en arabe et de MCD. Le rapporteur considère que **le rapprochement des rédactions de FMM peut effectivement être un facteur de plus grande cohérence pour autant qu'il n'ait pas pour but de réduire drastiquement les effectifs de journalistes**. À cet égard, après avoir échangé avec les syndicats de FMM, le rapporteur n'a pas été convaincu par la pertinence de la baisse du nombre de journalistes de MCD alors que tous s'accordent à considérer que la zone Afrique du Nord et Moyen-Orient doit au contraire constituer un secteur prioritaire et qu'il est urgent de mieux faire comprendre l'attachement de la France au principe de laïcité.

L'objectif n° 8 vise à « *développer l'innovation numérique au service d'une offre éditoriale ambitieuse* ». Le numérique doit assurément constituer une priorité pour FMM mais les priorités énoncées faute de moyens nouveaux clairement identifiés ne semblent pas permettre d'atteindre pleinement cet objectif. Le basculement de certaines rédactions (russe, persan, anglais) en 100 % numérique vise ainsi davantage à réaliser des économies sur les coûts de diffusion hertzienne qu'à améliorer l'offre de services. Par ailleurs, les syndicats de FMM ont mis en évidence l'insuffisance des actions de formation pour permettre aux journalistes de produire des nouveaux formats pour le web. *A contrario*, la direction de

l'entreprise met en avant les excellents résultats sur les réseaux sociaux et les efforts de formation prévus en particulier en 2021.

L'objectif n° 9 vise à « *assurer notre présence mondiale tout en développant une stratégie régionalisée* ». Si l'ancrage au cœur de l'Afrique est une réalité heureuse, le rapporteur rappelle à nouveau les doutes que lui inspirent le rétrécissement des moyens dévolus à l'offre arabophone alors que France 24 et MCD se voient attribuer par le COM « *un rôle de médias d'équilibre et de pont entre la France et le monde arabe à travers un traitement de l'actualité équilibré et luttant contre la radicalisation et les fausses informations* ». Le retrait confirmé de la distribution payante aux États-Unis interroge également sur les moyens que la France est prête à consentir pour défendre son influence auprès de la première puissance mondiale au moment où celle-ci vient de changer de dirigeants et de prendre de nouvelles orientations.

L'objectif n° 10 concerne l'optimisation de la gestion de l'entreprise sur la base des recommandations formulées par la Cour des comptes.

\*

\* \*

En conclusion, le rapporteur considère que ces mini-COM ne respectent ni la lettre ni l'esprit de la loi du 30 septembre 1986. **Annoncés comme portant sur la période 2020-2022, ils ne couvrent en réalité que les années 2021 et 2022 et ne sont donc pas conformes à la loi de 1986 qui prévoit une durée de trois ans minimum.**

Dans les faits, les budgets des entreprises concernées étant déjà votés pour 2021, **la programmation ne porte en réalité que sur l'année 2022 sachant que les scrutins du printemps de cette année électorale pourraient se traduire par des dispositions rectificatives applicables au second semestre, ce qui réduit encore la portée de ces documents.**

Ce faisant les COM **ne répondent pas non plus à l'esprit de la loi dont la vocation consiste à tracer une perspective de moyen terme qui, par définition, ne saurait se limiter aux échéances électorales.** Le Gouvernement n'a d'ailleurs pas hésité à se projeter en 2025 pour sa loi de programmation militaire et à 2030 pour sa loi de programmation pour la recherche. Le propre des démocraties avancées est précisément d'être capables de faire des choix pluralistes qui engagent la puissance publique dans la durée à l'image de l'actuelle Charte royale de la BBC entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017 qui cessera de produire ses effets le 31 décembre 2027.

Non seulement les COM ne remplissent pas leur fonction de définition d'un projet stratégique de moyen terme mais, à travers les non-dits, **ils créent une inquiétude forte dans chaque entreprise de l'audiovisuel public sur l'après 2022 concernant l'avenir de la CAP dont la réforme maintes fois annoncée depuis 2017 a été chaque fois repoussée.**

Alors que les commissions de la culture et des finances du Sénat avaient dès 2015 dans le rapport de nos collègues Jean-Pierre Leleux et André Gattolin insisté sur la **nécessité de remettre à plat à la fois le modèle économique et la gouvernance de l'audiovisuel public**, force est de constater l'échec de ce Gouvernement alors que le quinquennat se rapproche de son terme. La réforme de l'audiovisuel préparée par Franck Riester était sur le point de créer les conditions d'une gestion plus stratégique de l'audiovisuel public tandis que l'adoption d'une redevance universelle à l'allemande – qui fait quasiment consensus parmi nous – aurait permis de mettre sur la table la place de la publicité et donc de l'identité du service public. **L'absence de réforme de la CAP se traduit au contraire dans les COM de Radio France et de France Télévisions par une réaffirmation de la publicité comme seule véritable marge de manœuvre des entreprises concernées.**

Comme l'a indiqué la présidente de France Télévisions lors de la table ronde du 12 janvier, les synergies prévues par les COM sont en réalité plus modestes qu'attendu ce qui réduit sensiblement la portée des objectifs communs et de la synchronisation des calendriers. **Le seul véritable apport de ces COM tient, en fait, à la confirmation de la trajectoire budgétaire de 2018** qui a eu pour mérite de placer l'objectif de rigueur dans la gestion en tête des préoccupations des dirigeants de l'audiovisuel public mais nul n'était besoin de rédiger ces COM pour réaffirmer cette trajectoire qui s'applique depuis trois ans sans discontinuer.

Au-delà de l'absence de perspectives financières et stratégiques dont témoignent la feuille de route et les objectifs communs des COM, **le rapporteur s'inquiète tout particulièrement de cinq dispositions propres aux COM de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et de l'INA qui les rendent à ses yeux inacceptables en l'état. Ces dispositions concernent :**

1. **la suppression de France 4** confirmée par le COM de France Télévisions. Elle est contradictoire avec l'objectif d'adresser à la jeunesse des programmes éducatifs et porteurs des valeurs républicaines alors même qu'elle ne constitue pas une source d'économies significative pour l'entreprise et que le projet de Delphine Ernotte Cunci de juillet 2020 prévoyait le maintien de France 4 ;

2. **la disparition du plafond de 42 M€ de recettes publicitaires dans le COM de Radio France.** Cette libéralisation de la publicité sur les antennes du service public rompt les engagements pris envers les radios privées qui seront directement impactées et place le groupe public dans une dépendance accrue à l'audience qui affaiblira à la fois son identité de service public et son indépendance éditoriale ;

**3. l'absence de ligne claire concernant la définition et le déploiement de l'offre numérique commune à France 3 et France Bleu.** L'offre « partagée » mentionnée dans le COM ne correspond à aucun modèle concret et ne s'inscrit pas dans un calendrier connu. Cette absence de choix contredit à la fois la priorité accordée à la proximité et la nécessité de poursuivre la transformation numérique ;

**4. la diminution de 20 journalistes de MCD et le rapprochement avec la rédaction de France 24 arabophone.** Si les mutualisations des rédactions peuvent permettre d'améliorer l'offre, elles ne peuvent viser d'abord des économies de postes sur des zones de diffusion stratégiques. L'affaiblissement de la radio arabophone française apparaît contradictoire avec la priorité donnée du développement de l'audiovisuel extérieur dans le monde arabo-musulman ;

**5. l'absence de reconnaissance officielle du rôle de l'INA comme pôle de formation à destination des 15 000 personnels de l'audiovisuel public.** La formulation retenue par le COM faisant référence à une simple réflexion sur l'opportunité de créer cette offre commune illustre les difficultés de l'actionnaire à faire prévaloir l'intérêt commun de l'audiovisuel public sur les habitudes et les forces centrifuges.

Le caractère fondamental de ces cinq objections spécifiques couplé aux réserves générales sur la forme et la portée de ces documents amène le rapporteur à proposer à la commission de **donner un avis défavorable à l'adoption des COM de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et de l'INA pour la période 2020-2022.** Le rapporteur souhaite préciser que cet avis négatif vise d'abord l'actionnaire de ces entreprises qui aura échoué depuis 2017 à créer les conditions favorables au développement de ces entreprises de l'audiovisuel public en les plaçant dans la situation périlleuse de devoir renoncer à certains aspects importants de leur offre lorsqu'elles ne peuvent recourir à des ressources propres qui dénaturent souvent leur identité de service public.

*A contrario*, le rapporteur a pris acte que, du fait de son statut international, la société ARTE France n'était pas soumise aux mêmes vicissitudes que ses cousines de l'audiovisuel public national. On rappellera en effet que le COM d'ARTE France est subordonné au projet de groupe 2017-2021 du groupe ARTE et qu'il devra en outre respecter le projet de groupe 2021-2024 dont la préparation commencera en juin prochain. Sur le plan financier, le financement d'ARTE France s'inscrit dans le cadre du budget pluriannuel négocié en 2019 par le groupe ARTE avec ses tutelles française et allemande. **La chaîne franco-allemande constitue donc une exception dans le paysage français puisqu'elle dispose d'une visibilité financière et stratégique à moyen terme qui lui permet de mener à bien son projet d'entreprise en toute indépendance avec des résultats inégalés en termes de qualité et de diversité des programmes.** Le rapporteur propose donc de donner un avis favorable à l'adoption du COM d'ARTE France.

\*

\* \*

La commission de la culture, de l'éducation et de la communication a émis un **avis défavorable à l'adoption des COM de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et de l'INA** pour la période 2020-2022.

Elle a par ailleurs émis un **avis favorable à l'adoption du COM d'ARTE France**.



## TRAVAUX EN COMMISSION

### **Communication de M. Jean-Raymond Hugonet, rapporteur, sur les projets de contrats d'objectifs et de moyens 2020-2022 des sociétés de l'audiovisuel public**

MERCREDI 27 JANVIER 2021

---

**M. Jean-Raymond Hugonet, rapporteur.** – Nous avons été saisis le 18 décembre 2020 par le Gouvernement des projets de contrats d'objectifs et de moyens (COM) de France Télévisions, Radio France, Arte France, France Médias Monde et de l'Institut national de l'audiovisuel (INA) pour la période 2020-2022.

Pour la première fois, ces contrats ont été conçus conjointement et coordonnés sur une même période de temps. Autre novation intéressante, ils comportent cinq objectifs communs qui visent à favoriser les convergences dans l'audiovisuel public.

Cet effort est louable mais il convient d'être réaliste car les synergies envisagées demeurent modestes et on ne peut attendre des COM qu'ils apportent la même efficacité qu'une réforme de la gouvernance de grande ampleur telle que notre commission de la culture la promeut depuis 2015.

Plus fondamentalement, alors que l'examen de la réforme de l'audiovisuel est toujours suspendu à l'Assemblée nationale, on peine à comprendre pourquoi le Gouvernement a préféré consacrer trois mois à l'automne pour élaborer ces documents imparfaits - auxquels il convient d'ajouter quelques semaines d'examen par Parlement et le CSA - au lieu de simplement reprendre l'examen de la réforme de l'audiovisuel là où elle avait été arrêtée.

À partir du moment où la priorité devient la recherche des synergies, pourquoi se contenter de quelques objectifs communs dans des documents non contraignants en lieu et place d'une véritable stratégie commune mise en œuvre par une autorité commune dans la cadre d'un budget commun avec la possibilité de créer des rédactions communes, des filiales communes, des plateformes communes ? Poser la question, c'est prendre la mesure du chemin qui reste à parcourir et réaliser le temps qui a été perdu au cours de ce quinquennat.

Or, en matière d'audiovisuel, compte tenu de la concurrence féroce des nouvelles plateformes, le temps perdu se traduit par un retard qui s'accumule et un risque de sortie du jeu. France Télévisions a ainsi perdu ces dernières années sa souveraineté technologique - si ce n'est peut-être son

âme - en décidant de se reposer sur la technologie du groupe RTL pour créer l'offre commerciale SALTO. Le repli de la diffusion de RFI et de France 24 de nombreux territoires stratégiques comme l'arrêt de la diffusion hertzienne en plusieurs langues de RFI actent, par ailleurs, le reflux de l'influence française pour économiser « *une poignée de dollars* » pour paraphraser Sergio Leone.

Nous devons donc vraiment nous demander si les objectifs et les moyens de ces COM sont à la hauteur des enjeux. Car, dans l'immédiat, je crains que ce soient d'abord les Chinois, les Russes et les Turcs concernant l'Afrique et le Moyen-Orient, de même que les Américains Netflix et Apple pour ce qui est des plateformes SVOD, qui approuvent ces COM avec enthousiasme.

Revenons justement à ces contrats. L'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication prévoit que des COM sont conclus entre l'État et ces cinq sociétés de l'audiovisuel public dont la durée « *est comprise entre trois et cinq années civiles* ». Si la loi prévoit donc l'obligation de conclure un COM, elle ne prévoit toutefois aucune sanction si l'État manque à cette obligation ou ne respecte pas les termes du document. C'est ainsi que les COM de Radio France et de l'INA conclus pour la période 2015-2019 n'ont pas été renouvelés dans les délais impartis. Par ailleurs, on peut rappeler que les dispositions financières des COM négociés avant 2017 n'ont pas été respectées par la majorité actuelle sans que des avenants n'aient été pour autant adoptés, ce qui illustre la portée toute relative de ces documents.

Le caractère peu contraignant de ces documents ne permet pas à cet outil de répondre au besoin de stabilité des entreprises de l'audiovisuel public. C'est une des raisons pour lesquelles le Gouvernement envisageait une réforme des COM dans le cadre du projet de loi relatif à la communication audiovisuelle et à la souveraineté culturelle à l'ère numérique qui prévoyait de remplacer les COM par des « *conventions stratégiques pluriannuelles* » conclues entre l'État et la nouvelle société France Médias d'une part et la société ARTE France d'autre part.

Ces nouveaux COM sont plus synthétiques que les précédents puisqu'ils comprennent 5 objectifs communs et 5 objectifs spécifiques à chaque entreprise. Mais force est de constater que le principal apport attendu d'un COM - à savoir la détermination des ressources publiques sur une période de 4 à 5 ans - n'est pas au rendez-vous puisque les plans d'affaires annexés se limitent à préciser le montant de la contribution à l'audiovisuel public (CAP) prévue pour chaque entreprise en 2022. Toutes les autres informations étaient déjà connues.

En fait, l'apport de ces COM est à lire en négatif, puisqu'il tient dans la confirmation de l'absence de réforme de la CAP d'ici la fin du quinquennat qui se traduit par au moins trois conséquences :

- l'absence de remise à plat du modèle économique des entreprises de l'audiovisuel public va de pair avec le maintien d'un financement

« mixte » avec d'une part, la CAP et, d'autre part, des recettes publicitaires qui comptent pour environ 10 % du budget de France Télévisions et de Radio France et sont appelées à progresser ;

- l'identité du service public qui est inversement proportionnelle à la recherche de l'audience publicitaire devrait s'en retrouver affaiblie sur les antennes des deux grands groupes publics de radio et télévision tandis qu'ARTE et France Médias Monde maintiendront leur différence ;

- l'absence de réforme de la CAP crée une incertitude complète sur l'avenir au-delà de 2022 avec la crainte de nouvelles diminutions de ressources voire une « rebudgétisation » de la CAP.

En somme, alors que depuis 5 ans les entreprises de l'audiovisuel attendent de la part de l'État des « preuves d'amour » à travers la création d'une nouvelle ressource universelle qui permettrait de garantir leur indépendance dans la durée et des moyens supplémentaires pour financer les priorités, l'actionnaire a préféré se contenter d'un plan de rigueur agrémenté - je dois le dire - de formules un peu creuses mais sympathiques pour donner le change. Une occasion manquée en somme, car le bilan à l'issue de ces COM sera tout de même assez modeste comme l'ont reconnu les dirigeants des entreprises auditionnés devant notre commission le 12 janvier dernier.

