

N° 34

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2012-2013

Enregistré à la Présidence du Sénat le 10 octobre 2012

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication (1) à la suite d'une mission effectuée à Londres du 5 au 9 mars 2012,

Par Mme Marie-Christine BLANDIN, MM. David ASSOULINE, Jacques LEGENDRE, Mmes Catherine MORIN-DESAILLY, Marie-Annick DUCHÊNE, M. Jean-Jacques LOZACH et Mme Danielle MICHEL,

Sénateurs.

(1) Cette commission est composée de : Mme Marie-Christine Blandin, *présidente* ; MM. Jean-Étienne Antoinette, David Assouline, Mme Françoise Cartron, M. Ambroise Dupont, Mme Brigitte Gonthier-Maurin, M. Jacques Legendre, Mmes Colette Mélot, Catherine Morin-Desailly, M. Jean-Pierre Placade, *vice-présidents* ; Mme Maryvonne Blondin, M. Louis Duvernois, Mme Claudine Lepage, M. Pierre Martin, Mme Sophie Primas, *secrétaires* ; MM. Serge Andreoni, Maurice Antiste, Dominique Bailly, Pierre Bordier, Mme Corinne Bouchoux, MM. Jean Boyer, Jean-Claude Carle, Jean-Pierre Chauveau, Jacques Chiron, Claude Domeizel, Mme Marie-Annick Duchêne, MM. Alain Dufaut, Jean-Léonce Dupont, Vincent Eblé, Mmes Jacqueline Farreyrol, Françoise Férat, MM. Gaston Flosse, Bernard Fournier, André Gattolin, Jean-Claude Gaudin, Mmes Dominique Gillot, Sylvie Goy-Chavent, MM. François Grosdidier, Jean-François Humbert, Mmes Bariza Khiari, Françoise Laborde, M. Pierre Laurent, Mme Françoise Laurent-Perrigot, MM. Jean-Pierre Leleux, Michel Le Scouarnec, Jean-Jacques Lozach, Philippe Madrelle, Jacques-Bernard Magner, Mme Danielle Michel, MM. Philippe Nachbar, Daniel Percheron, Marcel Rainaud, Michel Savin, Abdourahmane Soilihi, Alex Türk, Hilarion Vendegou, Maurice Vincent.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
AVANT-PROPOS	5
I. LA BBC : MODÈLE À SUIVRE OU SIMPLE SOURCE D'INSPIRATION POUR NOTRE AUDIOVISUEL PUBLIC ?	7
A. LA BBC : UN MONSTRE SACRÉ DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC	7
1. « Tante Beeb » : l'ancêtre de l'audiovisuel public	7
2. Un acteur unique	8
a) L'épaisseur de l'offre télévisuelle de la BBC	9
b) La présence radiophonique de la BBC	10
c) La BBC à l'heure du numérique : la vitalité de l'iPlayer.....	11
d) BBC Global news : la voix du Royaume-Uni dans le monde et la voix du monde au Royaume-Uni	12
3. La puissance financière du groupe audiovisuel britannique.....	14
B. LE FINANCEMENT DE LA BBC : L'EFFET REDEVANCE	16
C. LES RECETTES COMMERCIALES DE LA BBC	19
1. Le poids de BBC Worldwide.....	19
2. Les raisons d'un succès : la production interne de la BBC	20
D. UNE TÉLÉVISION PUBLIQUE PLUS QU'UNE TÉLÉVISION D'ÉTAT : LES ATOUTS DE LA GOUVERNANCE DE LA BBC	23
1. Un mode de gouvernance modernisé en 2007	23
2. La composition et les missions du BBC Trust	24
3. Le rôle et la composition du Conseil de direction	26
4. Les autres structures de gouvernance.....	27
5. Les efforts en matière de transparence	29
E. LES DIFFICULTÉS DE LA BBC	29
1. Gel de la redevance et plans d'économies	29
2. Une obsession de l'évaluation ?	30
II. JEUX OLYMPIQUES ET SPORT AU ROYAUME-UNI : DES LEÇONS À TIRER	32
A. L'ATTENTION PORTÉE À L'HÉRITAGE OLYMPIQUE	32
1. L'héritage sportif.....	33
2. Les étranges règles économiques des Jeux olympiques	33
3. Les paradoxes de l'engouement populaire.....	35
4. Les autres Jeux : paralympiques et olympiades culturelles	37
a) Les olympiades culturelles : un retour à l'esprit des Jeux	37
b) Les Jeux paralympiques, acteurs du succès de l'évènement	38
5. La rénovation de l'est de Londres	39

B. LE SPORT AU SERVICE D'ENJEUX SOCIAUX	41
1. <i>Le sport : première passion culturelle des britanniques</i>	41
2. « <i>Arsenal in the community</i> » : un bel exemple du rôle social du sport.....	41
ANNEXES	45
• Composition de la délégation	45
• Programme de la visite	45

Mesdames, Messieurs,

S'il y a deux domaines où le Royaume-Uni a incontestablement été un précurseur, ce sont bien ceux du sport et de la télévision publique.

Sans débattre des origines égyptiennes, grecques ou romaines de l'activité sportive, force est de constater que le sport moderne est un phénomène apparu dans l'Angleterre industrielle du XIX^e siècle¹. C'est ainsi en terre anglaise que le premier club de football est créé, en 1857, que la première fédération sportive est mise en place en 1863, et que le rugby naît et se développe, en même temps que le tennis ou le golf.

Par ailleurs, l'audiovisuel public est inventé par les Britanniques dans les années 1920, avec la mise en place de la *British Broadcasting Corporation* (BBC), dont le développement continu en fait, aujourd'hui encore, le plus grand groupe public de médias dans le monde et la référence absolue en la matière.

Au vu de l'importance de ces deux institutions dans la société britannique et de la place que tiennent le télévision et le sport dans nos pratiques culturelles, il paraissait intéressant pour la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, de mieux connaître le fonctionnement de la BBC et l'organisation du sport en Angleterre.

L'organisation des Jeux olympiques à Londres à l'été 2012 et l'importance prise par l'audiovisuel public dans le débat public français ont persuadé définitivement la commission d'envoyer une délégation à Londres, chargée de rencontrer des responsables de l'audiovisuel public et des acteurs du monde du sport.

Sept sénateurs représentant les différents groupes politiques du Sénat sont allés sur le terrain rencontrer une vingtaine d'interlocuteurs afin de constater les actions mises en œuvre par les pouvoirs publics en faveur du développement du sport et d'une télévision publique de qualité, visiter les infrastructures et les équipements supports de ces activités, ou encore échanger sur les avantages comparés des fonctionnements français et anglais.

¹ Voir l'analyse de MM. Norbert Elias et Eric Dunning, *Sport et civilisation : la violence maîtrisée*, Paris, Fayard, 1994.

Le présent rapport vise ainsi à présenter leurs constats et analyses sur les politiques publiques britanniques dans le domaine de l'audiovisuel public et du sport.

Loin d'être exhaustif, il tend plutôt à apporter des éclairages sur des questions précises, qui ont particulièrement intéressé la délégation. Le financement de la BBC, les rapports qu'elle entretient avec la production télévisuelle et son mode de gouvernance ont fait l'objet des analyses les plus approfondies. S'agissant du sport, ce sont les questions de la nature de l'héritage olympique et des spécificités de la culture sportive britannique qui ont été développées.

I. LA BBC : MODÈLE À SUIVRE OU SIMPLE SOURCE D'INSPIRATION POUR NOTRE AUDIOVISUEL PUBLIC ?

Selon M. Jérôme Bourdon, dans son article intitulé *Public Service Broadcasting in Europe*¹, l'audiovisuel public en Europe est organisé autour de deux modèles différents :

- d'une part, celui du Nord serait caractérisé par un meilleur financement, une indépendance plus forte et une stabilité institutionnelle ;

- d'autre part, celui des pays du Sud pâtirait d'une influence politique plus forte, d'un manque de consensus autour de sa légitimité, de ressources plus faibles et d'une présence publicitaire précoce.

L'auteur de cet article fait de la BBC l'inspiration majeure des chaînes publiques du nord de l'Europe et place l'audiovisuel français dans la seconde catégorie.

L'objet du présent rapport n'est ni d'analyser la pertinence d'une telle classification, ni de contester le classement des audiovisuels publics français et britannique dans l'une ou l'autre catégorie, mais bien de comparer les deux situations de manière objective et impartiale.

A cet égard, les éléments relatifs au financement, à l'indépendance, à la gouvernance et à la stabilité des groupes de l'audiovisuel constituent bien évidemment une grille d'analyse utile permettant de construire une réflexion sur les avantages ou inconvénients des deux modèles.

Votre délégation, qui n'a pu rencontrer l'ensemble des responsables de la BBC, a particulièrement insisté sur certains points saillants : le périmètre de l'audiovisuel public, son financement, la problématique des droits télévisuels qu'il détient et son mode de gouvernance.

A. LA BBC : UN MONSTRE SACRÉ DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

1. « Tante Beeb » : l'ancêtre de l'audiovisuel public

L'audiovisuel public britannique est né du souhait de l'industrie du matériel radiophonique de disposer d'un marché pour les équipements radio. Pour assurer le modèle économique de cette industrie, est donc créée en 1922 une entreprise de communication radiophonique, la *British Broadcasting Company*, dont le mode de financement repose sur la vente des appareils de réception. **La redevance, liée à la possession d'une radio, est donc consubstantielle à la mise en place d'un service de communication radiophonique.**

¹ The Media, an introduction, sous la direction de MM. Daniele Albertazzi et Paul Cobby, Pearson, 2010.

En 1926, le comité Crawford recommande la transformation de la compagnie en une entreprise publique qui, **en échange d'un monopole de programmation**, seul à même de permettre la pérennité de la radio, serait **soumise à des contraintes de service public**¹.

En 1927, la BBC devient la *British Broadcasting Corporation*, actuelle BBC. La première Charte royale définit déjà la triple mission emblématique de la BBC : **informer, éduquer et divertir**. Cette devise est restée jusqu'à aujourd'hui au fronton des missions de l'audiovisuel public, tant au Royaume-Uni que dans le reste de l'Europe.

M. John Reith (1889-1971), premier président légendaire de la BBC, croit en la **mission culturelle et éducative de ce nouveau média**. A ce titre, il veut « *utiliser la force brutale du monopole pour éclairer le public et éduquer les masses* ». Il considère que les deux principaux ennemis de l'audiovisuel public sont les interférences politiques et les pressions commerciales et, à ce titre, considère qu'une **entreprise publique indépendante** est le meilleur moyen de le faire vivre.

La constitution originelle de la BBC sous la forme d'une compagnie et la conception du service public de M. John Reith, qui craignait qu'un contrôle éditorial du Gouvernement n'affaiblisse la légitimité de la chaîne, ont très tôt eu le double effet de **promouvoir une culture de l'audiovisuel public à la fois indépendante de l'État et des contraintes commerciales**.

« Auntie beeb », comme la surnomment les Britanniques, est aujourd'hui considérée, à tort ou à raison, comme un modèle pour l'audiovisuel public européen.

2. Un acteur unique

La BBC est unique à double titre :

- d'une part, il s'agit du plus **grand groupe audiovisuel dans le monde** avec 21 940 salariés en 2012, soit plus du double de France Télévisions ;

Le personnel de la BBC en 2012

Le groupe BBC	16 858
BBC World Service et BBC Monitoring	2 196
BBC Worldwide	2 565
Autres activités commerciales	321
Total	21 940

Source : Rapport annuel de la BBC 2011/2012

¹ Voir, pour des précisions les circonstances de la naissance de la BBC, Raymond Kuhn, *Politics and The Media in Britain*, Palgrave, 2007.

- d'autre part, elle intègre l'ensemble des activités de l'audiovisuel public : télévisions et radios de service public, audiovisuel extérieur, télévision de rattrapage et sites Internet.

Pour comparer à la situation française, elle prend en charge les activités de France Télévisions, Radio France, la société de l'audiovisuel extérieur de la France et une partie des missions de l'Institut national de l'audiovisuel (formation, archives publiques de la télévision). Notons néanmoins que Channel Four, financée par la publicité, constitue également un acteur de l'audiovisuel public britannique, que la délégation n'a malheureusement pas eu le temps de rencontrer.

