



N° 4107

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 12 octobre 2016.

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

**sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020
de France Télévisions,**

ET PRÉSENTÉ PAR

M. JACQUES CRESTA,

Député.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	5
I. OBSERVATIONS SUR LES AXES STRATÉGIQUES	9
A. DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES TRÈS SATISFAISANTES	9
1. Les conditions d'un ambitieux plan d'investissement dans la création	9
a. Le plan de soutien à la création	9
b. Un partenariat renouvelé avec la production indépendante et les auteurs	10
2. Un effort bienvenu de renforcement de l'identité des chaînes	11
3. La nouvelle offre d'information du service public : une avancée majeure.....	12
B. DES ORIENTATIONS À COMPLÉTER OU À CLARIFIER	13
1. Des inquiétudes quant à l'avenir de l'offre régionale.....	13
a. Un objectif de renforcement de l'offre régionale à préciser.....	13
b. Une réorganisation du réseau de France 3 qui devra faire l'objet d'un suivi précis	13
c. L'absence regrettable des éditions locales de ce projet de COM	14
d. La nécessité de fixer un objectif volontariste de développement de l'offre numérique de proximité	16
2. L'offre de vidéo à la demande par abonnement du service public : un projet risqué.....	16
a. Des interrogations sur les contours du projet	16
b. Un projet qui pose la question de l'avenir du modèle du service public	17
3. L'accentuation de la différence du service public : des objectifs pertinents mais à préciser	18
a. L'innovation dans la programmation	18
b. La place des programmes culturels et musicaux	18
c. Un accès diversifié aux événements sportifs.....	19
d. La représentation de la diversité et l'accessibilité des programmes	19
4. Le développement des synergies au sein de l'audiovisuel public.....	20

II. OBSERVATIONS SUR LE PLAN D’AFFAIRES ET LES OBJECTIFS DE GESTION	23
A. UN OBJECTIF D’ÉQUILIBRE DU RÉSULTAT D’EXPLOITATION	23
1. Une situation financière qui demeure fragile.....	23
2. Un objectif d’équilibre du résultat d’exploitation qui appelle plusieurs observations.....	24
B. UN PLAN D’AFFAIRES FONDÉ SUR DES HYPOTHÈSES SOLIDES DE RESSOURCES.....	24
1. Un effort important et crédible de l’État.....	24
2. Une prévision globalement réaliste d’augmentation des ressources propres.....	25
a. Une trajectoire relativement prudente d’évolution des recettes publicitaires	25
b. Une chronique d’augmentation des recettes commerciales faiblement documentée.....	26
C. MAÎTRISE DES CHARGES ET AMÉLIORATION DE LA GESTION : DES ENGAGEMENTS DONT LA MISE EN ŒUVRE DOIT FAIRE L’OBJET D’UN SUIVI SCRUPULEUX	26
1. Des engagements de maîtrise des charges	26
2. Des engagements indispensables en faveur d’une gestion plus exemplaire et plus transparente.....	28
TRAVAUX DE LA COMMISSION.....	31
ANNEXE : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR	55

INTRODUCTION

Le présent avis est établi en application de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, au terme duquel les contrats d'objectifs et de moyens (COM) des sociétés de l'audiovisuel public sont transmis, avant leur signature, aux commissions chargées des affaires culturelles et des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat, qui peuvent formuler un avis dans un délai de six semaines. Le présent projet de COM a également été transmis au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), qui a rendu son avis le 28 septembre 2016.

L'article 53 précité précise également le contenu des COM qui doivent déterminer pour la société concernée :

- « – les axes prioritaires de son développement ;
- les engagements pris au titre de la diversité et l'innovation dans la création ;
- les montants minimaux d'investissements de la société visée au I de l'article 44 dans la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles européennes et d'expression originale française, en pourcentage de ses recettes et en valeur absolue ;
- les engagements permettant d'assurer, dans un délai de cinq ans suivant la publication de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, l'adaptation à destination des personnes sourdes ou malentendantes de la totalité des programmes de télévision diffusés, à l'exception des messages publicitaires, sous réserve des dérogations justifiées par les caractéristiques de certains programmes ;
- les engagements permettant d'assurer la diffusion de programmes de télévision qui, par des dispositifs adaptés, sont accessibles aux personnes aveugles ou malvoyantes ;
- le coût prévisionnel de ses activités pour chacune des années concernées, et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'exécution et de résultats qui sont retenus ;
- le montant des ressources publiques devant lui être affectées en identifiant celles prioritairement consacrées au développement des budgets de programmes ;

– le montant du produit attendu des recettes propres, en distinguant celles issues de la publicité et du parrainage ;

– les perspectives économiques pour les services qui donnent lieu au paiement d'un prix ;

– les axes d'amélioration de la gestion financière et des ressources humaines ;

– le cas échéant, les perspectives en matière de retour à l'équilibre financier ».

La situation de l'entreprise et les défis auxquelles elle est confrontée ont été largement analysés par le rapport de la mission interministérielle présidée par Marc Schwartz sur l'avenir de France Télévisions ⁽¹⁾.

Tenant compte des préconisations de ce rapport, le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 repose, selon les éléments transmis par le groupe, « sur un parti pris affirmé :

– de réduction drastique du nombre d'indicateurs, cohérente d'ailleurs avec un texte globalement moins long : de plus de 70 indicateurs dans l'avenant au COM 2013-2015 à 11 dans ce projet 2016-2020 ;

– de resserrement des indicateurs sur l'expression des priorités stratégiques de l'entreprise, telles qu'elles sont présentées par le document, autour de trois axes ;

– et de préférence pour des indicateurs de pilotage engageants pour l'entreprise, plutôt que des indicateurs de suivi dont les résultats sont constatés ex post et ne résultent pas véritablement d'une action de l'entreprise ».

Le rapporteur souscrit à cette démarche mais relève à titre liminaire que le groupe de travail précité avait préconisé **un nombre limité d'objectifs stratégiques** faisant l'objet d'un suivi annuel par l'État par des indicateurs adaptés : « dix à quinze objectifs suivis avec un indicateur par objectif » ⁽²⁾. Le présent document ne répond qu'imparfaitement à cette commande dans la mesure où il comporte un certain nombre d'objectifs dépourvus d'indicateur. En outre, le groupe de travail avait appelé à un exercice conjoint de rationalisation et de mise en cohérence du contrat d'objectifs et de moyens et du cahier des missions et des charges. Le rapporteur observe que le travail de rationalisation du cahier des missions et des charges et de coordination entre les deux documents reste encore à effectuer.

(1) France Télévisions 2020, le chemin de l'ambition, Rapport du groupe de travail sur l'avenir de France Télévisions, coordonné par Marc Schwartz, février 2015.

(2) Ibid.

Le présent projet de COM propose pour le groupe France Télévisions des objectifs stratégiques qui apparaissent pour l'essentiel convaincants même si certains aspects demandent à être complétés ou clarifiés (I). Quant au plan d'affaires, il repose sur des hypothèses d'évolution des ressources publiques particulièrement solides et des engagements de l'entreprise qui appellent plusieurs observations du rapporteur (II).

Ces éléments le conduisent à formuler un avis favorable assorti de plusieurs observations et recommandations.

I. OBSERVATIONS SUR LES AXES STRATÉGIQUES

Le présent projet de COM comporte des objectifs stratégiques particulièrement forts et pertinents (A) quand d'autres méritent d'être complétés ou précisés (B).

A. DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES TRÈS SATISFAISANTES

1. Les conditions d'un ambitieux plan d'investissement dans la création

a. Le plan de soutien à la création

Le plan de soutien à la création constitue un objectif prioritaire du projet de COM. Il s'accompagne d'un indicateur d'investissement minimal dans la création audiovisuelle exprimé en valeur absolue, à hauteur de 400 millions d'euros en 2016 et de 420 millions d'euros les années suivantes. Ce dernier montant est celui qui figurait dans la version initiale du COM précédent, montant ramené à 400 millions d'euros lors de la conclusion de l'avenant pour 2013-2015. Cette priorité se traduit par l'augmentation du coût de grille du programme national.

Le projet de COM souligne qu'il s'agit pour l'entreprise de renforcer ses investissements dans la création à travers une ambition forte dans tous les genres, avec le double objectif de répondre aux attentes des publics et de favoriser une plus grande diversité des œuvres financées.

Le document évoque plusieurs objectifs pour la fiction : « relever le défi de l'exportation », « élargir son audience », la diversifier et ouvrir de nouvelles cases d'exposition notamment en journée et en deuxième partie de soirée.

En ce qui concerne les autres genres de programmes, France Télévisions réaffirme sa volonté d'offrir une meilleure visibilité au documentaire, à l'animation et au spectacle vivant. Afin de préciser et d'encadrer ces engagements et ces orientations, le projet de COM indique que l'entreprise se donne pour objectif de conclure des accords pluriannuels pour la période 2016-2020 avec les organisations représentatives de l'industrie audiovisuelle concernant l'animation, le documentaire et le spectacle vivant.

Le rapporteur relève que le seul indicateur proposé est un indicateur de moyens. Il aurait jugé opportun d'introduire un indicateur de diversification de la création. Rappelons qu'aux termes de la loi, le COM doit préciser les engagements pris au titre de la diversité et l'innovation dans la création. Le groupe fait état de la difficulté méthodologique de concevoir de tels indicateurs. L'indicateur de moyens pourrait aussi être corrélé avec une indication de volume produit et diffusé.

En ce qui concerne le cinéma, outre le maintien d'un niveau d'investissement minimal élevé (de 3,5 % du chiffre d'affaires de l'exercice précédent) avec un plancher de 57 millions d'euros, le groupe s'engage à une présence plus marquée du cinéma sur les antennes. Il négociera à cet effet avec les professionnels du secteur la possibilité de diffuser certaines œuvres cinématographiques sur des plages horaires nouvelles et la possibilité de diffuser en télévision de rattrapage les films diffusés à l'antenne. Le projet de COM prévoit une révision du plancher à 60 millions d'euros en cas d'accord avec la profession.

b. Un partenariat renouvelé avec la production indépendante et les auteurs

Le rapporteur se satisfait tout particulièrement de l'accord conclu le 10 décembre 2015 avec plusieurs syndicats de producteurs et qui est à mettre au crédit de la direction de France Télévisions. Cet accord s'avère très intéressant pour le service public : il permet le développement de la production interne par la filiale Multimédia France Production (MFP) et de recettes de coproduction et d'exploitation ainsi que la négociation de modalités dérogatoires en matière de droits.

**L'équilibre de l'accord du 10 décembre 2015
entre France Télévisions et plusieurs syndicats de producteurs**

La part dite indépendante de l'obligation d'investissement dans la production patrimoniale est fixée *a minima* à 75 % de l'obligation alors que cette part était de 95 % dans l'accord précédent.

La part dépendante, c'est-à-dire assumée par France Télévisions seule ou en coproduction, est plafonnée à 25 % de l'obligation d'investissement au lieu de 5 % précédemment. Au sein de cette part dépendante, la part de production de la filiale MFP est plafonnée à la moitié, soit 12,5 % de l'obligation, soit 50 millions d'euros (et à 10 % si MFP ne produit pas un feuilleton quotidien seul ou en coproduction déléguée avec une société de production indépendante). L'autre moitié de cette part dépendante (qualifiée d'« espace de souplesse ») est réservée aux sociétés de production indépendantes. Elle permet de déroger, dans certaines limites, par négociation de gré à gré, aux règles de la part indépendante (possibilité de coproduction si l'apport de France Télévisions est inférieur à 70 % du devis, droits linéaires, multidiffusions sur l'ensemble des chaînes du bouquet et non plus sur une chaîne...).

Il convient de souligner que ce plan est également soutenu par le renforcement du crédit d'impôt audiovisuel et du crédit d'impôt cinéma. Il s'agit là d'un levier important pour permettre à France Télévisions d'accroître les volumes de fiction produits tout en maîtrisant son niveau d'investissement.

Le rapporteur observe que le projet de COM porte également un engagement tout particulier de « partenariat renouvelé avec les auteurs ». Le groupe indique s'engager à « *poursuivre une véritable relation partenariale avec les auteurs et à nourrir un dialogue constant avec leurs organisations* ».

représentatives, dans le but de soutenir et de stimuler l'innovation, la diversité et la qualité de la création française dans une relation de confiance privilégiant la transparence, dans le cadre du triptyque auteur-producteur-éditeur». **Le rapporteur s'interroge sur la portée réelle de cet engagement qui lui semble à tout le moins impliquer une association des auteurs aux discussions qui auront un impact essentiel tant en termes de rémunération que de visibilité de leurs œuvres.**

Dans l'avenant au COM 2013-2015, la politique de développement des programmes était mesurée par un indicateur relatif au nombre de conventions d'écriture et de développement passées par France Télévisions et à la part des investissements dans la création consacrée à l'écriture et au développement. Le rapporteur observe que ces indicateurs ne sont pas repris dans le présent projet de COM. Le groupe s'engage à respecter les dispositions de la charte relative au développement de la fiction dont il rend compte annuellement aux organisations signataires. Il propose aux parties signataires de la charte de préciser les éléments de suivi qui pourront être fournis dans le cadre de la réunion annuelle de suivi, afin de permettre une transparence sur la réalité des dépenses engagées au titre de conventions de développement.

2. Un effort bienvenu de renforcement de l'identité des chaînes

Le présent projet de COM comporte un effort louable de clarification de la ligne éditoriale des chaînes du bouquet.

Le positionnement éditorial de France 4 a fait dans le passé l'objet de nombreuses critiques : ligne insuffisamment identifiable, absence de spécificité évidente par rapport aux chaînes privées de la TNT, « robinet ininterrompu de séries », pour l'essentiel en rediffusion... **Le rapporteur se félicite de la confirmation du nouveau positionnement de cette chaîne désormais consacrée à la jeunesse et de la clarification de l'offre en soirée, qui s'adresse désormais clairement à la famille en renonçant à sa dimension de « chaîne laboratoire ».**

Cette clarification bienvenue doit se traduire dans le cahier des missions et des charges dans lequel France 4 reste la « *chaîne de la jeunesse et des nouvelles générations* » ainsi que la chaîne de l'innovation et dont les programmes « *proposent aux nouvelles générations un espace de partage et de reconnaissance* ».

Le rapporteur se félicite également vivement du choix de consacrer France Ô « exclusivement aux outre-mer afin de mieux les faire connaître à un large public ». Devenue chaîne nationale, France Ô avait entamé une évolution éditoriale pour devenir « *l'antenne de toutes les identités* », « *chaîne métisse* » aux termes du précédent COM, dans sa version initiale, avec notamment une « *ouverture sur les cultures populaires modernes* ». Cette ligne a donné lieu à des critiques sur le caractère de chaîne « alibi » voire de chaîne « ghetto » de France Ô. À la suite de l'engagement du Président de la République de redonner à

la chaîne son identité ultramarine, l'avenant au COM 2013-2015 affichait l'ambition de mieux affirmer l'identité ultramarine de la chaîne tout en proposant aux téléspectateurs, à partir des Outre-mer, « *une ouverture sur le monde* » et plus précisément « *sur les grandes aires géographiques dans lesquelles s'inscrivent nos territoires ultramarins* ». Le rapporteur salue le choix de recentrer strictement la chaîne sur sa vocation ultramarine.

Là encore une mise en cohérence du COM et du cahier des charges s'impose ⁽¹⁾. Dans son avis, le CSA s'interroge également sur l'articulation entre la nouvelle ligne de France Ô et la place qui lui est dévolue pour le respect des obligations prévues par le cahier des charges comme les spectacles vivants ou les programmes musicaux.