Si l'on passe en revue les cinq objectifs communs, la réalisation de l'objectif n° 1 consacré au renforcement d'une offre de service public identifiée qui s'adresse à tous les publics apparaît comme compromis, voire inatteignable. Le renforcement de la place de la publicité sur Radio France avec la suppression du plafond de 42 M€ ouvre la porte à une banalisation de l'offre de service public. Quant à l'offre commerciale SALTO, l'absence de publications de chiffres sur les abonnements malgré nos demandes répétées augure mal des résultats qui seraient pour le moment très modestes.

L'objectif n° 2 qui porte sur le développement des synergies et des partenariats est évidemment essentiel. Toutefois l'annexe listant ces coopérations vous a été distribuée. Elle constitue davantage un catalogue à la Prévert qu'un projet structuré porteur d'avenir. L'absence d'initiative commune en termes de maîtrise des nouvelles technologies suffit à illustrer le manque d'ambition quand on connaît l'importance que devraient prendre dans les années à venir les data, l'Ultra haute définition (UHD), l'intelligence artificielle ou les algorithmes utilisés sur les plateformes.

Que penser par ailleurs de certaines formules ronflantes comme l'annonce de la conclusion d'un « *pacte de l'audiovisuel public pour le soutien et l'exposition de la culture et de la musique dans un contexte où le secteur est fortement impacté par la crise sanitaire* ». Cette promesse de « pacte » a déjà du plomb dans l'aile puisque la présidente de France Télévisions n'a pas hésité à annoncer le lancement d'une nouvelle chaîne culturelle éphémère appelée « Culturebox » sur le canal 19 de la TNT laissé vacant par France Ô qui n'a fait l'objet - je peux

vous l'affirmer - d'aucun échange avec ARTE, la chaîne culturelle franco-allemande qui diffuse déjà ce type de programmes sur sa plateforme.

D'autres coopérations sont également mentionnées mais le flou de leurs formulations les vide en réalité de toute substance. La direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) reconnaît, par exemple, ne pas savoir à quoi correspondra l'offre numérique « partagée » entre France 3 et France Bleu tandis que le projet de filiale dédiée à la formation pilotée par l'INA est renvoyé aux conclusions d'une réflexion sur l'opportunité de la créer.

L'objectif n° 3 est sans doute le plus abouti puisqu'il vise la maîtrise des dépenses et la réorientation des crédits vers les programmes. Nous avons toujours approuvé cet objectif qui fonde la trajectoire budgétaire décidée en 2018 et qui a pour effet de mieux maîtriser la masse salariale qui constitue l'objectif commun n° 4. Notre commission avait rejeté les COM de Radio France en 2015 et de France Télévisions en 2016 précisément parce qu'aucun effort sérieux n'avait été réalisé sur la maîtrise de la masse salariale et qu'aucune suite n'avait été donnée aux rapports de la Cour des comptes.

Les nouveaux COM prévoient une « maîtrise » c'est-à-dire une stabilisation de la masse salariale et non une véritable baisse. On peut certes considérer que c'est insuffisant et qu'il reste des marges de progressions importantes. Pour autant, je ne sous-estimerai pas l'effort que cela représente pour au moins trois raisons :

- la première raison tient au fait que l'audiovisuel est une industrie de main-d'œuvre et que la réduction du nombre des salariés au-delà d'un certain point impose une redéfinition des missions quand ce n'est pas une réduction du périmètre des activités ;

- la deuxième raison tient au dynamisme « naturel » de la masse salariale du fait de l'inflation, de l'augmentation des salaires due à l'ancienneté et des dispositions générales négociées par accords collectifs qui rend la stabilisation déjà difficile à obtenir ;

- une troisième raison tient à l'évolution de la pyramide des âges de ces entreprises et à la nécessité de recruter des jeunes maîtrisant les technologies numériques qui obligent à remplacer au moins partiellement les départs.

Ces trois facteurs excluent de considérer la masse salariale séparément du projet stratégique de l'entreprise sauf à prendre le risque de fragiliser l'exercice des missions au nom d'un objectif purement comptable. C'est ainsi que la diminution du nombre des journalistes de la radio arabophone MCD apparaît contradictoire avec l'objectif de diffusion des valeurs de la France dans le monde arabe. De la même manière, les suppressions de France 4 et de France Ô pour des raisons budgétaires devraient avoir un impact limité sur la masse salariale de France Télévisions compte tenu du reclassement des personnels sur d'autres activités et du coût

des mesures de compensation adoptées pour préserver l'offre à destination de la jeunesse et des outre-mer.

On peut reconnaître que des progrès ont été réalisés dans la gestion depuis 2015 grâce à la mobilisation des directions des entreprises et des personnels. Je regrette toutefois qu'il ait fallu attendre 2018 pour que cette préoccupation soit inscrite en tête des priorités ce qui a pour effet de concentrer les efforts sur les années 2021-2022.

Je déplore une nouvelle fois la décision de limiter l'horizon des COM à 2022 avec pour conséquence de réduire la visibilité des entreprises. Le choix d'un COM de 4 ou 5 ans aurait permis de rassurer les entreprises et les personnels sur leur avenir et de mieux associer ces derniers aux efforts demandés. Au lieu de cela, une crainte grandit d'une remise en cause du financement indépendant par la CAP après 2022 et d'une nouvelle réduction des moyens qui menacerait sans doute l'étendue de l'offre.

Concernant l'objectif n° 5 de « média exemplaire », si on peut constater les progrès déjà accomplis en faveur de la parité hommes-femmes notamment, je rappelle que l'exemplarité ne saurait faire l'impasse sur la rémunération de certains animateurs « stars » et sur le coût de certains contrats conclus avec des sociétés de production. On ne peut que regretter à cet égard que les COM n'appellent pas à respecter une certaine éthique du service public en matière de coût des programmes et de rémunération des personnels.

Les objectifs spécifiques à chacune des entreprises sont trop nombreux pour être tous évoqués ce matin et vous les retrouverez dans le rapport écrit. J'en citerai néanmoins quelques-uns qui me semblent significatifs :

L'objectif n° 7 du COM de France Télévisions confirme l'arrêt de France 4 alors même, comme l'a rappelé la présidente de France Télévisions, que l'entreprise se voit demander d'augmenter sa couverture de la population. Je considère, par ailleurs, comme tout à fait inopportun de priver les familles les plus modestes, celles qui n'ont pas nécessairement accès à internet, d'un programme linéaire de confiance exempt de publicité. Ce coup de canif à notre conception du service public de l'audiovisuel ne peut être passé sous silence.

L'objectif n° 10 consacré à la proximité réaffirme les engagements du groupe en faveur de l'Outre-mer et annonce le déploiement progressif d'offres d'initiative 100 % régionales. Cette régionalisation de France 3 reste floue dans ses modalités, son coût et son calendrier. Alors que ce projet aurait pu constituer un axe stratégique, on comprend « entre les lignes » qu'il ne devrait prendre forme qu'après 2022, Delphine Ernotte Cunci nous ayant rappelé que son mandat courrait jusqu'à 2025.

L'objectif n° 6 du COM de Radio France vise pour sa part à proposer une offre « à la pointe des nouveaux usages de la radio et de l'audio » ce qui passe, en particulier, par la création d'une plateforme numérique de référence de l'audio et la diffusion de ses sept chaînes en radio numérique terrestre

(RNT). Ces deux projets sont à la fois complémentaires et indispensables pour préserver l'attractivité de la radio publique.

L'objectif n° 10 du COM de l'INA envisage de « *poursuivre une politique immobilière et foncière ambitieuse et collaborative au service de la modernisation* » tout en reconnaissant qu'aucun crédit n'était prévu pour avancer dans ce sens. Nous touchons là vraiment à la limite de l'exercice...

J'ai eu par ailleurs l'occasion de m'entretenir avec la présidente de France Médias Monde de certaines rédactions maladroites de leur COM. L'objectif n° 6 par exemple érige la laïcité au rang des valeurs à défendre dans le monde alors qu'il s'agit surtout d'un principe de vie en commun et d'organisation des services publics. Ériger la laïcité au rang des valeurs, c'est prendre le risque d'accroître le malentendu sur cette notion qui n'existe pas dans d'autres cultures.

Enfin, les objectifs spécifiques d'ARTE visent à déployer son offre en Europe et à accroître la nature européenne de ses programmes, ce qui est complètement cohérent avec la vocation de l'entreprise et crédible à la fois techniquement et financièrement.

En conclusion, ces COM sur lesquels nous avons à donner un avis doivent être examinés avec lucidité.

La loi de 1986 prévoyant que leur durée est comprise entre 3 et 5 ans, il est difficile de ne pas signaler au Gouvernement sa pirouette consistant à intégrer l'année 2020 dans sa programmation triennale pour rentrer dans les clous. Ce non-respect d'une disposition très claire de la loi de 1986 permet de mesurer la nature profonde de ces COM qui relèvent davantage selon moi de l'exercice de communication que de la programmation stratégique.

Je ne partage pas non plus l'argument selon lequel le Gouvernement ne voulait pas anticiper sur la prochaine législature en se projetant après 2022. Le rôle d'un Gouvernement est précisément de préparer l'avenir et non de piloter à vue avec pour seul horizon les échéances électorales. La loi de programmation militaire a d'ailleurs pour terme 2025 tandis que la loi de programmation pour la recherche vise 2030. Pourquoi l'audiovisuel serait-il traité différemment ?

Le propre des démocraties avancées est d'être capables de faire des choix pluralistes qui engagent la puissance publique dans la durée à l'image de l'actuelle Charte royale de la BBC entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017 qui cessera de produire ses effets le 31 décembre 2027.

Non seulement ces COM ne remplissent pas leur fonction de définition d'un projet stratégique de moyen terme mais, à travers les non-dits, ils créent une inquiétude forte dans chaque entreprise de l'audiovisuel public sur l'après 2022 concernant l'avenir de la CAP dont la réforme maintes fois annoncée depuis 2017 a été chaque fois repoussée. Alors que les commissions de la culture et des finances du Sénat avaient dès

2015, dans le rapport de nos collègues Jean-Pierre Leleux et André Gattolin, insisté sur la nécessité de remettre à plat à la fois le modèle économique et la gouvernance de l'audiovisuel public, force est de constater la difficulté à agir de ce Gouvernement alors que le quinquennat se rapproche de son terme.

La réforme de l'audiovisuel préparée par Franck Riester était sur le point de créer les conditions d'une gestion plus stratégique de l'audiovisuel public tandis que l'adoption d'une redevance universelle à l'allemande - qui fait quasiment consensus parmi nous - que l'ancien ministre de la culture nous annonçait pour 2021 « au plus tard », aurait permis de mettre sur la table la place de la publicité et donc de l'identité du service public. L'absence de réforme de la CAP se traduit au contraire dans les COM de Radio France et de France Télévisions par une réaffirmation de la publicité comme seule véritable marge de manœuvre des entreprises concernées.

Comme l'a indiqué la présidente de France Télévisions lors de la table ronde du 12 janvier, les synergies prévues par les COM sont en réalité plus modestes qu'attendu, ce qui réduit sensiblement la portée des objectifs communs et de la synchronisation des calendriers. Le seul véritable apport de ces COM tient, en fait, à la confirmation de la trajectoire budgétaire de 2018 qui a eu pour mérite de placer l'objectif de rigueur dans la gestion en tête des préoccupations des dirigeants de l'audiovisuel public, mais nul n'était besoin de rédiger ces COM pour appliquer cette trajectoire décidée il y a trois ans.

Au-delà de l'absence de perspectives financières et stratégiques dont témoignent la feuille de route et les objectifs communs des COM, nous pouvons nous inquiéter tout particulièrement de cinq dispositions propres aux COM de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et de l'INA qui les rendent à mes yeux inacceptables en l'état. Ces dispositions concernent :

- la suppression de France 4 confirmée par le COM de France Télévisions. Elle est contradictoire avec l'objectif d'adresser à la jeunesse des programmes éducatifs et porteurs des valeurs républicaines alors même qu'elle ne constitue pas une source d'économies significative pour l'entreprise et que le projet de Delphine Ernotte Cunci de juillet 2020 prévoyait le maintien de France 4 ;

- la disparition du plafond de 42 M€ de recettes publicitaires dans le COM de Radio France. Cette libéralisation de la publicité sur les antennes du service public rompt les engagements pris envers les radios privées qui seront directement impactées et place le groupe public dans une dépendance accrue à l'audience qui affaiblira à la fois son identité de service public et son indépendance éditoriale ;

- l'absence de ligne claire concernant la définition et le déploiement de l'offre numérique commune à France 3 et France Bleu. L'offre « partagée » mentionnée dans le COM ne correspond à aucun modèle concret et ne s'inscrit pas dans un calendrier connu. Ce manque de précisions contredit à

la fois la priorité accordée à la proximité et la nécessité de poursuivre la transformation numérique ;

- la diminution de 20 journalistes de Monte Carlo Doualiya (MCD) et le rapprochement avec la rédaction de France 24 arabophone. Si les mutualisations des rédactions peuvent certainement permettre d'améliorer l'offre, elles ne peuvent viser d'abord des économies de postes sur des zones de diffusion stratégiques. L'affaiblissement de la radio arabophone française apparaît contradictoire avec la priorité donnée du développement de l'audiovisuel extérieur dans le monde arabo-musulman ;

- enfin, l'absence de décision concernant la création autour de l'INA d'un pôle de formation à destination des 15 000 personnels de l'audiovisuel public jette un doute sur la volonté de mener des mutualisations. La formulation retenue par le COM faisant référence à une simple réflexion sur l'opportunité de créer cette offre commune illustre les difficultés de l'actionnaire à faire prévaloir l'intérêt commun de l'audiovisuel public sur les habitudes et les forces centrifuges.

Le caractère fondamental de ces cinq objections spécifiques couplé aux réserves générales sur la forme et la portée de ces documents m'amène à proposer à la commission de donner un avis défavorable à l'adoption des COM de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et de l'INA pour la période 2020-2022.

Je souhaite préciser que ces avis négatifs visent d'abord l'actionnaire de ces entreprises qui aura échoué depuis 2017 à créer les conditions favorables au développement de ces entreprises en les plaçant dans la situation de devoir dégrader leur offre lorsqu'elles ne pouvaient pas recourir à des ressources propres qui dénaturent souvent leur identité de service public.

*A contrario*, je vous propose de prendre acte que, du fait de son statut international, la société ARTE France n'est pas soumise aux mêmes vicissitudes que ses cousines de l'audiovisuel public national. Le COM d'ARTE France est en effet subordonné au projet de groupe 2017-2021 du groupe franco-allemand ARTE et il devra respecter le COM 2021-2024 du groupe dont la préparation commencera en juin prochain. Sur le plan financier, ARTE France s'inscrit dans le cadre du budget quadriennal négocié en 2019 par le groupe ARTE avec ses tutelles française et allemande. La chaîne franco-allemande constitue donc une exception dans le paysage français puisqu'elle dispose d'une visibilité financière et stratégique jusqu'à 2024 qui lui permet de mener à bien son projet d'entreprise en toute indépendance avec des résultats inégalés en termes de qualité et de diversité des programmes. Je vous propose donc de donner un avis favorable à l'adoption du COM d'ARTE France.

**M. Laurent Lafon, président.** – Je vais maintenant ouvrir le débat en proposant à un orateur par groupe de prendre la parole.