La structure juridique de la BBC est celle d'une holding, dont les chaînes sont les filiales.

a) L'épaisseur de l'offre télévisuelle de la BCC

L'offre de programmes de télévision s'articule autour de huit chaînes :

- BBC One est une chaîne généraliste, porte-étendard du groupe, destinée à une large audience. Elle serait comparable à TF1 avant la privatisation. Elle comprend 18 décrochages locaux ;

- BBC Two est également généraliste mais ses programmes sont davantage axés sur la connaissance et le documentaire. Elle pourrait être comparée à France Télévisions.

La part d'audience des chaînes de télévision au Royaume-Uni (en %)

	BBC One	BBC Two	ITV 1	C4	Five	Autres
2010	20,8	6,9	17	6,2	4,5	44,5
2011	20,7	6,6	16	5,9	4,4	45,7

Source : Barb : broadcaster's audience research board

En 2011, les deux chaînes cumulées BBC One et BBC Two bénéficient d'une part d'audience de 27,3 %. Si les chaînes de France Télévisions regroupent 29,9 % sur l'année 2011 (France 2 à France 5), les chaînes de la BBC interviennent dans un univers beaucoup plus fragmenté. Ainsi BBC One reste la première chaîne britannique (16 % de part d'audience en 2011), alors que France Télévisions, avec sa part d'audience de 14,9 % est loin des 23,7 % de TF1, pourtant en très fort recul depuis 2007 ;

- BBC Three est la chaîne axée sur les 16/30 ans, qui diffuse des émissions de télé-crochet et des séries télévisées ;

- BBC Four est une chaîne à forte ambition culturelle qui assure la retransmission de spectacles artistiques, culturels ou musicaux. Elle est aussi la chaîne des séries européennes considérées comme ambitieuses, comme Engrenages (sous le nom de *Spiral*), diffusée sur Canal + en France ;

- les **deux chaînes jeunesse**, CBBC (6-12 ans) et CBeebies (6 ans et moins) disponibles sur la TNT ;

- BBC Parliament, qui est l'équivalent de notre chaîne parlementaire, est consacrée à la vie politique britannique avec la retransmission de débats parlementaires nationaux, mais aussi ceux des parlements régionaux et européen ;

- et BBC Alba, chaîne du groupe fondée en 2008 dont les programmes entièrement produits en Écosse traitent notamment de la culture gaélique.

La publicité est absente de l'ensemble de ces chaînes.

Notons qu'avec ces deux chaînes consacrées à la jeunesse et l'arrivée du numérique dans tous les foyers, la BBC a décidé qu'à partir de 2013 ses deux grandes chaînes historiques ne diffuseraient plus de programmes pour enfants.

Enfin l'offre audiovisuelle est complétée par BBC Red Button, service utilisé par plus de 10 millions de personnes par semaine afin d'accéder à des informations de la BBC sous forme de télétextes (information, météo, contenu interactif).

b) La présence radiophonique de la BBC

En radio, la BBC dispose de six chaînes nationales, six régionales et d'autres locales. Comme le note M. Jean-Luc Eyguesier, « *en matière de radio, la suprématie est encore plus nette [qu'en télévision]. Profitant d'habitudes fondées sur un monopole qui a duré jusqu'en 1973, la BBC offre à son audience nationale quatre grandes chaînes diffusées en FM sur tout le territoire* »¹.

Ces quatre grandes radios sont :

- BBC Radio 1 qui offre des programmes musicaux pour un public jeune ;

- BBC Radio 2, chaîne généraliste de divertissement et musique pour un large public ;

- BBC Radio 3 qui diffuse de la musique classique et des programmes culturels ;

- et BBC Radio 4, qui constitue la chaîne de référence pour l'information et les débats.

Au deuxième semestre 2012, **la part d'audience de l'ensemble des radios de la BBC est de 54,2 %**, dont 16,1 % pour BBC2 et 12,1 % pour

¹ M. Jean-Luc Eyguesier, La BBC, le modèle anglais au rayonnement international, *Inaglobal*, 2010.

BBC4¹. BBC Radio 2 est ainsi la radio la plus écoutée du Royaume-Uni avec 14,5 millions d'auditeurs hebdomadaires en 2011.

c) La BBC à l'heure du numérique : la vitalité de l'iPlayer

Aux termes de la Charte royale, les missions de la BBC visent à :

- soutenir la citoyenneté ;
- favoriser l'apprentissage et l'éducation ;
- stimuler la créativité et l'excellence culturelle ;
- représenter le Royaume-Uni, ses nations et ses régions ;
- apporter le Royaume-Uni au monde et le monde au Royaume-Uni ;
- et **favoriser l'émergence et le développement des nouvelles technologies.**

L'une des originalités de l'audiovisuel public britannique est probablement cette **attention portée au développement technologique** : la BBC doit jouer un rôle de **pionnier en matière d'utilisation des outils numériques et de soutien au développement de leur usage par la population.**

Force est de constater que cette mission est pleinement remplie. Le site **BBC Online**, financé par la redevance (la publicité pour les visiteurs étrangers), compte 2 millions de pages vues par jour.

Il est particulièrement considéré pour sa partie relative à l'information, mais propose également des services très diversifiés (apprentissage de l'anglais, recettes de cuisine, jeux pour enfants...).

La partie la plus connue du site est l'iPlayer, lancé à la fin de l'année 2007, qui est un **service gratuit permettant aux Britanniques de disposer de plusieurs centaines de programmes hebdomadaires en télévision et radio de rattrapage, dans les sept jours après leur diffusion.**

Il existe, en outre, un iPlayer dédié pour les chaînes jeunesse, ce qui permet aux enfants de naviguer dans des univers contrôlés.

Le succès du site Internet et de l'iPlayer est tel que des voix se sont élevées du côté des chaînes privées, alléguant de concurrence déloyale, du fait de l'accessibilité du public à une masse considérable de programmes gratuits sur les écrans d'ordinateur et les tablettes. La surface du site Internet a effectivement été réduite en 2010 avec la suppression de certains sites et le recentrage sur les missions de service public.

Les dépenses pour le numérique s'élèvent à 233 millions d'euros en 2011 (244,8 millions d'euros en 2010), dont 125,8 pour les contenus, 21,1 pour les coûts de distribution et 47 pour l'infrastructure.

¹ Source : Radio Joint Audience Research, organisme en charge du calcul de l'audience radiophonique au Royaume-Uni.

A l'heure où Internet diffuse une information éclatée, la délégation considère que le service public de l'audiovisuel constitue une source importante d'information de qualité qu'il faut préserver.

L'essor du site Pluzz de France Télévisions en 2012, qui ressemble à ce que propose l'iPlayer depuis 2007, est à cet égard une bonne nouvelle. Le service public de l'Internet est un combat d'avenir !

d) BBC Global news : la voix du Royaume-Uni dans le monde et la voix du monde au Royaume-Uni

La délégation sénatoriale a longuement auditionné M. Jim Egan, directeur de la stratégie et de la distribution de BBC Global News.

Cette structure est l'un des plus puissants médias d'information internationaux dans le monde.

BBC Global News est une filiale de la BBC qui comprend quatre entités :

- **BBC World Service** : ce **service radiophonique**, qui est l'équivalent de Radio France Internationale, est l'acteur majeur de l'action audiovisuelle extérieure du Royaume-Uni, qui s'est développé dès les années 1930 dans les colonies britanniques. Selon M. Jim Egan, la radio est diffusée en 27 langues et regroupe 140 millions d'auditeurs hebdomadaires dans le monde. Historiquement, cette radio n'est pas financée par la redevance mais par une dotation budgétaire sur les crédits du ministère des affaires étrangères, **à hauteur de 345 millions d'euros en 2011** (mars 2011 à mars 2012). Les sites Internet d'information existent quant à eux en 32 langues. Les services de BBC World Service se sont renforcés dans des zones stratégiques ces dernières années (Chine, pays arabes), au détriment de la présence en Europe centrale. La présence en Afrique reste, quant à elle, importante avec des audiences très fortes pour la radio (en haoussa ou swahili et même en français !)

BBC World Service a également lancé **deux chaînes de télévision** en 2008 et 2009, BBC Arabic et BBC Persian qui émettent respectivement en arabe et en farsi. M. Jim Egan a indiqué, à cet égard, que le succès de la seconde chaîne avait des conséquences inattendues : les journalistes de BBC Persian subissent ainsi des pressions incluant des menaces sur leurs familles et le signal satellitaire est régulièrement brouillé par les autorités iraniennes, en contradiction avec les conventions internationales¹.

Si les auditeurs des services de radio en ondes courtes ont baissé, il y a eu récemment une augmentation importante de l'audience télévisuelle, avec 27 millions de téléspectateurs pour les programmes non anglophones de BBC World Service.

¹ Cette réalité fait l'objet d'un compte rendu précis dans l'article de Christophe Ayad, La BBC, bête noire du pouvoir iranien, *Le Monde*, 29 février 2012.

- **BBC World News** est la célèbre **chaîne internationale d'information en anglais**. Créée en 1995 et devenue une concurrente de CNN, elle est financée par la publicité et les droits payés par les distributeurs du câble et du satellite ;

- **BBC Monitoring** est une curieuse structure qui **enregistre et analyse** les émissions de télévision, les programmes radiophoniques et les contenus Internet dans le monde entier (plus de 100 langues). Comme l'a souligné M. Jim Egan, il ne s'agit donc pas seulement d'apporter des informations brutes sur les informations émises à l'étranger, mais bien d'expliquer pourquoi et comment ces informations sont diffusées.

M. Jim Egan a indiqué à la délégation que le travail de BBC Monitoring reposait sur une combinaison d'écoute des médias et d'utilisation de logiciels coûteux de tri de l'information. Les salariés sont donc, pour une part, des linguistes perfectionnés, et pour une autre part, des techniciens de pointe.

La structure BBC Monitoring est financée sur fonds publics, dans l'enveloppe dédiée à BBC World Service, mais dégage aussi des recettes commerciales. Ses clients sont les gouvernements, les médias (elle constitue ainsi une source d'information importante pour la BBC), mais aussi des entreprises ou des particuliers du monde entier.

Si les enjeux contemporains sont la collecte d'informations *via* les réseaux sociaux, le travail d'analyse est assez complexe.

A partir du 1^{er} avril 2013, ce service sera financé par la redevance, ainsi que BBC World Service à partir de 2014.

M. Jim Egan a regretté qu'à un moment où le *soft power* paraît constituer un enjeu majeur dans notre société de l'information, le ministère des affaires étrangères décide de se retirer de son financement. Il a en outre souligné que la concurrence internationale était très forte : « *les 500 millions d'euros consacrés à cette politique risquent ainsi de ne pas faire le poids face au développement des télévisions chinoises dans lesquelles plusieurs milliards d'euros sont investis annuellement* ». Par ailleurs, les modèles étrangers, tels Al Jazira, **diffèrent des chaînes occidentales par leur souhait d'influencer les évènements.**

Suite à une question sur la capacité à mesurer l'audience réelle des chaînes internationales, il a admis la difficulté à les évaluer mais a estimé que les collaborations avec les audiovisuels extérieurs français et hollandais étaient intéressantes sur ce sujet. Selon lui, les sondages réalisés afin de déterminer l'audience doivent être rares mais exhaustifs.

Il a ensuite longuement abordé la question du rapprochement des rédactions de BBC Global News, mais aussi de la BBC. Il a ainsi insisté sur l'importance d'éviter la duplication du travail entre les différentes branches de l'information mais a également souligné que les spécificités de chaque média imposaient un travail mené séparément. Les rapprochements en matière

d'informations peuvent donc avoir lieu en amont au moment de leur collecte et en aval au moment de leur diffusion.

L'intérêt selon lui est principalement de **bénéficiaire de l'effet de marque**, qui permet de donner de la crédibilité à une information, du fait de la renommée de la BBC.

Interrogé sur les moyens de rapprocher les équipes, il a reconnu que ce processus était complexe et que les débats en interne sur les conditions de la réussite de tels rapprochements étaient nombreux.

- **BBC Media Action** vise enfin à financer des projets humanitaires ou culturels à l'extérieur du Royaume-Uni *via* des donations.

3. La puissance financière du groupe audiovisuel britannique

Les **dépenses opérationnelles de la BBC se sont élevées à près de 6 milliards d'euros pour l'année 2011** (mars 2011 à mars 2012) dont :

- 2,9 milliards d'euros pour les services de télévision (près de 1,7 milliard d'euros pour BBC One) ;

- près de 800 millions d'euros pour les radios ;

- 233 millions d'euros pour BBC Online ;

- 345 millions d'euros pour l'audiovisuel extérieur.