3. La nouvelle offre d'information du service public : une avancée majeure

Le lancement d'une offre commune d'information du service public depuis le 1^{er} septembre constitue une avancée majeure dont le rapporteur se félicite vivement. Fournir une information vérifiée et validée, totalement indépendante des pouvoirs politiques et économiques est au cœur de la mission du service public.

Comme l'indique le projet de COM, cette offre s'appuie sur les forces vives du service public : les rédactions de France Télévisions, de France Info, de France Médias Monde ainsi que les équipes de l'INA. Elle dispose ainsi de la plus grande rédaction d'Europe et d'une capacité de couverture inégalée sur l'ensemble du territoire national et à travers le monde.

Le groupe s'engage à évaluer la qualité de cette offre d'information à travers un indicateur qui sera mis en place avant la fin de l'année 2016.

Le rapporteur accueille avec intérêt la réflexion sur l'éthique de l'information menée par la direction de France Télévisions à la suite de son traitement regrettable de l'attentat de Nice. De manière générale, **le rapporteur appelle le groupe à présenter dans le rapport d'exécution du COM l'ensemble des dispositifs mis en place pour garantir la déontologie et l'indépendance de l'information.**

Le rapporteur s'interroge par ailleurs sur l'absence de mesure de l'audience de la chaîne et, **s'agissant d'un axe majeur de ce COM, appelle le groupe à introduire un indicateur de mesure de l'audience quatre écrans de la nouvelle offre d'information.**

(1) Ce dernier définit la chaîne de la manière suivante : « chaîne de la mixité et de la diversité culturelle, France Ô offre une vitrine de choix à toutes les composantes qui participent de l'identité de la communauté nationale, en particulier aux populations ultra-marines ». Il précise que la chaîne doit mettre l'accent « sur les magazines, le débat citoyen et les spectacles vivants ».

Le projet de COM reprend également l'objectif d'une rédaction nationale intégrée. Comme l'indique son nom, le projet « info 2015 », consistant à rapprocher les rédactions nationales (France 2, France 3 et rédactions numériques), lancé en septembre 2012, a pris beaucoup de retard. Le projet de COM prévoit l'achèvement de ce rapprochement en 2018.

B. DES ORIENTATIONS À COMPLÉTER OU À CLARIFIER

1. Des inquiétudes quant à l'avenir de l'offre régionale

Le rapporteur souscrit pleinement à l'analyse de notre collègue Stéphane Travert, dans son avis fait au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur les crédits en faveur de l'audiovisuel du projet de loi de finances pour 2014, qui avait préconisé d'inverser la logique pour faire de France 3 une chaîne régionale avec des décrochages nationaux. C'est pourquoi il ne peut que regretter le maintien d'une forme de *statu quo* s'agissant du modèle de France 3. Tout en prenant acte de ce choix, le rapporteur souhaite formuler plusieurs recommandations qui lui paraissent **essentielles pour conforter l'offre régionale, dimension essentielle du service public.**

a. Un objectif de renforcement de l'offre régionale à préciser

Le projet de COM comporte **un objectif de renforcement de l'offre régionale de France 3 qui s'accompagne d'un indicateur que le rapporteur juge peu lisible.** D'ici à 2020, le groupe s'engage à faire passer la part des programmes régionaux ou « à caractère régional » dans la grille de 25 % à 35 %. Le rapporteur, comme le CSA dans son avis, relève l'absence de définition des programmes « à caractère régional », notion particulièrement floue. Il invite donc le groupe à **préciser ses objectifs s'agissant de la part des programmes purement régionaux dans la grille.**

Le rapporteur rappelle que sous la présidence de Rémy Pflimlin, l'objectif de renforcement de l'offre régionale avait été mis en œuvre dans des conditions qui n'ont pas assuré sa réussite et qui ont entraîné une dérive significative des charges, comme l'avait également analysé notre collègue Stéphane Travert dans son avis précité. Cette situation a conduit à la révision à la baisse de l'objectif dans l'avenant signé en 2013. Il appartient donc à l'entreprise de tirer les leçons de cette expérience. La réorganisation du réseau devra contribuer à cet objectif.

b. Une réorganisation du réseau de France 3 qui devra faire l'objet d'un suivi précis

Le projet de COM prévoit également une réorganisation de France 3 qui vise à aligner le périmètre des nouvelles directions régionales sur la nouvelle carte des régions métropolitaines et à supprimer les quatre pôles créés au moment de la fusion de l'entreprise.

Le projet de COM indique que les treize directions régionales disposeront de l'autorité éditoriale et d'une délégation de gestion en matière de ressources humaines et de moyens financiers, y compris pour la promotion locale des antennes. Elles se substitueront aux quatre pôles de gouvernance et viseront à simplifier l'organisation du réseau et à réduire les échelons d'encadrement. Les antennes actuelles seront maintenues et continueront à produire des éditions d'information. Le document précise que les 24 éditions d'information de proximité seront également maintenues, sans toutefois aborder le problème de la diffusion des éditions locales excentrées (voir ci-après).

Le rapporteur observe qu'il s'agit de revenir à un modèle d'organisation proche de celui qui prévalait avant que les 13 directions régionales ne soient regroupées en quatre pôles régionaux. Le rapporteur ne dispose malheureusement pas d'une visibilité suffisante pour se faire une opinion sur l'impact de cette réorganisation en termes éditoriaux et financiers. **Il appelle donc le groupe à en rendre compte précisément dans le rapport annuel d'exécution du COM et à veiller à ce que cette réorganisation s'accompagne d'un renforcement de l'autonomie éditoriale des éditions régionales et locales.**

c. L'absence regrettable des éditions locales de ce projet de COM

Le rapporteur regrette vivement l'absence des éditions locales de France 3, également dénommées « locales excentrées », de ce projet de COM.

Les éditions locales de France 3

Les éditions locales ont été lancées dans les années 1990 afin de renforcer l'information de proximité du réseau régional. Le réseau de France 3 compte 20 éditions locales. Le réseau de France 3 compte 20 éditions locales. Depuis juin 2016, les éditions locales quotidiennes de sept minutes de Tours et de Bourges ont été supprimées. Les reportages réalisés par les équipes de ces locales sont maintenant intégrés à l'édition régionale, dans laquelle ils figurent cependant en moins grand nombre qu'avec l'ancien format.

L'édition locale doit être distinguée de l'édition régionale et de l'édition nationale : le bassin de diffusion n'est pas le même, diffusion départementale pour l'une, diffusion régionale et nationale pour les autres. Une édition régionale ou nationale dure 20 à 25 minutes contre 7 minutes pour une édition locale. Enfin et surtout, la ligne éditoriale est également bien distincte, l'édition locale étant centrée sur l'hyper-proximité des téléspectateurs. Les éditions locales font également vivre les langues régionales avec des éditions spécifiques en occitan, breton, basque, alsacien et catalan.

Ces éditions bénéficient d'un succès d'estime et d'audience confirmé dans une étude réalisée en 2014 ⁽¹⁾.

Comme l'ont souligné tant le rapport d'Anne Brucy ⁽²⁾ que celui du groupe de travail sur l'avenir de France Télévisions, les éditions locales sont confrontées

(1) Bilan qualitatif des éditions locales de France 3 réalisé par l'agence Think Out.

(2) Anne Brucy, « France 3, un avenir régional », juillet 2014.

à **des difficultés de diffusion croissantes** : elles ne sont pas accessibles aux téléspectateurs qui reçoivent la télévision exclusivement par satellite, câble et ADSL, soit près de 40 % des foyers. En effet, l'obligation de reprise des programmes nationaux de France Télévisions qui s'impose aux distributeurs de services n'intègre pas les éditions régionales et locales.

Très concrètement, cela signifie, en prenant l'exemple du département du rapporteur, que les téléspectateurs équipés de box ne reçoivent pas la locale de Perpignan (« France 3 Pays catalan »), mais l'édition de proximité de Montpellier. De plus, l'édition hebdomadaire en langue régionale est dans ce cas diffusée dans une langue qui n'est pas celle parlée sur le territoire. Cette situation ne permet pas aux éditions locales de remplir leurs missions essentielles de proximité directe de l'information, très appréciée des téléspectateurs, et de diffusion en langues régionales. Pour le rapporteur, l'égalité devant le service public n'est donc pas assurée, alimentant ainsi le « sentiment de relégation » vécu par les populations concernées.

C'est pourquoi le rapporteur souhaite que soient proposées des solutions aux problèmes de diffusion de ces éditions locales, qui sont aujourd'hui une vitrine essentielle de la vie des territoires et un vecteur majeur du lien social de proximité.

Selon les informations dont le rapporteur dispose, diffuser les 20 éditions locales sur les box aurait un coût estimé à 2 millions d'euros, la diffusion par satellite étant beaucoup plus coûteuse (de 7 à 8 millions d'euros). **Le rapporteur souhaite que la diffusion sur les box soit précisément chiffrée et envisagée.** Les opérateurs seraient en effet en mesure de diffuser ces éditions locales sur les box sur un périmètre précis comme un département. Selon les informations transmises au rapporteur, des télévisions locales privées sont diffusées sur les box sur un territoire précis pour un coût limité. C'est notamment le cas de TVSud PO qui diffusera d'ici la fin de l'année, tous les jours, un journal local accessible par la TNT mais également par les box sur un périmètre limité aux Pyrénées-Orientales. À cet égard, peut-on se satisfaire de constater que l'offre privée assume une mission de service public désinvestie par France Télévisions ?

Interrogée sur ce point, **la direction de France Télévisions indique qu'aucune édition locale ne sera supprimée. Le rapporteur estime que cet engagement n'est pas suffisant tant que les conditions de diffusion, et donc de survie, des locales ne sont pas assurées.** La direction de France Télévisions souligne également la possibilité d'accéder à ces éditions locales sur internet. Le rapporteur juge cette argumentation irrecevable et dangereuse : cela ne vaut-il pas pour l'ensemble des programmes du service public ? La diffusion en télévision demeure fondamentale comme en témoigne le choix, auquel le rapporteur souscrit pleinement, de lancer la nouvelle offre d'information du service public à la télévision. D'autant que les téléspectateurs des locales, souvent âgés, sont les moins à même de se reporter vers une offre de rattrapage numérique.

Alors que des voix s'élèvent pour réclamer la suppression de France 3 ⁽¹⁾, il serait particulièrement hasardeux que le service public se désengage de sa mission essentielle de proximité.

d. La nécessité de fixer un objectif volontariste de développement de l'offre numérique de proximité

L'avis du rapporteur sur les crédits en faveur de l'audiovisuel du projet de loi de finances pour 2016 avait appelé à **ratrapper de toute urgence le retard pris par l'offre d'information locale sur le numérique, beaucoup trop faible au regard de l'enjeu qu'elle représente pour l'avenir du service public.**

Il apparaît en effet urgent de lancer un plan massif de développement de l'information régionale et locale sur le numérique, en cherchant éventuellement son articulation avec celle de France Bleu. L'information de proximité a un rôle majeur à jouer sur les nouveaux supports. À très court terme, les éditions de proximité doivent en particulier investir les réseaux sociaux.

Si le projet de COM mentionne un objectif de « consolidation de la stratégie numérique », **le rapporteur juge indispensable que le COM fixe précisément un objectif volontariste en ce domaine.**

2. L'offre de vidéo à la demande par abonnement du service public : un projet risqué

Le projet de COM observe que « *la télévision de rendez-vous est désertée par certains publics qui basculent vers une consommation à la carte* ». « *Pour s'adapter aux évolutions du marché de la consommation, le service public doit aussi être en situation d'explorer les possibilités d'une offre complémentaire payante par abonnement. (...) C'est pourquoi France Télévisions présentera à l'État et à ses instances de gouvernance en 2017 un projet de plateforme de vidéo à la demande par abonnement (VàDA), construit en partenariat avec des acteurs français ou européens, assorti d'un plan d'affaires, appuyé sur un investissement raisonnable et des objectifs de ressources commerciales réalistes. Dans ce projet seront notamment soumis pour validation les principes sur lesquels sera fondée l'articulation entre offres payante et gratuite* ».

Le projet d'offre de vidéo à la demande par abonnement, au cœur de la stratégie numérique du groupe, soulève des interrogations quant à ses contours et à son principe.

a. Des interrogations sur les contours du projet

Au vu des informations recueillies dans le cadre des auditions menées pour la préparation du présent rapport, les différents paramètres du projet

(1) Voir en particulier le rapport « *Refonder l'audiovisuel public* » de la Fondation pour l'innovation politique, septembre 2016.

(contenus proposés, partenaires, modèle économique) apparaissent encore très incertains. Le rapporteur prend acte de ce que le projet sera précisé et devra être validé en 2017.

Alors qu'un plan d'affaires de ce projet de VàDA a bien été intégré au plan d'affaires du présent projet de COM, le rapporteur regrette de ne pas avoir pu en prendre connaissance.

Le rapporteur ignore les montants prévus pour l'investissement dans ce projet et sa contribution à la trajectoire de ressources propres du plan d'affaires mais il observe qu'un projet de vidéo à la demande par abonnement exige des moyens importants.

b. Un projet qui pose la question de l'avenir du modèle du service public

Le service public est plus que fondé à développer ses recettes commerciales et le rapporteur se réjouit des perspectives qui lui sont offertes à cet égard par l'accord signé avec les producteurs indépendants en décembre 2015.

On peut être séduit par un projet qui ambitionne de contrer la position dominante de grands acteurs américains dans l'accès aux contenus par abonnement, qui sera à n'en pas douter un mode d'accès majeur pour l'avenir.

Néanmoins, le rapporteur observe que le développement d'une offre de vidéo à la demande par abonnement est particulièrement risqué en ce que **son modèle économique est concurrent du modèle de financement fondé sur la contribution à l'audiovisuel public**, à la différence des autres activités commerciales développées par France Télévisions, en particulier l'activité de distribution de DVD.

C'est dans cette logique que de nombreuses voix, au sein de la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation, s'étaient élevées contre le projet de l'actuel président-directeur général de Radio France de rendre payants les *podcasts*.

Alors que d'ici à 2020, les audiences de la télévision linéaire vont continuer à décliner fortement au profit d'une consommation à la carte, une réflexion doit être engagée sur l'évolution de l'offre du service public et de son modèle de financement. Dans ce cadre, le rapporteur craint que l'introduction d'un modèle d'accès aux contenus du service public par abonnement ne vienne affaiblir les arguments en faveur du nécessaire élargissement de l'assiette de la contribution à l'audiovisuel public aux terminaux autre que le téléviseur. À plus long terme, le service public doit avoir conscience qu'il ouvre lui-même la voie à un modèle de service public à la carte et par abonnement. Ces éléments doivent être pris en compte par l'entreprise et ses tutelles dans la réflexion sur l'articulation entre offre gratuite et offre payante.

3. L'accentuation de la différence du service public : des objectifs pertinents mais à préciser

Le projet de COM comporte un volet consacré à l'« accentuation de la différence du service public ». Comme il a été indiqué en introduction, le rapport du groupe de travail sur l'avenir de France Télévisions avait préconisé que chaque objectif soit accompagné d'un indicateur. Ce volet est décliné en plusieurs objectifs qui ne remplissent pas tous cette condition et dont l'articulation avec le cahier des missions et des charges doit être clarifiée.

a. L'innovation dans la programmation

Le groupe s'engage tout d'abord à « innover » sur tous les supports et tous les genres de programmes, « y compris le divertissement, pour lequel France Télévisions recherchera l'éclosion de formats originaux français ». « Le service public doit réaffirmer sa vocation à innover, à lancer des programmes nouveaux, à afficher de nouveaux visages et favoriser de nouvelles écritures ».

Le CSA suggère la conception d'un indicateur de renouveau des programmes de chaque antenne.