**Mme Catherine Morin-Desailly.** – Je remercie le rapporteur pour le travail accompli depuis la table ronde du 12 janvier dernier. Son rapport confirme la perception que nous avons de ces COM qui font suite à l'abandon de la réforme de l'audiovisuel. Je tiens à préciser que l'avis du groupe centriste n'a rien à voir avec le travail des directions de ces entreprises qui ont fait preuve d'une remarquable résilience pendant cette crise sanitaire. Les entreprises ont su en particulier adapter leur offre dans le cadre du programme « nation apprenante ». France Télévisions a réussi à cette occasion à rééditorialiser France 4 tandis que France Médias Monde a continué à faire rayonner l'image de la France. Je salue l'excellent travail de l'INA ainsi que l'offre culturelle d'ARTE et de France Télévisions qui se complètent. Il y a toujours des progrès à attendre dans les synergies et les modèles économiques de ces entreprises attendent toujours d'être confortés. Les Français ont su renouer avec la télévision linéaire à l'occasion de cette crise sanitaire.

Je soutiens les conclusions du rapporteur, notamment en ce qui concerne les limites que rencontrent les synergies dans le cadre actuel. On ne peut que regretter que l'idée de créer une plateforme commune des contenus de l'audiovisuel public, qui avait émergée à l'issue du colloque organisé par la commission de la culture en juillet 2018, ait été abandonnée alors même que Delphine Ernotte Cunci l'évoquait dans son programme de juillet 2020.

La durée de ces COM apparaît insuffisante puisqu'elle n'offre pas de garanties au-delà de 2022. Les entreprises se retrouveront alors dans une situation délicate. Cette durée de 2 ans apparaît incohérente avec le renouvellement pour 5 ans du mandat de Delphine Ernotte Cunci à la présidence de France Télévisions. Je rappelle que notre commission avait plaidé pour que les COM soient alignés avec les mandats des présidents. Faute de réforme de la CAP que nous demandons depuis 2009, ces COM se caractérisent par une inadéquation des moyens par rapport aux missions qui sont confiées aux entreprises de l'audiovisuel public. Le Président de la République avait déclaré à l'automne 2017 que l'audiovisuel public était « une honte ». J'estime aujourd'hui que la honte est de ne pas avoir fait de réforme de l'audiovisuel public et d'avoir supprimé France 4.

**M. David Assouline.** – Le rapport souligne l'essentiel. Il existe certes des objectifs communs dans ces COM, mais il est absurde que le sport ne figure pas dans les missions de l'audiovisuel public. Il s'agit du principal programme fédérateur. Or il a été livré aux chaînes privées payantes. Le direct constitue la légitimité de la télévision linéaire par rapport aux plateformes. Les COM auraient pu fixer des objectifs en termes de sport féminin ou de disciplines olympiques qui sont peu diffusées. Il s'agit d'un abandon.

Concernant le périmètre, jamais je ne voterai un COM qui propose de supprimer une chaîne dédiée à la jeunesse. C'est la première fois que cette suppression apparaît dans un document sans être mise au conditionnel.

Sur les moyens, qu'est-ce qu'on nous dit ? Qu'il faut poursuivre la trajectoire budgétaire amorcée en 2018, qui s'est traduite par une baisse des crédits. Mais, dans le même temps, on appelle à accélérer la révolution numérique qui, il est vrai, est une nécessité absolue. Autrement dit, c'est avec des fonds propres réduits qu'il va falloir investir dans ce secteur, crucial pour toutes les industries du pays. Le numérique, c'est en effet un véritable investissement dynamique.

Je préviens ceux qui fustigent les entreprises « mastodontes » et qui sont favorables à la réduction de la masse salariale qu'à un moment donné, il y aura des robots partout. Je leur rappelle qu'en dix ans, la masse salariale de France Télévisions a baissé de 20 %, ce qui représente 2 000 personnes. En connaissez-vous beaucoup des entreprises qui ont été confrontées à une telle situation ? France Télévisions est à l'os ! Continuer sur la même tendance, c'est se diriger vers une dégradation de la qualité de la programmation.

L'arrêt de France 4 était initialement justifié par la nécessité de faire des économies. Mais tel n'est pas le cas ! Un certain nombre de programmes jeunesse ont été basculés sur d'autres chaînes ; or comme ces programmes ne peuvent plus être encadrés par des messages publicitaires, les chaînes subissent une perte de recettes. La suppression d'une chaîne, c'est 24 heures de programmation en moins, des reports de programmes vers d'autres chaînes, donc une réduction globale des plages de diffusion existantes. Et au final, sur quoi sabre-t-on ? Les documentaires ! Une telle réduction du périmètre de la programmation n'est pas acceptable.

Sur les COM en tant que tels, l'on sait très bien que leur principal travers est qu'ils ne sont jamais respectés ! Connaissez-vous des contrats qui n'engagent qu'une des deux parties ? Car, en l'espèce, il y a, d'un côté, l'État qui a toujours fait ce qu'il voulait et qui n'a jamais tenu ses engagements financiers ; de l'autre, il y a des sociétés qui se sentent obligées de respecter les termes du COM, au risque sinon de s'attirer les foudres de leur tutelle. Et cela va continuer !

Le financement de l'audiovisuel public se doit d'être pérenne, garanti et non dépendant des majorités politiques. Lier la durée du COM à celle du mandat présidentiel, c'est ingérable pour une entreprise publique ! Il existe quand même une continuité de l'État et de ses missions, quelles que soient les alternances politiques. Imaginez-vous une entreprise dont le plan de développement serait dépendant de la majorité politique ? C'est impensable ! L'audiovisuel public est soumis à une instabilité permanente qui, dans un contexte de forte concurrence, le désavantage par rapport aux grandes sociétés privées. Une « universalisation » de la CAP permettrait d'élaborer des COM beaucoup plus cohérents, reposant sur un véritable partenariat et garantissant une pérennité des financements par-delà les contingences politiques.

Pour l'ensemble de ces raisons, notre groupe suivra l'avis du rapporteur et votera contre ces COM. Nous sommes en revanche favorables au COM d'ARTE France.

**M. Jérémy Bacchi.** – Nous saluons le travail du rapporteur qui trace une perspective claire de ce que doit être le service public de l'audiovisuel et qui pointe les manques de ces COM. Il s'agit, avec ces documents, d'un véritable plan de rigueur. J'insisterai sur cinq points.

La suppression de France 4, tout d'abord : nous sommes toutes et tous attachés à l'existence d'une chaîne du service public dédiée à la jeunesse, d'autant plus dans le contexte de crise que nous traversons. Ce projet ayant été reporté d'un an en raison de la crise, il aurait été nécessaire d'avoir un retour sur cette année supplémentaire en termes d'audience et de contenu de la programmation. Malheureusement, tel n'a pas été le cas et nous sommes désormais mis devant le fait accompli.

La libéralisation de la publicité, ensuite, dont nous connaissons les conséquences dramatiques sur la programmation. Nous ne pouvons pas nous satisfaire de la confirmation de cette tendance de fond.

Autre sujet de préoccupation, la faiblesse du développement numérique. Nous entendons beaucoup de déclarations d'intention sur la nécessité du virage numérique, mais nous constatons peu de réalisations concrètes. Le retard considérable pris par le secteur public alimente l'idée, extrêmement dangereuse, que le secteur privé serait plus compétent et plus efficace en la matière.

Le rôle de l'audiovisuel public en période de crise aurait aussi mérité une analyse approfondie sur le contenu des programmes. Nous regrettons l'absence de véritable réflexion.

Enfin, à propos de la régionalisation de France 3, que nous a annoncée Delphine Ernotte Cunci, nous manquons de visibilité sur le calendrier et les modalités de ce projet. Il y a pourtant un réel besoin de proximité auquel la chaîne peut répondre. Les périmètres retenus correspondront-ils à la carte du découpage administratif ? Si je prends ma région, Provence-Alpes-Côte d'Azur, elle réunit des territoires très différents, haut-alpins et côtiers... Cela nécessite de prendre en compte la diversité interne à nos régions et de la mettre en regard avec les missions de l'audiovisuel public.

Pour toutes ces raisons, nous voterons contre ces COM, à l'exception de celui d'ARTE France.

**M. Julien Bargeton.** – Il ne faut pas confondre les sujets de réforme, essentiellement structurels – gouvernance, CAP –, et les COM. De nombreuses critiques portent sur le fait que la réforme tant attendue de l'audiovisuel public n'a pas eu lieu, ce que je peux comprendre. Le choix a été fait de décaler le calendrier à la dernière partie du quinquennat.

Le sujet qui nous réunit aujourd'hui, ce sont les COM en tant que tels. Ceux-ci constituent un apport significatif en ce qu'ils sont alignés à la fois dans la durée et dans leur contenu. Ils contiennent des éléments communs intéressants en termes de missions, d'objectifs, de coopérations, de contenus éditoriaux ; c'est un vrai plus. Sur la date de 2022, qui correspond à l'année de la prochaine présidentielle, l'on aurait choisi de « l'enjamber » plus ou moins largement – 2024, 2025 –, l'on nous aurait reproché de ne pas respecter le résultat des urnes et le fait qu'un nouveau Gouvernement puisse prendre d'autres décisions ! Cela ne me choquerait pas qu'en 2022, une nouvelle majorité retravaille les COM et fixe d'autres priorités pour la période 2023-2027.

Le report de la réforme n'empêche pas la poursuite de la transformation de l'audiovisuel public : favoriser les coopérations entre entreprises, fixer des priorités communes... Un premier jalon est posé avec ces COM. Le rapporteur a d'ailleurs mis en avant un certain nombre d'aspects positifs. D'autres ont choisi de les critiquer ; c'est le principe même du débat démocratique. J'estime, pour ma part, qu'ils comportent des objectifs ambitieux d'évolution du secteur. Je partage par ailleurs ce qui a été dit sur la place du sport dans les programmes ; cette question mérite d'être posée.

Des calendriers alignés, des objectifs communs, une ambition de transformation, telles sont les raisons pour lesquelles mon groupe ne suivra pas l'avis du rapporteur, dont je tiens néanmoins à souligner l'implication et la qualité du travail.

**M. Jean-Raymond Hugonet, rapporteur.** – En préambule, je précise que n'étant sénateur que depuis 2017 et reprenant cette année le flambeau de notre ancien collègue Jean-Pierre Leleux, j'ai découvert tout le travail accompli depuis des années par notre assemblée – qui devrait être plus écoutée –, et notre commission en particulier, sur ce secteur. Mon rapport apporte une pierre supplémentaire à un socle déjà très solide. L'avis que je formule s'adresse à l'État, et non aux entreprises et à leurs personnels. Je remercie Catherine Morin-Desailly d'avoir insisté sur ce point.

S'agissant de « Culturebox », notre rôle est aussi de regarder les éventuels aspects négatifs de ce projet. L'idée était que cette chaîne puisse naître très rapidement, compte tenu de la conjoncture exceptionnelle. Le monde de la culture traverse une crise sans précédent, dont on ne connaît pas le terme. J'aime les choses éphémères.

Culturebox représente un formidable effet d'appel pour le monde de la culture, je pense en particulier aux orchestres régionaux chers au cœur de Catherine Morin-Desailly.

En ce qui concerne plus spécifiquement France Médias+, voilà un exemple type de ce que je n'hésite pas à qualifier de « marché de dupes ». La présidente Delphine Ernotte Cunci avait proposé cet ambitieux projet en

juillet 2020, mais force est de constater qu'il ne figure pas dans le COM. Je note donc un problème de cohérence au moment de la nomination du président d'un organisme d'audiovisuel public : ou il a déjà connaissance du COM et n'a dès lors d'autre choix que de le suivre, ou il n'en dispose pas, présente son propre programme et risque de ne pas le voir repris dans le COM suivant.

Pour répondre à David Assouline sur la thématique du sport, je crains malheureusement que le service public ne soit pas en mesure de proposer le plus populaire d'entre eux, le football, compte tenu du montant des droits. Il faut cependant veiller à ce qu'il conserve les deux événements majeurs que sont le Tour de France et Roland-Garros. Au passage, je rappelle que Maxime Saada, président-directeur général du groupe Canal+, nous avait alertés de manière précoce sur l'absurdité économique de l'offre de Médiapro sur le championnat de France de football.

La question de la masse salariale est complexe et je veux nuancer les propos de David Assouline. La Cour des comptes avait en 2016 mis en lumière les problèmes mais son travail comportait plusieurs maladresses dont une approche difficilement acceptable des formations musicales. Des efforts certains ont été entrepris et je relève au passage que l'on évoque bel et bien une maîtrise et non pas une baisse de cette masse salariale.

Jérémy Bacchi a souligné l'importance du retard pris par ces COM, qui sont difficilement explicables et certainement pas à la hauteur des enjeux.

Je rappelle à Julien Bargeton que ces COM contreviennent pour moi à la loi de 1986 puisqu'ils courent sur la période 2020-2022 déjà presque à mi-parcours. L'avis favorable que j'avais proposé à la commission d'adopter sur le projet de loi de finances pour 2021 n'a pas été facile à prendre, mais il tenait compte des efforts faits par l'État et de la situation tout à fait exceptionnelle que nous vivons. Pour 2022, année d'élection présidentielle, le flou est total. Je relève que d'autres secteurs comme la défense ou la recherche bénéficient de loi de programmation étendues qui leur donne une vraie visibilité budgétaire.

Je constate en tout cas que nous pourrions probablement parvenir à une forme de consensus entre nous sur la réforme de notre audiovisuel public.

**M. Laurent Lafon, président.** – Il faut souligner la constance et la cohérence des travaux de la commission, à la fois dans le temps et aujourd'hui avec le projet d'avis de notre rapporteur qui s'inscrit pleinement dans la logique qu'il vient de nous exposer. Nous ressentons tous le besoin d'une réforme qui s'impose face aux défis auxquels est confronté l'audiovisuel public, par exemple, avec l'évolution de la contribution à l'audiovisuel public (CAP). Nous aurons l'occasion de réaffirmer nos positions lors des débats sur le futur projet de loi audiovisuel.

Mes chers collègues, je vous propose donc de définir la position de la commission sur chacun des contrats d'objectifs et de moyens des sociétés de l'audiovisuel public.

Notre rapporteur nous propose d'abord de donner un avis défavorable sur le contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions.

*La commission émet un avis défavorable sur ce contrat.*

Notre rapporteur nous propose de donner un avis défavorable sur le contrat d'objectifs et de moyens de Radio France.

*La commission émet un avis défavorable sur ce contrat.*

Notre rapporteur nous propose de donner un avis défavorable sur le contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde.

*La commission émet un avis défavorable sur ce contrat.*

Notre rapporteur nous propose de donner un avis défavorable sur le contrat d'objectifs et de moyens de l'Institut national de l'audiovisuel (INA).

**M. David Assouline.** – Le groupe socialiste s'abstiendra sur ce contrat.

*La commission émet un avis défavorable sur ce contrat.*

**M. Laurent Lafon, président.** – Notre rapporteur nous propose enfin de donner un avis favorable sur le contrat d'objectifs et de moyens d'Arte France.

*La commission émet un avis favorable sur ce contrat.*

*La commission adopte le rapport d'information et en autorise la publication.*

**Audition sur les projets de contrats d'objectifs et de moyens 2020-2022  
des sociétés de l'audiovisuel public**

MARDI 12 JANVIER 2021

---

**M. Laurent Lafon, président.** – L'audiovisuel public joue un rôle fondamental pour promouvoir la culture, mettre à disposition une information de qualité, notamment au niveau local, accroître l'accès à l'éducation et favoriser la création.

Depuis l'arrivée des premières plateformes américaines, la révolution de l'offre des programmes et des usages crée un défi pour des entreprises publiques qui étaient habituées à exercer leurs missions dans le cadre défini par la loi du 30 septembre 1986. Depuis 2018, le Gouvernement a exigé des efforts, trop longtemps reportés, dans la gestion des entreprises de l'audiovisuel public.

Notre commission, particulièrement attentive à l'évolution du secteur, a soutenu cette demande, mais elle a, en contrepartie, souhaité que les ressources de l'audiovisuel public soient garanties et qu'une gouvernance commune soit instituée.