L'investissement dans les seuls programmes (hors coûts de distribution ou d'infrastructure) s'élève à plus de 2,9 milliards d'euros.

Les autres dépenses sont notamment liées :

- aux coûts d'infrastructure (771 millions d'euros) ;

- aux restructurations (125 millions d'euros) ;

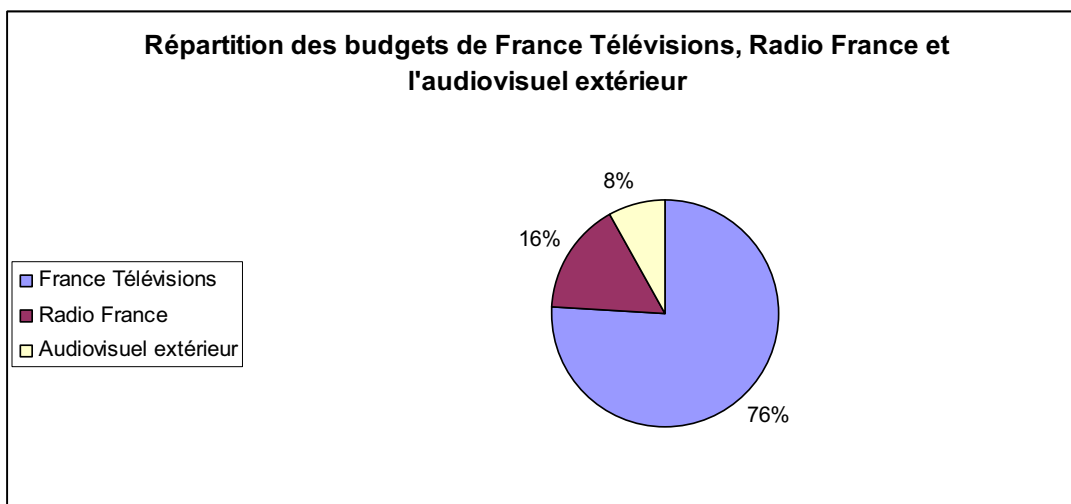
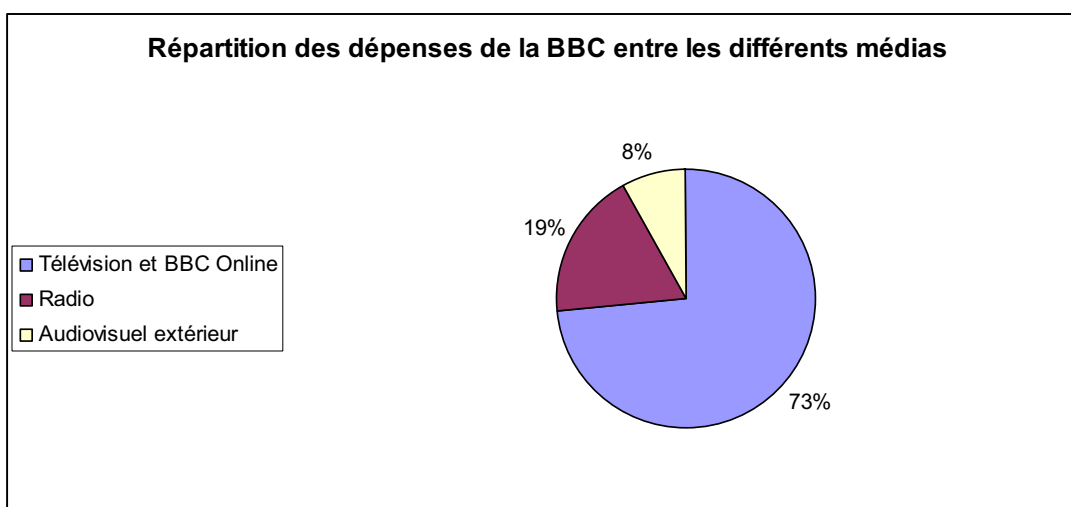
- au passage au tout numérique (162 millions d'euros)

- à la collecte de la redevance (157,2 millions d'euros) ;

- aux orchestres financés par le groupe (36 millions d'euros) ;

- à la chaîne galloise, nouvellement financée par la redevance (36,4 millions d'euros) ;

- et à la recherche et développement (65,5 millions d'euros).



Source : commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat

Si la répartition des sommes entre les différents médias est à peu près similaire entre nos deux pays, avec un soutien plus élevé à la radio au Royaume-Uni¹, en France, le budget global de l'audiovisuel public constitué du produit de la contribution à l'audiovisuel public, des dotations budgétaires et des recettes commerciales, **s'élève à 4,3 milliards d'euros**.

La différence de 1,7 milliards d'euros constitue donc 40 % du budget de l'audiovisuel public français !

Cette différence de budget est principalement due à **un écart important de montant de redevance** (une cinquantaine d'euros), mais également à l'activité commerciale de la BBC.

¹ Il a été considéré que les dépenses liées à BBC Online étaient davantage liées aux programmes télévisuels et les recettes commerciales de France Télévisions ont été incluses dans le budget global.

B. LE FINANCEMENT DE LA BBC : L'EFFET REDEVANCE

La détention d'un appareil permettant la réception de la télévision suppose, au Royaume-Uni comme en France, la détention d'une licence et le paiement d'une redevance annuelle pour la conserver (*license fee*). Cette redevance concerne l'ensemble des ménages britanniques et les entreprises qui détiennent des équipements télévisuels.

Le montant de la redevance est théoriquement fixé annuellement par le Gouvernement britannique avec l'accord du Parlement. En réalité, des accords pluriannuels sont passés entre le Gouvernement et la BBC. **Un gel de la redevance a ainsi été prévu jusqu'à la renégociation de la Charte royale en décembre 2016.**

En 2012, la redevance audiovisuelle (*license fee*) a rapporté 4,5 milliards d'euros à la BBC.

Son montant est situé à 145,5 livres sterling, **soit autour de 175-180 euros selon le taux de change¹** et s'applique à 25 millions de foyers (26 millions de foyers en France en 2012)².

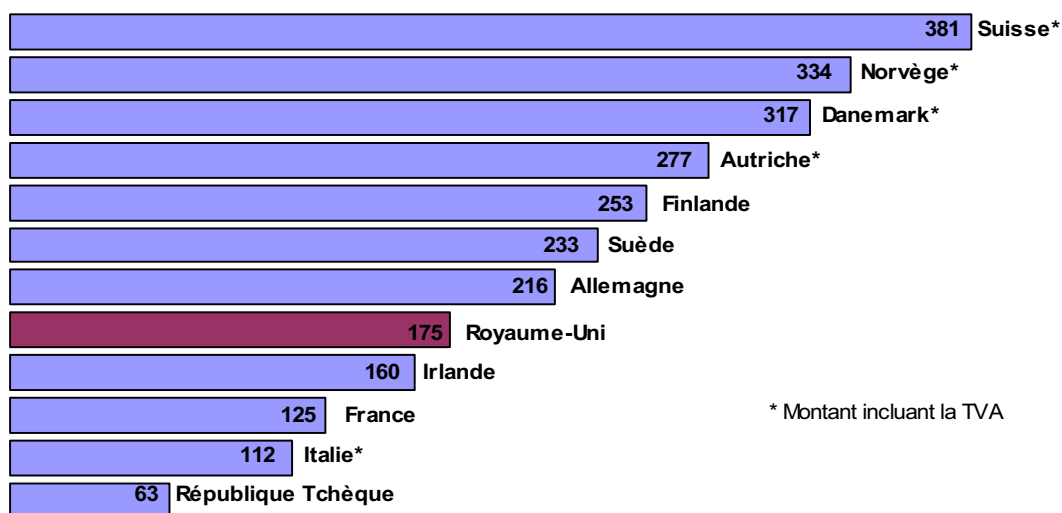
Le produit issu de la redevance est ainsi de **4,5 milliards d'euros au Royaume-Uni en 2012**, contre **3,3 milliards d'euros en France**.

Les 50 euros de différence du montant des redevances française et britannique entraînent donc **un écart de produit situé entre 1,2 et 1,3 milliard d'euros de recettes.**

¹ Pour les analyses ci-jointe le taux utilisé sera de 1 livre = 1,247 euros, comme dans l'ensemble du rapport.

² Soit un montant de 50 centimes par jour et par contribuable au Royaume-Uni, contre 34 centimes par jour et par contribuable en France.

Montant des redevances en Europe en € (2011/12)



Source : Broadcasting Fee Association.

Toutes les redevances couvrent l'année calendaire excepté pour le Royaume-Uni qui fonctionne du 1^{er} avril au 31 mars.

Le montant comprend le total des redevances sur le marché national pour la TV et la radio.

Il est à noter **qu'une redevance est due par habitation**, c'est-à-dire que les **résidences secondaires sont incluses dans l'assiette de la redevance**, au même montant quelle que soit la nature de l'habitation.

En outre, en application du principe de neutralité technologique, la **redevance est due quelle que soit le support sur lequel la télévision est regardée**.

Interrogée par la délégation sur la réalité du recouvrement au titre des autres appareils que les postes de télévision, Mme Pipa Doubtfire, directrice du recouvrement de la redevance de la BBC, a répondu que :

- le principe était déclaratif avec le passage régulier de contrôleurs interrogeant les habitants sur leurs consommations audiovisuelles ;
- des contrôles étaient menés avec une capacité de repérage à distance des personnes regardant la télévision en direct ;
- et que les personnes ne regardant que la télévision de rattrapage sur leurs ordinateurs ou leurs tablettes, et non les programmes en direct, n'étaient pas soumises à la redevance.

Les habitations dans lesquelles résident une ou plusieurs personnes âgées de plus de 75 ans sont exonérées, mais le produit correspondant est compensé à la BBC par l'État (734 millions d'euros en 2012).

L'originalité de la situation britannique est que, depuis 1991, **la BBC est responsable de la délivrance de la licence et de sa collecte**. A cette fin,

elle contracte, *via* une mise en concurrence, avec des entreprises qui deviennent gestionnaires du recouvrement.

Selon un rapport du BBC Trust, la BBC a largement amélioré l'efficacité de la collecte depuis 1991, **le taux d'évasion étant passé de 12,7 % à 5,1 % en 2008**. Les efforts se sont ensuite concentrés sur la diminution du coût de la collecte.

Face à cette obligation, il est intéressant de constater que la BBC a fait de la pédagogie autour du prélèvement, avec de la publicité sur les chaînes de télévision de la BBC d'une part, et un travail sur les modes de paiement, d'autre part :

- le résultat d'une étude du BBC Trust de 2011 faisait état d'un accord de 56 % de Britanniques sur le fait que le service rendu était conforme au montant de la redevance ;

- il apparaît par ailleurs que près de 3,4 millions de foyers paient la redevance sur une base trimestrielle.

	2010-2011		2009-2010		2008-2009	
	En millions d'euros	En % des coûts	En millions d'euros	En % des coûts	En millions d'euros	En % des coûts
Coûts de collecte ¹	115,60	74,5	116,96	74,3	110,23	73,7
Amortissements des nouveaux systèmes	3,11	2,01	2,74	1,7	1,37	0,9
Actions de communication ²	20,70	13,34	22,44	14,3	27,80	18,6
Affranchissement	10,85	6,99	10,47	6,7	8,85	5,9
Administration et gestion des contrats	4,86	3,14	4,73	3,0	1,24	0,8
Total	155,12		157,37		149,51	
Redevance audiovisuelle	3 678,60		3 578,80		3 493,80	
Collecte de la redevance	3,4 %		3,5 %		3,4 %	
Nombre de licences attribuées (en millions)	25,103		24,964		24,872	

Source : rapport 2011/12 du BBC Trust

Rappelons que, comme en France, les activités commerciales de la BBC ne peuvent pas être financées par la dotation publique. En revanche, les performances commerciales peuvent alimenter le budget global.

¹ Ces coûts incluent les centres d'appel, les personnels, le contrôle.

² Elles incluent les rappels et les campagnes d'information.

A cet égard, la BBC dispose de ressources intéressantes, notamment *via* sa filiale BBC Worldwide.

C. LES RECETTES COMMERCIALES DE LA BBC

1. Le poids de BBC Worldwide

La BBC **tire environ 25 % de son chiffre d'affaires de ses activités de vente de programmes dans le monde**. C'est sa filiale BBC Worldwide qui constitue le bras commercial de la BBC. Sa mission est de créer, d'acquérir, de développer et d'exploiter des contenus audiovisuels.