Le rapporteur estime lui aussi que cet objectif doit faire l'objet d'un indicateur de suivi afin de permettre aux instances de gouvernance d'en évaluer la mise en œuvre.

b. La place des programmes culturels et musicaux

France Télévisions s'engage à « accentuer la visibilité donnée aux programmes culturels et favoriser le développement de programmations événementielles liées à la culture ». Le projet de COM indique notamment que « les musiques actuelles doivent ainsi être mises en avant sur l'ensemble des chaînes, afin de permettre aux publics de découvrir de nouveaux artistes, dans des émissions diversifiées et accessibles à tous ». Les chaînes « poursuivront la diffusion d'œuvres de théâtre en direct » et les captations d'opéras « trouveront toute leur place sur les antennes, y compris à des heures de grande écoute ». « De nouvelles émissions culturelles seront mises en place ».

Le rapporteur s'interroge sur la portée de l'ensemble de ces dispositions dépourvues d'indicateur et sur l'articulation entre le COM et le cahier des missions et des charges sur ces sujets. En effet, les obligations de France Télévisions en matière d'exposition de la culture, de la musique et du spectacle sont actuellement déterminées par le cahier des missions et des charges. S'agit-il d'aller au-delà des obligations fixées par le cahier des missions et des charges ? On peut en douter en l'absence d'indicateur plus incitatif. Interrogé sur ce point, le groupe n'a apporté aucune clarification.

Dans son avis, le CSA, qui a eu l'occasion de souligner les limites des obligations culturelles fixées par le cahier des missions et des charges, invite les

pouvoirs publics à engager une modernisation de ces dernières. Le Conseil souligne que « *le système actuellement mis en place ne semble en effet plus efficient, la société respectant son obligation malgré des horaires de diffusion peu favorables* ».

Le rapporteur appelle à une clarification des objectifs du service public en matière de programmation culturelle et d'exposition de la musique, que ce soit dans le cadre de COM ou dans le cadre d'une réforme du cahier des missions et des charges.

c. Un accès diversifié aux événements sportifs

Dans un contexte d'inflation des droits sportifs, la stratégie en matière d'exposition des événements sportifs n'est pas une stratégie de conquête mais de maintien de la visibilité de grands événements sportifs et d'exposition de sports moins diffusés. Les dépenses des sports intègrent le portefeuille actuel des grands événements sportifs dont les droits d'accès augmentent considérablement. Le groupe entend maîtriser l'augmentation du budget (+ 6 millions d'euros à l'horizon 2020) à travers l'optimisation de la politique de sous-licences et de partage des droits sur les événements. **Le rapporteur souscrit pleinement à cette approche.**

d. La représentation de la diversité et l'accessibilité des programmes

Le projet de COM comporte un volet intitulé « *des programmes qui reflètent la diversité française* » relatif à la représentation de la diversité et à l'accessibilité des programmes. Ce volet comprend un nombre très limité d'indicateurs :

- progression de la part des expertes sollicitées pour atteindre la parité en 2020 ;

- et reprise des objectifs du précédent COM pour 2015 en matière d'audiodescription.

Le rapporteur relève qu'**aux termes de l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986, les engagements en faveur de l'accessibilité des programmes doivent bien être déclinés dans le COM.** Le CSA étant le garant du respect de ces objectifs, le rapporteur se contentera de rappeler les préconisations qu'il a formulées dans son avis.

Préconisations du CSA en matière de représentation de la diversité et d'accessibilité des programmes

En matière de diversité, le CSA souhaite que les dispositions intégrées en 2009 dans le cahier des charges de France Télévisions soient complétées dans le COM par des engagements concrets assortis d'objectifs cibles à atteindre à court et moyen termes.

Par ailleurs, il estime que les engagements de la Charte visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelles des personnes handicapées dans le secteur de la communication audiovisuelle du 11 février 2014, établie sous l'égide du Conseil, devraient trouver une traduction effective en termes d'objectifs inscrits dans le COM.

En ce qui concerne l'audiodescription, France Télévisions reconduit les objectifs inscrits dans le précédent COM pour 2015, soit deux programmes audio-décrits par jour. Le CSA appelle le groupe à rehausser cet objectif.

En matière de langue des signes française, le CSA invite le CSA à augmenter le nombre d'émissions à traduire ou à tout le moins à reconduire l'engagement pris dans le COM précédent.

Le Conseil souhaite que des efforts soient réalisés en ce qui concerne la qualité du sous-titrage et la qualité de l'accessibilité sur toutes les chaînes, y compris sur la chaîne d'information en continu. Le CSA estime qu'une référence aux chartes signées avec le Conseil doit être inscrite dans le nouveau COM.

Le Conseil encourage le service public à préciser le dispositif d'accessibilité de la chaîne d'information en continu en introduisant des engagements quantitatifs.

4. Le développement des synergies au sein de l'audiovisuel public

Au-delà de l'information, le rapport du groupe de travail sur l'avenir de France Télévisions avait identifié plusieurs domaines dans lesquels une plus grande coordination serait souhaitable : offres numériques, formation, politique d'achat...

Le projet de COM comporte un volet relatif aux synergies au sein de l'audiovisuel public dont la rédaction apparaît peu volontariste.

Il est en effet indiqué que les projets en cours de France Télévisions devront être « proposés » à tous les partenaires de l'audiovisuel public concernés, à commencer par l'offre de plateforme de vidéo à la demande par abonnement (VàDA). *« L'entreprise cherchera à proposer des synergies et des mutualisations dans tous les domaines représentant des investissements significatifs, notamment dans le numérique ou dans la cyber-sécurité. De la même manière, les ressources de France Télévisions (MFP, les moyens de fabrication, les ressources immobilières) pourront être mises à disposition des partenaires de l'audiovisuel public ».*

Le rapporteur note que la rédaction proposée conduit à reconnaître à France Télévisions l'initiative en matière de synergies au sein de l'audiovisuel. La mise en œuvre de ces objectifs est donc conditionnée à l'adhésion des autres acteurs de l'audiovisuel, qui ne semble pas acquise.

Si France Télévisions a su jouer ce rôle dans la mise en œuvre du projet d'offre d'information en continu, démontrant par là même qu'il n'est pas nécessaire d'envisager des fusions ou des holdings pour créer des synergies, le rapporteur estime qu'**il revient à l'État d'affirmer une volonté forte d'avancer sur la voie d'une meilleure coordination entre les offres du service public.** Comme l'avait suggéré notre collègue Martine Martinel dans son rapport d'information sur le projet de COM 2015-2019 de Radio France, cette volonté pourrait par exemple se traduire dans un document commun aux différentes sociétés.

PLAN D'AFFAIRES DE FRANCE TÉLÉVISIONS 2016-2020

Vision consolidée (M€)	Réel 2015	Budget 2016	BP 2017	BP 2018	BP 2019	BP 2020
Ressources publiques	2 481,4	2 509,7	2 547,7	2 564,7	2 568,7	2 572,7
Recettes publicitaires	320,9	329,7	334,7	314,7	319,7	324,7
<i>dont recettes budgétaires</i>	303,3	315,0	320,0	300,0	305,0	310,0
<i>dont recettes affectées</i>	17,6	14,7	14,7	14,7	14,7	14,7
Autres recettes	2,8	3,5	3,4	3,4	3,4	3,4
Sous-total recettes brutes	2 805,1	2 842,9	2 885,8	2 882,8	2 891,8	2 900,8
<i>Prélèvements</i>	322,9	331,9	337,8	334,8	336,4	338,2
Recettes nettes disponibles	2 482,2	2 511,1	2 548,0	2 548,0	2 555,3	2 562,6
Information nationale	236,4	239,5	256,7	251,8	253,3	255,1
Sport national	184,0	200,7	192,5	194,8	194,0	206,8
Programme national	1 068,0	1 039,2	1 054,5	1 055,6	1 066,4	1 072,4
<i>dont dépréciations et fins de droits</i>	14,1	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Programme régional France 3	367,1	369,7	372,8	373,6	375,2	377,5
<i>dont dépréciations et fins de droits</i>	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Programme régional Outre-mer 1ère	191,5	190,4	191,0	191,3	192,2	193,8
<i>dont dépréciations et fins de droits</i>	-4,2	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0
Coût des programmes	2 047,1	2 039,6	2 067,5	2 067,2	2 081,1	2 105,7
Coût de diffusion	86,2	88,7	85,0	85,0	85,0	85,0
Coûts opérationnels du diffuseur et frais généraux	346,1	355,2	354,3	354,3	354,7	354,0
Filiales Cinéma	16,6	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8
Variation de provisions et autres charges	28,6	21,7	24,2	24,2	24,0	21,2
Total Autres dépenses du diffuseur	477,5	482,4	480,2	480,2	480,4	476,9
Résultat opérationnel du diffuseur avant autres éléments	-42,4	-11,0	0,3	0,6	-6,2	-20,0
Autres éléments	3,0	2,9	2,5	2,2	1,9	1,9
Résultat opérationnel du diffuseur	-45,4	-13,9	-2,2	-1,6	-8,1	-21,9
Résultat opérationnel du producteur	-3,1	3,0	3,5	5,9	6,6	11,6
Autres résultats opérationnels (autres activités)	18,4	14,4	4,5	2,7	8,4	16,8
Résultat d'exploitation	-30,1	3,5	5,8	7,0	6,9	6,5
Résultat financier	-2,2	-2,6	-2,6	-2,6	-3,0	-4,3
Résultat exceptionnel	19,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sociétés mises en équivalence	-0,9	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
Résultat avant impôts	-13,3	0,3	2,6	3,8	3,3	1,6
Impôts	-13,6	0,0	1,5	0,0	2,0	0,0
Intérêts minoritaires		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Résultat net	0,2	0,3	1,1	3,8	1,3	1,6

II. OBSERVATIONS SUR LE PLAN D'AFFAIRES ET LES OBJECTIFS DE GESTION

À titre liminaire, le rapporteur **regrette que la Cour des comptes n'ait pas pu rendre public son rapport sur France Télévisions avant l'examen de ce projet de COM, ce qui aurait permis de disposer d'un diagnostic plus précis de la gestion du groupe.**

A. UN OBJECTIF D'ÉQUILIBRE DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION

1. Une situation financière qui demeure fragile

Si les résultats de l'entreprise se sont améliorés en 2015, le résultat net du groupe étant équilibré, la situation de l'entreprise reste fragile avec un résultat d'exploitation négatif (– 30,1 millions d'euros) et une situation de trésorerie dégradée, négative de – 18,6 millions à la clôture. **L'équilibre du résultat net n'a résulté que d'événements exceptionnels non récurrents**⁽¹⁾. Le résultat d'exploitation s'est avéré quant à lui plus dégradé que prévu en raison de recettes publicitaires inférieures de 26,8 millions d'euros à une prévision très peu réaliste. Les charges de personnel qui représentent plus d'un tiers des charges ont progressé malgré la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires. Le coût de grille a quant à lui diminué de 39,1 millions d'euros par rapport à 2014.

En 2016, la direction de l'entreprise s'est engagée à exécuter le budget 2016 en équilibre. Le retour à l'équilibre repose en tout premier lieu sur l'augmentation de la ressource publique à 2 509,7 millions d'euros (+ 28,7 millions d'euros) mais aussi sur une prévision d'augmentation significative des recettes publicitaires à 329,7 millions d'euros (+ 11,7 millions d'euros) intégrant l'impact des jeux olympiques et une diminution du coût de grille (2 039,6 millions d'euros au lieu de 2 047,1 millions d'euros en 2015), les coûts opérationnels du diffuseur et frais généraux étant en augmentation de 10 millions d'euros.

À ce stade de l'année, le résultat d'exploitation et le résultat net prévus au budget paraissent atteignables sous réserve que certaines charges, en particulier la masse salariale, soient maîtrisées et que les recettes publicitaires soient conformes à l'objectif, étant précisé que la provision budgétaire pour l'offre d'information en continu (6 millions d'euros) était inférieure au coût réel marginal de cette offre qui sera de l'ordre de 11 millions d'euros.

Le rapporteur observe également que la trésorerie continuera à se dégrader pour s'établir à – 33,6 millions d'euros en clôture.

(1) En particulier une reprise de provision de 15,2 millions d'euros, l'objectif de 339,5 départs aidés dans le cadre du plan de départs volontaires n'ayant pas été atteints, ainsi qu'un remboursement d'impôt de 12,3 millions d'euros.

2. Un objectif d'équilibre du résultat d'exploitation qui appelle plusieurs observations

L'entreprise s'engage à atteindre un résultat d'exploitation et un résultat net équilibrés sur toute la durée du COM ⁽¹⁾.

Cet équilibre constitue un élément impératif de la trajectoire économique de France Télévisions, qui doit lui permettre de poursuivre ses missions essentielles de service public et de financer les trois priorités stratégiques fixées dans le projet de COM : le renforcement du soutien à la création, le lancement de l'offre d'information permanente, la poursuite du développement numérique.

L'atteinte de ces objectifs repose d'une part sur une augmentation des ressources, en toute hypothèse soumise au vote annuel du Parlement s'agissant des concours publics, d'autre part sur une maîtrise des charges résultant de la mise en œuvre d'économies et de gains de productivité.

La trajectoire économique proposée apparaît soutenable. Pour autant, elle repose sur un ensemble de prévisions dont certaines sont susceptibles d'évoluer tant en recettes qu'en dépenses. Il appartiendra à la direction de prendre les mesures nécessaires pour respecter les objectifs de résultat d'exploitation et de résultat net. Cependant **le rapporteur estime qu'une clause de rendez-vous pourrait être utile en cas d'écarts très sensibles.**

Il attire par ailleurs l'attention sur le caractère préoccupant de la trajectoire d'évolution de la trésorerie sur la durée du COM et sur la nécessité pour le groupe de présenter rapidement à ses instances de gouvernance ses différentes options en matière de gestion de cette situation.

B. UN PLAN D'AFFAIRES FONDÉ SUR DES HYPOTHÈSES SOLIDES DE RESSOURCES

1. Un effort important et crédible de l'État

Les ressources publiques augmentent de 63 millions d'euros à horizon 2020, soit + 2,5 %, **l'essentiel de l'augmentation intervenant dès 2017** avec une dotation supplémentaire de 38 millions d'euros par rapport à 2016.

Au regard de ces éléments et des prévisions d'évolution de la contribution à l'audiovisuel public, la trajectoire d'évolution des ressources publiques apparaît **particulièrement solide** à votre rapporteur qui appelle évidemment l'État à respecter cet engagement. S'accompagnant de la disparition de la dotation budgétaire au profit de l'affectation du produit d'une partie de la taxe sur les

(1) Le plan d'affaires fait apparaître une chronique des résultats d'exploitation (+ 5,8 millions d'euros en 2017, + 7,0 millions d'euros en 2018, + 6,9 millions d'euros en 2019 + 6,5 millions d'euros en 2020) et des résultats nets (+1,1 million d'euros en 2017, + 3,8 millions d'euros en 2018, + 1,3 million d'euros en 2019 + 1,6 million d'euros en 2020) à l'équilibre sur la période.

opérateurs de communications électroniques (TOCE), le financement proposé s'avère particulièrement **protecteur de l'indépendance du groupe** et de nature à lui offrir la visibilité dont il a besoin et qui lui a fait défaut dans l'exécution d'autres COM.

2. Une prévision globalement réaliste d'augmentation des ressources propres

a. Une trajectoire relativement prudente d'évolution des recettes publicitaires

Les prévisions du plan d'affaires reposent sur une trajectoire de recettes publicitaires et de parrainage qui augmentent fortement en 2016 et 2017 et beaucoup plus modérément ensuite.