Le projet de loi de réforme de l'audiovisuel public élaboré par Franck Riester et discuté en commission à l'Assemblée nationale en mars dernier laissait penser que cette évolution allait enfin devenir réalité, mais le Gouvernement a changé d'avis et a saisi les circonstances particulières de la crise sanitaire pour justifier son revirement. Nous ne pouvons que le regretter !

L'abandon de la réforme de la gouvernance, qui fait suite au report de la réforme de la contribution à l'audiovisuel public, illustre la faiblesse de la stratégie de votre tutelle, ce que nous regrettons bien évidemment.

C'est dans ce contexte qu'il convient d'apprécier ces cinq nouveaux contrats d'objectifs et de moyens (COM), qui constituent un pis-aller par rapport à la réforme plus ambitieuse que nous souhaitions.

L'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 prévoit que les commissions compétentes peuvent donner un avis sur ces COM. Notre commission ne manquera pas à sa mission, en se prononçant à la fin du mois de janvier. Je rappellerai néanmoins que ce même article donne un caractère obligatoire à ces COM et ne leur reconnaît pas de portée indicative. Nous ne pouvons donc que regretter que le Gouvernement ait décidé, depuis 2017, de ne pas respecter les COM en vigueur, sans pour autant les modifier par voie d'avenant, comme il en avait à la fois la possibilité et le devoir. Il a ainsi porté atteinte à cet outil, dont je rappelle que le projet de loi Riester avait prévu le remplacement par des « conventions stratégiques pluriannuelles ».

J'ajoute par ailleurs que l'article 53 de la loi précitée prévoit que la durée des COM peut varier de trois à cinq ans. Or les contrats qui nous ont été transmis n'auront qu'une durée de deux ans. En effet, ils ne seront pas définitivement adoptés avant la fin du mois de janvier 2021 et ils ne sauraient avoir une portée rétroactive sur 2020. Nous ne pouvons que regretter que le Gouvernement prenne de nouveau des libertés avec la loi de 1986.

Il appartiendra aux membres de la commission de décider si cette entorse à la lettre de la loi est de nature à faire obstacle à l'examen de ces contrats, qui ont pour mérite d'explicitier le projet que l'actionnaire entend mettre en œuvre pour chacune des entreprises de l'audiovisuel public.

Mesdames et messieurs les présidents, je vous propose pour commencer cette réunion de nous présenter brièvement ces projets à travers un propos liminaire de cinq à sept minutes.

**Mme Delphine Ernotte Cunci, présidente-directrice générale de France Télévisions.** – Je développerai quatre points à propos de ce COM.

Premièrement, il confirme les arbitrages rendus par le Premier ministre en juillet 2018, ce dont nous nous félicitons. Il comporte des synergies renforcées entre les entreprises et s'inscrit dans un calendrier cohérent. Son terme en 2022 apparaît pragmatique, car les changements de gouvernement entraînent souvent des changements pour l'audiovisuel public. Concis dans sa forme, il n'en contient pas moins 33 indicateurs, contre 19 dans le précédent.

Deuxièmement, il vise à renforcer les missions et l'utilité de France Télévisions auprès de ses publics. Il confirme la place renforcée de la culture et de la création, en prévoyant la programmation du spectacle vivant en première partie de soirée, la transformation du modèle de France 3 – la chaîne nationale à décrochages régionaux deviendra une chaîne régionale à décrochage national –, le caractère structurant de l'offre d'information et le doublement des investissements dans un projet numérique à même de toucher tous les publics.

Troisièmement, il insiste à raison sur l'exemplarité des entreprises, ce qui passe notamment par une représentation plus juste de la société et des territoires, en particulier ultramarins, et une plus grande diversité dans les programmes au sens du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Le COM insiste aussi sur l'accessibilité du service et l'inclusion, dans l'entreprise comme sur les antennes. Le sous-titrage de la chaîne Franceinfo sera ainsi renforcé et des efforts seront menés sur l'audiodescription et la langue des signes. Le COM insiste aussi sur les enjeux du développement durable. Dans la continuité du plan mis en œuvre par mon prédécesseur en 2013, nous avons engagé différentes démarches d'écoproduction, nous sommes en train d'éliminer progressivement tous les plastiques et mis en place un plan Vélo.

Enfin, quatrièmement, en dépit de la cohérence globale de ce COM, je relève trois contradictions.

L'objectif de couverture est en hausse - le nombre de Français qui regardent un programme de France Télévisions au moins une fois par semaine -, mais la suppression de France 4 rend quasiment impossible l'augmentation de la couverture chez les enfants. Concernant la couverture en général, nous sommes soumis à la concurrence grandissante des plateformes.

Une autre difficulté tient au maintien de l'équilibre d'exploitation sur la période, avec, d'un côté, l'augmentation de nos engagements en matière de création et les missions supplémentaires qui nous sont assignées, et, de l'autre, une ressource publique qui diminue. Dès 2018, nous avons signé un accord de gestion prévisionnelle des emplois avec 85 % des organisations syndicales, qui prévoit une baisse des effectifs importante de 900 personnes d'ici fin à 2022. France Télévisions aura ainsi diminué ses effectifs de plus de 20 % en dix ans, ce qui n'est pas un petit gain de productivité.

Enfin, les synergies au sein du service public sont finalement moins ambitieuses que prévu, comme vous le faisiez remarquer dans votre préambule, monsieur le président.

**Mme Sibyle Veil, présidente-directrice générale de Radio France.** - La négociation de ce COM s'est déroulée en 2020, une année où Radio France a connu des audiences en hausse, avec plus de 15 millions d'auditeurs qui nous ont fait confiance chaque jour. Nous essayons d'accompagner au mieux les Français dans cette crise absolument sans précédent.

Comme l'a souligné Delphine Ernotte Cunci, la continuité des orientations financières et stratégiques est l'un des acquis importants de cette négociation avec l'État. La stabilité de ce cadre devrait cette fois être garantie, compte tenu de l'alignement du COM sur les échéances politiques de 2022.

La trajectoire fixée est évidemment extrêmement exigeante, mais elle prolonge celle qui avait été arrêtée en 2018. Pour Radio France, 20 millions d'euros d'économies ont été demandés, dont 11 millions d'euros qui restent encore à accomplir sur les années 2021 et 2022, dans un contexte de crise qui pèse sur nos ressources propres. Le COM prévoit toutefois de compenser cette baisse des ressources. Les économies à réaliser reposent essentiellement sur des réorganisations internes, sur l'évolution de nos métiers et de nos façons de produire, mais je ne vous cache pas que de telles transformations sont très complexes à conduire dans le contexte actuel de travail à distance.

En contrepartie de la brièveté du COM, l'année 2022 sera extrêmement chargée, avec la renégociation du contrat et sans doute la question de la contribution à l'audiovisuel public, un enjeu extrêmement important pour l'ensemble de nos entreprises.

Le COM réaffirme un certain nombre de priorités stratégiques pour Radio France. Il va permettre de suivre la mise en œuvre des objectifs qui figurent déjà dans notre projet d'entreprise, notamment l'importance de l'information et de la proximité. Ce besoin de proximité est tout particulièrement ressorti de la consultation citoyenne que nous avons menée avec France Télévisions, France Médias Monde et l'Institut national de l'audiovisuel (INA) pour connaître les attentes des citoyens à l'égard de leurs médias publics. Ils appellent de leurs vœux une meilleure valorisation de la vie économique et sociale dans les territoires. France Bleu, avec ses 500 heures de programmes locaux chaque jour, a joué un rôle très important pendant la crise, salué par nos auditeurs. La station a contribué à briser l'isolement et a continué à mener les actions de solidarité qui font sa patte. Demain matin, en direct dans la matinale de France Bleu, je remettrai ainsi des dons collectés pour les sinistrés de la tempête Alex.

Je me réjouis que cette dimension figure parmi les priorités de ce COM et qu'il nous encourage également à développer des offres partagées de coopération, notamment avec France 3. L'envol des audiences numériques de France Bleu ces dernières années permet d'envisager la construction d'une offre de proximité, complémentaire de la plateforme France Info, devenue la première plateforme d'information consultée quotidiennement par les Français.

La culture est aussi un enjeu très important pour nous. C'est l'identité et la promesse de France Culture. Notre rôle est de favoriser la prescription et la diffusion au public des œuvres culturelles, mais aussi de produire des contenus culturels. Nous allons renforcer les moyens consacrés à ces créations, dans le respect des droits d'auteurs, condition du maintien d'une diversité de la création.

Le COM met tout particulièrement l'accent sur la transition numérique de nos entreprises. La radio vit aujourd'hui une révolution comparable à celle de la libéralisation de la bande FM en 1981. Nos succès d'aujourd'hui s'expliquent par l'avance que nous avons prise sur ces sujets, et les investissements prévus dans le COM vont permettre de poursuivre le travail de modernisation. L'un des enjeux pour le législateur sera de protéger ces contenus audio comme il protège les contenus vidéo, de manière que leur reprise par des acteurs tiers se fasse dans le respect des droits d'auteur. Le développement de contenus audio pour les enfants est également reconnu par le COM - la demande a été forte durant la crise sanitaire.

Le COM tient également compte du rôle que l'on joue dans la musique, à travers nos formations musicales et la capacité de prescription de nos antennes. La Maison de la radio va d'ailleurs être rebaptisée Maison de la radio et de la musique.

L'exemplarité fait partie de l'ADN des entreprises de service public. Nous investissons énormément dans l'évolution des métiers et des

compétences de nos collaborateurs, et le COM insiste particulièrement sur les objectifs de responsabilité sociale, de parité et de diversité.

Le COM prévoit enfin le suivi dans la durée des résultats des partenariats que nous avons conclus avec les autres sociétés de l'audiovisuel public. Grâce à l'accessibilité de contenus tiers, notre application Radio France est devenue la référence de l'audio de service public en France aujourd'hui. Nous avons par ailleurs beaucoup de projets importants avec ARTE, France Médias Monde, France Télévisions et l'INA pour continuer de répondre de manière innovante aux attentes des citoyens.

**Mme Marie-Christine Saragosse, présidente-directrice générale de France Médias Monde.** – C'est la première fois que l'on établit un COM avec une partie commune à tout le secteur, en affirmant des valeurs qui nous rassemblent tous, et je tiens en premier lieu à le saluer, car il n'est pas si simple de faire converger cinq entreprises vers des indicateurs communs. Cette année de crise a montré à quel point il était important de pouvoir compter sur un service public, en France, mais aussi dans le monde. Ce COM prévoit donc de nouveaux projets de coopération entre les différents acteurs, tout en respectant la spécificité de chacun.

Comme l'ont souligné les orateurs précédents, ce COM est budgétairement cohérent, mais tout s'arrête en 2022. La principale question que je souhaite donc vous poser porte sur la redevance. Le secteur public a démontré ses performances et sa complémentarité. Comment assure-t-on son avenir à partir de 2023 ?

Ce n'est pas seulement une question de financement, mais aussi de statut. Si les médias publics, faute de recettes propres, sont qualifiés de médias gouvernementaux et ne sont plus considérés comme indépendants, les relations entre les citoyens et ces médias de référence ne vont pas s'arranger.

À l'international, ce serait même carrément la Bérézina. Notre indépendance, c'est aussi le gage de notre influence. Si YouTube nous qualifiait de chaîne gouvernementale, comme elle le fait avec d'autres chaînes, quelle serait notre crédibilité pour lutter contre les manipulations de l'information et le complotisme que l'on voit poindre sur les réseaux sociaux qui dominent la planète ? C'est une question stratégique majeure.

Ce COM place en son cœur une information vérifiée, honnête, équilibrée et indépendante, luttant contre les infox et les manipulations. La France doit affirmer ses valeurs singulières, car elle est la seule à le faire.

Le plurilinguisme et la francophonie se marient très bien, me semble-t-il. La reconnaissance des langues africaines me semble notamment très importante, en particulier dans la bande sahélienne. Le 14 janvier, nous lançons une diffusion en peul, et nous allons renforcer le mandingue. Nous allons aussi accroître notre diffusion en espagnol – France 24 fait un tabac en

Amérique latine - et réformer notre offre en arabe, en jouant sur les synergies entre France 24 et MCD.

Dans le domaine numérique, nous ne développons pas de plateforme comme les chaînes généralistes nationales, mais nous adoptons la stratégie du « coucou », en nous positionnant sur tous les carrefours d'audience pour ne pas laisser le monopole aux complotistes.

Ce COM reprend aussi un travail engagé avec notre tutelle sur la présence mondiale régionalisée. Nous avons une stratégie par zone géographique, avec une priorité donnée à l'Afrique et au monde arabe.

La coopération avec les autres sociétés de l'audiovisuel public est primordiale, notamment en termes de contenus éditoriaux, mais aussi de formation ou d'achats groupés.

Évidemment, ce COM prévoit des économies. Au total, nous avons prévu un plan d'économies de 16 millions d'euros, qui se traduit par la renégociation de gros contrats, un plan de départs volontaires de 30 postes et des efforts de rigueur.

Enfin, l'idée d'entreprise exemplaire nous plait beaucoup. Nous avons de bons résultats sur la parité, et la diversité est un peu notre métier. L'indicateur sur l'empreinte carbone est une première, mais il me semble très important de réaliser à l'intérieur de nos sociétés ce que nous affichons sur nos antennes, par souci de cohérence.

Les objectifs et les indicateurs sont plus nombreux que les moyens, cela ne vous aura pas échappé, mais c'est le lot de tous les COM. Nous sommes globalement satisfaits de cet exercice, même si la perspective de 2023 nous inquiète.

**M. Bruno Patino, président du directoire d'Arte France.** - Ce COM reflète bien l'équilibre et la spécificité d'Arte. Il respecte la double nature d'Arte, une entreprise profondément binationale, dont la stratégie est déterminée par consensus avec nos partenaires allemands, mais qui fait aussi partie de l'audiovisuel public français.

La trajectoire financière a été rappelée : elle avait certes été annoncée, mais elle n'en est pas moins exigeante. Entre 2011 et 2019, Arte a diminué ses frais généraux de 25 %, tout en augmentant son investissement programme de 33 %. Je partage aussi ce qui a été dit sur l'incertitude concernant 2023.

La stratégie d'Arte tient en trois points : une exigence éditoriale réaffirmée assortie d'un déploiement numérique ambitieux ; une stratégie européenne de plus en plus ambitieuse ; une entreprise exemplaire.

Le COM nous permet de réaffirmer que nous sommes avant tout une chaîne de récits originaux, et non de plateaux. Nous avons vocation à diffuser des documentaires et des œuvres de fiction qui aident à comprendre

ou à découvrir. Nous essayons aussi de rendre accessible la complexité, notamment grâce au double regard en termes d'information. Nous sommes principalement tournés vers la production d'œuvres originales européennes.

La stratégie de déploiement numérique va s'accroître, tout comme la stratégie européenne, également mentionnée dans le COM. Jusqu'à présent, tout l'effort d'Arte a été tourné vers la disponibilité européenne de ses programmes en termes de droits et de diversité linguistique. Nous avons à présent une offre en six langues et nous voulons essayer de conquérir de nouveaux publics.

Sur le volet de l'entreprise exemplaire, nous n'étions pas les plus en avance au sein de l'audiovisuel public. Le COM nous pousse à rattraper notre retard. Nous avons élaboré des plans d'action en matière de diversité et d'environnement et nous voulons obtenir les labels égalité professionnelle hommes-femmes et diversité avant 2022.

**M. Laurent Vallet, président de l'Institut national de l'audiovisuel.** – Le COM dont nous débattons aujourd'hui constitue un progrès, notamment parce qu'il comporte un volet commun aux sociétés de l'audiovisuel public, mais il présente aussi certaines limites. Par exemple, vouloir englober des entités différentes a évidemment l'inconvénient de rendre les indicateurs moins précis – c'est ce qu'on appelait, quand j'étais élève, le plus petit dénominateur commun... –, même si certains ont vocation à être déclinés dans chaque entreprise.