Cette activité, proche de celle de France Télévisions Distribution, filiale du groupe audiovisuel français, est autofinancée par nature et retourne ses profits à la maison-mère.

La spécificité de la situation britannique est l'importance du chiffre d'affaires de cette filiale, qui s'est élevé à 1 175 millions d'euros en 2011.

Sur ce montant, **270 millions d'euros ont été reversés à la BBC**. Le reste est consacré aux dépenses de la filiale, au paiement des taxes et aux réinvestissements internes.

A titre de comparaison, selon les derniers chiffres disponibles (rapport financier 2010 de France Télévisions), **la filiale France Télévisions Distribution¹ a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 47,4 millions d'euros, avec un résultat d'exploitation légèrement négatif.**

Comme le note de façon euphémistique M. René Bonnel, dans son ouvrage sur l'économie de l'audiovisuel², comparant les situations française et britannique en matière de recettes commerciales (hors publicité), il estime que « *France Télévisions a encore du chemin à parcourir dans ce domaine (2 % environ d'activités hors antenne)* ».

Si l'on examine de plus près la situation, on constate qu'en 2011, sur le profit de BBC Worldwide :

-environ un **quart est dû à la gestion du portefeuille de chaînes satellitaires de BBC** ;

- **plus de 40 % à la distribution de programmes audiovisuels**. Avec 365 millions d'euros de chiffre d'affaires, il s'agit du plus grand distributeur mondial en dehors des grands studios américains. Il est à noter que

¹ Dont l'activité est similaire à celle de BBC Worldservice avec l'édition de DVD et de disques, la gestion de licences et la distribution de programmes à l'international dans les domaines de l'animation, des jeux, de l'information, de la découverte et de la culture.

² M. René Bonnel, *La vingt-cinquième image, une économie de l'audiovisuel*, Gallimard, 2006.

la filiale distribue non seulement les programmes qu'elle autoproduit¹ mais aussi ceux issus de la production indépendante (sur lesquels elle détient des droits lorsqu'elle les a financés) ;

- plus de **30 % à la vente de supports vidéos et de produits dérivés.**

Un tiers des DVD consacrés aux programmes audiovisuels est distribué par la BBC au Royaume-Uni ;

- et enfin **plus de 5 % à la vente de formats** (*Danse avec les stars* en France, par exemple, diffusée sur TF1).

Il apparaît qu'environ trois quarts des bénéfices sont en fait issus, directement ou indirectement, de droits détenus sur des programmes audiovisuels.

2. Les raisons d'un succès : la production interne de la BBC

M. René Bonnel évoque plusieurs raisons au succès de la vente des programmes diffusés par la BBC : la qualité des produits et la plus grande **facilité de commercialisation des contenus en langue anglaise** sont des causes évidentes.

Mais l'un des aspects fondamentaux est la **puissance de l'appareil productif du groupe, qui est principalement liée à la réglementation applicable.**

En France, la fin du monopole de l'audiovisuel public de l'Office de radiodiffusion français s'est accompagnée d'une réglementation inspirée du système qui s'était initialement mis en place aux États-Unis et fondé sur une séparation stricte entre les chaînes et les producteurs. Les chaînes sont donc fortement limitées dans leur capacité à investir dans leur production interne s'agissant des programmes majeurs - dans le domaine de la fiction et du documentaire - correspondants aux œuvres patrimoniales de stock. Selon les accords passés en 2009, **France Télévisions consacre même la totalité de son engagement patrimonial à la production indépendante.**

Au Royaume-Uni, au contraire, la BBC peut produire en interne et récupérer en conséquence les droits liés à l'exploitation de ses productions.

M. Nick Betts, directeur commercial de BBC Worldwide, et M. Pat Younge, responsable d'une unité de production interne, ont décrit précisément à la délégation la répartition par la BBC des activités de production entre les services internes et les producteurs indépendants.

Conformément aux engagements prévus dans la Charte et l'Accord :

- 50 % des programmes sont automatiquement produits en interne ;

¹ *BBC Worldwide est la filiale internationale de la BBC. Elle achète les programmes de la BBC au prix du marché mais a une priorité sur ceux-ci. Cette certitude de disposer de contenus en nombre suffisant lui a permis de mettre en place une stratégie d'intégration verticale.*

- 25 % sont produits par des producteurs indépendants ;

- le dernier quart des émissions **fait l'objet d'une mise en concurrence** à laquelle peut aussi bien participer une société indépendante que l'une des structures de production propres de la BBC. Ce dernier quart est nommé « window of creative compétition », soit la « fenêtre de compétition créative ». L'idée est de créer une émulation entre les producteurs externes et les équipes internes, avec une liberté de décision laissée à des commissions qui ne connaissent pas l'origine du projet au moment de leur choix. Il s'est avéré en 2011 que 83 % de la fenêtre de création a été consacrée à des programmes produits de manière indépendante. Ce chiffre est évidemment évolutif, et était de 72 % en 2011.

Production interne	Fenêtre de compétition créative	Production indépendante
50 %	25 %	25 %

Au final, ce sont donc 45,75 % des programmes qui ont été produits par des indépendants en 2011. Certaines années, cette proportion est moins élevée. En 2009, la BBC a fait appel à des producteurs indépendants pour 37 % de son contenu en télévision et 19 % en radio.

Proportion de programmes produits par des indépendants pour la BBC dans la fenêtre de compétition créative (en 2011, par genres de programmes)

Divertissement	Fiction/Comédie	Programmes jeunesse	Fiction/Drame	Documentaires	Total
90 %	49 %	81 %	99 %	71 %	83 %

Source : bilan 2011/12 de la BBC

A contrario, ce sont donc **entre 55 % et 65 % des programmes qui sont produits en interne** par la BBC chaque année.

Ils se concentrent **principalement sur la fiction, l'information et les programmes jeunesse et moins sur les émissions de divertissement.**

Les arguments de justification d'une garantie de production interne par la BBC sont les suivants. Elle constitue :

- une **source de revenus** à travers les dividendes versés par la filiale de commercialisation et de distribution ;

- **un moyen de protection des valeurs éditoriales de la BBC**, et en termes de stratégie commerciale, de la marque BBC ;

- une **source d'innovation et d'ambition** grâce à la taille de cet outil interne. Ainsi la force de la production interne permet à la BBC de produire des séries longues et ambitieuses (Rome, les Tudors) sans menacer son équilibre global ;

- la **constitution d'un catalogue de droits sur les programmes et la création d'atouts de valeur sur le long terme**. M. Nick Betts a particulièrement insisté sur cet aspect qui lui paraît prépondérant à l'ère de la télévision connectée, où la capacité à vendre ses produits sera essentielle dans la compétition internationale, et aussi importante que celle de réunir un public nombreux au moment de la diffusion *premium*.

Notons, à cet égard, que la BBC détient la totalité des droits sur les programmes produits en interne, mais dispose aussi de parts de coproduction sur ceux produits par les indépendants.

Sur les éléments de comparaison avec la France, M. Serge Regourd, dans son ouvrage sur France Télévisions¹, fait une analyse intéressante.

Il remarque d'abord que, dans un contexte global mieux financé qu'en France, les producteurs indépendants tirent en fait davantage de revenus de la BBC (environ 570 millions d'euros en 2007) que les producteurs français des chaînes publiques (360 millions d'euros en 2007).

Il note ensuite que *« cette question de la production en interne des chaînes publiques paraît évidemment relever en France d'un tabou car elle pourrait avoir des conséquences sur la kyrielle de sociétés de production privées, certaines en état de sous-capitalisation (...). Pourtant, si on s'interroge sur le nouveau modèle culturel et financier de France Télévisions, il semble que des solutions originales pourraient être trouvées, en s'inspirant, en effet en ce domaine, du modèle de la BBC : **restituer à la télévision publique une indispensable responsabilité globale, lui assurant des revenus de producteur, tout en préservant le rôle des sociétés de production indépendantes, selon une logique de quotas appropriés et conformément aux règles générales de la commande publique entre collectivités publiques et entreprises privées** ».*

A la vérité, en raison de l'état de l'outil productif de France Télévisions, hors l'information où elle a conservé ses équipes internes, ce modèle de la BBC paraît fort lointain. La réflexion à mener en France serait probablement davantage sur la capacité du groupe à détenir des parts de coproduction plus importantes.

Par ailleurs, soulignons que les règles relatives aux quotas de production indépendante peuvent varier en fonction des acteurs : l'éditeur privé de chaînes de télévision ITV est ainsi soumis à des quotas de 73 % de production indépendante.

¹ M. Serge Regourd, Vers la fin de la télévision publique, *Éditions de l'attribut*, 2008.

Compte de résultat consolidé de la BBC

	2012	2011
Revenus de la redevance audiovisuelle	4 497,06	4 381,21
Autres revenus (dont BBC Worldwide)	1 845,81	1 845,06
Total des revenus	6 342,87	6 226,27
Charges d'exploitations excluant les coûts de restructuration et revenus exceptionnels de pension	- 5 923,25	- 5 972,38
Revenus exceptionnels de pension	56,12	312,25
Coûts de restructuration	- 128,94	- 78,94
Total des charges d'exploitation	- 5 996,07	- 5 739,07
Excédent d'exploitation du groupe	346,79	487,20
Excédents de l'exercice	485,21	602,18
Imputables à		
- la BBC	478,72	597,57
- à la part des actionnaires sans contrôle	6,48	6,61

Source : bilan financier 2011/12 de la BBC

***D. UNE TÉLÉVISION PUBLIQUE PLUS QU'UNE TÉLÉVISION D'ÉTAT :
LES ATOUTS DE LA GOUVERNANCE DE LA BBC***

1. Un mode de gouvernance modernisé en 2007

La gouvernance de la *British Broadcasting Corporation* (BBC) a été entièrement revue par la nouvelle Charte Royale (« *Royal Charter* »), entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2007 et applicable jusqu'au 31 décembre 2016 (elle est renouvelée tous les 10 ans).

Complétée d'un accord-cadre (« *Framework Agreement* »), la Charte fixe les obligations de service public mises à la charge du groupe, consacre le principe de son indépendance éditoriale et expose les grands principes de son organisation et de ses relations avec le Gouvernement et le public.

Avant 2007, la BBC était dirigée par un Conseil des gouverneurs (« *Board of Governors* ») nommés par la Couronne et chargés de réguler la BBC et d'en assurer la promotion.

La diffusion en juin 2003 des révélations de M. David Kelly, expert en armes de destruction massive, dans lesquelles le Gouvernement est accusé d'avoir sciemment trompé l'opinion sur les motifs de la guerre en Irak, a entamé la crédibilité de l'institution. Le rapport de Lord Hutton a ainsi dénoncé ainsi, dans un rapport de janvier 2004, le caractère infondé de

certaines accusations, ce qui a entraîné la démission du président et du directeur général de la BBC.

La principale innovation de la charte de 2007 est la **mise en place du BBC Trust**, qui constitue le changement de gouvernance le plus important depuis la création de la BBC. De même, des obligations sans précédent, et sans comparaison avec la situation française, sont mises en place en termes de transparence et d'ouverture.

Les organes exécutifs de la BBC sont aujourd'hui composés :

- du *BBC Trust* ;
- d'un président-directeur général ;
- d'un conseil de direction (*Executive Board*) qui gère l'institution ;
- et d'un comité de nominations (*Nominations Committee*) qui propose, nomme et licencie les membres du bureau.

La responsabilité du *Trust* est double. Il doit représenter le public et s'opposer aux interférences commerciales ou gouvernementales. Le fait que cette mission lui soit confiée a pour but d'éviter à l'exécutif du groupe d'assumer à la fois des responsabilités managériales et politiques.

Le *Trust* joue donc **un rôle d'intermédiaire entre le monde extérieur (public, pouvoir politique) et la BBC**, afin :

- d'une part, de **le protéger des pressions conjoncturelles** du pouvoir politique ou de grands acteurs privés ;
- et d'autre part, de contrôler que les missions de service public prévues dans la Charte royale et l'Accord sont menées à bien.

2. La composition et les missions du *BBC Trust*

La gouvernance du groupe est confiée au « *BBC Trust* », composé d'un président¹, d'un vice-président et de dix membres, choisis par le Conseil des ministres et nommés par la Couronne pour un mandat de cinq ans renouvelable une fois. La sélection des membres, émanant des milieux professionnels de l'audiovisuel, par la Reine, vise à marquer leur indépendance à l'égard des responsables des grands partis de gouvernement.