Le rapporteur regrette que le plan d'affaires ne permette pas de distinguer le montant attendu des recettes de publicité et de parrainage contrairement aux prescriptions de l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986.

Le groupe indique que la chronique de recettes publicitaires *« se veut relativement prudente, compte tenu des incertitudes qui pèsent sur les perspectives de marché à moyen terme, mais résolue dans la prise en compte d'une stratégie dynamique d'adaptation permanente de la politique commerciale de France Télévisions Publicité (FTP) aux opportunités de marché »*.

À compter de 2017, la prévision intègre **un potentiel de recettes supplémentaires de parrainage de 10 millions d'euros, résultant d'un assouplissement de la réglementation** qui devrait intervenir avant la fin 2016. Les prévisions sont donc conditionnées à l'entrée en vigueur de cette réforme. Selon les informations transmises à votre rapporteur, si la réforme n'autorise pas la mention du slogan publicitaire, France Télévisions estime qu'elle serait incomplète et que les recettes attendues en seraient réduites de moitié.

Il convient de souligner que **la prévision à compter de l'année 2018 intègre une diminution des recettes publicitaires de 20 millions d'euros qui repose sur l'hypothèse d'une suppression de la publicité autour des programmes jeunesse.**

Si ces prévisions apparaissent **relativement prudentes**, les recettes publicitaires comportent un **certain aléa** qui tient à des facteurs extérieurs (marché publicitaire) comme à des facteurs propres à France Télévisions (audiences). À cet égard, **les résultats d'audience du mois de septembre des nouvelles grilles de France 2 appellent la plus grande vigilance.**

Il convient également de relever que le plan d'affaires intègre une prévision d'augmentation des **recettes publicitaires numériques** de 4 millions

d'euros à horizon 2020, soit + 24 %. Cette prévision apparaît crédible au vu du dynamisme de ces recettes.

b. Une chronique d'augmentation des recettes commerciales faiblement documentée

En ce qui concerne les recettes commerciales (recettes du producteur et du distributeur), le groupe indique qu'elles augmenteront « *de manière significative, au travers du droit de propriété recouvré par France Télévisions dans le nouvel accord signé avec les organisations professionnelles en décembre 2015 et du développement des activités de gestion des droits, au sein desquelles figure la nouvelle offre de SVOD. L'augmentation est prévue progressivement, au fur et à mesure du développement du recours à la production dite « dépendante » et des retours sur les investissements en coproduction. À horizon 2020, elle s'établit à + 18 millions d'euros* ».

Le respect de la trajectoire de ressources propres est d'autant plus essentiel que l'équilibre d'exploitation repose sur le développement de ces recettes commerciales, le résultat opérationnel du diffuseur étant amené à se dégrader sur la période.

Néanmoins, le rapporteur relève que **la trajectoire d'augmentation des recettes du producteur (recettes de production de la filiale MFP) n'a pas été vraiment explicitée**. Le rapporteur relève également que la filiale de production MFP devra se doter des compétences nécessaires pour mobiliser pleinement la part de production dépendante, alors qu'elle n'atteint pas aujourd'hui la part autorisée (5 %).

Quant à l'augmentation des recettes du distributeur, elle reposera essentiellement sur le projet de SVOD dont le plan d'affaires n'a pas été fourni à votre rapporteur mais dont l'ensemble des paramètres apparaissent très incertains à ce stade.

Le rapporteur souhaite pourtant rappeler qu'**aux termes de la loi, le COM doit définir les perspectives économiques pour les services qui donnent lieu au paiement d'un prix.**

C. MAÎTRISE DES CHARGES ET AMÉLIORATION DE LA GESTION : DES ENGAGEMENTS DONT LA MISE EN ŒUVRE DOIT FAIRE L'OBJET D'UN SUIVI SCRUPULEUX

1. Des engagements de maîtrise des charges

En face des ressources prévisionnelles, le plan d'affaires intègre une augmentation du coût des programmes d'une part (+ 3,2 % à horizon 2020) et une diminution des autres dépenses du diffuseur (- 1,15 % à horizon 2020 en euros courants).

La prévision d'évolution du coût des programmes

Les dépenses de l'information nationale prennent en compte le coût net de la nouvelle offre d'information continue en année pleine, évalué à 15 millions d'euros.

Les dépenses des sports intègrent le portefeuille actuel des grands événements sportifs dont les droits d'accès augmentent considérablement. Le groupe entend maîtriser l'augmentation du budget (+ 6 millions d'euros à l'horizon 2020) à travers l'optimisation de la politique de sous-licences et de partage des droits sur les événements.

Le budget du programme national augmenterait de 33,2 millions d'euros à horizon 2020, soit + 3,2 %. Cette augmentation doit être affectée en priorité au renforcement de la création audiovisuelle, avec un engagement « plancher » de 420 millions d'euros à compter de 2017. En fiction notamment, la hausse des budgets doit permettre l'augmentation des volumes de production et la diversification des offres.

Les dépenses du programme régional de France 3 progresseraient de 7,8 millions d'euros à l'horizon 2020, soit + 2,1 %.

Les dépenses du programme régional outre-mer progresseraient de 3,4 millions d'euros à horizon 2020, soit + 1,8 %.

En ce qui concerne les autres dépenses du diffuseur, la subvention aux filiales cinéma serait stable, tandis que les autres dépenses seraient en diminution : coûts de diffusion (– 3,7 millions d'euros soit – 5,3 %) coûts opérationnels du diffuseur et frais généraux (– 1,2 million d'euros soit – 0,3 %), variation de provisions (– 0,5 million d'euros soit – 2,3 %).

Par ailleurs, le plan d'affaires est construit sur la base d'une **maîtrise de l'augmentation des charges de personnels** (+ 15 millions d'euros à horizon 2020, soit + 2 % là où la chronique tendancielle conduirait à une augmentation de plus de 55 millions d'euros). Cette prévision prend en compte les recrutements au titre de la chaîne d'information.

Le rapporteur relève que le projet de COM propose un indicateur d'évolution de la masse salariale et pas d'indicateur en ETP⁽¹⁾. **L'introduction d'un indicateur de part de la masse salariale sur le total des charges lui apparaîtrait néanmoins souhaitable.**

Le respect de cette trajectoire suppose une maîtrise des glissements naturels d'une part, des effectifs d'autre part. Le document indique que « *le volume estimé de départs en retraite sur la période du COM va constituer pour l'entreprise un levier de rajeunissement et d'acquisition de compétences, mais aussi d'économie, chaque départ remplacé générant un effet de noria, et chaque départ non remplacé induisant une économie brute. La maîtrise des effectifs et de*

(1) Il convient de souligner que les indemnités de départ en retraite et de licenciement, de même que les suppléments de cachets n'entrent pas dans l'assiette de calcul de cet indicateur dans la mesure où, selon les précisions du groupe, « ces éléments relèvent pour une part de décisions de programmation (suppléments de cachets), et pour une autre part correspondent à des charges qui ne peuvent pas être totalement anticipées et pilotées ».

la masse salariale est intégrée pour l'essentiel sur les lignes Information nationale, Programme régional de France 3, Programme régional outre-mer et Coûts opérationnels du diffuseur et frais généraux. »

En ce qui concerne la **mise en œuvre du programme de non-remplacement systématique des départs naturels**, condition déterminante du respect de la trajectoire, le rapporteur relève que l'entreprise ne dispose pas encore d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et qu'aucune organisation cible n'a encore été établie. Le rapporteur observe que dans la mise en œuvre d'un programme de non-remplacement systématique des départs à la retraite dans des conditions comparables, le groupe Radio France fait état de difficultés importantes et ne tiendra pas ses objectifs dès la première année. Le rapporteur attire donc l'attention sur la **nécessité de respecter l'engagement de mise en place d'une GPEC dès 2017 et d'effectuer au plus vite un travail précis de projection des besoins futurs, conditions indispensables à un pilotage rigoureux des remplacements.**

De manière générale, le groupe s'engage à faire évoluer les métiers pour s'adapter à la transformation numérique. Le rapporteur insiste sur l'enjeu majeur de ce volet.

Le plan d'affaires prend également en compte une hypothèse d'économies ou gains de productivité sur les activités de fabrication interne. Le document indique que *« cet objectif économique progressif impacte notamment les lignes Information nationale, Sports, Programme national, Programme régional de France 3, Coûts opérationnels du diffuseur et frais généraux et Résultat opérationnel du producteur »*. **À cet égard, le rapporteur estime qu'un indicateur relatif à l'équilibre de la filière de production pourrait être mobilisateur pour l'ensemble de l'entreprise.**

2. Des engagements indispensables en faveur d'une gestion plus exemplaire et plus transparente

L'exemplarité et la transparence de la gestion constituent **un enjeu majeur pour France Télévisions** comme semble devoir le confirmer le prochain rapport de la Cour des comptes sur le groupe. Comme il a été indiqué précédemment, le rapporteur **regrette vivement que ce rapport n'ait pas pu être rendu public avant l'examen du présent projet de COM, ce qui aurait permis d'analyser les engagements pris à la lumière des dysfonctionnements constatés.**

En tout état de cause, le rapporteur note que l'entreprise s'engage dans une démarche de transparence et d'exemplarité des dépenses de l'équipe dirigeante et publiera à cet effet dans son rapport annuel le montant des frais de ses dirigeants. **Cette démarche mérite d'être saluée.**

Dans la même logique, le rapporteur **juge pertinente l'introduction d'un indicateur, en cours de conception, qui permettra de mesurer la confiance des salariés dans leur entreprise et leurs managers.**

Le rapporteur salue également la nomination d'une **déontologue** en juin 2016 et l'engagement de l'entreprise de présenter **un plan d'actions en faveur de la transparence et pour lutter contre les conflits d'intérêts** comme il en existe déjà dans d'autres entreprises. Ce plan sera assorti d'un rapport annuel présenté en conseil d'administration. Alors que le projet de mise en place d'un code de déontologie en 2013 n'avait pas été suivi d'effets, le rapporteur insiste sur la nécessité que ces nouveaux outils, louables, soient rendus effectifs, au vu des soupçons d'« affaires » fréquemment relayés par les médias. Des règles doivent être établies afin d'encadrer les contrats passés avec d'anciens responsables de l'entreprise. Comme le propose le CSA, cette action pourrait être amplifiée par la mise en place de procédures de contrôle portant sur les audits des principaux fournisseurs pour les achats de programmes et hors programmes.

Le groupe doit également **impérativement progresser vers plus d'exemplarité dans sa politique d'achats hors programmes** : il s'agit là d'un enjeu juridique et économique majeur. L'entreprise se doit notamment d'être particulièrement vigilante en matière de marchés de conseils et de prestations intellectuelles, compte tenu de leur sensibilité particulière et des montants en jeu, notamment dans le contexte de la constitution de l'entreprise unique (près de 56 millions d'euros en 2012, 2013 et 2014). Elle devra remédier aux lacunes persistantes en matière de mise en concurrence et de centralisation de l'acte d'achat par la direction des achats hors programmes pour les prestations de conseil d'un montant inférieur à 100 000 euros. Enfin, elle devra mettre un terme aux défaillances constatées en matière de respect des règles de la commande publique.

Au regard des enjeux, **il appartiendra aux instances de gouvernance d'effectuer un suivi exigeant de la mise en œuvre de ces engagements et le rapporteur appelle le groupe à en rendre précisément compte dans le rapport d'exécution du COM.**

TRAVAUX DE LA COMMISSION

La commission des Affaires culturelles et de l'Éducation examine le présent rapport au cours de sa réunion du mercredi 12 octobre 2016.

M. le président Patrick Bloche. Mes chers collègues, nous examinons ce matin, sur le rapport de notre collègue Jacques Cresta, le projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM) de France Télévisions pour les années 2016-2020.

Il y a un peu moins d'un an, le 28 octobre 2015, nous auditionnions Mme Delphine Ernotte, fraîchement nommée par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) comme présidente de France Télévisions, afin qu'elle nous présente son rapport d'orientation et ses objectifs pour le groupe.

Le projet de COM qui nous est soumis aujourd'hui en application de l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, concrétise en quelque sorte le projet que Mme Delphine Ernotte nous avait présenté à l'occasion de cette audition. Le COM qui lie France Télévisions à sa tutelle va guider l'action de la présidente et de ses équipes jusqu'en 2020.

Structuré autour de trois objectifs stratégiques – le soutien à la création ; le lancement de l'offre d'information en continu ; la poursuite du développement numérique – et de onze indicateurs seulement (contre 70 dans le document précédent), ce projet de COM s'appuie sur un plan d'affaires consolidé grâce à des ressources publiques provenant désormais exclusivement de la contribution à l'audiovisuel public (CAP), plus couramment appelée redevance, et de la taxe sur les opérateurs de communication électronique (TOCE).

Nous ne pouvons que nous féliciter de cette évolution, que nous avons obtenue du Gouvernement l'an dernier lors de l'examen du projet de loi de finances (PLF) pour 2016, car la fin des dotations budgétaires garantit aux sociétés de l'audiovisuel public un mode de financement plus pérenne et moins exposé aux risques de régulation infra-annuelles. C'est un élément déterminant de l'indépendance de l'audiovisuel public, que nous avons souhaité renforcer au travers de la loi du 15 novembre 2013.

Il me semble indispensable que ce qu'a prévu le Gouvernement dans le PLF pour 2017 puisse être maintenu, c'est-à-dire une augmentation automatique du montant de la redevance de un euro, conséquence de l'augmentation du coût de la vie, et, en plus, une augmentation exceptionnelle de un euro. C'est un élément déterminant de la mise en œuvre du COM. Si nous sommes amenés, comme je l'espère, à approuver ce COM, il faudra donc que la redevance augmente de 2 euros en 2017. La redevance est un élément majeur de l'indépendance de l'audiovisuel public, et la parole de l'État doit être tenue. J'appelle donc votre vigilance, chers collègues.

Monsieur le rapporteur, je vous laisse tout de suite la parole pour nous donner votre sentiment sur ce projet de COM.

M. Jacques Cresta, rapporteur. Monsieur le président, mes chers collègues, je suis très heureux de vous présenter ce matin mon avis sur le projet de COM liant l'État et France Télévisions pour la période 2016-2020.

Ce projet de COM propose pour le groupe France Télévisions des axes stratégiques qui m'apparaissent particulièrement satisfaisants et pertinents quand d'autres demandent à être complétés, améliorés ou précisés.

Parmi les orientations qui me paraissent très satisfaisantes figure en premier lieu le plan de soutien à la création. Ce plan s'appuie sur un indicateur d'investissement minimal annuel dans la création audiovisuelle de 420 millions d'euros entre 2017 et 2020 et le maintien d'un plancher d'investissement important dans le cinéma. Je crois que nous pouvons en particulier nous féliciter de l'accord conclu en décembre 2015 avec plusieurs syndicats de producteurs, qui permet à France Télévisions de développer la part dépendante de son investissement jusqu'à 25 %, contre 5 % précédemment.

Je salue également un effort bienvenu de clarification de l'identité des chaînes. Il en va ainsi de France 4, qui sera désormais clairement consacrée à la jeunesse et à la famille en soirée, et surtout de France Ô, qui abandonne sa dimension d'ouverture sur le monde et la diversité pour se consacrer exclusivement aux outre-mer. Je signale qu'il conviendra de mettre le cahier des missions et des charges en cohérence avec ces évolutions.

Je me félicite aussi vivement du lancement réussi de la nouvelle offre d'information commune du service public. Le groupe s'engage à évaluer la qualité de cette offre d'information au travers d'un indicateur qui sera mis en place avant la fin de l'année 2016. S'agissant d'un axe majeur, j'appelle le groupe à introduire également un indicateur de mesure de l'« audience 4 écrans » de cette offre. Je note que le COM vise aussi l'achèvement du projet info 2015, qui comme son nom l'indique a pris du retard.