En outre, le COM s'arrête en 2022 et, comme cela a déjà été dit, beaucoup d'incertitudes financières existent pour la suite, ce qui peut avoir des conséquences, notamment sur notre indépendance.

De manière générale, ce COM nous convient ; il amplifie l'ensemble du mouvement de transformation lancé à l'INA en 2015 dans le cadre du projet d'entreprise, mouvement qui s'est très bien inséré dans le plan gouvernemental de 2018.

En ce qui concerne le volet commun, toutes les missions de l'INA sont bien présentes, y compris celles qui ne se retrouvent pas nécessairement dans les autres entreprises concernées – je pense notamment à nos activités de recherche et de formation. Nous nous réjouissons beaucoup que l'objectif n° 2 du COM réserve un traitement particulier à la mutualisation de la formation professionnelle au sein de l'audiovisuel public – un indicateur de suivi est dédié à ce sujet.

Le volet spécifique à l'INA reflète parfaitement la stratégie que nous menons depuis 2015 : renouveau éditorial et adaptation de nos offres aux nouveaux usages. J'ai eu la chance d'arriver à l'INA, au moment où s'achevait le plan de sauvegarde et de numérisation (PSN) qui a mobilisé presque 200 millions d'euros d'argent public depuis la fin des années 1990. En effet, l'acte majeur de patrimonialisation des archives audiovisuelles est leur éditorialisation, plus que la seule conservation. De nos jours, détenir

dix-neuf ou vingt millions d'heures de contenus audiovisuels et avoir la capacité de les diffuser ne sont plus en soi un atout compétitif décisif, puisqu'elles ne représentent plus qu'une infime part de tout ce qui est diffusé sur les réseaux sociaux. C'est pourquoi l'éditorialisation est maintenant au cœur de nos missions.

Cette évolution aurait pu se concrétiser dans la holding France Médias, dont l'INA avait vocation à faire partie, mais elle reste en tout état de cause au centre de nos préoccupations stratégiques.

En matière de formation professionnelle, le COM offre des pistes intéressantes pour progresser vers la mutualisation croissante des actions que mènent nos cinq entreprises. Il évoque notamment la création d'une filiale dédiée à ce sujet sous l'égide de l'INA.

En ce qui concerne l'exemplarité, le COM consacre là aussi des initiatives prises par l'INA. Je pense notamment à la « classe Alpha » : ce nouveau cursus accueille depuis la rentrée d'octobre au sein d'INA sup une centaine de jeunes de 17 à 25 ans sans prérequis de diplôme. Il me semble très important de mettre les démarches d'innovation et de responsabilité sociales au cœur de nos activités de formation initiale et de les ouvrir à nos partenaires. Autre exemple, l'INA ne dispose pas à proprement parler d'un canal de diffusion, mais ses travaux de recherche peuvent fournir des études et des outils d'analyse sur la présence ou la représentation des femmes ou de telle ou telle communauté à l'antenne - plusieurs études que nous avons publiées sur ces sujets ces derniers mois ont d'ailleurs été particulièrement remarquées.

Le COM évoque un objectif particulier : notre implantation. Il existe en effet un enjeu de développement territorial et de responsabilité sociale et environnementale, puisque la ZAC des Fontaines-Giroux a été choisie par la région d'Île-de-France pour implanter, à côté de l'INA, le futur pôle audiovisuel de l'Est parisien.

Le seul point d'attention de ce COM concerne le financement. Les comptes de l'INA ont été lourdement affectés par le choc de 2020 ; en effet, nous devons aller chercher 30 % de nos recettes sur des marchés concurrentiels - formation, vente d'images, etc. -, contre 5 % en moyenne pour les autres entreprises de l'audiovisuel public. En 2020, nous avons ainsi perdu 8 millions d'euros de chiffre d'affaires sur 38 millions, mais grâce à un tour de vis sur les charges la perte a été limitée à 5 millions. Le budget 2021 est à l'équilibre, mais nous devons continuer à investir et pour cela nous devons encore trouver 6 millions d'euros sur la période. Nous avons bon espoir de trouver des solutions dans les semaines qui viennent.

**M. Laurent Lafon, président.** - Comme Sibyle Veil va devoir nous quitter avant la fin de notre réunion, je vous propose, mes chers collègues, de l'interroger en premier.

**M. Jean-Raymond Hugonet, rapporteur pour avis.** – Le plan d'affaires du projet de COM de Radio France prévoit une hausse sensible des ressources propres de l'entreprise qui passeraient de 63 millions d'euros en 2020 à 77 millions en 2022, ce qui correspond à une augmentation de plus de 22 % en deux ans. Est-ce crédible dans le cadre de la crise sanitaire et économique que nous connaissons ?

Cette hausse correspond notamment à un accroissement des recettes publicitaires de 4,7 millions d'euros – elles passeraient de 51 millions en 2020 à 55,7 millions en 2022. Le COM 2015–2019 prévoyait que « sur toute la durée du COM les ressources publicitaires ne pourront excéder un plafond de 42 millions d'euros par an ». Pourquoi la notion de plafond a-t-elle disparu du nouveau projet de COM ? Est-ce que vous vous fixez des limites en termes de publicité au-delà de la cible de 55,7 millions mentionnée dans le plan d'affaires ? Ne craignez-vous pas que cette hausse de la publicité ne porte une atteinte sérieuse à l'identité des radios de service public, ainsi qu'au modèle économique des radios privées ?

**Mme Sibyle Veil.** – La tendance dont vous parlez prend comme point de départ l'année 2020 qui est une année de crise, durant laquelle nos ressources propres, notamment la publicité, ont baissé de manière importante. Dans ces projections, nous ne faisons que retrouver en 2022 le niveau de 2019. Un autre élément de cette évolution est lié aux matinales filmées, dont les conditions dépendent du contrat que nous avons conclu avec France Télévisions ; c'est une recette externe qui obéit à une logique différente. Il est vrai que le COM aurait pu présenter les choses de manière différente.

En ce qui concerne les recettes publicitaires de manière générale, je rappelle que nous avons mis en place une approche modérée ; c'est d'ailleurs l'un des éléments qui nous différencient des acteurs privés : ainsi, la durée de la publicité sur nos antennes durant une journée entière est inférieure à celle des matinales de l'ensemble de nos concurrents. En outre, seules trois de nos radios sur sept diffusent de la publicité ; France Culture, France Musique, FIP et Mouv' n'en diffusent pas. Des limites réglementaires pèsent sur nous en termes de durée. En outre, nous avons pris des engagements responsables, notamment en termes de « verdissement » : ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier, nous avons renoncé à la commercialisation de certains espaces au profit d'acteurs ou de produits écoresponsables.

Je sais que les opérateurs privés sont extrêmement mobilisés sur ce sujet – ils le sont notamment depuis que France Inter est devenue première radio de France... –, mais je ne pense pas que la réponse aux difficultés économiques du secteur soit d'affaiblir le service public. D'ailleurs, si la publicité devait être supprimée de nos antennes, cela n'entraînerait pas un report de nos auditeurs sur les autres acteurs et n'induirait donc pas une augmentation de leurs propres recettes. Cela bénéficierait plus probablement aux recettes publicitaires des GAFA – Google, Apple, Facebook, Amazon –,

dont la progression explique d'ailleurs largement les difficultés du secteur. Affaiblir le service public de la radio n'est pas une réponse au modèle économique du secteur commercial. Je crois aussi qu'il faut une solidarité entre les acteurs et qu'il est positif d'avoir un acteur majeur comme Radio France dans le paysage radiophonique. Il me semble que beaucoup d'annonceurs n'iraient pas sur la radio si Radio France ne diffusait pas de publicité.

**M. Laurent Lafon, président.** – Il me semble qu'aucune autre question n'est spécifiquement destinée à la présidente de Radio France. Je propose donc à notre rapporteur pour avis de continuer.

**M. Jean-Raymond Hugonet, rapporteur pour avis.** – Ma prochaine question concerne la présidente de France Télévisions.

Madame la présidente, dans votre projet de candidature « France Télévisions, notre bien commun » de juillet 2020, vous avez pris plusieurs engagements importants qui vous ont permis d'être choisie par le CSA. Permettez-moi d'en citer quelques-uns.

Vous avez pris l'engagement que France Télévisions réserverait « ses premières parties de soirée aux séries européennes ou d'expression originale française ». Vous avez déclaré que vous croyiez « au maintien de France 4, offre numérique et linéaire, dédiée à l'éducation et à la jeunesse ». Vous avez ensuite proposé une évolution du cahier des charges de France 5 afin qu'elle devienne « la chaîne de la connaissance et du savoir au service de la conscience écologique ». Vous avez annoncé la création avec l'INA d'un « campus des médias ouvert à tous ». Vous avez également proposé la transformation de France 3 en un réseau de treize offres 100 % régionales et la création d'une « offre numérique en symbiose avec France Bleu ». Enfin, et c'est peut-être la proposition la plus ambitieuse de votre projet, vous avez annoncé la création de France Médias +, une « plateforme d'agrégation numérique commune de tous les contenus audio et vidéo de l'audiovisuel public ».

Ma question sera simple : comment expliquez-vous que ces engagements très ambitieux, sur lesquels vous avez été désignée, ne se retrouvent pas dans le COM ou sont mentionnés sous une forme très édulcorée ? Est-ce que la force de votre projet ne se trouve pas affaiblie par les choix de l'actionnaire inscrits dans le COM ? Plus généralement, quel est l'intérêt de vous demander de faire un projet lors de votre candidature, si celui-ci, une fois « validé » par le CSA, n'engage pas votre actionnaire ?

**Mme Delphine Ernotte Cunci.** – Je ne sais pas si c'est vraiment à moi qu'il revient de répondre à votre question, mais je vais quand même vous apporter quelques éléments.

Les engagements que j'ai pris devant le CSA valent pour la durée de mon mandat, soit cinq ans, alors que le COM s'arrête en 2022. Pour autant, beaucoup de choses sont tout de même présentes dans le COM. Par exemple,

il prévoit un engagement annuel de 500 millions d'euros pour soutenir la création française. J'ai aussi annoncé le 5 janvier dernier que nous ne diffuserions plus de fiction « étrangère », c'est-à-dire hors France et Europe, à une exception près - nous avons encore une fiction en stock et nous la diffuserons en juillet.

Le maintien de France 4 ne m'appartient pas et son arrêt a été acté par le Gouvernement. J'ajoute simplement qu'on ne peut pas demander à France Télévisions d'aller au-delà de ce qu'elle a fait en 2020 sans France 4. Cette chaîne a été extrêmement utile pendant la période de fermeture des écoles - c'était la plus grande salle de classe de France ! Beaucoup de gens sont encore devant la télévision en ce moment, notamment les enfants. Nous demander d'augmenter notre présence auprès des enfants par rapport à 2020, tout en fermant France 4, est incohérent.

En ce qui concerne nos liens avec l'INA, j'ai récemment visité la classe Alpha, dont Laurent Vallet vous a parlé et qui est une initiative absolument formidable. Nous allons nous mettre dans la roue de l'INA pour créer le campus que j'avais mentionné dans mon projet et nous le baptiserons d'ailleurs « campus Alpha ».

Sur les offres régionales, mes engagements sont cohérents avec le COM, même si je souhaite aller plus loin, et je pense que nous pourrions donner un élan supplémentaire sur la durée de mon mandat.

Enfin, sur France Média +, le fait que nous donnions nos podcasts à Radio France est une manière de mettre en place cette plateforme et il est normal que Radio France soit leader en la matière. Il s'agit de regrouper nos compétences par grandes thématiques et le son en fait partie. À la BBC, qui est un peu le modèle de la grande holding, il existe en réalité trois grandes plateformes : *news*, *iPlayer* et *sounds*. Il s'agit bien de construire des offres qui se répondent et se renforcent les unes les autres.

**M. Jean-Raymond Hugonet, rapporteur pour avis.** - Je comprends l'argument du temps, mais il y a urgence à agir.

En ce qui concerne France Médias Monde, le projet de COM insiste sur la vocation universelle des offres proposées. Pourtant, ses programmes restent difficilement accessibles en France, alors que ce sont les téléspectateurs français qui les financent à travers la contribution à l'audiovisuel public (CAP), tandis que la diffusion internationale recule dans plusieurs territoires, notamment en Amérique du Nord.

Que prévoyez-vous pour accroître la diffusion en France même, par exemple sur le DAB+ pour RFI et Monte Carlo Doualiya (MCD), et à l'international, par exemple pour France 24 aux États-Unis, sachant notamment que la chaîne n'est plus diffusée à Washington ?

**Mme Marie-Christine Saragosse.** - La vocation universelle de notre groupe est très importante pour rivaliser avec les autres opérateurs

internationaux. Je vous remercie d'ailleurs d'avoir rappelé que c'est le téléspectateur français qui finance, au travers de la CAP, notre groupe. C'est une fierté pour nous !

Nous pouvons dire grâce à cela que nous sommes financés par les citoyens français et il est normal que ces contributeurs en aient le retour, ce qui est le cas, puisque France 24 est disponible dans ses trois langues – français, anglais, arabe – sur tout le territoire métropolitain sur le câble et le satellite. France 24 était également distribuée outre-mer sur la TNT. Il faut aussi mentionner le fait que nous collaborons à Franceinfo : nous fournissons des programmes pour la tranche horaire minuit-six heures – heures de la métropole –, ainsi que des magazines et des duplex.

Nous allons sortir de la TNT en Île-de-France, à la fois pour des raisons économiques et parce que les équipements des Franciliens ont changé – peu d'habitants de cette région n'ont que la TNT. En outre, notre notoriété n'est pas la même aujourd'hui qu'en 2013 et nous ferons en sorte de continuer à nous faire connaître.

Le DAB+ est notre relais de croissance, en complémentarité avec les antennes de Radio France. RFI est présente en FM en Île-de-France et à Lyon, Lille, Strasbourg, Marseille, Bordeaux et Toulouse. RFI a donc un beau maillage sur les grandes villes. Si d'autres appels d'offres étaient lancés, nous serions partants pour les regarder, parce que les sommes en jeu sont raisonnables. Monte Carlo Doualiya a récemment fait l'objet d'une préemption de la ministre de la culture pour être présente en Île-de-France et à Marseille ; une radio arabophone, républicaine et laïque peut vraiment jouer un rôle intéressant.

En ce qui concerne les États-Unis, il faut savoir que les contrats sont chers, parfois un million pour une ville – il existe plusieurs façons de censurer les chaînes étrangères... Sachez que notre contrat sur la seule ville de New York coûte 900 000 euros, ce qui est élevé, notamment quand on vous demande en parallèle de réaliser des économies.

Nous devons donc miser sur la maturité technologique des États-Unis ; c'est ce que nous avons fait et, en 2020, ce pays est le deuxième, après la France, en termes de visites sur nos environnements numériques propres – les États-Unis représentent ainsi 10 % de la fréquentation de nos sites propriétaires, soit environ 80 millions de visites en 2020. Il en est de même sur YouTube : les Américains sont en deuxième position et regardent plus de huit minutes en moyenne, ce qui est très élevé pour ce média – nous sommes d'ailleurs notés au même niveau que la BBC. Nous sommes également présents dans les grandes institutions américaines et à l'ONU. Le hors offre du fournisseur d'accès à l'Internet (OTT – over the top) se développe, que ce soit en anglais, en français et en espagnol, langue très importante aux États-Unis dorénavant.

Dernier exemple de notre présence, nous avons réalisé pendant la pandémie une interview exclusive d'Anthony Fauci, le principal épidémiologiste américain, et le parti républicain a voulu en reprendre des extraits pour ses clips de campagne... Nous ne sommes donc pas si absents des États-Unis !

**M. Jean-Raymond Hugonet, rapporteur pour avis.** – Monsieur Patino, lors de votre dernière audition à l'occasion de l'examen du projet de loi de finances, vous aviez indiqué qu'Arte France souhaitait développer la cocréation européenne, ce qui nécessitait une évolution de la réglementation des droits au niveau européen.