Les « Trustees », qui sont nommés par la Reine sur proposition du ministre de la culture (Department for Culture, Media and Sport), **sont effectivement à la fois indépendants et très présents** :

- ils ne dépendent pas directement d'une administration publique. Ce n'est donc pas l'État, *in fine*, qui décide de l'orientation et de la stratégie de l'audiovisuel, mais bien le Trust, sur la base de la Charte royale de l'accord ;
- les postes vacants font l'objet d'une publicité ;

¹ *Sir Lord Patten est président du BBC Trust aujourd'hui.*

- les conflits d'intérêt sont évités et les déclarations d'intérêt publiées¹ ;

- si les rémunérations des membres du Trust sont élevées (£ 35,935 par an pur un Trustee, £ 77,005 pour le vice-président et £ 110,000 par an pour le président²), le temps passé à participer à la tutelle de la BBC est important.

Rappelons que, aux termes de l'article 47-1 de la loi du 30 septembre 1986, le conseil d'administration de France Télévisions comprend, outre le président, quatorze membres dont le mandat est de cinq ans :

1° Deux parlementaires désignés respectivement par les commissions chargées des affaires culturelles de l'Assemblée nationale et du Sénat ;

2° Cinq représentants de l'État ;

3° Cinq personnalités indépendantes nommées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel à raison de leur compétence ;

4° Deux représentants du personnel élus conformément au titre II de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Il s'avère que l'État dispose donc très aisément d'une majorité, ce qui nuit à sa crédibilité et à son indépendance. Ainsi en a-t-il été lorsqu'il a décidé, suite à un courrier de la ministre de la culture en 2009, de supprimer la publicité en soirée sur ses écrans, sans attendre le vote de la loi.

En outre, le conseil d'administration de France Télévisions est bien moins associé à la gestion du groupe, en dépit des progrès effectués récemment car le temps consacré à l'étude des dossiers par les membres est très faible comparé à celui des membres du Trust.

Il suffit, au final, de voir la présentation de son conseil d'administration sur le site Internet de France Télévisions pour comprendre la faiblesse de son rôle : sa composition n'est même pas précisée !

Votre délégation a en fait constaté que le conseil d'administration de France Télévisions ou de Radio France ne pouvait pas être comparé au Trust. Leurs missions sont en effet fondamentalement différentes et le Trust n'a en fait pas d'équivalent français.

Il serait en fait un mélange de la tutelle de l'État, du contrôle économique, général et financier et du conseil d'administration des groupes audiovisuels.

Le *Trust* est désigné par la Charte royale comme le « *gardien de la redevance audiovisuelle et de l'intérêt du public* ».

¹ http://www.bbc.co.uk/bbctrust/who_we_are/trustees/register_of_interests.html

² Cette indemnisation a été réduite de 23 % au début du mandat de Lord Patten. Les indemnités des Trustees ont été réduites de l'équivalent d'un mois.

Sa responsabilité s'étend de la définition des orientations stratégiques du groupe, à la bonne utilisation des ressources de la BBC, au maintien de l'intérêt du public et à la réalisation des objectifs d'intérêt général assignés au groupe public. Il est donc chargé d'adopter **le plan stratégique de la BBC** ou **d'autoriser le développement de nouvelles activités** et de nouveaux services en fonction de critères relatifs à la valeur ajoutée de service public. Enfin, le *Trust* assure le **contrôle du comité exécutif chargé de la gestion opérationnelle du groupe**.

Concrètement, le Trust établit la stratégie générale de la BBC dans le cadre mis en place par la Charte et l'Accord, approuve les décisions stratégiques de haut niveau et les budgets, évalue la capacité du Conseil de direction à gérer les services et les activités de la BBC, établit des critères de performance pour ses services, et est juge de leur efficacité. Le Trust rend compte au Parlement de l'activité de la BBC et des contrôles qu'il a menés.

Enfin, le **Trust nomme le directeur général de la BBC**.

3. Le rôle et la composition du Conseil de direction

La gestion opérationnelle de la BBC est assurée par un comité exécutif ou un Conseil de direction (« Executive Board »), composé d'un nombre variable de membres (nombre proposé par le comité et approuvé par le *Trust*), dont au moins quatre ne sont pas cadres dirigeants de la BBC. Ce conseil de direction est responsable des services de la BBC et met en œuvre les actions permettant de remplir des objectifs fixés par les plans stratégiques. Il établit la ligne éditoriale du groupe et assume la responsabilité de sa gestion opérationnelle et financière. Il rend enfin compte au *Trust* des performances de la BBC et de ses filiales.

Dans les faits le mode de gouvernance est le suivant :

- **son président, qui est le directeur général de la BBC¹, est nommé par le *Trust* sur proposition du comité des nominations² ;**

- **les autres membres sont désignés par le comité lui-même sur proposition du comité des nominations. La nomination des membres « non-exécutifs » doit être approuvée par le BBC Trust.**

L'équivalent français serait le comité exécutif de France Télévisions¹, dont la composition est variable en fonction des stratégies impulsées par le président, auquel on adjoindrait des membres non exécutifs.

¹ *M. Mark Thompson, directeur général de la BBC depuis juin 2004, est Chairman du BBC Executive Board.*

² *Comité constitué :*

- *du président du bureau exécutif en cours d'exercice ;*

- *d'un membre du bureau exécutif à fonction administrative nommé par le président ;*

- *et de deux membres du bureau exécutif à fonction non administrative.*

Notons qu'en droit, la situation est plus complexe.

Deux situations peuvent être distinguées :

- si le président du conseil de direction est un cadre dirigeant de la BBC, c'est forcément le directeur général qui doit être choisi par le Trust pour occuper cette fonction. Il devient président-directeur général ;

- si le président du conseil d'administration est un membre non exécutif du conseil de direction, la situation est plus complexe.

La nomination du président du conseil de direction est alors approuvée par le BBC Trust) sur proposition d'un comité de nominations constitué en majorité de membres non administratifs du bureau exécutif, le restant du comité étant composé librement. Son contrat prévoit les cas dans lesquels il peut être révoqué par la fondation.

La nomination du directeur général, qui doit être choisi parmi les membres exécutifs du conseil de direction, est approuvée par le BBC Trust, sur proposition d'un comité de nominations. Il ne peut être mis fin à son contrat prématurément sans son consentement que par une procédure spécifique (article 33, alinéa 2).

Dans les faits, les deux personnes nommées au poste de directeur général depuis la mise en place de la Charte, MM. Marc Thompson et Georges Entwistle, ont été désignés à la fois directeur général et président du conseil de direction.

Pour résumer, le directeur général de la BBC, qui est l'équivalent du président-directeur général de France Télévisions, est **nommé par le BBC Trust et n'a donc pas de relation directe avec le pouvoir politique** : il pilote la gestion du groupe en fonction des orientations du Trust.

Comme le note M. Serge Regourd, ce sont assurément de tels éléments qui permettent de ne pas confondre télévision publique et télévision d'État »².

4. Les autres structures de gouvernance

Le conseil de direction délègue des responsabilités à quatre sous-comités : le comité d'audit, le comité des rémunérations, le comité du « fair trading » et celui des nominations.

¹ Il est aujourd'hui composé de M. Rémy Pflimlin, président, des directeurs généraux (Mme Emmanuelle Guilbart, MM. Patrice Papet, Martin Ajdari et Bruno Patino), des directeurs généraux adjoints (MM. Thierry Thuillier, et Daniel Bilalian), du secrétaire général (M. Yves Rolland), des directeurs de la communication et des affaires internationales (MM. Frédéric Olivennes, Hervé Michel), et des directeurs de chaînes (MM. Jean Réveillon, François Guilbeau, directeur de France 3, Claude Esclatine, directeur d'Outre-mer 1^{re} et de France Ô, et Yann Chapellon, directeur de la diversification et du développement des recettes et président-directeur général de FTD).

² M. Serge Regourd, Vers la fin de la télévision publique, Éditions de l'attribut, 2008.

La création des conseils d'audience (« *Audience Councils* »), organes consultatifs représentant les intérêts des redevables de la redevance, est enfin une autre innovation de la dernière Charte royale. Il existe un conseil d'audience pour chacune des quatre « nations » du Royaume-Uni (Angleterre, Écosse, Irlande du Nord, Pays de Galles), présidé par le membre du *Trust* représentant cette « nation ». Les membres des conseils d'audience¹ sont choisis par le *Trust* sur la base du volontariat, au regard de leur représentativité de la diversité du peuple britannique et de ses communautés, et sont consultés sur tout projet d'ampleur affectant la BBC, sur toute nouvelle activité du groupe public et pour l'examen de la satisfaction par la BBC de ses missions de service public. Les conseils élaborent et publient chaque année un rapport sur la façon dont ces missions sont satisfaites par le groupe.

Selon le texte établi par la première conférence du Conseil de l'Europe des ministres responsables des médias et des nouveaux services de communication², ces conseils jouent « *un rôle clé en aidant le BBC Trust à cerner les besoins, intérêts et préoccupation du public* ». Chaque conseil est présidé par un membre du BBC Trust. Selon Mme Lizzie Jackson, la « *BBC se fait à l'idée d'un public interactif et créatif et d'une renégociation du contrôle et de la propriété de l'espace médiatique* »³.

Dans la perspective de la refonte du mode de désignation des présidents de l'audiovisuel public en France, **vo**tre **d**élégation a été **particulièrement intéressée par la découverte du modèle anglais, qui semble peu contesté depuis la réforme de la Charte royale en 2007**. La création du Trust, organe de contrôle et de désignation du président-directeur général de la BBC semble avoir permis :

- d'une part, de réduire les critiques sur le manque d'indépendance éventuel de la BBC vis-à-vis du politique ;
- et, d'autre part, d'améliorer fortement la visibilité du contrôle exercé sur la BBC, à travers le rapport d'activité du Trust et la mise en ligne des évaluations qu'il mène.

La délégation note néanmoins que :

- les comparaisons restent difficiles. Comme le note M. René Bonnel, « *la BBC est bénéficiaire d'un statut d'indépendance, solidement garanti par la société anglaise depuis les années 1930* »⁴ ;

- et il est difficile d'écarter complètement le pouvoir politique de la nomination de responsables d'institutions aussi importantes que le service public de l'audiovisuel, comme le démontre la désignation des membres du Trust par le Gouvernement.

¹ Au nombre de 12, à l'exception du Conseil pour l'Angleterre qui en compte 16.

² Réunie à Reykjavik les 28 et 29 mai 2011, elle a abouti à la publication d'un document intitulé : La gouvernance des médias de service public : regarder vers l'avenir.

³ Mme Lizzie Jackson, Facilitating participatory media at the BBC, *Communication and Media Research Institute, Université de Westminster*.

⁴ M. René Bonnel, *La vingt-cinquième image, une économie de l'audiovisuel*, Gallimard, 2006.

5. Les efforts en matière de transparence

Depuis 2009, la BBC publie l'ensemble des rémunérations de ses cadres dirigeants. Les dépenses, les cadeaux et les déclarations d'intérêt de ces personnes sont aussi publiés très régulièrement.

De même, les salaires (montants individualisés) et l'ensemble des dépenses des *Trustees* sont mentionnés dans le rapport annuel. Dans le rapport annuel du groupe, il est par exemple indiqué que la Trustee Diane Coyle a un membre proche de sa famille salariée par la BBC dans des conditions correspondant à la norme.

Les rémunérations (élevées) des membres du comité exécutif sont également détaillées dans le rapport financier annuel. Leur présence à chaque réunion est décomptée et rendue publique.

E. LES DIFFICULTÉS DE LA BBC

1. Gel de la redevance et plans d'économies

Depuis 2007, la BBC connaît des restrictions budgétaires importantes, qui seront encore accentuées dans les prochaines années.

Le nombre des salariés est ainsi passé de 26 000 à 22 000 en cinq ans et l'objectif fixé est d'atteindre 19 000 personnes dans les cinq prochaines années. Le nombre de « seniors managers » (cadres supérieurs) est quant à lui passé de 600 à 400. Mme Catherine Smadja, directrice des projets spéciaux, interrogée par la délégation, a déclaré que ces réductions d'effectifs prenaient la forme de plans de départs volontaires et non de licenciements.