Parmi les orientations qui me semblent devoir être complétées, améliorées ou clarifiées, j'insiste sur l'avenir de l'offre régionale.

Je prends acte avec un certain regret du maintien du statu quo en ce qui concerne le modèle de France 3 – chaîne nationale avec décrochages régionaux –, mais je formule des propositions qui me semblent indispensables pour garantir l'avenir de cette dimension essentielle du service public.

Le COM fixe tout d'abord un objectif de renforcement de l'offre régionale qui passerait de 25 % à 35 % de la grille de France 3. Cet objectif est mesuré par un indicateur qui ne me paraît pas suffisamment lisible puisqu'il inclut les « programmes à caractère régional », lesquels ne sont pas définis. Je conçois que

« Midi en France » soit un programme à caractère régional, mais qu'en est-il de Maigret à Lyon ? Bref, cet indicateur doit impérativement être précisé.

Le document annonce aussi une réorganisation du réseau régional de France 3, qui vise à créer 13 nouvelles directions régionales dont le périmètre sera aligné sur la nouvelle carte des régions et à supprimer les quatre pôles créés au moment de la fusion de l'entreprise. Je note qu'il s'agit en grande partie de revenir à l'organisation antérieure... Je ne dispose pas d'une visibilité suffisante pour mesurer les impacts financiers et éditoriaux de cette réorganisation, mais j'invite le groupe à veiller à ce qu'elle s'accompagne d'un renforcement de l'autonomie éditoriale des éditions régionales et locales.

Je regrette beaucoup par ailleurs l'absence des éditions locales de ce projet de COM. Je rappelle que ces éditions, qui remplissent une mission essentielle d'information d'hyperproximité et d'exposition des langues régionales, sont confrontées à des difficultés de diffusion croissantes. En effet, elles ne sont pas accessibles aux téléspectateurs qui reçoivent la télévision exclusivement par box ou par satellite, soit près de 40 % des foyers. Sur mon département, les téléspectateurs équipés de box ne reçoivent pas la locale de Perpignan. Cette situation menace ces éditions, qui sont une vitrine essentielle de la vie des territoires et un vecteur majeur du lien social de proximité. Elle alimente aussi le sentiment de relégation de certaines populations concernées. C'est pourquoi je souhaite que la diffusion sur les box soit précisément chiffrée et envisagée. Cette diffusion peut techniquement se faire sur un territoire précis pour un coût limité. Au moment où des voix s'élèvent pour réclamer la suppression de France 3, il me semble qu'il serait particulièrement hasardeux que le service public se désengage de cette mission essentielle de proximité.

Enfin, alors que l'offre d'information locale et régionale de France Télévisions accuse un retard criant sur le numérique, j'appelle le groupe à introduire un objectif particulièrement volontariste pour développer cette offre.

Le projet de COM comporte un autre projet important qui ne va pas sans soulever des interrogations quant à ses contours et à son principe : il s'agit du projet d'offre de vidéo à la demande par abonnement qui est au cœur de la stratégie numérique du groupe.

Les paramètres de ce projet – contenus, partenaires, modèle économique – apparaissent encore très incertains, même si un plan d'affaires, que je n'ai pas pu consulter, a bien été intégré dans ce COM. Je note que le projet sera précisé et validé en 2017.

Le service public est plus que fondé à développer ses recettes commerciales, et l'on peut être séduit par un projet qui ambitionne de contrer la position dominante de grands acteurs américains dans l'accès aux contenus par abonnement. Je note néanmoins que le modèle économique d'un projet de vidéo par abonnement exige des investissements très importants.

Je note aussi que ce projet est particulièrement risqué en ce que son modèle économique est concurrent du modèle de financement fondé sur la contribution à l'audiovisuel public. Je crains donc que ce projet ne vienne affaiblir les arguments en faveur du nécessaire élargissement de l'assiette de la contribution à l'audiovisuel public. L'entreprise et ses tutelles doivent tenir compte de ces éléments dans la réflexion qui est la leur sur l'articulation entre offre gratuite et offre payante.

Le projet de COM comporte un autre volet, intitulé « accentuer la différence du service public ». Ce volet comporte différents objectifs pertinents, mais qui doivent impérativement être précisés. Il en va ainsi de la place des programmes culturels et musicaux sur les antennes. C'est également le cas des objectifs de représentation de la diversité et d'accessibilité des programmes pour lesquels le CSA a proposé d'introduire plusieurs indicateurs.

Un paragraphe est consacré au développement des synergies au sein de l'audiovisuel public. Je note que sa rédaction est peu volontariste et confie *de facto* à France Télévisions un rôle d'initiative. Les progrès en ce domaine sont donc conditionnés à l'adhésion des autres groupes, ce qui n'est pas acquis. Si le groupe a su jouer ce rôle pour l'offre d'information, j'estime qu'il revient à l'État d'affirmer une volonté forte d'avancer sur la voie d'une meilleure coordination entre les offres du service public.

J'en viens à présent au plan d'affaires. Ce plan repose sur des hypothèses particulièrement solides d'évolution des ressources publiques. Ces dernières augmentent de 63 millions d'euros, à l'horizon 2020, l'essentiel de l'augmentation intervenant dès 2017.

S'accompagnant de la disparition de la dotation budgétaire au profit de l'affectation du produit d'une partie de la taxe sur les opérateurs de communications électroniques (TOCE), le financement s'avère particulièrement protecteur de l'indépendance du groupe et de nature à lui offrir la visibilité dont il a besoin et qui lui a fait défaut dans l'exécution de tous ses précédents COM.

L'entreprise, qui demeure dans une situation très fragile, s'engage quant à elle à atteindre l'équilibre de son résultat d'exploitation et de son résultat net sur toute la durée du COM. Cette trajectoire apparaît soutenable. Pour autant, elle repose sur un ensemble de prévisions qui sont susceptibles d'évoluer tant en recettes qu'en dépenses. Il appartiendra à la direction de prendre les mesures nécessaires pour respecter les objectifs d'équilibre de ses comptes. Cependant, je pense qu'une clause de rendez-vous pourrait être utile en cas d'écarts très sensibles.

J'attire par ailleurs l'attention sur le caractère préoccupant de la trajectoire d'évolution de la trésorerie sur la durée du COM et sur la nécessité pour le groupe de présenter rapidement à ses instances de gouvernance ses différentes options en matière de gestion de cette situation.

La prévision d'évolution des recettes publicitaires et de parrainage apparaît relativement prudente. Elle intègre en particulier l'impact d'une suppression de la publicité autour des programmes jeunesse et un potentiel de recettes supplémentaires de parrainage de 10 millions d'euros résultant d'un assouplissement de la réglementation.

Néanmoins, les recettes publicitaires comportent un certain aléa qui tient soit à des facteurs extérieurs (le marché publicitaire), soit à des facteurs propres à France Télévisions (les audiences). À cet égard, les résultats d'audience du mois de septembre des nouvelles grilles de France 2 appellent une certaine vigilance.

Je relève que l'évolution des autres recettes commerciales, à savoir les recettes du distributeur et du producteur, est faiblement documentée, contrairement aux prescriptions de la loi et alors même qu'elles doivent contribuer de manière déterminante à l'équilibre des comptes. Le dynamisme de ces recettes doit s'appuyer sur le droit de propriété recouvré par France Télévisions dans le nouvel accord avec les producteurs et le développement des activités de gestion des droits parmi lesquelles la nouvelle offre de vidéo par abonnement.

En face des ressources prévisionnelles, le plan d'affaires prévoit, d'une part, une augmentation du coût des programmes, à hauteur de 3,2 %, et, d'autre part, une diminution des autres dépenses du diffuseur, de 1,15 % à l'horizon 2020.

Par ailleurs, le plan d'affaires repose sur la maîtrise de l'augmentation de la masse salariale qui passe par le non-remplacement de tous les départs à la retraite. À cet égard, j'observe que le groupe ne dispose pas encore d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et qu'une organisation cible n'a pas encore été établie. Dans la mise en œuvre d'un programme de non-remplacement systématique des départs à la retraite dans des conditions comparables, le groupe Radio France ne tiendra pas ses objectifs dès cette année. J'attire donc l'attention sur l'impératif de mettre en place rapidement une GPEC et une organisation cible.

De manière générale, le groupe s'engage à faire évoluer les métiers pour s'adapter à la transformation numérique. J'insiste sur l'importance de ce volet.

Enfin, l'exemplarité et la transparence de la gestion constituent un enjeu majeur pour France Télévisions, comme semble devoir le confirmer le prochain rapport de la Cour des comptes. Je regrette d'ailleurs que ce rapport n'ait pas pu être rendu public avant l'examen de ce projet de COM, ce qui aurait permis d'analyser les engagements pris à la lumière des dysfonctionnements constatés.

En tout état de cause, je note que l'entreprise s'engage dans une démarche de transparence et d'exemplarité des dépenses de l'équipe dirigeante. Cette démarche mérite d'être saluée.

Dans la même logique, je salue également l'introduction d'un indicateur qui permettra de mesurer la confiance des salariés dans leur entreprise et leurs managers.

Ce projet de COM comporte aussi un volet, qui me paraît indispensable, relatif à la lutte contre les conflits d'intérêts. Des règles doivent en particulier être établies afin d'encadrer les contrats passés avec d'anciens responsables de l'entreprise. Un premier pas a été franchi avec la nomination d'une déontologue en juin 2016. Il faut aller plus loin.

Le groupe doit également impérativement progresser vers plus d'exemplarité dans sa politique d'achats hors programmes. L'entreprise se doit notamment d'être particulièrement vigilante en matière de marchés de conseils et de prestations intellectuelles, compte tenu de leur sensibilité particulière et des montants en jeu. Dans un contexte de mise en place de l'entreprise unique, je rappelle que ces montants ont représenté près de 56 millions d'euros en 2012, 2013 et 2014.

L'entreprise devra remédier aux lacunes persistantes en matière de mise en concurrence pour les prestations de conseil d'un montant inférieur à 100 000 euros. Enfin, elle devra mettre un terme aux défaillances constatées en matière de respect des règles de la commande publique.

Il appartiendra aux instances de gouvernance d'effectuer un suivi exigeant de la mise en œuvre de ces engagements et j'appelle le groupe à en rendre précisément compte dans le rapport d'exécution du COM.

Sous le bénéfice de ces observations et recommandations, c'est un avis favorable que je formule sur ce projet. Je vous remercie.

M. le président Patrick Bloche. Merci, monsieur le rapporteur pour cette présentation synthétique et claire. Ce rapport n'est pas complaisant : il est empreint d'une grande lucidité et traduit l'attachement de la représentation nationale à France Télévisions et à l'audiovisuel public en général.

Dans les six semaines qui nous étaient imparties, il était indispensable que nous puissions nous saisir de ce projet, puisque nous ne sommes pas associés à la négociation du COM entre le groupe France Télévisions et sa tutelle.

Merci, donc de nous avoir éclairés sur les enjeux qui vous paraissent essentiels pour les quatre années à venir et de nous avoir rappelé que les ressources publiques doivent être garanties dans la durée au nom de l'indépendance du groupe France Télévisions.

Mme Martine Martinel. Monsieur le rapporteur, chers collègues, je voudrais tout d'abord saluer le travail qui a été mené par notre collègue Jacques Cresta. Il nous a donné une lecture claire de ce projet de COM resserré autour de onze indicateurs : passer de 70 à 11 n'est pas une mince affaire.

Nous l'avons compris dans son propos, le rapporteur n'a peut-être pas disposé de tous les documents utiles à une lecture aussi précise qu'il l'aurait voulu du projet de COM. On peut en effet regretter que le rapport de la Cour des comptes ne soit pas encore paru. Néanmoins, le rapporteur nous a livré une analyse qui n'est pas complaisante, comme vous l'avez dit monsieur le président, mais aussi qui donne envie de soutenir ce COM qui marque la singularité de l'audiovisuel public.

Les orientations stratégiques me paraissent satisfaisantes, notamment la mise en place par France Télévisions d'un plan de soutien à la création auquel nous ne pouvons que souscrire, en renforçant l'investissement dans le domaine de la fiction française, avec la volonté « d'élargir l'audience » et de relever le « défi de l'exportation », ainsi que dans le domaine du cinéma.

De la même façon, l'entreprise s'engage à mieux exposer d'autres genres, tels le documentaire, à donner plus de place au spectacle vivant et toute sa place à l'animation. À cet égard, le rapporteur a évoqué l'identité des chaînes, notamment de France 4.

Cette attention portée à la création s'accompagne d'accords importants passés entre le service public de l'audiovisuel et les partenaires du secteur, tels les producteurs, les distributeurs, les auteurs.

En outre, dans ce domaine, il faut noter que l'entreprise est soutenue par une politique publique favorable, avec le renforcement du crédit d'impôt audiovisuel et du crédit d'impôt cinéma.

Ce projet de COM démontre l'envie de l'entreprise de mener à bien une politique ambitieuse pour tous les publics dans leur diversité.

Autre orientation favorable de ce projet de COM : l'affirmation de l'identité des chaînes. On a longtemps discuté de l'identité de France 4 ; il semble qu'elle trouve plus clairement sa place. Il en est de même pour France Ô. Des ajustements demeurent, me semble-t-il, souhaitables avec les clarifications nécessaires de la différence entre France 2 et France 3.

Monsieur le rapporteur, vous vous êtes plus largement attardé sur la place et le rôle de France 3. Nous sommes dans la même grande région, et je sais que vous êtes le porte-parole des Catalans. J'ai bien entendu ce que vous avez évoqué sur Perpignan et les émissions en langue régionale. Sur ce sujet, il est vrai qu'on reste sur sa faim en ne sachant pas trop si ce modèle de France 3 est obsolète ou s'il s'adapte aux nouvelles régions. Je crois aussi qu'il faut laisser du temps à l'entreprise.

Autre point important que vous avez très bien mis en valeur : la singularité de l'audiovisuel public dans la place qu'il donne à l'information, notamment à l'information en continu, avec la création depuis le 1^{er} septembre 2016 de cette chaîne d'information fondée sur la synergie de tous les acteurs du service public.

Vous avez dit avec malice et finesse que France Télévisions était l'entreprise proactive, mais qu'il faudrait voir dans la durée comment les partenaires suivraient. En tout cas, il me semble que cette chaîne d'information se différencie largement des chaînes privées et que, même si l'on ne peut pas en mesurer l'audience, elle présente de grandes qualités et connaît un grand succès.

L'entreprise insiste sur l'importance de l'offre d'information permanente sur la TNT et les supports numériques.

Vous avez émis quelques réserves sur la VOD qui serait payante ; je partage tout à fait votre avis. Il me semble que ce problème avait déjà été soulevé à propos des *podcasts* de Radio France et que les interrogations demeurent les mêmes.

Dans ce projet de COM, vous l'avez dit, monsieur le rapporteur, l'entreprise prend aussi des engagements, qu'elle tiendra je l'espère, fondés sur le devoir d'exemplarité du service public. Vous évoquez dans votre rapport la transparence en matière de rémunérations des dirigeants, mais aussi l'accessibilité des programmes à tous, la représentation de la diversité – sur les antennes ou en interne – et la parité hommes/femmes – celle-ci étant fixée à 2020.

Pour ce qui est du plan de financement, vous avez largement développé l'objectif d'équilibre du résultat d'exploitation, malgré une situation financière qui, vous l'avez dit avec beaucoup de lucidité, demeure fragile. L'État s'est engagé à des efforts importants dans la ressource publique. Je voudrais réaffirmer ce qu'a dit notre président : il est évident que cet engagement doit être tenu et que nous devons tous, quelle que soit notre appartenance politique, être particulièrement vigilants, notamment au regard de la redevance, moyen le plus fiable et le plus pérenne pour garantir le financement et l'indépendance de l'audiovisuel public.