Le projet de COM mentionne la nécessité d'une « obtention de droits équivalents de diffusion et d'exploitation à l'échelle européenne », mais n'évoque aucune méthode ni aucun calendrier pour atteindre cet objectif. Pourquoi ce manque de précision ? Est-ce le signe que l'actionnaire n'entend pas agir pour faire évoluer au niveau national et européen la réglementation sur les droits attachés aux productions ? Plus généralement, comment comptez-vous développer votre ambition en matière de production européenne ?

**M. Bruno Patino.** – Toute stratégie européenne passe par la disponibilité des droits européens et par la capacité de les obtenir. Nous sommes habitués à le faire, mais nous le faisons encore au cas par cas et il faut pouvoir se le permettre financièrement... Il faut à cet égard distinguer les fictions et le reste. Depuis l'irruption des plateformes mondiales, les fictions sont très difficiles à obtenir, d'un point de vue non pas technique, mais économique. Pour les autres productions, les choses sont plus simples.

Aujourd'hui, nous négocions avec les producteurs une extension européenne des droits. Nous le faisons au sein d'Arte France et au sein du groupement européen d'intérêt économique (GEIE), où sont présentes des chaînes partenaires. Vous le savez, la stratégie européenne d'Arte passe par ce GEIE. Notre ambition est d'industrialiser – vous me pardonneriez ce terme – ce processus, car il prend du temps. Cela nécessite un cadre réglementaire cohérent et l'accord des sociétés de production. Je suis président du GEIE et son vice-président est Peter Weber, qui est aussi directeur juridique de la chaîne allemande ZDF et très actif au sein de la commission juridique de l'Union européenne de radio-télévision (UER). Arte peut être un facilitateur pour trouver des solutions « industrielles » – je mets beaucoup de guillemets –...

**M. Laurent Lafon, président.** – Ce n'est pas un gros mot !

**M. Bruno Patino.** – ... pour européeniser les droits.

Par ailleurs, nous avons l'ambition d'accroître les collaborations européennes. Arte a un rôle central à jouer en la matière. Aujourd'hui, nous coproduisons beaucoup et nous sommes entrés depuis quelques années dans un processus de cocréation. Il est même arrivé que des bureaux d'écriture

soient binationaux ; c'est un processus complexe, je ne vais pas vous le cacher, mais il apporte beaucoup de profondeur au récit. Dans les années qui viennent, nous allons passer à une étape supérieure, en essayant de créer des mécanismes d'incubation pour l'écriture.

**M. Jean-Raymond Hugonet, rapporteur pour avis.** – La situation financière de l'INA est devenue précaire du fait de la baisse de ses ressources propres consécutive à la crise sanitaire. L'institut a donc un besoin impératif de rebondir sur le marché de la formation professionnelle. L'objectif n° 7 du COM prévoit ainsi de développer un pôle d'excellence dédié aux métiers de l'audiovisuel et du numérique tourné prioritairement vers les 15 000 salariés de l'audiovisuel public.

Pourtant, l'annexe du COM qui liste les coopérations prioritaires de l'audiovisuel public à l'horizon 2022 se contente de mentionner la mise en place d'une « réflexion, pilotée par l'INA, sur l'opportunité de créer une entité de formation professionnelle commune de l'audiovisuel public ». Les termes sont tellement prudents qu'on semble discerner une réflexion vouée à ne pas aboutir... Pourquoi cette contradiction entre l'objectif n° 7 et l'annexe du COM ? Pensez-vous vraiment que ce projet de coopération pourra aboutir et dans quel délai ? Qu'en pensent vos collègues des autres entreprises de l'audiovisuel public ?

**M. Laurent Vallet.** – Je peux vous dire que, si j'avais le sentiment que le COM enterrait ce projet, je n'aurais pas dit qu'il me convenait et qu'il épousait nos priorités stratégiques !

Le développement d'un pôle de formation et de transmission des savoirs tourné prioritairement vers les 15 000 collaborateurs de l'audiovisuel public ne se justifie pas par la crise que nous avons connue en 2020. Ce projet est cohérent avec l'histoire de l'INA. J'ajoute que l'INA a bien d'autres moyens de retrouver le chemin de la croissance ; je pense notamment au succès de ses nouvelles offres numériques, par exemple le service de vidéo à la demande par abonnement Madelen, qui compte aujourd'hui 60 000 abonnés.

En fait, je crois qu'il faut lire en parallèle un autre point du COM, l'indicateur 2.2 : « la part des heures de formation dispensées aux salariés de l'entreprise ayant été réalisées dans un cadre mutualisé et/ou par un organisme de formation, existant ou à créer, appartenant au secteur audiovisuel public, dans le respect des règles de la commande publique ». Ainsi, chaque entreprise va devoir mesurer, sans cible préétablie, le nombre de salariés formés chaque année « dans un cadre mutualisé et/ou par un organisme de formation, existant ou à créer, appartenant au secteur audiovisuel public ». Le cadre mutualisé évoqué est le premier degré de collaboration, mais il s'agit surtout de formations simples à des outils généraux réalisés par des prestataires externes. Le COM évoque aussi un organisme de formation appartenant au secteur audiovisuel public, ce qui est

plus intéressant : l'organisme existant cité, c'est l'INA ; celui à créer pourrait être une filiale opérée par l'INA - dans nos propres indicateurs, nous sommes chargés de la préfigurer.

J'ajoute que nous sommes confrontés à des problèmes de commande publique. Toutes les entreprises de l'audiovisuel public sont détenues à 100 % par l'État, sous un statut ou sous un autre, mais nous faisons face à un paradoxe : les contrats que nous signons entre nous ne sont pas considérés comme « in house », si bien que le droit et la jurisprudence nous obligent à des mises en concurrence. La holding France Média aurait sûrement permis de résoudre ce problème...

Cette filiale a évidemment vocation à s'occuper de différents volets de la formation, y compris la formation initiale comme la classe Alpha que nous avons mise en place. Il est vrai que la rédaction du COM fait penser à un appel à réfléchir à cette question, mais en fait les choses sont bien avancées, comme le montrent les indicateurs propres à l'INA. Ce qui compte, c'est l'outil mutualisé : comment rendre le meilleur service, sans caporaliser quiconque ! Je reconnais que vous me direz peut-être dans quelques années que j'ai été naïf et que j'ai surestimé mon pouvoir de conviction... Nous verrons !

**Mme Catherine Morin-Desailly.** - Je vous adresse tous mes vœux pour une année qui s'annonce difficile au vu de la persistance de la crise sanitaire. Nous sommes nombreux à regretter l'abandon de la réforme de l'audiovisuel : on ne fait que reporter la résolution de certains problèmes.

Merci à Mme Saragosse d'avoir souligné la fragilité de ces COM, qui ne portent que sur deux années, alors que la loi leur impose une durée de trois à cinq ans. L'audiovisuel se trouvera donc dans une position fragile en 2022, quand les élections pourraient porter à la tête de l'État des forces qui pourraient être tentées de supprimer la redevance, ou de transformer les dotations publiques en dotations d'État, sapant l'indépendance de nos entreprises audiovisuelles publiques.

Ces COM ont également des aspects positifs, dont les cinq indicateurs communs. À ce propos, la question des publics dits « empêchés » n'est pas évoquée. La recherche de la diversité et de la parité est soulignée, dans le cadre des droits culturels ; j'imagine que vous portez aussi une attention forte à ces publics en situation de handicap. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Je veux par ailleurs saluer le modèle vertueux de nos entreprises en matière environnementale.

Plus largement, comment avez-vous préparé ces COM ? Avez-vous travaillé en équipe pour faire le bilan des actions qui vous ont rapprochés, objectif majeur des derniers COM ? Quel bilan faites-vous de Franceinfo ? L'audience est peut-être décevante ; comment corriger le tir et mener de nouvelles actions transversales ? Avez-vous travaillé à ce que Bruno Patino a

qualifié de « bouquet éditorial », à destination de la jeunesse notamment, au vu de la regrettable suppression programmée de France 4 ?

Je veux enfin vous interroger sur l'ambition universelle de notre audiovisuel public. Comment avez-vous travaillé ensemble sur l'approfondissement des stratégies européennes et mondiales ? Madame Saragosse, les nouveaux COM contiennent-ils des objectifs et des moyens suffisamment ambitieux en la matière, notamment pour lutter contre la désinformation et la radicalisation ?

**M. David Assouline.** – Formellement, ces COM contiennent une avancée certaine, à savoir les nouveaux indicateurs communs, qui nous donnent une première idée de la spécificité globale de l'audiovisuel public. Cela ne compense qu'en partie l'absence de holding et de marque commune, comme peut l'être la BBC, mais c'est important.

Je regrette que l'on se soustraie, une fois de plus, à l'évaluation des COM précédents. Cela n'est pas nouveau : tous les deux ou trois ans, on se fixe des objectifs complètement nouveaux sans même examiner si les objectifs précédents ont été atteints ! Chaque fois, on prétend avoir inventé l'eau tiède.

Il est également regrettable que ne soit pas évoquée, parmi les indicateurs communs, la spécificité linéaire de la radio et de la télévision : le direct fait la force de ces médias ! Je pense en premier lieu au marché gigantesque que représente le sport : le service public a abandonné toute ambition de jouer un rôle quelconque dans ce domaine, alors même que notre pays organisera les jeux Olympiques en 2024. Le financement du football connaît aujourd'hui une crise ; cela peut être l'occasion de relancer ce débat, car l'audiovisuel public ne peut pas abandonner le sport, activité la plus populaire et fédératrice pour nos concitoyens.

Je sais que l'exercice auquel vous devez vous soumettre autour des COM est compliqué : vous ne pouvez pas vous en montrer insatisfaits, même quand France 4, engagement important de Mme Ernotte, est mise à la poubelle. En tant que politiques, nous pensons toujours être en mesure de faire bouger les choses : pour ma part, je ferai tout pour que cette chaîne ne ferme pas. Vous verrez à quel point elle est nécessaire s'il y a un nouveau confinement ! Je ne connais personne, parmi les spécialistes de l'audiovisuel, qui approuve la suppression de France 4. D'où vient donc cette décision scandaleuse, qui ne se justifie pas même du point de vue financier ?

Votre travail doit être salué, mais je vois bien que l'on vous demande de faire toujours mieux et d'approfondir la révolution numérique, tout en diminuant encore les dotations : c'est inacceptable. La redevance universelle fait maintenant consensus ; il faudra la mettre en place pour garantir l'indépendance de l'audiovisuel public, en dépit de la résistance constante de Bercy, sous ce quinquennat comme le précédent.

**M. Julien Bargeton.** – Pouvez-vous nous préciser ce que vous attendez dans le domaine numérique, notamment autour de la plateforme Salto ? Comment travaillez-vous ensemble ? Quels objectifs précis seraient utiles ?

**Mme Céline Brulin.** – J'éprouve une certaine frustration, non à l'égard de vos interventions fort éclairantes, mais du fait de l'absence de représentants de l'État actionnaire, autre partie de ces contrats, à qui de nombreuses questions devraient être posées.

Comme les orateurs précédents, je constate avec inquiétude que ces COM à la durée raccourcie fragiliseront l'audiovisuel public en 2022 ; caler le calendrier sur d'importantes élections peut nuire à l'indépendance de ces acteurs.

Tout en vous satisfaisant de ces COM – exercice obligé –, vous avez reconnu qu'ils seraient très difficiles à mettre en œuvre dans certains domaines, après les efforts majeurs déjà entrepris ces dernières années. Pourriez-vous nous préciser, concrètement, sur quoi porteraient ces difficultés prévisibles ?

La directive « Services de médias audiovisuels » (SMA) pose des enjeux de financement très importants. Quelle est votre réflexion sur la possible répartition de ces nouvelles recettes ?

Supposons à présent qu'il soit déjà possible de modifier ces contrats, au vu d'une crise plus durable qu'on ne l'avait imaginé. France 4 a montré tout son intérêt éducatif pendant le confinement. La fermeture des lieux culturels donne aussi une nouvelle importance à la diffusion télévisuelle du spectacle vivant. Alors, si de tels avenants étaient possibles, quelles priorités souhaiteriez-vous voir retenues ?

Enfin, vous avez insisté à juste titre sur le besoin de proximité. Pourriez-vous préciser comment il pourrait être traduit ? Je pense à France Ô, qui manque à beaucoup, mais aussi aux inquiétudes qui ont été exprimées pour certains décrochages régionaux de France 3, alors que les régions administratives sont devenues des territoires très vastes, qui ne correspondent plus vraiment à des bassins de vie.

**Mme Delphine Ernotte Cunci.** – Je répondrai d'abord en revêtant ma nouvelle casquette européenne de présidente de l'Union européenne de radio-télévision (UER), dont les membres – entreprises audiovisuelles publiques – partagent depuis soixante-dix ans déjà de nombreux programmes et des sujets d'information. L'UER répond notamment à des appels d'offres pour l'acquisition de droits sportifs. M. Assouline a raison : nos moyens baissent alors que le coût de ces droits augmente considérablement. Les nouveaux médias globaux, dont Amazon, participent à cette compétition effrénée. Nous nous retrouvons donc dans une situation de *squeeze* : on ne peut pas établir de stratégie sur le sport sans de nouveaux moyens. Ces moyens manquent même à l'échelle européenne : les jeux

paralympiques, que les services publics européens défendent depuis des années, vont nous échapper au profit d'une agence de droits chinoise : le Comité international olympique ne nous aide pas dans notre mission de service public, même quand les sommes en jeu sont minimes.

Une crise me semble inéluctable : la bonne vieille télévision publique est encore regardée par quatre Français sur cinq et les télévisions privées sont mises à mal par les difficultés du marché publicitaire : leur indépendance est remise en cause dans bien des pays européens. Le service public est toujours plus nécessaire pour avoir des médias indépendants.

Or le sport fait partie d'un service public fort, au même titre que les grands événements, mais aussi les émissions quotidiennes. L'avantage de la télévision sur ses concurrents est le lien que crée le plaisir de regarder la même chose au même moment. Le confinement en a encore renforcé la valeur. En France, 10 millions de personnes vivent seules : nous sommes fiers de leur proposer des rendez-vous quotidiens. Il faut préserver à la fois la création culturelle et ces éléments, qui sont le propre de la télévision.

Madame Brulin, merci pour votre invitation à formuler des vœux ! Pour ma part, j'en ai deux, qui sont très concrets. Le premier serait la préservation de France 4 ; on pourrait du moins attendre la fin de la crise avant de décider de son sort. Le second porte sur Franceinfo : nous avons très bien su, tous ensemble, créer ce nouveau média. La BBC et la RAI sont venues voir comment on avait fait ! Tout le monde en est fier, sauf en France ! Dès lors, je souhaite que cette chaîne puisse être diffusée sur un canal qui lui offre une meilleure exposition.

Monsieur Bargeton, madame Morin-Desailly, nous menons ensemble, depuis des années, énormément de projets, notamment dans le domaine du numérique. Je pense à Franceinfo, mais aussi à Lumni, que nous avons été bien inspirés de lancer à la fin de 2019, juste à temps avant la pandémie. Aujourd'hui, un élève et un professeur sur deux connaissent Lumni. Je pense aussi à Culture Prime, dont les pastilles marchent très bien sur les réseaux sociaux. Il reste à mener des projets nouveaux ; un peu de rationalisation est sans doute nécessaire en la matière, sur le modèle de Franceinfo, première source d'information sur le numérique en France. Cela reste à construire, mais la dynamique est extrêmement positive.

**Mme Marie-Christine Saragosse.** – Mme Morin-Desailly a évoqué la question des publics handicapés. Le service public se doit d'être vigilant sur ce point, qui relève pleinement de l'indicateur commun sur la diversité. Nous avons des objectifs communs en la matière, notamment le sous-titrage automatique de Franceinfo.