A la fin de l'année 2010 :

- il a été décidé que le montant de la redevance serait gelé jusqu'en 2016 ;

- et que, simultanément, les services BBC World et BBC Monitoring seraient financés par la redevance, ainsi qu'une partie de la chaîne galloise S4C. Ce sont donc ainsi près de 350 millions d'euros de subventions annuelles qui sont supprimés à partir de 2014 ! L'absorption de ces éléments devra entraîner des **efforts d'économies majeurs**.

Le président a donc annoncé une réduction de 20 % des coûts sur la période, *via* une diminution de personnel de 2 000 personnes, le déménagement de 1 000 employés de BBC Three, le partage de programmes entre les chaînes, l'augmentation des rediffusions et la réduction des investissements dans les programmes.

Alors que l'indexation de la redevance sur l'inflation avait été introduite en 1988 au Royaume-Uni avec l'idée de « *dépolitiser la question des finances de la BBC* », sa suppression dans l'accord de 2007 pose la

question de la nature des rapports entre le politique et l'audiovisuel public au moment de la renégociation des sommes versées.

La délégation se félicite à cet égard de l'indexation du montant de la redevance française sur l'inflation, qui permet de desserrer les contraintes pesant sur l'audiovisuel public et de garantir une meilleure indépendance.

2. Une obsession de l'évaluation ?

À partir de 2006, il a été inscrit dans l'Accord que tous les nouveaux services et changements dans l'organisation de la BBC seraient soumis à un test « d'intérêt public » (*public value test*) qui est comparé à l'effet qu'il a sur le marché.

Cet effet sur le marché est évalué par le Trust en cas de modifications internes, mais par l'Office fédéral de la communication (OFCOM) en cas de nouveau service, ce qui constitue une première en termes de jugement extérieur de l'activité de la BBC¹.

Si ces tests semblent intéressants, leur multiplication peut paraître excessive et s'apparenter à une mise sous surveillance de l'audiovisuel public.

De même, le souhait d'évaluer l'intérêt de service public de l'audiovisuel public paraît à la délégation une démarche très pertinente, notamment en termes d'apports culturels, éducatifs ou civiques, et si les conséquences de certaines évolutions sur le secteur privé ne peuvent de même pas être ignorées, il semble **que la pertinence des transformations de l'audiovisuel public doit être jugée avant tout à l'aune des missions qui lui sont confiées** tant par la loi que, en France, par le cahier des missions et des charges.

Il apparaît aussi de manière étonnante que les règles commerciales mises en place en 2007 (« *fair trading regime* ») d'encadrement de la promotion croisée, des contrats exclusifs ou encore de l'utilisation de la filiale de distribution n'ont pour seul objectif que de protéger l'offre télévisuelle privée.

* *
*

Pour plusieurs raisons, le modèle de la BBC ne peut pas être suivi : le poids de l'héritage télévisuel français, et notamment la privatisation de TF1 ou l'abandon de l'appareil productif de France Télévisions, la séparation des

¹ S. Hewlett, 2006 : The devil in the detail, *MediaGuardian* : <http://www.guardian.co.uk/media/2006/mar/15/broadcasting.bbc>.

activités télévisuelles et radiophoniques, ou encore la différence des montants dédiés conduisent la France à tracer son propre chemin.

Par ailleurs, on doit échapper à l'idéalisation de la situation de l'audiovisuel public britannique, en considérant les difficultés nombreuses qui attendent le groupe, en raison des contraintes financières qui lui sont imposées, liées au gel de la redevance.

Il n'en reste pas **moins que la BBC peut et doit constituer une source d'inspiration pour notre audiovisuel public :**

- **l'exhaustivité et la qualité de son offre**, notamment en direction des jeunes publics, nous pousse à réfléchir à la capacité de France Télévisions à mettre à la disposition des enfants des programmes dédiés ;

- la **puissance et la performance de l'iPlayer** n'ont pas échappé aux dirigeants de l'audiovisuel public français, qui l'ont pris en exemple. La question sera celle de la capacité financière et juridique des acteurs français à mettre en place des outils performants ;

- le **renouvellement de son modèle de gouvernance** semble permettre de perpétuer une tradition d'indépendance. Celui-ci doit donc alimenter notre réflexion sur la réforme annoncée du mode de nomination des présidents de l'audiovisuel public ;

- enfin, le **succès et l'importance de son catalogue de droits** doivent nous encourager à approfondir la réflexion sur le renforcement de ceux que détient le groupe France Télévisions sur les programmes qu'il finance, particulièrement dans la perspective d'un paysage audiovisuel transformé par la télévision connectée.

II. JEUX OLYMPIQUES ET SPORT AU ROYAUME-UNI : DES LEÇONS À TIRER

Les XX^{es} Jeux olympiques d'été se sont tenus à Londres du 27 juillet au 12 août 2012 et les Jeux paralympiques se sont déroulés, quant à eux, du 29 août au 9 septembre.

Ils ont réuni plus de 14 000 athlètes autour de 26 sports et 640 compétitions sur plusieurs sites :

- le parc et le village olympique étaient situés à Stratford dans l'East End. Le stade, le centre aquatique, le vélodrome et la piste de BMX ainsi que les salles de basketball, handball et waterpolo y étaient réunis ;

- la « zone près de la rivière », également dans l'East End, réunissait les sports de combat, l'escrime, les centres de tir, l'équitation ;

- la zone centrale réunissait le volley et beach-volley (Horse Guards Parade), le football, le badminton ;

- enfin des sites spécifiques, plus lointains, étaient prévus pour certaines épreuves (tennis à Wimbledon ou l'aviron).

Les quelques auditions et visites réalisées par la délégation n'ont pas permis de porter un jugement précis sur la préparation de ces Jeux ou l'organisation de la politique sportive au Royaume-Uni. Néanmoins, elle a souhaité apporter un **coup de projecteur sur des éléments d'inspiration ou des points saillants qui lui ont semblé particulièrement intéressants.**

A. L'ATTENTION PORTÉE À L'HÉRITAGE OLYMPIQUE

Les représentants du ministère de la culture, de la communication et des sports que la délégation a rencontrés ont fortement insisté sur l'héritage laissé par les Jeux olympiques (« legacy »).

Elle a notamment eu la chance d'auditionner M. David Brooker, directeur chargé de cet héritage.

La ligne de conduite était la suivante : les Jeux olympiques **ne sont pas l'apanage de Londres** mais concernent le Royaume-Uni, et ils ne doivent pas être un épisode éphémère, mais bien avoir un impact sur plusieurs années.

Si ces déclarations relèvent en partie du discours politique et de la prophétie, qui se voudrait autoréalisatrice, il n'en reste pas moins que des mesures ont été prises afin de tirer pleinement profit de l'organisation des Jeux.

Cinq thèmes ont fait l'objet d'une attention particulière : le sport lui-même, la croissance économique, la participation populaire, l'accompagnement des Jeux et le réaménagement de l'est de Londres (East London).

1. L'héritage sportif

Au-delà de l'organisation même des Jeux, la politique sportive liée aux Jeux olympiques s'est engagée dans quatre voies :

- le **renforcement du sport scolaire**, avec l'organisation de compétitions entre écoles s'inspirant des Jeux olympiques. 12 000 écoles ont participé à travers le pays et la finale a eu lieu en mai dans le stade olympique. Cet événement unique a été en partie financé par un prélèvement sur les recettes de la loterie nationale ;

- la mobilisation de moyens afin de **financer des équipements sportifs** en dehors des sites olympiques. 168 millions d'euros ont été dépensés afin d'améliorer les infrastructures sportives locales. La rentabilisation des installations sera également améliorée *via* l'organisation de manifestations sportives internationales dans les prochaines années : Jeux du Commonwealth (2014), Coupe du monde de rugby (2015), Championnats du monde d'athlétisme au stade olympique (2017) ;

- le maintien d'un effort financier important entre 2012 et 2016 pour les **meilleurs sportifs**, là encore *via* un prélèvement sur la loterie nationale. Rappelons, à cet égard, qu'après avoir été classés au 36^e rang lors des Jeux d'Atlanta en 1996, les Britanniques ont créé l'agence *UK Sport* avec pour mission de superviser l'organisation du sport de haut niveau et un slogan simple : *No compromise*. Il s'est agi de cibler les aides sur les disciplines et les sportifs présentant le plus de chances de médailles olympiques. Le Royaume-Uni est passé à la dixième place à Sydney en 2000 et à Athènes, puis à la quatrième place à Pékin. L'objectif fixé pour Londres était de conserver cette place et d'atteindre le record de 47 médailles dont 19 en or. Finalement, le Royaume-Uni, à la surprise générale, a pris la troisième place de ce classement, devant la Russie, avec 65 médailles dont 29 en or. Il sera intéressant de voir si le maintien d'un effort important permettra au Royaume-Uni de conserver ce rang à Rio en 2014 ;

- le soutien à un **programme d'entraide internationale par le sport**. Au Bangladesh, 80 000 enfants ont ainsi appris des techniques de natation facilitant leur survie en cas d'inondations et 125 000 jeunes ont pris part à des activités sportives avec la participation de l'Unicef, du British Council et de UK Sport.

2. Les étranges règles économiques des Jeux olympiques

Force est tout d'abord de constater le jeu de poker menteur que constitue la présentation des dossiers de candidature aux Jeux olympiques.

En 2012, le chiffre de 4,4 milliards d'euros de dépenses était avancé pour l'organisation des Jeux à Paris : il était légèrement supérieur à celui prévu dans le dossier londonien.

En dépit de ces engagements, la note est en fait estimée à plus 11,5 milliards d'euros pour les infrastructures et la sécurité. Comme le note M. Michaël Aloisio, « *le montant des dépenses a considérablement augmenté et dépasse largement celui qui figurait dans le dossier de candidature en 2005, à savoir 4,03 milliards de livres* »¹.

Le budget consacré à la sécurité a même doublé dans les dernières semaines (338 à 642 millions d'euros).

A ces sommes on peut ajouter les 810 millions d'euros consacrés à l'achat des terrains du Parc olympique, ainsi que le budget du comité d'organisation (Locog) pour le déroulement des Jeux, qui s'élève à 2,5 milliards d'euros, issus de fonds privés (parrainage, vente de billets, droits de diffusion).

Sans entrer dans le débat des retombées économiques de la manifestation, il est inquiétant de noter l'inflation des budgets consacrés à l'organisation des Jeux, qui sont devenus extrêmement onéreux pour les pays et villes qui les organisent.

Parallèlement, le Comité international olympique semble être devenu un simple organisme de gestion de la manne financière des Jeux.

Il apparaît en effet que le CIO a une interprétation étonnante de la règle n° 2, alinéa 10 de la charte olympique selon laquelle « *le rôle du CIO est de s'opposer à toute utilisation abusive politique ou commerciale, du sport ou des athlètes* », notamment dans l'application des règles relatives au sponsoring.

Celui-ci joue un rôle important en termes de financement de l'olympisme et du sport. Pour la période 2009-2012, on décompte ainsi 11 membres du « TOP » (The Olympic Partners) : Coca Cola, Acer, Atos, Dow, General Electric, McDonald's, Omega, Panasonic, P et G, Samsung et Visa. Ils **ont versé 957 millions de dollars**, soit un peu plus de 85 millions de dollars chacun.

Sans parler de la polémique de la présence de Dow Chemical comme partenaire de l'événement², les règles de protection des marques fixées par le CIO apparaissent clairement excessives.

A titre d'exemple, dans tout le périmètre olympique (enceintes sportives, centres de presse), on ne pouvait retirer de l'argent ou même payer des consommations qu'avec une carte Visa, sans pouvoir utiliser de Mastercard ou d'American Express ! De même, afin de protéger le

¹ M. Michaël Aloisio, attaché olympique, Londres 2012, Les chemins de la réussite, dans *L'ENA hors les murs, dossier sur les Jeux olympiques*, juin 2012.

² Dow possède la totalité des parts d'Union Carbide Corporation (UCC), dont la filiale indienne possédait et exploitait l'usine responsable de la catastrophe de Bhopal en Inde, en 1984. Carbide a quitté Bhopal sans décontaminer le site ni révéler la nature du gaz échappé de son usine et refuse aujourd'hui d'indemniser les victimes.

Mc Donald's, aucun stand ne pouvait vendre des frites, à l'exception toutefois des Fish&Chips, mais uniquement accompagnées de poisson...