En conclusion, même si tous les indicateurs ne sont pas satisfaits, même si comme l'a dit M. le rapporteur des garanties doivent être apportées par France Télévisions et l'État, ce projet de COM me paraît tout à fait intéressant. En conséquence, le groupe Socialiste, écologiste et républicain émettra un avis favorable.

M. Christian Kert. Monsieur le rapporteur, nous avons noté à la fois vos appréciations et vos réserves. Appréciations que nous avons pu partager sur le COM lui-même qui est présenté dans un nouveau format, avec une ambition certaine : de grands axes clairs, la réaffirmation d'un soutien fort à la création, la poursuite d'un travail de distinction des chaînes – ce qui n'est pas gagné, quoi qu'en disent certains –, la volonté de travailler en synergie avec les autres opérateurs, et le lancement de nouveaux projets en matière de recettes. Que l'on accueille favorablement ou non la stratégie de l'opérateur pour la période, on note le volontarisme de la nouvelle équipe dirigeante.

Il faut tout de même souligner que France Télévisions vit une rentrée tourmentée avec le départ précipité de Vincent Meslet, l'ancien directeur de France 2, et des résultats d'audience historiquement bas. C'est pour l'opérateur public une vraie préoccupation.

Un mot sur le lancement de Franceinfo, la chaîne d'information publique en continu. Il faut noter l'extrême facilité avec laquelle on a pu créer cette chaîne au sein du service public – on peut s'en étonner quand on sait les difficultés dans ce domaine, mais on peut se réjouir de cette création. Mme Ernotte qualifie d'ores et déjà de « pari réussi » ce lancement. Il est vrai que la chaîne présente une offre qui tranche avec les offres déjà existantes, ce qui est d'ailleurs heureux. La manière est parfois encore un peu « artisanale », mais la coordination avec les autres opérateurs demande du temps.

On s'interroge tout de même sur les capacités de la chaîne en matière d'audiences : les premières indications montrent qu'après un effet de curiosité les premiers jours, l'audience serait tombée à 0,3 %, en queue de peloton derrière les autres chaînes d'information en continu. On s'interroge aussi sur la réalité des synergies entre les rédactions. Savez-vous, monsieur le rapporteur, si le malaise est retombé, depuis cette motion votée par plus de la moitié de l'équipe côté Radio France fin septembre et qui révélait une difficile coordination avec France Télévisions, notamment après quelques « couacs » regrettables ? Se pose enfin la question du coût de cette nouvelle chaîne à terme, qui doit entrer dans les budgets de France Télévisions et dont on peine à percevoir la charge à ce stade. Qu'en est-il réellement ?

Deuxième grande préoccupation : la trajectoire financière du COM. Nous notons la volonté du groupe de faire preuve d'exemplarité et de présenter des budgets à l'équilibre sur toute la période. Toutefois, nous notons aussi que ce COM intervient à un an de l'élection présidentielle. Le gouvernement actuel donc, qui a eu des difficultés tout au long du quinquennat à respecter les précédents COM en faisant voter des budgets bien inférieurs aux trajectoires financières prévues, promet maintenant des augmentations de ressources conséquentes en année électorale...

Surtout, ce budget voulu exemplaire est en réalité fragile : les ressources restent inférieures aux dépenses, et l'équilibre repose entièrement sur les nouvelles recettes commerciales attendues et dont on ne connaît pas le détail. Ces recettes s'appuient en partie sur le nouvel accord sur la production indépendante signé le 10 décembre 2015 et qui permet à France Télévisions de recouvrer un droit de propriété de ses contenus. L'opérateur table également sur son projet de VOD par abonnement pour glaner de nouvelles recettes – cela pose question, en effet, puisqu'il s'inscrit dans une logique inverse à celle de la redevance.

Monsieur le rapporteur, auriez-vous eu connaissance de cette rumeur selon laquelle la direction de France Télévisions envisagerait de mettre un terme à la belle aventure de la Fondation France Télévisions ? Compte tenu des services que

rend cette Fondation, on pourrait s'interroger sur l'opportunité d'une telle décision si elle devait être confirmée.

En conclusion, je dirai au nom du groupe Les Républicains qu'il nous semble que l'opérateur public se trouve désormais devant un double risque : le risque de se lancer dans des opérations commerciales sans cadre donné par l'État ; et le risque de devoir s'en remettre aux promesses de l'actuel gouvernement qui, comme dans tous les domaines, lâche les cordons de la bourse à la veille de l'élection présidentielle. Faites-vous de cette analyse la vôtre, monsieur le rapporteur ?

M. Rudy Salles. L'examen des perspectives de France Télévisions est toujours un moment important de notre commission, et je remercie notre collègue Jacques Cresta pour son rapport sur le futur contrat d'objectifs et de moyens.

Alors que les budgets sont toujours plus contraints, il convient de s'assurer que les moyens alloués à l'audiovisuel public sont utilisés à bon escient.

Dans le COM 2016-2020, j'ai pu lire avec intérêt que France Télévisions devra poursuivre les missions fixées par son cahier des missions et des charges et veiller à garantir une exemplarité de service public. Il convient d'insister particulièrement sur cette notion d'exemplarité du service public, alors que la ligne éditoriale de France Télévisions pose parfois, voire de plus en plus souvent, question. Comme le rapporteur, j'accueille avec intérêt la réflexion sur l'éthique de l'information menée par la direction de France Télévisions à la suite de son traitement regrettable de l'attentat de Nice.

À ce titre, l'arrivée de la nouvelle chaîne d'information en continu n'est pas de nature à rassurer. Initialement dédiée aux supports mobiles, Franceinfo occupe finalement un canal de la TNT. Tout cela a été fait dans la précipitation, comme l'a souligné Christian Kert. Vous vous rappelez mes doutes sur ce projet et sur l'espace disponible pour une nouvelle chaîne d'information, quinze ans après la création de la plupart des chaînes d'information. Passé l'effet de curiosité, chacun peut constater que les audiences marquent déjà le pas – nous sommes très loin du compte, malgré l'autosatisfaction de Mme Ernotte. Or, le financement de Franceinfo sur le seul budget de France Télévisions – soit essentiellement par la redevance et par l'État – impose un devoir d'efficacité à terme. Je ne crois pas que 0,3 % d'audience soit encourageant pour l'avenir.

Le service public audiovisuel porte en lui des exigences propres, et l'un des objectifs du COM est justement d'« accentuer la différence du service public ». Aussi est-on en droit de s'interroger sur la cohérence du bouquet offert par l'audiovisuel public.

Aujourd'hui, un des reproches majeurs que l'on peut faire à France Télévisions est de s'engager parfois dans une sorte de course à l'audimat avec ses concurrentes privées – sans d'ailleurs y parvenir –, en diffusant, en lieu et place de programmes originaux, des émissions ou séries qui auraient leur place sur ces

dernières. Vous avez rappelé que France 2 était une grande chaîne généraliste, mais on constate qu'elle ne valorise pas toujours des productions nationales.

Les fictions françaises ne s'exportent pas très bien, et je vois que ce constat est partagé par France Télévisions puisque le COM annonce que le « défi de l'exportation » est lancé. Quelles seront concrètement les pistes poursuivies pour renforcer l'attractivité de ces programmes ?

Il est précisé dans le rapport que la chaîne France 4 a été « repositionnée pleinement » sur la jeunesse. Comme j'ai eu l'occasion de le dire à plusieurs reprises, je reste opposé au maintien de cette chaîne qui occupe actuellement un créneau sur la TNT, mais qui cherche encore son public – et qui le cherchera sans doute encore longtemps – et dont on peut mettre en doute l'utilité. Alors que le COM doit énoncer la stratégie financière des prochaines années, il me semble qu'il y aurait là une piste d'économies à creuser.

Au nom des députés du groupe Union des démocrates et indépendants, je précise que nous sommes, en revanche, satisfaits que le recentrage de France Ô vers les outre-mer soit aujourd'hui assumé puisque le COM précise que *« dès septembre 2016, France Ô sera consacrée exclusivement aux outre-mer afin de mieux les faire connaître à un large public, de l'hexagone et des Outre-mer eux-mêmes, et de favoriser le maintien des liens entre les originaires des outre-mers vivant dans l'hexagone et leurs collectivités d'origine »*. Acceptons-en l'augure, mais il est beaucoup trop tôt pour se prononcer.

Nous regrettons enfin la multiplication des rediffusions de certains programmes, alors que la pratique de la vidéo de rattrapage est en plein essor grâce au développement d'internet. Le samedi soir, vous vous couchez avec une émission de M. Ruquier et, le dimanche après-midi, vous retrouvez M. Ruquier sur France 2, alors que le public de cette tranche horaire est beaucoup plus âgé et ne comprend pas comment on peut lui proposer un tel programme de deuxième partie de soirée ! Loin de moi l'idée de critiquer cette émission, mais la suppression de celle de M. Drucker en début de dimanche après-midi à son profit témoigne du manque d'imagination à France Télévisions !

Ces remarques posées, j'aurais quelques observations plus particulières à propos du budget.

Le COM insiste sur la nécessité de déployer les ressources du service public et de favoriser les synergies. C'est une mission essentielle, alors que le poids de la masse salariale de France Télévisions est toujours aussi important – 30 % des charges. À une époque, on entendait que 88 % du budget de France Ô était consacré aux personnels. Qu'en est-il aujourd'hui ? De même, quels ont été les rapprochements entre les différentes chaînes dans le cadre de la chaîne d'information commune ?

Enfin, alors que la redevance augmente encore cette année, ne serait-il pas possible de trouver d'autres pistes de financement ? Le budget de France

Télévisions est en effet marqué par la faiblesse de ses recettes commerciales quand on compare notamment le groupe à son homologue d'outre-manche, la BBC, qui vend régulièrement ses programmes. Le COM prévoit une augmentation des recettes commerciales grâce à un accord signé en décembre 2015 et au développement de la production dépendante. Est-ce que cela signifie que France Télévisions pourra vendre les droits des émissions qu'elle a intégralement financées et exporter ainsi ses programmes ?

M. le président Patrick Bloche. Le poste de directeur des programmes de France Télévisions vient d'être pourvu...

Mme Gilda Hobert. Monsieur le rapporteur, permettez-moi de vous féliciter pour la présentation de votre rapport, ainsi que pour les remarques et préconisations que vous avez formulées.

Je serai moins sévère que mon prédécesseur. Le contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 propose un programme globalement cohérent pour le groupe France Télévisions, qui reste en tête des groupes médias en France en termes d'audience.

Comme vous l'avez précisé, monsieur le président, l'objectif fixé par le Gouvernement à propos de la redevance doit être tenu. L'entreprise publique présente un modèle économique fragile. Un déficit estimé initialement à près de 50 millions d'euros pour 2016 impose à la fois un effort conséquent – impératif au vu des comptes de ces dernières années – et une gestion de la masse salariale contrôlée, malgré une hausse prévisionnelle continue entre 2016 et 2020.

Vous l'avez rappelé, monsieur le rapporteur, l'équilibre du résultat net en 2016 tient à l'augmentation de la ressource publique et au caractère exceptionnel de la programmation lié notamment aux grands événements sportifs de 2016. La question se pose donc d'un équilibre pérenne pour les années à venir. En cela, ce COM présente plusieurs zones d'incertitude.

Au-delà de vos interrogations sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concernant les salariés, je suis alertée par le risque de voir le nombre d'emplois précaires, de temps partiel, augmenter, et ce pour permettre au groupe de développer une plus grande flexibilité. La question des intermittents n'a pas été abordée. J'aurais aimé avoir des précisions sur le sujet.

Je souhaiterais aussi avoir quelques précisions sur les objectifs d'ici à 2020 de représentation des femmes à l'antenne, mais aussi plus largement sur leur place au sein du groupe et dans les programmes.

Certes, le besoin de recettes est évident. Je m'interroge sur la volonté du groupe de lier ses missions de service public à une augmentation du marché publicitaire jusqu'en 2020 si l'on soustrait le manque à gagner de l'arrêt de la publicité autour des programmes jeunesse à partir de 2018. Le soutien à la création audiovisuelle et à la production indépendante peut-il être corrélé à des recettes

publicitaires ? On peut s'interroger. Cette pratique n'aurait-elle pas pour effet de rendre le groupe dépendant des audiences ?

Je vous rejoins, Monsieur le rapporteur, sur vos réserves concernant la vidéo à la demande par abonnement qui, encore une fois, peut être contraire au service public tel qu'on l'appréhende. Nous avons vu l'apport du numérique sur des plateformes telles que celle de la chaîne culturelle canadienne ARTV, qui témoigne de ce que peut apporter la télévision publique et du succès que cette orientation peut engendrer. Le groupe pourrait s'en inspirer et rendre les contenus gratuits un certain temps, mais distinguer une plateforme gratuite d'une autre entièrement payante me semble à la fois contre-productif et contraire aux valeurs que doit défendre France Télévisions.

Je suis d'autant plus perplexe que le COM 2016-2020 va dans le bon sens : volonté d'une chaîne d'information qui fait « primer l'information sur l'émotion », virage vers le numérique qui témoigne d'une réelle conscience de ce que doit être l'audiovisuel aujourd'hui, meilleure identification de chaque chaîne. On répertorie ainsi France 2 pour le national – avec des qualités, je le précise, même si ce n'est pas l'avis de tout le monde –, France Ô pour l'outremer, France 4 pour la jeunesse, et France 3 pour le local.

La volonté de faire passer de 25 % à 35 % la part des programmes régionaux sur cette dernière chaîne répond à une attente forte de nos concitoyens. L'information territorialisée demande néanmoins des moyens supplémentaires en termes de masse salariale. Pensez-vous que cela puisse être corrélé à l'impératif de contrôle de la dépense de fonctionnement ?

Autre point positif : le bilan de Daniel Bilalian, qui a permis au groupe de garder les droits notamment pour le Tour de France de cyclisme, pour la Coupe de la Ligue de football et pour les Jeux Olympiques jusqu'en 2020. La programmation sportive est donc ambitieuse et permet au service public de faire des choix avisés en termes de programmation et d'ancrage local, notamment pour les matches de football diffusés sur France 3 région.

Enfin et surtout, je tiens à saluer le soutien au documentaire, à l'animation et à la création, qui restent des valeurs sûres en France, notamment grâce au crédit d'impôt audiovisuel et au crédit d'impôt cinéma. Soutenir les documentaires, la création, le spectacle vivant et le cinéma, c'est permettre à des artistes d'être connus du plus grand nombre, c'est peut-être déjà un moyen de répondre à la curiosité de tous les publics.

Le groupe Radical, républicain, démocrate et progressiste se prononcera favorablement sur ce contrat d'objectifs et de moyens.

Mme Marie-George Buffet. Je sais bien que le système d'élection à la présidence de France Télévisions rend difficile pour la nouvelle présidence de faire bouger les choses mais la lecture du COM m'a donné une impression de

déjà-vu sur plusieurs points. Espérons que les projets suivants donneront à voir une ambition renouvelée et des idées neuves.

Bien sûr, je me félicite comme beaucoup d'autres orateurs des objectifs très volontaristes fixés en matière d'aide à la création.

Je suis plus réservée pour ce qui est de France 3. Le rôle des antennes locales est réaffirmé pour la énième fois depuis des années mais les modifications que cela implique ne sont pas plus évaluées qu'auparavant. Plus d'importance donnée au local, cela signifie davantage de journalistes et de techniciens. Il ne faudrait pas que ces besoins financiers rendent la télévision locale dépendante des collectivités régionales. L'autonomie éditoriale passe par un financement national.