J'ai été quelque peu étonnée par la question de M. Assouline sur l'évaluation des COM précédents. Chaque année, on présente un bilan des trente indicateurs du COM en vigueur. Peut-être un bilan plus général est-il

nécessaire, mais cela est délicat en l'absence de trajectoire financière. Cela est encadré par la loi. Cela dit, les COM sont rarement respectés sur toute leur durée.

Concernant le sport, nous n'avons pas encore perdu les droits de radiodiffusion de certains événements à l'échelle mondiale ; cela contribue notamment à notre succès en Afrique, autour de la Coupe d'Afrique des nations (CAN) par exemple.

Monsieur Bargeton, la transformation numérique ne passe pas uniquement par le développement de nombreuses plateformes. L'essentiel, c'est la lutte contre la manipulation de l'information, le complotisme et la perte de confiance dans les médias traditionnels. Cette lutte se joue à l'échelle mondiale, dans toutes les langues. Il ne faut pas nous laisser faire, ne pas laisser manipuler les jeunes.

Enfin, puisque Mme Brulin nous invite à rêver, je voudrais pouvoir diffuser dans de nouvelles langues étrangères, notamment en turc, de manière à pouvoir répondre à M. Erdogan, à pouvoir nous adresser à l'importante communauté turque de France dans sa langue natale. La rédaction turque de RFI a malheureusement été fermée en 2010 ; il serait bon d'en recréer une. Les langues africaines sont tout aussi importantes ; je pense notamment au foulfouldé, langue des Peuls, dans laquelle trop de messages hostiles à la France sont émis sans réponse, mais aussi aux langues touarègues et au lingala, l'une des principales langues de la République démocratique du Congo (RDC), principal pays francophone d'Afrique. Je rêve d'une telle tour de Babel !

**M. Bruno Patino.** - Nous connaissons actuellement une dynamique où nous nous montrons capables de construire beaucoup de choses ensemble. Je pense ainsi à l'offre commune que nous avons élaborée avec France Musique. Beaucoup de nos reportages dans le monde sont réalisés de manière conjointe avec les équipes de France Médias Monde.

Si l'on peut rêver, je veux évoquer le développement européen d'Arte. Notre actionnaire et nos partenaires ne se rendent pas toujours compte qu'il suffit de peu pour obtenir beaucoup. Je ne viens pas demander des sommes astronomiques ; mes demandes sont plus modestes et plus compliquées à la fois. Il reste deux obstacles majeurs à franchir. Le premier est linguistique : nous disposons des droits pour toute l'Europe sur de nombreux programmes, mais pour les exploiter il faut sous-titrer, voire doubler ces programmes, si l'on veut toucher un public trois fois plus large. Cela a un réel coût, mais la rentabilité d'un tel investissement est très forte.

Souvent, nos partenaires et notre tutelle concentrent leur réflexion sur le nombre de plateformes offertes, mais je suis convaincu que ce n'est pas si important. Il faut beaucoup de plateformes, mais ce qui compte surtout, c'est la compétence technologique. La plus grande plateforme ne servira à rien si elle n'est pas technologiquement à jour. Nous sommes toujours prêts à participer à d'autres plateformes, comme les podcasts de Radio France ; cela

ne nous prive nullement, mais permet une circulation plus large de nos programmes. Il faut plusieurs plateformes qui marchent bien, qui dialoguent, qui s'entraident, entre lesquelles le public circule. C'est le cas de Culture Prime. En revanche, il faut de la compétence technologique ; or c'est cela qui coûte cher ! Il faut donner au service public les moyens d'être concurrentiel dans ce domaine, notamment en matière de ressources humaines, où le marché est très compétitif.

**M. Laurent Vallet.** - Je rejoins les propos de Bruno Patino. L'INA veut faire prospérer sa plateforme numérique gratuite et en faire un accès, non seulement à des contenus audiovisuels, mais aussi à des offres de formation ou de recherche. Nous sommes aussi toujours prêts à participer, chaque fois que c'est possible, aux offres communes de l'audiovisuel public, de Franceinfo à Lumni, pour lequel l'INA a joué un rôle essentiel, notamment pour les parcours pédagogiques réservés aux enseignants. Nous avons aussi développé des offres de niche propres à l'INA, comme la plateforme payante Madelen, qui doit nous aider à boucler notre budget.

Ce qui importe n'est pas tant le nombre des plateformes - Salto n'a pas vocation à devenir une plateforme unique, c'est plutôt un projet d'exposition de la création française - que la possibilité de mener des coopérations autour des contenus. Nos différentes plateformes peuvent renvoyer les unes vers les autres. Surtout, un travail technique de gestion des données peut être mené de manière commune.

**M. Claude Kern.** - J'aurai un vœu et une question. Mon vœu, tout d'abord : j'aimerais beaucoup revoir un jour « *Au théâtre ce soir* »...

**M. Laurent Vallet.** - Pour 2,99 euros par mois, vous avez accès à toutes les émissions sur le site de l'INA !

**Mme Delphine Ernotte Cunci.** - Ou sinon, gratuitement, tous les vendredis soir sur France 5 !

**M. Claude Kern.** - Je veux revenir sur la régionalisation de France 3, qui doit être remplacée par 13 chaînes locales : les équipes sont-elles prêtes sur le terrain ? Quel sera le devenir de France 3 Paris Île-de-France, France 3 Pays basque ou France 3 Alsace, auxquelles les téléspectateurs sont très attachés ?

**Mme Delphine Ernotte Cunci.** - Le schéma proposé vise à répondre aux attentes des téléspectateurs exprimées au gré des consultations citoyennes : plus le monde se complexifie, plus le besoin se fait sentir de chaînes combinant dimensions locale et nationale ou internationale. Les gens ne se sentent pas assez représentés à la télévision. C'est pourquoi il est important de parler de ceux qui sont souvent oubliés, de la France rurale, des petites villes, des périphéries, etc. Il faut évoquer ces territoires et leurs difficultés, mais aussi les énergies et les initiatives qui s'y déploient. Le journal de 13 heures de France 2 possède d'ailleurs une nouvelle rubrique

*Une idée pour la France*, consacrée à des initiatives locales incroyables. C'est aussi ce que France 3 cherchera à faire.

Certes, les moyens n'augmentent pas et les effectifs sont plutôt à la baisse, mais cette baisse ne concernera pas de la même manière France 3. Je rappelle aussi que France 3 et l'Outre-mer représentent plus de la moitié des effectifs du groupe. Nous possédons de nouveaux moyens plus modernes pour fabriquer de la télévision. Nous en avons l'expérience et le savoir-faire, à l'image de la nouvelle chaîne ViaStella produite par France 3 Corse, ou de la chaîne régionale NoA, que nous avons lancée en Nouvelle-Aquitaine, à la demande du conseil régional.

Il est normal que l'on n'ait pas nécessairement les mêmes attentes dans les Hauts-de-France ou en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Toute la question est de définir la bonne granularité. Les antennes locales ont toutes leur place sur une chaîne régionale. Les 13 chaînes régionales ne correspondront pas au découpage des régions administratives, et l'échelle pourrait aussi évoluer au cours de la journée, en fonction des sujets. Par exemple, on compte déjà 44 Matinales avec France Bleu, et non 13, ainsi que 24 éditions d'informations. De même, rien n'interdit d'investir d'autres champs : ces chaînes pourraient diffuser des compétitions sportives locales ou se faire l'écho de la vitalité culturelle des territoires.

**Mme Marie-Christine Saragosse.** – Je n'ai pas répondu à votre question sur l'Europe et la jeunesse : attentats, covid, etc., notre jeunesse souffre et mérite notre attention. Nous avons remporté, en novembre, un appel d'offres avec la Deutsche Welle pour construire une offre multilingue à destination des jeunes Européens, afin qu'ils puissent échanger sur des thématiques diverses, du changement climatique à la vie amoureuse. C'est aussi un moyen de lutter contre les manipulations et les infox. Le projet pilote sera lancé en mars à l'occasion du sommet franco-allemand.

**M. Max Brisson.** – Je partage vos propos sur les chaînes locales et régionales. Élu de la Nouvelle-Aquitaine, je ne peux que saluer la qualité de la chaîne NoA. Ces grandes régions nécessitent une approche granulaire fine : songez que la Nouvelle-Aquitaine est grande comme l'Autriche ! Mais le Pays basque n'est pas la Creuse ! Il faut favoriser l'émergence de télévisions locales au niveau le plus fin pour couvrir des territoires à forte identité et où peuvent être parlées des langues régionales. Les grandes régions ont été décidées sur un coin de table à l'Élysée et ne passeront sans doute pas le siècle, à la différence de la maille des territoires locaux, qui s'inscrit dans une histoire enracinée.

**Mme Delphine Ernotte Cunci.** – Étant moi-même à moitié basque, je comprends très bien ce que vous voulez dire ! Il peut être pertinent de différencier parfois les programmes entre le Pays basque et les Landes. Mais vous pouvez, en tant que législateur, nous y aider. Les chaînes locales sont en effet reçues par le biais des box des opérateurs ; or ceux-ci n'ont aucune

obligation de les diffuser et beaucoup ne sont pas accessibles aux téléspectateurs. Il appartient au législateur de contraindre les opérateurs.

**M. Maurice Antiste.** - La suppression de France Ô visait à donner plus de visibilité aux ultramarins dans l'audiovisuel national. Où en est-on ?

**Mme Delphine Ernotte Cunci.** - Il s'agit d'un sujet très important pour nous, qui figure dans le COM. France Télévisions a aussi signé un pacte pour la visibilité des Outre-mer, qui se décline en une quinzaine d'objectifs. Un comité de suivi a été institué qui comprend des représentants des ministères, du Parlement, entre autres. Il se réunit tous les trimestres. La prochaine réunion aura lieu le 3 février. Il compte le nombre de sujets sur l'Outre-mer dans les bulletins d'informations, le nombre de premières parties de soirée où un sujet ultramarin a été abordé, etc. Selon ces indicateurs, l'amélioration est nette, même si des progrès restent à faire. Certains membres du comité nous ont dit que notre effort était sensible. Le réflexe de placer au même niveau ce qui se passe à Paris et Outre-mer s'enracine. Ce n'était pas le cas avant, où l'on pouvait mettre des jours avant de parler d'un séisme à Mayotte, alors que, là-bas, tout le monde ne parlait que de ça ! Nous développons aussi nos investissements dans des fictions et des productions tournées sur place. Les chaînes « La 1ère » sont un succès et leur portail numérique « Outre-mer La 1ère » bénéficie déjà d'une audience supérieure à celle des offres précédentes.

**M. Laurent Lafon, président.** - Je vous remercie.

## LISTE DES PERSONNES ENTENDUES

Mercredi 13 janvier 2021

*Direction générale des médias et des industries culturelles - ministère de la culture* : **M. Jean-Baptiste GOURDIN**, directeur général des médias et des industries culturelles.

Jeudi 14 janvier 2021

- *France Télévisions* : **MM. Francis DONNAT**, secrétaire général, **Christian VION**, directeur général délégué à la gestion, à la production et aux moyens, **Stéphane SITBON-GOMEZ**, directeur des antennes et des programmes.

- *Arte France* : **MM. Frédéric BEREYZIAT**, directeur général chargé des ressources, **Laurent CLERC**, directeur financier, et **Mme Agnès LANOË**, directrice de la prospective et de la stratégie.

Vendredi 15 janvier 2021

*Table ronde avec les syndicats de France Télévisions* :

CGT FT : **M. Marc CHAUVELOT**, délégué syndical central, **Mme Ghislaine VINGOT**, secrétaire générale de l'UCSA CGT FT, **MM. Jean-Hervé GUILCHER**, secrétaire du CSE du Réseau France 3, et **Guillaume LE GOUIC**, secrétaire général du SNJ-CGT FT ;

SNJ FT : **Mme Elsa CADIER**, membre du bureau national, et **M. Antoine CHUZEVILLE**, membre du bureau national et délégué syndical central ;

CFDT siège FT : **M. Christophe PAULY**, secrétaire national ;

FO FT : **Mme Marie-Pierre SAMITIER**, déléguée syndicale centrale et **M. Claude LAURET**, délégué syndical central.

- *Syndicat des radios indépendantes (SIRTI)* : **M. Kevin MOIGNOUX**, secrétaire général, et **Mme Charlotte GABARROT**, responsable des affaires juridiques et relations institutionnelles.

- *Institut national de l'audiovisuel (INA)* : **MM. Mathieu DE SEAUVE**, secrétaire général, et **Jean-Marc BOERO**, négociateur du COM5, et **Mme Déborah MÜNZER**, conseillère à la présidence pour les relations institutionnelles et extérieures.

Lundi 18 janvier 2021

• *Table ronde avec les syndicats de France Médias Monde :*

CFTC : **M. Soufiane ERRAMI**, délégué syndical, membre élu au CSE ;

CFDT : **Mme Patricia LECOMPTE**, et **MM. Marc THIEBAULT** et **Rodolphe PACCARD**, délégués syndicaux ;

FO : **Mme Dalila GOMRI** et **M. Hugo CASALINHO**, délégués syndicaux ;

CGT : **Mmes Françoise DELIGNON** et **Laurence LEGUERN-AMIOT**, déléguées syndicales.

• *Table ronde avec les syndicats de Radio France :*

CFDT : **M. Renaud DALMAR**, délégué syndical central ;

CGT : **M. Lionel THOMPSON**, délégué syndical ;

SUD : **MM. Benoît GASPARD**, représentant syndical central, et **Thierry CHAREYRE**, délégué syndical ;

UNSA : **M. Philippe BALLET**, président de l'UNSA.

Jeudi 21 janvier 2021

- *France Médias Monde* : **Mme Marie-Christine SARAGOSSE**, présidente-directrice générale, et **M. Victor ROCARIES**, directeur général en charge du pôle ressources.

- *Radio France* : **Mme Sibyle VEIL**, présidente-directrice générale, **M. Xavier DOMINO**, secrétaire général, et **Mme Marie MESSAGE**, directrice des opérations et des finances.

Vendredi 22 janvier 2021

- *Bureau de la Radio* : **Mmes Anne FAUCONNIER**, déléguée générale, et **Maryam SALEHI**, directeur délégué à la direction générale NRJ Groupe, **MM. Frank LANOUX**, vice-président d'Altice Media, **Sébastien MOTEL**, directeur des affaires réglementaires Radio du groupe M6, et **Charles-Emmanuel BON**, directeur des opérations et système d'information du groupe Lagardère News.

## ANNEXES

### **Annexe 1 - Liste des projets de coopérations prioritaires de l'audiovisuel public à horizon 2022**

**Le développement des coopérations au sein de l'audiovisuel public doit être poursuivi avec le souci constant :**

- S'agissant des coopérations éditoriales, d'offrir une offre centrée sur les priorités du service public, la plus adaptée, lisible et pertinente ;
- S'agissant des autres coopérations, de mutualiser les moyens et projets qui peuvent l'être utilement, de manière à être ensemble plus efficace et/ou à réaliser des économies.

**Conformément aux axes prioritaires de développement des coopérations éditoriales sur la période 2020-2022, les entreprises de l'audiovisuel public devront notamment :**

- Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour le soutien et l'exposition de la culture et de la musique dans un contexte où le secteur est fortement impacté par la crise sanitaire ;
- Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour la jeunesse avant l'été 2021 ;
- Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour la visibilité des Outre-mer avant l'été 2021 ;
- Renforcer les partenariats éditoriaux et numériques entre France Bleu et France 3 pour constituer à terme une offre numérique de proximité partagée.