De même, il a été interdit aux athlètes de parler sur les réseaux sociaux ou Internet de produits non commercialisés par un sponsor officiel. M. Yohan Blake a bien failli se faire disqualifier de la finale du 100 mètres parce qu'il portait une montre Richard Mille au poignet. Fallait-il qu'il porte une montre Omega, sponsor des Jeux ?

Les règles sur l'utilisation commerciale abusive du sport semblent ainsi s'appliquer à tous, sauf au CIO.

Concernant les entreprises qui ne sont pas partenaires des Jeux, a été mise en place une **police des marques** composée de 200 personnes dont la mission était de surveiller les commerces de proximité cherchant à tirer profit de l'événement, avec possibilité de délivrer des sanctions pénales pouvant aller jusqu'à 25 000 euros¹.

Londres a aussi établi une zone d'exclusion de marques autour des principaux sites olympiques, où les publicités pour des marques non partenaires ont été interdites.

Les spectateurs, enfin, n'ont pas été autorisés à diffuser en ligne des photos ou vidéos réalisées dans le village olympique. Le Locog avait même annoncé, par la voix de son président, M. Sebastian Coe, avant de se rétracter, que les visiteurs portant des vêtements de marques différentes de celle des sponsors olympiques ne pourraient pas rentrer dans les installations !

Comme le souligne M. Jonathan Coe, « *l'idéal olympique de sportivité et de fraternité entre les peuples percute de plein fouet la nouvelle éthique consumériste*² ». Il apparaît en fait que l'idéal olympique semble bien oublié et que la tendance soit bien la suivante : de plus en plus de coûts pour les organisateurs et de plus en plus de recettes pour le comité international olympique.

A cet égard, une réflexion mériterait d'être engagée avec le mouvement sportif sur les moyens de mettre fin à cette dérive financière, afin de rendre les Jeux « soutenables » tant du point de vue environnemental qu'économique.

3. Les paradoxes de l'engouement populaire

La délégation a été extrêmement surprise à son arrivée de Londres par l'absence de communication relative aux Jeux olympiques, alors que l'on était déjà en mars 2012. Aucune campagne d'affichage ne semblait ainsi avoir été lancée et les anneaux olympiques de la gare internationale de Saint-Pancras, destinés aux touristes, étaient les seuls signes visibles des futurs Jeux.

¹ <http://sports.nationalpost.com/2012/07/23/olympic-brand-police-out-in-full-force/>.

² M. Jonathan Coe, Cet argent qui ronge la ville, *Geovoyage*, mars-avril 2012.

Comme le note en avril 2012, M. Michaël Aloïsis, attaché olympique, qui accompagnait la délégation, « *au-delà des questions matérielles, reste l'aspect visuel de ce qu'on pourrait appeler l'avant JO. En arrivant à Londres, le visiteur a le sentiment que la ville ne s'est pas encore apprêtée aux couleurs olympiques. Mis à part les anneaux olympiques s'exposant fièrement à la gare internationale de Saint-Pancras, les seuls supports de communication installés à Londres se bornent à inciter les habitants à modifier leurs habitudes de transport pendant la période olympique afin de limiter l'engorgement du métro* ».

Il est apparu que cette communication limitée était en partie assumée et liée à l'organisation du Jubilé de diamant de la Reine d'Angleterre, organisé en juin 2012, et qui imposait une discrétion en termes d'affichage sur les Jeux olympiques.

En dépit du caractère tardif et limité de la communication, la demande de billetterie a cependant été massive : près d'un million de places demandées pour la finale du 100 mètres masculin, alors qu'il n'y avait que 80 000 places dans le stade olympique et que seules 29 000 d'entre elles ont été attribuées au grand public¹ ! En outre, le **bilan unanime a été fait d'un vif succès populaire de la manifestation**.

Cet étonnant paradoxe est lié sans aucun doute à la culture sportive très ancrée des Britanniques (voir ci-après), qui l'une des caractéristiques du Royaume-Uni.

Des actions sur le terrain ont au demeurant soutenu la participation de la population, telles que le recrutement :

- de 70 000 volontaires à l'organisation de l'événement ;
 - de 8 000 « ambassadeurs londoniens », qui ont accueilli les visiteurs ;
 - et de 8 000 porteurs de la torche olympique désignés localement.
- Celle-ci est passée à moins de 15 kilomètres de 95 % de la population anglaise.

Si l'attribution des places n'a pas été parfaite (tribunes vides pendant les premiers jours du fait de l'absence de nombreuses personnes invitées), le système de tirage au sort mis en place a plutôt fait ses preuves. De même, le succès des Jeux olympiques et un effort de communication spécifique ont permis une forte participation aux Jeux paralympiques (plus de 2,3 millions de places vendues, soit trois fois plus qu'à Sydney).

Selon le président de la Commission en charge de la culture et du sport de la chambre des communes, si **la revente de billets sportifs n'est pas interdite au Royaume-Uni, elle a été prohibée, de manière ponctuelle,**

¹ Les autres places ont été attribuées aux sponsors et entreprises, aux journalistes accrédités, aux officiels du CIO, aux organisations sportives nationales et aux dignitaires.

pour les épreuves olympiques, afin d'éviter les phénomènes de spéculation.

La délégation a constaté que cette analyse rejoignait celle de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat qui a fait inscrire dans la loi n° 2012-158 du 1^{er} février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport et les droits des sportifs **le principe de l'interdiction de revente de billets sportifs par des tiers non autorisés**, étendu aux billets pour les manifestations culturelles par la loi n° 2012-348 du 12 mars 2012 tendant à faciliter l'organisation des manifestations sportives et culturelles.

4. Les autres Jeux : paralympiques et olympiades culturelles

a) Les olympiades culturelles : un retour à l'esprit des Jeux

La délégation a eu la chance de pouvoir rencontrer à Londres, Mme Ruth Mackenzie, directrice du Festival olympique des Arts de Londres 2012 et des olympiades culturelles.

Lancées dès 2008, les olympiades culturelles ont permis de présenter des manifestations, expositions et spectacles inspirés par l'esprit des Jeux antiques.

Les spectateurs des Jeux grecs étaient déjà très nombreux et pouvaient en effet bénéficier, au-delà du spectacle sportif, de la possibilité d'assister à des interventions des sophistes ou écrivains ou encore d'admirer les œuvres des sculpteurs et peintres. Ces échanges culturels sont facilités par la trêve olympique qui permet le déplacement sans danger des différentes personnalités.

Selon Mme Ruth McKenzie, l'idée des olympiades culturelles est de profiter du rassemblement réalisé par les Jeux et de leur médiatisation pour écouter les artistes et le message qu'ils souhaitent délivrer en termes de réconciliation. Les olympiades ont donc été placées sous le signe du multiculturalisme, avec la présence de nombreuses compagnies ou artistes étrangers au Royaume-Uni. L'ensemble des territoires du Royaume-Uni ont en outre été associés afin d'amener les populations à participer à l'événement.

Les manifestations ont été financées par les principaux partenaires et donateurs des Jeux, grâce à la fondation spécifique mise en place et par des subventions du Locog.

Au final :

- plus de 16 millions de personnes à travers le Royaume-Uni ont participé ou assisté à des spectacles ;
- plus de 169 000 personnes ont participé à 8 300 ateliers ;
- et plus de 3,7 millions de personnes ont participé à près de 3 700 événements des Open Weekends (Journées du patrimoine).

Les projets ont été réalisés dans le cadre de 16 programmes. A titre d'exemple, le programme *Accentuate* avait pour objectif que les Jeux paralympiques constituent une opportunité afin de changer les états d'esprit sur le handicap et de fournir aux artistes handicapés de nouvelles opportunités. Ont ainsi été financés dans son cadre des spectacles faisant participer des personnes atteintes de handicap, des formations dédiées à la réalisation de films par ces personnes, ou encore des actions de communication autour de l'accessibilité des bâtiments culturels.

Le Festival de Londres 2012, organisé du 21 juin au 9 septembre, a été l'aboutissement de l'olympiade culturelle. Pendant le festival, le public a eu l'opportunité de voir **plus de 10 millions de manifestations ambitieuses et gratuites à travers tout le Royaume-Uni.**

Les manifestations suivantes ont notamment eu lieu :

- 2 000 danseurs se sont réunis le 14 juillet sur Trafalgar Square pour une immense chorégraphie ;
- la compagnie de Pina Bausch a présenté neuf créations inspirées de différents pays ;
- des pièces de Shakespeare ont été jouées dans plusieurs langues au Globe Theater.

Il s'est aussi agi d'attirer vers la culture un public qui fréquente a priori les manifestations sportives et peu les spectacles et expositions.

Mme Ruth McKenzie a insisté sur son appartenance au Locog, qui a permis que les olympiades culturelles soient bien une partie des Jeux olympiques. La présence de M. Marc Thompson dans le conseil d'administration des olympiades a également permis une bonne couverture de la BBC. Elle a néanmoins souligné que les 63 millions d'euros consacrés à la manifestation constituaient un budget serré.

b) Les Jeux paralympiques, acteurs du succès de l'évènement

Les chiffres du bilan présentés pour les Jeux paralympiques sont éloquentes :

- 4 200 athlètes de 165 nationalités y ont participé ;
- et la chaîne Channel Four, financée par la publicité, a diffusé 140 heures de direct pendant les 12 jours de l'évènement avec une douzaine d'heures par jour, et a connu un réel succès d'audience.

Les Jeux valides et paralympiques ont été conçus pour la première fois comme un seul évènement, ce qui a largement contribué au succès de ces derniers.

La délégation note à cet égard le relatif échec de la délégation française, seulement à la seizième place dans le tableau des médailles, soit à

neuf places de son classement aux Jeux olympiques. Est-ce lié au budget trop faible du comité paralympique français ?

Doit-on en outre se satisfaire que France Télévisions n'ait initialement prévu de retransmettre que les cérémonies d'ouverture et de fermeture sur France Ô, des portraits d'athlètes sur France 3, un magazine quotidien diffusé en troisième partie de soirée, et l'image du jour de deux minutes sur France 2 ?

Certes, suite à une pétition de protestation mise en ligne et signée par 17 000 personnes, une émission spéciale a été ajoutée l'après-midi sur France 2 à 17 heures en semaine et à 15 heures le week-end. De même, alors qu'aucun direct n'était prévu (sauf couverture Internet), la finale du 100 mètres féminin avec Marie-Amélie Le Fur a finalement été diffusée.

La délégation encourage à cet égard la commission de la culture à **prolonger sa réflexion sur la vitalité de l'handisport français et sur notre capacité à renforcer sa visibilité**, qui sont deux aspects de la même question.

Enfin, elle estime que l'idéal olympique devrait tendre vers une réunion des Jeux olympiques et paralympiques en un seul et même événement, même si les difficultés pratiques, et notamment la question du nombre de logements dans le village olympique, sont complexes à résoudre.

5. La rénovation de l'est de Londres

Pour rejoindre le village olympique situé dans l'East End, il fallait aller jusqu'au terminus de la Jubilee Line, à neuf kilomètres du centre de Londres. Au-delà de la nouvelle accessibilité par les transports en commun, qui a suffi à faire flamber les prix du quartier, tout y a changé depuis dix ans :

- la première vision est la gare aérienne de Stratford, flambant neuve ;
- le deuxième endroit traversé est l'immense centre commercial de Westfield, ouvert en 2011 et qui est le plus grand d'Europe. On y compte plus de 300 magasins, 70 restaurants, 14 cinémas et deux hôtels ;
- puis c'est l'entrée du parc olympique. On aperçoit déjà le stade olympique, le centre aquatique et le vélodrome ;
- enfin, plus loin, le village olympique, qui a accueilli 16 000 athlètes pendant les Jeux, est composé de 2 818 logements, lesquels constitueront sous le nom d'East Village, un patrimoine de nouveaux appartements. La moitié a été acquise par des promoteurs, l'autre moitié devrait être reconvertie en logements sociaux.

A écouter les différents intervenants auditionnés par la délégation et à lire les articles de presse consacrés à la rénovation de l'East End, **la mutation du quartier a été radicale et extrêmement positive.**

Ainsi, selon l'étude consacrée par un Geovoyage, spécial Londres¹, « *l'implantation du parc olympique dans l'East End a fait de ce quartier défavorisé un haut lieu des arts et de la technologie* ».