S'agissant du sport, nous pouvons bien sûr nous féliciter du bilan de l'ancienne équipe. Reste que nous ne sommes pas au niveau. Comment défendre la candidature de Paris pour l'organisation des Jeux olympiques de 2024 et nous contenter de gérer les mêmes droits ? Il faut faire un effort palpable pour mettre en valeur les sports et les pratiques sportives dans leur diversité.

Il me semble bon que le COM soit revenu sur la question de l'exemplarité, pour plusieurs raisons : il y a bien sûr le traitement de l'attentat de Nice mais aussi la couverture des Jeux olympiques de Rio, qu'il s'agisse des remarques sur l'histoire du Brésil ou du parti-pris très chauvin qui empêchait de donner à voir la beauté du sport, quelles que soient les équipes le pratiquant.

Je veux saluer la création de la chaîne Franceinfo. Nous avons besoin d'une chaîne d'information en continu relevant du service public. Je me plais à croire qu'une telle chaîne pourra influencer les autres chaînes d'information en promouvant une autre conception de l'information, marquée par la volonté de comprendre les événements et non pas simplement de les faire connaître. Je tiens ici à remercier le personnel d'avoir réussi cette synergie. J'espère que les décisions de gestion respecteront les divers métiers à l'origine de la chaîne afin d'améliorer encore sa qualité.

S'agissant de la fragilité de la situation financière, j'ai bien entendu vos propos, monsieur le président. Il faut que nous fassions tous preuve de vigilance à l'égard du niveau de la redevance. Je partage les remarques de notre rapporteur sur la vidéo à la demande.

Le COM, une nouvelle fois, ne présente que la masse salariale comme variable d'ajustement. Il est prévu de ne pas remplacer les départs à la retraite. Pourtant, si France Télévisions veut être en phase, il lui faudra aussi embaucher des jeunes recrues, formées aux nouveaux métiers du numérique. Enfin, j'estime qu'il faudrait encourager la promotion interne : je suis étonnée de voir que les nouveaux cadres arrivent de l'extérieur.

Cela dit, notre groupe émettra un vote favorable à ce contrat d'objectifs et de moyens.

M. Patrick Bloche. Merci à tous les orateurs des groupes d'avoir rendu ce débat intéressant et utile.

Vous savez que nous organisons chaque année, conjointement avec nos collègues de la commission des finances, l'audition des responsables de l'audiovisuel public sur l'exécution du COM et je pense que l'audition de Delphine Ernotte, qui interviendra avant la fin de l'année, constituera un rendez-vous important.

Mme Valérie Corre. Le projet de COM reprend certaines préconisations dont nous avons souvent débattu au sein de notre commission, ce dont nous ne pouvons que nous réjouir. C'est le cas de la réduction du nombre d'indicateurs destinés à mesurer l'atteinte des objectifs, de l'affirmation de l'identité des différences chaînes du groupe ou du renforcement de la création audiovisuelle.

Je souhaite vous interroger, Monsieur le rapporteur, sur l'accès d'un large public aux événements sportifs. Vous évoquez dans votre rapport le contexte d'inflation des droits sportifs qui oblige le groupe à renoncer à la conquête de nouveaux droits au profit du maintien des événements sportifs déjà diffusés sur les antennes. Compte tenu des contraintes budgétaires qui s'imposent à France Télévisions, je m'interroge sur sa capacité à remplir ses objectifs en ce domaine, même si nous sommes un certain nombre à penser qu'il faudrait plutôt aller au-delà. Le groupe peut-il être compétitif sur le marché des droits sportifs ? Qu'en sera-t-il, par exemple, en cas de concurrence avec des chaînes privées, pour la retransmission d'un tournoi comme Roland-Garros ?

M. François de Mazières. Ce projet de COM procède à une clarification, en réduisant par exemple le nombre d'indicateurs, mais au-delà de ces améliorations formelles, ne se manifeste aucun effort en faveur de vraies réformes. Le rapport Schwartz, le rapport Gattolin-Leleux comportaient pourtant des pistes de réflexion sur une autre manière d'aborder l'audiovisuel public.

Quelle est la situation aujourd'hui ? Dans un contexte d'explosion du nombre de chaînes, on assiste à une multiplication des chaînes publiques alors que les parts d'audience de l'audiovisuel public baissent : de plus de 40 %, il y a une dizaine d'années, elles sont passées à 28 %. Chaque chaîne publique a de plus en plus de difficultés à fonctionner et souffre d'une dispersion des moyens.

C'est l'impression de fuite en avant qui domine. L'année dernière, on est allé trouver 70 millions de recettes grâce au produit de la taxe sur les opérateurs de communications électroniques ; cette année, c'est une augmentation de deux euros de la redevance. Je trouve dommage que le COM repose sur des opérations de colmatage.

La question qui importe est de savoir quelle est l'ambition d'une télévision publique. Certes, un effort est fait en matière de création audiovisuelle : 400 millions d'euros lui seront consacrés. Mais il faut aller dans le détail. Quelle somme, selon vous, chers collègues, est dédiée à la diffusion du spectacle vivant

sous toutes ses formes ? Avec Hervé Féron, nous sommes un peu tombés de l'armoire en apprenant son montant exact : 15 millions d'euros seulement !

Bref, ce COM est bien écrit mais il ne comporte pas de véritable stratégie de réforme.

M. Pascal Demarthe. Ma première observation porte sur le lancement de la chaîne d'information en continu, le 1^{er} septembre dernier. Le combat de Mme Ernotte est d'en faire un anti-modèle de BFM-TV fondé sur des modules de décryptage et d'analyse de l'actualité. Cela paraît être un moyen de rajeunir l'audience et de renouer avec les jeunes générations. L'accueil fait à cette nouvelle chaîne a été plutôt positif. Il est trop tôt pour en dresser un bilan définitif mais l'on peut se demander si, après avoir suscité une certaine curiosité au départ, elle peut vraiment se faire une place face aux autres grandes chaînes d'information. Comme évaluer son audience ?

Ma deuxième observation, qui va de pair avec la première, porte sur l'offre numérique. Quand on sait que la moyenne d'âge du public de France Télévisions est d'environ soixante ans, développer l'offre numérique pour rajeunir des chaînes du groupe n'apparaît pas comme une mauvaise idée, loin de là. La volonté de mettre en place une plateforme de vidéos à la demande me semble également positive. Néanmoins, comme l'a souligné le rapporteur à la page 16 de son rapport, ce projet soulève des interrogations. Faudra-t-il pour accéder à cette offre payer un abonnement comme c'est le cas pour une plateforme comme Netflix ? En ce cas, n'est-ce pas remettre en cause la spécificité du service public ? J'aimerais savoir si vous avez obtenu des éléments de réponse de la part de la direction de France Télévisions.

Pour finir, j'évoquerai France 3. Votre rapport pointe la nécessité de préciser le renforcement de l'offre régionale. Vous faites part de vos inquiétudes au sujet de la réorganisation du réseau à la suite de la réforme territoriale. Je les partage. Dans le cas précis de ma région devenue les Hauts de France, je me demande s'il n'y a pas un risque de voir France 3 Picardie et France 3 Nord-Pas-de-Calais fusionner en un « France 3 Hauts de France ». Il faudra s'assurer que France Télévisions vise bien l'autonomie éditoriale des éditions régionales.

Mme Dominique Nachury. Concernant Franceinfo, le rapport indique que le groupe France Télévisions s'engage à évaluer la qualité de cette offre d'informations à travers un indicateur qui sera mis en place avant la fin de l'année 2016. Je me demande quel indicateur pourrait être plus pertinent que l'audience. Or Delphine Ernotte a déclaré que Franceinfo ne publierait pas de mesures d'audience en l'absence d'abonnement à Médiamétrie pour des raisons de coûts. Il faudra aussi juger dans le temps l'ambition éditoriale élevée qui a présidé à la création de la chaîne. La couverture de l'attentat de Nice ne l'a pas distinguée positivement de ses concurrentes.

Ma deuxième interrogation porte sur la régionalisation. Il semble assez logique que l'on s'adapte à la nouvelle organisation administrative du territoire – pour ma région, il suffira d'inverser l'ordre : l'antenne régionale de France 3 ne sera plus Rhône-Alpes-Auvergne mais Auvergne-Rhône-Alpes. Le rapporteur déplore que le COM ne fasse pas mention des éditions locales. France Télévisions semble se retrancher derrière des obstacles techniques comme l'équipement des foyers en boxes. Le fait que le COM ne traite pas de cette problématique empêchera-t-il la direction de s'emparer de cette question avant 2020 ?

Enfin, s'agissant du plan d'affaires, la direction de France Télévisions s'est engagée à exécuter un budget à l'équilibre en 2016. Le rapport indique qu'à ce stade de l'année, les objectifs fixés pour le résultat d'exploitation et le résultat net paraissent atteignables sous réserve que soient maîtrisées certaines charges, en particulier la masse salariale. Les arrivées récentes ou prévues n'auront-elles pas un impact sur cette dernière ?

Mme Colette Langlade. Depuis plus d'un mois, nous pouvons constater une évolution des programmes de France Télévisions vers plus d'audace et de création. Tout d'abord, la refonte des après-midi de France 2 a permis de confirmer de nouveaux talents et de faire émerger des émissions nouvelles aussi différentes que riches de contenus. Ce changement éditorial demande du temps et de la stabilité avant de se concrétiser par des résultats significatifs en termes d'audience. Notons toutefois que plusieurs émissions ont d'ores et déjà recueilli de bonnes critiques.

Ces orientations satisfaisantes ne doivent pas masquer certaines interrogations notamment en ce qui concerne la réorganisation de l'offre régionale de France 3. Le décrochage local est pourtant une condition essentielle du traitement d'une information territoriale complète et un élément constituant de l'identité de cette chaîne. Il importe que le COM précise que les treize éditions régionales de France 3 disposeront d'une autonomie éditoriale sur le contenu des journaux.

Je partage pleinement la recommandation formulée dans le rapport d'assurer la diffusion des éditions locales par l'intermédiaire des boxes des fournisseurs d'accès à internet. J'aurais souhaité connaître les solutions aux difficultés soulevées par les personnes auditionnées dans le cadre de la préparation de ce rapport.

M. Paul Salen. Monsieur le rapporteur, vous avez souligné dans votre rapport que France Télévisions était en pleine transformation et devait s'adapter à un paysage audiovisuel en pleine mutation. « *Observant que la télévision de rendez-vous est désertée par certains publics, qui basculent vers une consommation à la carte, France Télévisions présentera en 2017 un projet de plateforme de vidéos à la demande par abonnement* ». Vous estimez que le développement d'une telle offre serait particulièrement risqué, notamment parce

qu'il repose sur un modèle économique concurrent du modèle de financement fondé sur la contribution à l'audiovisuel public.

Craignant que ce projet ne vienne affaiblir les arguments en faveur de l'élargissement de l'assiette de la contribution à l'audiovisuel public aux terminaux autres que la télévision, vous appelez à une réflexion sur l'évolution de l'offre du service public et de son modèle de financement.

Comment, selon vous, s'articulera l'évolution de l'offre du service public et son modèle de financement avec la quasi-obligation pour France Télévisions d'instaurer une plateforme de vidéos à la demande par abonnement en réponse aux mutations du paysage audiovisuel ?

M. Christophe Premat. De ce COM, je retiens le plan de soutien à la création, la visibilité de l'outre-mer pour l'égalité réelle et télévisuelle, la capacité d'innovation du groupe au service des publics. L'objectif est bien de remplir les missions de service public en les adaptant aux nouvelles pratiques.

Ma première question portera sur le sous-titrage. Les missions de service public comprennent l'accès à la langue et l'accessibilité. Certains pays, notamment en Europe du Nord, sous-titrent automatiquement tous les programmes, permettant aux personnes déficientes d'avoir accès à l'ensemble des contenus. Cette pratique a en outre contribué, soulignons-le, à accélérer le processus d'apprentissage de la langue pour les personnes qui ne la maîtrisent pas à leur installation. Qu'en pensez-vous ?

Ma deuxième question porte sur la dimension du genre, dans le droit fil de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. On ne relève pas dans le COM de vision en termes de politique de genre, évoquée seulement dans deux brefs passages. Où réside la difficulté empêchant de mettre en place, d'une part, la parité, d'autre part, la visibilité de certains programmes consacrés à l'éducation à la sexualité ? Certaines collectivités locales en Europe intègrent une budgétisation sensible au genre. La préparation du COM me semblerait le moment opportun pour prendre en compte une telle dimension.

M. Guénaél Huet. La brièveté du paragraphe consacré aux événements sportifs est tout à fait significative. Vous soulignez dans votre rapport, monsieur Cresta, que « *la stratégie en matière d'exposition des événements sportifs n'est pas une stratégie de conquête mais de maintien de la visibilité des grands événements sportifs* ». Pouvez-vous nous donner de plus amples précisions ? Comment France Télévisions compte se positionner par rapport à des opérateurs étrangers particulièrement offensifs ? À cela s'ajoute le contexte de forte concurrence lié aux candidatures pour les Jeux olympiques de 2024.

M. Michel Pouzol. Dans ce projet de COM, je salue la volonté de lisibilité, qui se manifeste entre autres à travers la réduction du nombre des indicateurs, mais je déplore que certains chapitres n'aient pas été aussi développés qu'ils l'auraient mérité.

Je voudrais revenir sur une lacune de ce document : la musique sur les antennes de France Télévisions. Elle avait totalement disparu il y a quelques années ; aujourd'hui, elle est un peu revenue grâce au module *Alcaline* et à l'émission *Taratata*. Toutefois, sa présence reste parcellaire et ne fait pas l'objet d'une réflexion globale sur ce que pourrait être une mission de service public au service de la musique. Nous avons travaillé sur ce sujet en commission et en séance publique dans le cadre de la loi relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine, notamment en renforçant les quotas pour les radios. Je sais que les professionnels sont très désireux d'organiser des tables rondes avec le service public pour réinventer la présence de la musique et l'histoire qu'elle raconte aux téléspectateurs mais aussi à notre pays. Pensez-vous que les travaux sur le COM pourraient intégrer une réflexion spécifique sur la musique à la télévision afin de sortir du triptyque classique que forment les émissions de télé-crochet, les émissions de karaoké et les clips musicaux.

Mme Régine Povéda. France 3 représente pour les élus et les citoyens de régions rurales un média de proximité et d'information au quotidien proche de tous.

Comme vous, monsieur le rapporteur, je m'inquiète de la réorganisation du réseau de correspondants de France 3 : nous attendons une clarification à propos du déploiement régional de cette chaîne. Dans mon département, le Lot-et-Garonne, la taille restreinte de l'équipe de France 3 Bordeaux et France 3 Toulouse – seulement deux correspondants basés à Agen – ne permet pas de prendre en compte la spécificité du territoire. Pourtant, les médias de proximité sont plébiscités par les Français : preuve en est le public nombreux venu participer à la première édition du festival international du journalisme vivant à Couthures-sur-Garonne.

Comme j'ai déjà eu l'occasion de le dire, je nourris les mêmes inquiétudes à l'égard de France Bleu : les régions semblent oubliées.

Je souhaiterais également poser la question des langues régionales. Si l'occitan est relativement bien représenté sur France 3, contrairement à d'autres langues comme le basque, il faut poursuivre l'effort pour développer des programmes de qualité diffusés à des horaires visibles. Comme vous, monsieur le rapporteur, je souhaite que « *soient proposées des solutions aux problèmes de diffusion de ces éditions locales, qui sont aujourd'hui une vitrine essentielle de la vie des territoires et un vecteur majeur du lien social de proximité* ».