**Les sociétés devront également poursuivre les coopérations éditoriales engagées avec succès :**

- Poursuivre le développement de Franceinfo, Lumni et Culture Prime
- Contribuer au développement de TV5MONDEplus et de la plateforme audio de Radio France ;
- Développer les coopérations éditoriales entre France Télévisions et Arte France ;
- Renforcer les échanges de programmes et la promotion croisée entre Arte et France Médias Monde pour alimenter leurs offres en langues étrangères ;
- Proposer des offres numériques cohérentes à destination de la jeunesse européenne en partenariat avec l'audiovisuel public allemand ;
- Proposer des actions communes pour mieux promouvoir et faire connaître les offres de l'audiovisuel public ;
- Renforcer les coopérations dans le domaine de la lutte contre les infos.

**Les sociétés devront renforcer les coopérations dans leurs autres activités, notamment :**

- Poursuivre les coopérations en matière d'études et créer un baromètre commun de mesure qualitative des programmes ;
- Produire des plans d'achats à 4 ans au sein de chaque des entreprises du secteur et identifier sur cette base des besoins pouvant être satisfaits dans un cadre mutualisé ;
- Poursuivre les coopérations en matière informatique ;
- Réaliser un schéma prévisionnel des rapprochements immobiliers pertinents entre France Télévisions, Radio France et l'INA à horizon 5 ans ;
- Mener une réflexion pilotée par l'INA sur l'opportunité de créer une entité de formation professionnelle commune de l'audiovisuel public et une offre de formation initiale sans condition de diplôme dédiée aux métiers de l'audiovisuel, pilotée par l'INA et France Télévisions ;
- Établir, en lien avec l'État, une maquette commune de compte de résultat d'ici le printemps 2021.

## Annexe 2 - Comptes de résultat analytique

### ARTE France

Trajectoire financière du contrat d'objectifs et de moyens 2020-2022

ARTE France (en M€)	Réel 2019 *	Reprév 2020	Prévisions 2021	Prévisions 2022
<b>Production et achats prog.</b>	152,44	151,71	150,04	147,90
Compte soutien CNC	14,78	12,63	12,64	12,51
Droits artistes interprètes	-0,19	0,22	0,40	0,40
<b>Total programmes</b>	<b>167,03</b>	<b>164,56</b>	<b>163,08</b>	<b>160,81</b>
Charges de diffusion	6,85	7,38	6,78	6,84
Autre dépenses liées aux programmes	8,19	8,35	8,35	8,28
<b>Total dépenses liées aux programmes</b>	<b>15,05</b>	<b>15,73</b>	<b>15,13</b>	<b>15,12</b>
<b>ARTE GEIE</b>	<b>67,29</b>	<b>68,39</b>	<b>67,52</b>	<b>68,20</b>
<i>Frais personnel - formation</i>	21,78	22,49	22,72	23,11
<i>Frais de structure</i>	6,94	6,98	7,62	7,59
<i>Amortissements</i>	1,94	1,95	2,05	2,05
<b>Total hors programmes</b>	<b>113,00</b>	<b>115,54</b>	<b>115,04</b>	<b>116,07</b>
<b>Total dépenses</b>	<b>280,03</b>	<b>280,10</b>	<b>278,12</b>	<b>276,88</b>
Recette diverses	1,91	0,93	0,78	0,78
Produits financiers	0,57	0,52	0,45	0,43
<b>Total ressources propres</b>	<b>2,48</b>	<b>1,45</b>	<b>1,23</b>	<b>1,21</b>
<i>Prélèvement report à nouveau</i>	<b>0,00</b>	3,35	1,49	2,77
<i>Redevance (CAP)</i>	277,55	275,30	273,40	272,90
<i>Contribution exceptionnelle « relance »</i>			2,00	
<b>Total contribution publique</b>	<b>277,55</b>	<b>275,30</b>	<b>275,40</b>	<b>272,90</b>
<b>Total recettes</b>	<b>280,03</b>	<b>280,10</b>	<b>278,12</b>	<b>276,88</b>

\* Hors activités commerciales, regroupées au sein de la filiale AFD => chiffres 2019 à 2022 à isopérimètre

**France Médias Monde**  
**Compte de résultat analytique 2018-2022 (base CA 22 octobre 2020)**

	2018 réel pro forma	2019 réel CA 28.05.20	2020 budget CA 19.12.19	2020 atterrissage CA 22.10.20	2021 prév. 2021 prév.	2022 prév. 2022 prév.	Evolution 2018-2022
<b>Produits</b>	<b>269,2</b>	<b>267,5</b>	<b>267,0</b>	<b>265,6</b>	<b>267,6</b>	<b>267,0</b>	<b>(2,1)</b>
Ressources publiques (CAP)	257,7	256,2	255,2	255,2	254,7	254,2	(3,5)
CAP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0
Plan de relance	11,4	11,4	11,8	10,4	12,4	12,8	1,4
Ressources propres	3,5	3,5	3,7	2,3	3,4	3,5	(0,1)
Ressources publicitaires	3,0	3,6	3,3	3,8	3,5	3,5	0,5
Autres ressources propres	2,4	1,8	0,1	0,1	0,0	0,0	(2,4)
Refacturation presta et autres (principal refact Chypre jusqu'en 2019)	2,4	2,5	3,1	3,0	2,3	2,5	0,1
Subventions bailleurs de fonds internationaux	0,0	0,0	1,7	1,3	3,3	3,3	3,3
Financement développement langues africaines via l'AFD	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,0)
Autres produits							
<b>Charges</b>	<b>(269,2)</b>	<b>(265,0)</b>	<b>(266,2)</b>	<b>(260,2)</b>	<b>(269,2)</b>	<b>(267,1)</b>	<b>2,2</b>
Coût des offres linéaires et numériques (y/c F24 espagnol)	(179,8)	(176,7)	(181,3)	(172,7)	(183,6)	(181,1)	(1,4)
Rédactions	(121,5)	(119,3)	(123,9)	(118,2)	(124,7)	(124,0)	(2,5)
- RFI	(52,3)	(51,9)	(54,1)	(52,3)	(55,6)	(55,3)	(3,0)
- France 24	(62,2)	(60,5)	(62,8)	(59,2)	(63,2)	(63,7)	(1,6)
- MCD	(7,1)	(6,8)	(7,0)	(6,7)	(5,8)	(5,0)	2,1
Direction technique (DTSI)	(58,3)	(57,4)	(57,4)	(54,5)	(58,9)	(57,1)	1,2
Environnements numériques (hors rédactions)	(7,6)	(7,9)	(8,6)	(8,6)	(8,8)	(9,9)	(2,3)
Distribution / diffusion (coût complet)	(30,3)	(28,8)	(26,2)	(26,3)	(26,4)	(26,0)	4,2
- RFI	(9,6)	(9,1)	(9,5)	(9,7)	(9,7)	(9,5)	
- France 24	(16,1)	(15,6)	(15,1)	(15,0)	(15,1)	(14,9)	
- MCD	(4,6)	(4,1)	(1,7)	(1,7)	(1,7)	(1,7)	
Communication / marketing	(3,7)	(3,4)	(3,5)	(3,5)	(3,6)	(3,6)	0,1
Projets financés via subventions bailleurs	(2,4)	(2,5)	(3,1)	(3,1)	(2,3)	(2,5)	(0,1)
Autres charges d'exploitation	(45,5)	(45,7)	(43,5)	(46,0)	(44,6)	(44,0)	1,5
Directions communes / transverses	(17,4)	(16,6)	(16,6)	(15,4)	(16,7)	(16,9)	0,5
Charges liées à la masse salariale non affectées (PIDR, litiges, prov CP)	(10,3)	(8,3)	(5,7)	(7,8)	(6,0)	(5,7)	4,6
Moyens communs	(17,8)	(20,8)	(21,2)	(22,8)	(21,9)	(21,3)	(3,6)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(0,1)</b>	<b>2,6</b>	<b>0,8</b>	<b>5,4</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>0,0</b>
<b>Autres résultats</b>	<b>0,1</b>	<b>(5,4)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>(0,0)</b>
Résultat financier	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	(0,0)
Coûts exceptionnels de restructuration (Chypre + PDV)	0,0	(6,0)	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,0
Reprise partielle prov s/organismes internationaux	0,0	0,5	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres (y/c impôt sur les sociétés)	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat net annuel positif / (négatif)</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,8)</b>	<b>1,0</b>	<b>5,4</b>	<b>(1,6)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Précisions méthodologiques :

- l'activité de CFI, devenue filiale à 100 % de FMM en 2017, fait l'objet d'un contrat d'objectif et d'un financement public spécifiques de la part du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Elle n'est donc pas intégrée dans le périmètre du plan d'affaire ci-dessus ;

- concernant les ressources propres, l'objectif de subventions des bailleurs de fond internationaux sur la période 2020-2022 ne prend pas en compte les éventuelles subventions susceptibles d'être reçues dans le cadre de conventions ou accords non encore finalisés (à l'instar du projet ENTR par exemple).

## France Télévisions

	Réel 2019	Budget 2020	Représision 2020 CA octobre	Plan d'affaires 2021	Plan d'affaires 2022
Concours publics	2 491,3	2 430,8	2 430,8	2 416,4	2 357,3
<i>dont Redevance</i>	2 491,3	2 430,8	2 430,8	2 371,2	2 357,3
<i>dont Crédits budgétaires</i>	0,0	0,0	0,0	45,2	0,0
Publicité et parrainage	351,9	364,8	320,7	352,4	346,4
Recettes commerciales	16,9	18,2	19,3	18,2	18,2
<b>Total CA diffusion</b>	<b>2 860,1</b>	<b>2 813,8</b>	<b>2 770,9</b>	<b>2 787,0</b>	<b>2 721,9</b>
Commissions régie publicitaire	59,9	58,2	51,2	56,5	55,8
Versements compte de soutien CNC	147,3	122,6	119,7	121,5	118,6
Versements droits d'auteur	128,5	127,5	126,1	126,6	123,7
<b>Total commissions et ayants droits</b>	<b>335,7</b>	<b>308,3</b>	<b>297,0</b>	<b>304,6</b>	<b>298,1</b>
<b>Recettes nettes disponibles</b>	<b>2 524,4</b>	<b>2 505,5</b>	<b>2 473,9</b>	<b>2 482,3</b>	<b>2 423,8</b>
Information nationale	259,0	258,0	247,8	254,8	251,6
Sport national	193,6	202,4	173,3	208,2	203,9
Programme national	1 009,3	967,1	971,7	937,8	917,8
Programme régional métropolitain	386,0	400,8	381,0	397,4	395,9
Programme régional ultramarin	195,2	196,8	193,0	195,2	193,5
Numérique centralisé	59,5	71,0	65,4	71,9	73,5
<b>Coût de grille par genre</b>	<b>2 102,6</b>	<b>2 096,1</b>	<b>2 032,3</b>	<b>2 065,3</b>	<b>2 036,3</b>
Support Antennes et Programmes	202,3	197,9	191,3	195,7	192,4
Support Technique et Informatique partagé	57,0	53,9	74,8	53,7	51,2
Coûts Techniques de Diffusion	75,3	75,7	73,9	74,7	67,7
<b>Coûts supports</b>	<b>334,6</b>	<b>327,5</b>	<b>340,0</b>	<b>324,1</b>	<b>311,3</b>
<b>Coût des programmes diffusés</b>	<b>2 437,2</b>	<b>2 423,6</b>	<b>2 372,2</b>	<b>2 389,4</b>	<b>2 347,6</b>
Subventions cinéma	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8
Variation de Provisions et autres dépenses	33,2	29,5	30,4	29,5	27,5
Frais généraux	96,6	95,9	92,7	93,9	87,6
Covid-19			15,0		
<b>Total des autres dépenses</b>	<b>146,6</b>	<b>142,1</b>	<b>2 527,1</b>	<b>140,2</b>	<b>131,9</b>
<b>Charges d'exploitation du diffuseur</b>	<b>2 583,8</b>	<b>2 565,7</b>	<b>2 527,1</b>	<b>2 529,5</b>	<b>2 479,5</b>
<b>Résultat opérationnel diffuseur</b>	<b>-59,4</b>	<b>-60,2</b>	<b>-53,2</b>	<b>-47,2</b>	<b>-55,7</b>
Résultats autres activités	56,5	59,9	45,7	57,3	59,4
Résultats Producteurs	3,6	0,3	-2,0	-6,1	0,3
Intéressement				4,0	4,0
<b>Résultat d'exploitation avant coûts de transformation et Salto</b>	<b>0,7</b>	<b>0,0</b>	<b>-9,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Transformation	0,6	3,0	2,0	5,0	6,0
Salto		21,3	13,0	26,0	6,0
<b>Résultat d'exploitation après coûts de transformation et Salto</b>	<b>0,1</b>	<b>-24,3</b>	<b>-24,5</b>	<b>-31,0</b>	<b>-12,0</b>
Résultat financier	-0,5	-1,2	-0,3	-1,0	-1,0
Résultat exceptionnel	19,0	0,9	1,9	0,0	0,0
Résultat des sociétés MEE	7,9	0,6	0,7	0,5	0,5
Impôts	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Résultat net</b>	<b>26,5</b>	<b>-24,0</b>	<b>-22,2</b>	<b>-31,5</b>	<b>-12,5</b>

## Institut national de l'audiovisuel

En milliers d'euros	Réel 2019	Budget rectificatif 2020	2 021	2 022
<b>Ressources propres</b>	<b>36 799</b>	<b>31 460</b>	<b>35 189</b>	<b>38 026</b>
<b>Charges</b>	<b>(39 730)</b>	<b>(38 888)</b>	<b>(39 649)</b>	<b>(40 879)</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>(2 931)</b>	<b>(7 428)</b>	<b>(4 460)</b>	<b>(2 854)</b>
<b>Contrib. Audiov. Public</b>	<b>82 650</b>	<b>84 500</b>	<b>87 852</b>	<b>87 852</b>
<b>Charges de personnel</b>	<b>(65 639)</b>	<b>(66 775)</b>	<b>(66 399)</b>	<b>(67 000)</b>
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>14 079</b>	<b>10 297</b>	<b>16 993</b>	<b>17 998</b>
Amortissements, provisions et productions immobilisées	(17 108)	(20 304)	(20 985)	(21 526)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(3 029)</b>	<b>(10 007)</b>	<b>(3 993)</b>	<b>(3 528)</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>4 081</b>	<b>3 767</b>	<b>3 957</b>	<b>3 610</b>
<b>Résultat avant impôt et intéressement</b>	<b>1 077</b>	<b>(6 219)</b>	<b>(15)</b>	<b>102</b>
<b>Résultat net</b>	<b>219</b>	<b>(5 919)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Investissements hors projet immobilier (Oppic)	28 462	21 068	19 711	19 599
Financement projet immobilier (Oppic) actualisé	8 000	3 600	7 070	-
<b>Total Investissements</b>	<b>36 462</b>	<b>24 668</b>	<b>26 781</b>	<b>19 599</b>
Contrib. Audiov. Public et subventions exceptionnelles affectées à l'investissement	4 701	1 852	2 000	-

## Radio France

EN MILLION D'EUROS	Budget rectificatif 2020	PREV 2021	PREV 2022
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>674</b>	<b>688</b>	<b>681</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>641</b>	<b>655</b>	<b>648</b>
CAP de fonctionnement	577	569	566
Crédits exceptionnels plan de relance	0	15	5
Ressources propres	63	71	77
<b>Autres produits d'exploitation</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>685</b>	<b>688</b>	<b>681</b>
Achats et charges externes	155	161	161
<i>charges d'exploitation techniques</i>	23	26	26
<i>Locations</i>	20	21	21
<i>Entretien et maintenance</i>	16	14	14
<i>Déplacements, missions</i>	11	14	14
<i>Autres (y compris diffusion)</i>	85	86	86
Charges de personnel	401	402	395
Impôts et taxes	34	32	32
Dotations aux amortissements	42	41	41
Dotations aux provisions	11	12	12
Autres charges d'exploitation	42	41	41
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>-7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Impôt sur les sociétés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTAT NET</b>	<b>-18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>