De même, aux termes d'un article de Télérama du 2 mai 2012, « *l'East End, autrefois terrifiant, austère et démunie face à l'opulent et foisonnant West End est devenu le nouveau pouls de la ville. Aux alentours du stade olympique, un no man's land désolé d'entrepôts et de coupe-gorge a cédé la place à des pimpants bâtiments (...) les quartiers autrefois délaissés de Brick Lane à Dalston, aux populations défavorisées ou immigrées sont pris d'assaut par une jeunesse créative et branchée*

De fait, les critiques sur la rénovation du quartier ont été assez limitées. Dans son dernier roman, *The ghost milk*, M. Iain Sinclair fait un portrait très négatif des transformations réalisées. Il considère que « *le stade est une monstruosité sortie tout droit d'un catalogue Ikea : un stade en kit. L'état de « grand projetisme » des organisateurs est bien loin d'un esprit communautaire ou même du sens de l'histoire* ». Et de mettre en avant la multitude de jardins ouvriers de Manor Garden, nourrissant de nombreux habitants de l'East End, qui ont été rasés pour organiser les Jeux.

Il n'en reste pas moins que la zone du parc olympique était composée de terrains industriels pollués, dont la reconversion aurait été très difficile.

En outre, un réel effort sur l'héritage a été réalisé en prévoyant à l'avance une reconfiguration des sites olympiques. Ainsi le pavillon de handball était temporaire. Le centre aquatique a été pensé pour pouvoir être réutilisé dans une configuration plus modeste. La salle de basketball sera quant à elle démontée et devrait être remontée à Rio en 2016. L'avenir du centre de presse et du Stade Olympique reste flou cependant. Un organisme dédié, « *l'olympic park legacy* », est chargé de superviser sur le long terme le devenir de ces installations.

La reconversion du parc olympique sera d'autant plus rapide que des exemptions fiscales ont été prévues sur toute la zone, afin d'encourager la création d'une « *Silicon Roundabout* » à proximité de la City : l'entreprise Google s'y est déjà installée.

La délégation se félicite que, pour la première fois, l'utilisation post-olympique de l'ensemble des nouveaux équipements ait été pensée avant le début des épreuves. Au vu de l'usage actuel des équipements d'Athènes, voire de Pékin, cette recherche d'un héritage pertinent devra constituer un élément important des dossiers de candidatures, dans la perspective de l'organisation de Jeux « durables ».

¹ *Geovoyage, Mars-avril 2012, Jeux olympiques, Le nouveau visage de l'East End.*

B. LE SPORT AU SERVICE D'ENJEUX SOCIAUX

1. Le sport : première passion culturelle des britanniques

A l'été 1938, M. Winston Churchill, dans les articles qu'il écrivait pour *News of the world*, considérait déjà que le sport était le premier de toutes les activités populaires britanniques. M. Tony Mason rappelle, quant à lui, que, « *si le Royaume-Uni a été la première nation industrielle, ce fut également la première nation sportive*¹ ». Comme la BBC est l'ancêtre des télévisions publiques, le sport anglais a été un précurseur dans le succès qu'il a rencontré.

Le sport est au Royaume-Uni est **à la fois un phénomène culturel, un enjeu social majeur et une activité économique dynamique** (2 % du produit national brut).

Si cette spécificité n'est pas vraiment vérifiée au niveau de la pratique², elle est en revanche **particulièrement visible au regard du succès du spectacle sportif**, que ce soit dans les stades ou sur les écrans de télévisions, et au vu de la diversité des publics qu'il réunit.

Comme le souligne M. Marc Keech³, « *aussi bien hier qu'aujourd'hui la caractéristique la plus frappante du sport en Angleterre et au Pays de Galles a été son rôle de spectacle culturel local et national. Plutôt que de participer le public préfère regarder depuis les gradins ou depuis son fauteuil, où l'activité est plus aisée et les erreurs ne sont jamais faites* ».

2. « Arsenal in the community » : un bel exemple du rôle social du sport

La délégation a organisé à Londres une audition conjointe du directeur des affaires européennes de la Premier League, M. Mathieu Moreuil, et du responsable du projet social du club d'Arsenal, M. Freddie Hudson.

Dans le cadre de leur appartenance à la Premier League, les clubs anglais sont tenus de participer à des projets éducatifs et sociaux, qui conditionnent le versement des droits télévisuels auxquels ils ont droit : 206 millions d'euros sont ainsi reversés pour des projets en dehors de la Premier League.

¹ M. Tony Mason, L'administration et l'organisation du sport au Royaume-Uni, *Revue française d'administration publique*, n°97, janvier-mars 2001.

² Ainsi une étude de la Commission européenne sur les citoyens de l'Union européenne et le sport montrait de faibles différences de pratiques sportives entre la France et le Royaume-Uni. Tout au plus quelques disparités pouvaient être constatées sur les raisons poussant à faire du sport (deux fois plus de personnes pratiquaient avec l'objectif de « s'amuser » au Royaume-Uni).

³ Article sur l'Angleterre et le Pays de Galles dans l'ouvrage *European Cultures in Sport : Examining the Nations and Regions*, de MM. James Riordan et Arnd Krüger, Intellect Books, 2003.

L'idée est que les clubs ont une responsabilité envers le sport amateur d'une part, et envers la communauté dans laquelle ils exercent leur activité, d'autre part.

Le précurseur de cette démarche a été le club d'Arsenal, qui a créé, à l'initiative de M. Ken Friar, directeur du club, le programme *Arsenal in the community* dès 1985, avec la conviction que le club avait une responsabilité sociale envers ses supporters. Si la plupart des clubs font appel à des partenaires ou à des fondations pour mener à bien ces projets éducatifs, à Arsenal, il existe un **département dédié en interne dont le directeur est membre du Board du club !**

L'organisation du programme « Arsenal dans la communauté » représente aujourd'hui 20 salariés à temps plein et 110 personnes à temps partiel et plus de 200 bénévoles.

La plupart des actions sont dans le domaine éducatif : fourniture d'ordinateurs à 450 étudiants pauvres, formation de jeunes sans emplois aux professions de l'animation culturelle ou sportive, ou encore organisation d'entraînement pour des personnes handicapées mentales à Elthorne Park où Arsenal a construit un complexe sportif.

La délégation a été particulièrement intéressée par le projet, nommé « Double Club », qui est probablement le plus ambitieux : des **professeurs recrutés par Arsenal de rendent dans les écoles d'Islington et y dispensent un soutien scolaire aux enfants en difficulté.**

Le nouveau stade de l'Emirates Stadium, comme le précédent Highbury, est situé dans le quartier d'Islington, au nord de Londres, qui regroupe des rues aux profils contrastés : Highbury, est davantage un quartier d'affaires alors que Finsbury ou Archway rassemblent des immeubles populaires aux taux de chômage plus élevés que dans le reste de Londres.

La délégation a pu y visiter une école, la Torriano Junior School, qui a noué un partenariat avec Arsenal.

Invitées par M. David Assouline, plusieurs classes de la Torriano Junior School se sont ensuite déplacées à Paris en juin 2012 : elles ont été accueillies au Sénat le 18 juin avant d'être reçues dans le XX^e arrondissement de Paris, pour une rencontre avec une classe de 6^e du collège Henri Matisse. Au programme : échanges entre les élèves sur les disciplines, les activités et les rythmes scolaires, concert interprété par la chorale de l'établissement et visite des locaux.

La délégation a constaté que :

- des séances de travail spécifiques pour les élèves en difficulté ont été mises en place avec le soutien du club ;

- ces séances sont organisées en deux séances de 45 minutes de cours et de 45 minutes de football, deux groupes alternant sur ces activités ;

- les supports pédagogiques ludiques, élaborés et financés par le club, fondés sur la vie et l'histoire d'Arsenal, sont utilisés. Ainsi est facilité l'apprentissage de la lecture avec des textes sur le club, de la géographie avec des analyses sur les pays d'origine des joueurs et des explications sur les différences de salaires moyens en Europe, ou encore les mathématiques avec l'utilisation de statistiques de football...

Ce programme éducatif est mené depuis 15 ans et concerne 2 000 jeunes par an. Selon M. Alan Sefton, cité dans Géovoyage, « *dans 87 % des cas, les notes des élèves concernés ont été multipliées par deux ou trois (...) à tel point que l'Union européenne souhaite transposer l'expérience dans d'autres pays* ».

90 établissements scolaires sont aujourd'hui concernés. 4 000 heures de cours d'alphabétisation auraient été données, pour des jeunes de 6 à 18 ans, et avec la participation des joueurs du club, qui constitue un atout important du programme, tant en termes d'image que de succès.

La délégation a constaté avec grand intérêt que, la plupart du temps, le sport constitue une passerelle mais n'est qu'un aspect secondaire du programme. **L'activité sportive et l'intérêt des élèves pour elle ne sont ainsi considérés que comme un levier permettant d'attirer les jeunes vers de nouvelles activités et de favoriser leur réussite scolaire. Afin d'améliorer les effets du programme, le club intervient au demeurant en partenariat étroit avec les écoles, les collectivités territoriales et le secteur associatif.**

Si le système français prévoit bien un reversement des sommes dont bénéficient le sport professionnel vers le sport amateur, *via* les redistributions internes aux ligues d'une part, et la taxe dite « Buffet » d'autre part, il apparaît que l'action sociale des clubs et des joueurs dans leurs aires d'implantation reste faible. La délégation ne peut que regretter cet état de fait. Dans le cadre du groupe de travail sur l'éthique sportive, une réflexion devra être engagée sur les moyens de rapprocher les équipes de sport professionnel des communautés et territoires dans lesquelles elles s'inscrivent.

ANNEXES

Composition de la délégation

- Mme Marie-Christine Blandin (ECOLO - Nord), présidente de la commission
- M. David Assouline (SOC - Paris), vice-président de la commission
- M. Jacques Legendre (UMP - Nord), vice-président de la commission
- Mme Catherine Morin-Desailly (UCR - Seine-Maritime), vice-présidente de la commission
- Mme Marie-Annick Duchêne (UMP - Yvelines)
- M. Jean-Jacques Lozach (SOC - Creuse)
- Mme Danielle Michel (SOC - Landes)

Programme de la visite

Lundi 5 mars 2012

Entretien à la BBC avec Mme Catherine Smadja, directrice Special Projects

Rendez-vous à la BBC avec Mme Pipa Doubtfire (Head of Revenue Management) au sujet de la redevance TV (licensing fee) et son recouvrement

Rencontre avec M. Bernard Emié, ambassadeur de France en Grande-Bretagne

Mardi 6 mars 2012

Visite des installations olympiques à Canary Wharf par M. Marc Belben, guide, accompagné de M. Michaël Aloïsio, Attaché Olympique et Paralympique

Entretien avec M. Mathieu Moreuil, responsable des affaires européennes à la Premier League, et présentation des projets sociaux éducatifs d'Arsenal FC par M. Freddie Hudson, responsable du programme « Arsenal dans la communauté »

Visite de la Torriano Junior School et présentation du programme « Arsenal Double Club activity »

Visite de la Mary Mag School et présentation du programme « PL 4 Sport activity »

Visite de l'Emirates Stadium

Mercredi 7 mars 2012

Entretien à la BBC World Service avec M. Jim Egan, Controller Strategy and Business Development, à propos des synergies multi-plateformes pour l'audiovisuel extérieur britannique

Visite de la Hayward Gallery (art contemporain)

Visite et dîner à l'Institut Français pour l'avant-première du film « Bel Ami » présenté par la réalisatrice Declan Donnellan au Ciné lumière de l'institut

Jeudi 8 mars 2012

Entretien avec Mme Ruth Mackenzie, directrice générale des « Cultural Olympiades » au Royaume-Uni (saison culturelle au Royaume-Uni, à l'occasion des Jeux Olympiques)

Rencontre à la BBC avec :

- M. Nick Betts (Head of Commercial and Business Development) au sujet de la problématique des droits télévisuels de l'audiovisuel public

- puis M. Pat Younge (Chief Creative Officer at Vision Productions headquarters) au Media Centre à propos de la production des contenus en interne et des relations avec les producteurs externes

Entretien avec M. David Brooker, directeur pour l'héritage et la sécurité au ministère des sports

Entretien au Parlement avec M. Edward Leigh, président du groupe d'amitié France-Angleterre, et M. John Whittingdale, président de la commission Culture, médias et sport

Vendredi 9 mars 2012

Entretien avec Mme Billy Lindsay, directrice des relations extérieures à la Tate Britain

Conclusion de la visite avec Mme Catherine Smadja (BBC)