Pensez-vous, monsieur le rapporteur, que France Télévisions soit animé de la volonté de conserver ces éditions locales ? Le groupe s'en donne-t-il vraiment les moyens ?

Mme Véronique Besse. Le projet de COM comporte une sous-section intitulée « *Des programmes qui reflètent la société française* » où il est question de « *favoriser une plus grande diversité sociale et culturelle de la société* ».

française » ou d’instaurer une juste représentation devant « *prendre toutes les formes, à travers la présence de tous les parcours de vie et de tous les rôles* ».

Votre rapport ne donne que très peu de précisions à ce sujet. Pouvez-vous nous en dire plus, monsieur le rapporteur, après les auditions auxquelles vous avez procédé ?

M. Marcel Rogemont. En tant que responsable du groupe pour la proposition de loi créant la Chaîne parlementaire, dont Didier Mathus était rapporteur, j’ai fait partie avec de nombreux collègues ici présents de ceux qui se sont penchés sur le berceau de LCP. Je m’étonne qu’aujourd’hui encore, il puisse y avoir une concurrence entre cette chaîne et les chaînes de France Télévisions pour la retransmission des questions au Gouvernement. Celles-ci me paraissent être du seul ressort de LCP et il ne me semble pas nécessaire que France Télévisions poursuive leur retransmission. La Commission pourrait adresser une recommandation en ce sens au groupe.

Je ferai trois observations rapides sur le COM.

La première porte sur la chaîne d’information, dont j’estime le démarrage encourageant contrairement à ce qui a pu être dit. Son format essaie d’être novateur et l’on voit BFM-TV et iTélé se rapprocher de ce que pourrait être demain Franceinfo.

La deuxième renvoie aux accords avec les producteurs. France Télévisions va porter à 25 % contre 5 % actuellement la part de sa production dépendante. Le rapporteur a peut-être des éléments à nous fournir pour expliquer comment le groupe atteindra cette proportion.

Ma troisième observation a trait à la plateforme de vidéo à la demande par abonnement, qui me rappelle les *podcasts* de Mathieu Gallet. Comme l’a souligné Martine Martinel, est-il vraiment envisageable qu’un groupe qui a une mission de service public fasse payer la VàD ? J’ai cru comprendre que le président de notre commission, attentif au destin de France Télévisions, voulait proposer d’ajouter à l’euro d’augmentation de la redevance au titre de l’inflation, un euro pour l’audiovisuel public. Il faudrait être plus sévère vis-à-vis de France Télévisions sur cette question-là alors que nous augmentons ses moyens.

Je terminerai par les langues régionales. Il importe d’avoir les moyens d’apprécier ce que fait France Télévisions en ce domaine. Il serait intéressant de disposer, région par région, des chiffres de l’investissement dans la production avec la part respective consacrée à la langue régionale et à la langue nationale pour les mettre en regard avec le nombre de téléspectateurs concernés. J’avais demandé ces données à Delphine Ernotte, en votre présence, monsieur le rapporteur. Je n’ai pas l’impression qu’elles vous aient été transmises.

M. le président Patrick Bloche. Je tiens à préciser que je n’ai pas été amené à déposer un amendement visant à augmenter la redevance. L’objectif est

de voter ce que le Gouvernement a prévu dans le projet de loi de finances : une augmentation de deux euros, avec un euro au titre de l'inflation et un euro exceptionnel. Pour être encore plus clair, l'objectif est que ne soient pas votés les amendements qui visent à supprimer l'augmentation exceptionnelle d'un euro.

M. Stéphane Travert. Comme nombre de mes collègues, je tiens à saluer le démarrage de la chaîne Franceinfo qui permet d'avoir enfin de la pluralité et de la diversité dans le traitement de l'information à la télévision.

Je me concentrerai sur l'avenir de la chaîne France 3. Vous faites part dans votre rapport, monsieur Cresta, d'inquiétudes que je partage. Vous soulignez le manque de perspectives s'agissant de l'offre de programmes régionaux et l'absence regrettable des éditions locales dans le projet de COM. Vous auriez souhaité que celui-ci propose l'inversion de la logique sur laquelle repose cette chaîne de territoires qui, à l'heure actuelle, propose finalement davantage de programmes nationaux que de programmes régionaux ou locaux. Sachez que je le déplore également. Le groupe France Télévisions s'engage à faire passer la part des programmes régionaux ou à caractère régional de 25 % à 35 %. Vous soulignez à juste raison le caractère flou de la formulation « à caractère régional ». Quels seraient selon vous les critères à retenir afin de préciser ce terme ?

Vous insistez par ailleurs sur les incertitudes qui pèsent à ce stade sur les conditions de travail au sein des antennes régionales. Le projet de COM indique que les treize directions régionales remplaceront les quatre pôles de gouvernance mis en place précédemment. C'est une bonne nouvelle. Lorsque j'avais déposé mon rapport sur France 3, nous avons convenu du caractère kafkaïen de cette organisation transversale qui a entraîné une hausse significative des charges du groupe.

Vous indiquez également qu'il sera nécessaire de veiller à ce que cette réorganisation s'accompagne d'un renforcement de l'autonomie éditoriale des éditions régionales et locales. Je souhaite comme vous que cette autonomie éditoriale soit évaluée dans le rapport d'exécution du COM afin que nous disposions des nécessaires éléments d'appréciation.

Pour conclure, je reviens avec plaisir sur votre proposition de créer une synergie entre le réseau France Bleu et le réseau des antennes France 3 afin de proposer une information locale de qualité en version numérique. Fervent défenseur d'une telle mutualisation, que j'ai mise en avant dans mon rapport de 2013, je souhaiterais avoir votre avis sur la faisabilité d'un tel projet au regard de la mutualisation de moyens à l'œuvre pour la chaîne Franceinfo. La part régionale dans les programmes de l'audiovisuel public est un débat récurrent mais comme pour bien d'autres sujets, cent fois sur le métier remettons notre ouvrage !

M. Michel Françaix. Tout a été dit ou presque. Nous avons tous insisté avec nos mots sur la singularité de l'audiovisuel public. Nous nous sommes tous félicités du soutien à la création, au spectacle vivant, au documentaire. Nous avons

tous souligné l'effort fait sur l'identité de France 4 et de France Ô. Nous souhaiterions que la part régionale et locale de France 3 soit accentuée mais je suis assez dubitatif, compte tenu des moyens actuels, sur la possibilité d'une telle évolution. Il faudrait déjà pouvoir préciser ce que veut dire plus de régions et à quel niveau l'effort doit porter.

Au-delà de l'exemplarité du service public, j'aimerais revenir sur l'information continue. C'est un formidable projet qui vient d'être mis en place. On passe son temps à déplorer les lourdeurs du service public : personne n'aurait cru qu'en sept mois, on pourrait réussir à faire travailler ensemble journalistes de la radio et journalistes de la télévision. Il suffit de les voir les uns et les autres : ils sont fiers de ce qui a été accompli. Mon collègue et ami Christian Kert, dans un débat sur les chaînes d'information auquel nous participions tous les deux, affirmait que Franceinfo allait tuer toutes les autres chaînes d'information. C'est l'inverse maintenant qui est affirmé : Franceinfo n'aurait pas sa place et ne mériterait pas de rester. Nul doute qu'il y aura des ajustements à faire dans les deux sens.

Bref, il faut défendre l'augmentation de deux euros de la redevance, même si certains prétendront que ce n'est pas faisable. Tout passe par là. Il faut se donner les moyens de voir vos préconisations suivies d'effets, monsieur le rapporteur.

M. le rapporteur. Je constate que nous sommes confrontés à la traditionnelle injonction paradoxale : l'audiovisuel public est soumis à des exigences toujours plus élevées alors qu'on cherche à lui allouer toujours moins de moyens. Ce n'est pas sans rappeler la poste en milieu rural !

Ce COM peut apparaître comme insatisfaisant. Conformément aux préconisations du rapport Schwartz, le nombre d'indicateurs a été réduit mais peut-être faudrait-il viser un juste milieu entre le trop et le pas assez. Dans mon rapport, je suggère d'introduire des indicateurs supplémentaires pour évaluer des objectifs importants.

L'absence d'une chaîne publique d'information en continu constituait une anomalie dans notre pays : il était important de mettre en avant une information s'adressant plus à la raison qu'aux pulsions et à la passion. La création de Franceinfo a obéi à la logique de mise en cohérence des moyens publics que beaucoup appellent de leur vœu, même si elle s'est heurtée à quelques difficultés, bien légitimes compte tenu du défi que constituait la rencontre entre deux métiers différents. Il faut souligner que cette chaîne n'est pas directement concurrente de chaînes comme BFM-TV puisqu'elle est appelée à être regardée sur différents supports médiatiques : outre la télévision, l'ordinateur, la tablette, le smartphone. C'est la raison pour laquelle je souhaiterais que l'on dispose de mesures d'audience pour ces divers modes de visionnage. On reproche souvent au service public sa lourdeur et son incapacité à se réformer : la création en sept mois de

cette chaîne ne peut que faire mon admiration et je tire mon chapeau à tous ceux et toutes celles qui y ont contribué.

S'agissant de France 3, j'aurais souhaité, à la suite de Stéphane Travert, une inversion de son organisation, à savoir une chaîne régionale avec des décrochages nationaux. Les rédactions locales constituent un vivier d'informations et de professionnels qui peuvent apporter autre chose au niveau national. Les antennes locales de Radio France sont le parfait exemple de la réussite d'une information d'hyper-proximité. Je le vois avec le travail qu'accomplit France Bleu Roussillon dans mon département. Il serait intéressant que France 3 s'inspire de ce modèle.

Autre source de préoccupation : 40 % des téléspectateurs ne reçoivent pas les éditions locales de France 3, en l'absence de diffusion sur les boxes. Si France Télévisions n'investit pas entre deux et quatre millions d'euros dans l'amélioration de la diffusion, les éditions locales ne pourront survivre. Leur public vieillit, nous le savons, et n'est pas enclin à envisager un autre mode de visionnage. Dans mon rapport, je pose une question très politique : devons-nous laisser au privé l'information locale de très grande proximité ? Je vois dans ma région œuvrer une télévision privée spécialisée dans l'information de proximité après avoir obtenu l'autorisation de diffuser sur un bassin restreint. France 3 doit s'emparer de cet enjeu. S'agissant de l'offre régionale, il manque un véritable projet d'entreprise.

Je n'ai pas de réponse à tout. Il y a des lacunes évidentes dans le COM, qu'il s'agisse du sport, de la culture ou de la musique.

Pour ce qui est de l'accessibilité, je reprends les préconisations du CSA. Le COM ne contient ni objectifs ambitieux ni indicateurs permettant de savoir si les objectifs ont été atteints. Je le déplore dans mon rapport.

Plusieurs d'entre vous sont revenus sur la précarité : contrairement au COM précédent, le projet actuel ne contient pas d'indicateurs permettant de la mesurer. J'estime que le groupe doit rendre compte dans son rapport d'exécution de l'évolution des emplois précaires. C'est une conséquence de la décision de réduire le nombre d'indicateurs. Je le regrette.

S'agissant des audiences de France 2, on attendait du groupe un renouvellement des programmes, qui a bien eu lieu. Peut-être aurait-il été préférable de procéder de manière plus progressive. Je fais tout de même confiance au groupe pour assurer un rééquilibrage avec des programmes qui atteignent des niveaux d'audience satisfaisants pour une chaîne publique.

À la suite de l'accord sur la production, il va falloir que France Télévisions se dote de compétences en interne pour pouvoir pleinement mobiliser la part dépendante de sa production. On ne peut d'ailleurs que déplorer, de façon plus générale, qu'il n'y ait pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Parmi les points positifs, je retiens l'accent mis sur la création, le lancement de la chaîne d'information en continu, la clarification de l'identité des chaînes. Parmi les points négatifs, je souligne la situation faite à France 3. Au total, j'estime que ce COM sera utile car il marque un changement d'orientation. Il devra toutefois répondre à certaines recommandations que je formule dans le rapport.

M. le président Patrick Bloche. Je vais mettre aux voix l'avis de notre commission sur ce projet de contrat d'objectifs et de moyens de France Télévisions pour les années 2016 à 2020, le rapporteur ayant donné un avis favorable, assorti des observations et recommandations qu'il vient de nous exposer.

*La Commission émet un **avis favorable** au contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 de France Télévisions.*

*Elle **autorise** ensuite le **dépôt** du rapport d'information en vue de sa publication.*

ANNEXE :
LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR

- **France Télévisions – Mme Delphine Ernotte Cunci**, présidente-directrice générale, **M. Stéphane Sitbon-Gomez**, directeur de cabinet, **M. Francis Donnat**, secrétaire général, **M. Christian Vion**, directeur général délégué en charge de la gestion, de la production et des moyens, et **Mme Juliette Rosset-Cailler**, directrice des relations avec les pouvoirs publics
- **Syndicats de France Télévisions :**
 - **Confédération française démocratique du travail de France Télévisions (CFDT Médias) (*)** – **Mme Yvonne Roehrig**, **M. Thierry Vildary**, et **M. Patrice Christophe**, délégués syndicaux centraux
 - **Confédération générale du travail (CGT) France télévisions** – **M. Marc Chauvelot**, **Mme Véronique Marchand**, **Mme Catherine Le Pelletier**, et **M. Pierre Mouchel**
 - **Force ouvrière (FO) France télévisions** – **Mme Marie-Pierre Samitier**, **MM. Jean-Michel Seybald** et **Éric Vial**, délégués syndicaux centraux
 - **Syndical central SNJ France Télévisions** – **Mme Muriel Demguilhem**, et **M. Didier Givodan**
 - **CGC France Télévisions** – **M. Jean-Jacques Cordival**, président de la Fédération des medias, **M. Jacques Larose** et **M. Jean-Michel Mazerolle**, délégués syndicaux France TV siège, membres du CE et du CCE
 - **SUD Médias Télévision** – **Mme Chloé Tempéreau**, secrétaire générale
 - **Mme Céline Llambrich**, journaliste France 3 Pays Catalan, présidente de la commission des locales du Pôle Sud-Ouest
- **Ministère de la Culture et de la Communication – Cabinet de Mme la ministre Audrey Azoulay** – **M. Romain Laleix**, conseiller chargé de l’audiovisuel et du cinéma et **M. François-Stéphane Hamon**, conseiller parlementaire
- **Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC)** – **M. Martin Ajdari**, directeur général, et **M. Benoît Lecerf**, chargé de mission au service de l’audiovisuel public
- **Mission de contrôle général économique et financier de l’audiovisuel public de France Télévisions** – **M. Jean-Charles Aubernon**, contrôleur général, et **M. Michel Lehalle**, responsable de la Mission Médias Culture

- **Mme Anne Brucy**, auteure du rapport « *France 3, un avenir régional* », et **M. Thomas Corona**, assistant pour la mission sur l'avenir de France 3 assistant pour la Mission sur l'avenir de France 3 confiée à Madame Brucy, en charge des questions territoriales
- **Direction générale du budget – Sous-direction chargée des médias** – **M. Philippe Lonné**, sous-directeur chargé du secteur des médias, et **M. Guillaume Vaille**, adjoint à la cheffe du bureau de la justice et des médias.
- **M. Marc Schwartz**, auteur du rapport du groupe de travail interministériel France Télévisions 2020
- **Conseil supérieur de l'audiovisuel** – **Mme Sylvie Pierre-Brossolette**, conseillère, **Mme Laure Leclerc**, directrice des programmes, et **M. Tristan Julou**, chef du département service public

(*) *Ce représentant d'intérêt a procédé à son inscription sur le registre de l'Assemblée nationale, s'engageant ainsi dans une démarche de transparence et de respect du code de conduite établi par le Bureau de l'Assemblée nationale.*