

Commission pour la nouvelle télévision publique

Rapport provisoire

*seule la remise au Président de la République fait foi

Présenté au Président de la République par Jean-François Copé le 25 juin 2008

SOMMAIRE

Introduction

Synthèse

1.- le Modèle de développement

2.- le Modèle culturel et de création

3.- le Modèle de gouvernance

4.- le Modèle économique et financier

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Introduction

En annonçant la suppression de la publicité sur les écrans des chaînes du service public de la télévision le 8 janvier 2008, le Président de la République a souhaité entamer un vaste chantier visant à répondre à une question cruciale : **que doit être la télévision publique au XXIème siècle?** Média de divertissement, d'information, de connaissance et de création, la télévision joue un rôle fédérateur unique. Ce rôle indispensable de créateur de lien social nécessite incontestablement la présence d'un service public audiovisuel puissant, garant de la diversité et de l'expression démocratique, référence pour les autres télévisions, moteur pour les industries culturelles.

Cette annonce met en lumière **l'obsolescence du cadre législatif et réglementaire de la télévision publique**. Le paysage audiovisuel de 1986, date de la loi qui s'applique, n'a rien à voir avec celui de 2008. Certes, de nombreuses modifications ont été apportées depuis à ce texte, et tout particulièrement la loi du 1^{er} août 2000 qui érige France Télévisions en société holding chargée de superviser les chaînes de l'audiovisuel public, mais **cette somme d'ajouts successifs ne construit pas un ensemble cohérent**.

La révolution technologique qui a permis la multiplication des diffuseurs et l'accès soudain, pour une majorité de foyers français, à une offre hertzienne élargie de 6 à 20 chaînes, l'accroissement presque à l'infini des voies de diffusion, la versatilité du média télévisuel, l'apparition d'offres concurrentes proposées sur le réseau Internet, contribue à la transformation du paysage audiovisuel. Surtout, la convergence conduit à ce que de nouveaux acteurs – précédemment confinés au rôle de fournisseurs de 'contenant' – entrent de manière massive dans le domaine des 'contenus'. Les opérateurs de télécommunication, dont la taille est sans commune mesure avec celles des diffuseurs historiques, *a fortiori* des producteurs, sont en passe de jouer un rôle nouveau, bénéficiant naturellement des images des télévisions. La publicité qui finançait l'essentiel des diffuseurs privés et le tiers de France Télévisions se trouve ainsi émietlée, sans s'accroître. Ce panorama, confirmé par les chiffres les plus récents, conduit au constat de **l'obsolescence du modèle économique actuel du secteur audiovisuel**.

Ses évolutions et ses transformations successives font de France Télévisions un ensemble disparate de dizaines d'entreprises distinctes, au pilotage complexe. A l'image d'un château de cartes, il a toujours semblé dangereux d'en améliorer un pan au risque de voir l'édifice s'effondrer. Or, dans un contexte en pleine mutation, où les défis doivent devenir autant de chances de développement et de rayonnement, où l'ambition doit être le maître mot pour aider les citoyens à mieux comprendre le monde qui les entoure, rien n'est plus dangereux que l'immobilisme que favorise cette **obsolescence du modèle organisationnel**.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Il ressort de cette triple obsolescence des enjeux tels qu'il ne s'agit plus d'adapter à la marge, mais de réfléchir de manière systémique à ce que doit être ce service public au sein d'un paysage audiovisuel bouleversé.

Dans ce cadre, par une lettre de mission du 27 février 2008, **le Président de la République a mis en place la *commission pour la nouvelle télévision publique* et en a confié la présidence à Jean-François Copé.** Les objectifs assignés s'inscrivent dans ce cadre global et se structurent en quatre volets cohérents. Une réflexion sur la télévision publique doit, en effet, se comprendre de manière globale pour envisager le système dans son ensemble. Il s'agit du :

- **modèle de développement** qui traite de la diversification et de la prise en compte des nouvelles technologies de communication qui transforment radicalement la manière de regarder la télévision ;
- **modèle culturel et de création**, traitant des contenus, c'est-à-dire de la diversité et de la créativité des antennes du service public audiovisuel et de leur rôle dans la création artistique, audiovisuelle et cinématographique ;
- **modèle de gouvernance**, qui doit approfondir l'identité, les valeurs, et dessiner le nouveau visage à donner à France Télévisions, ainsi que la mesure de sa performance ;
- **modèle économique**, qui analyse de manière approfondie les moyens financiers nécessaires et élabore des mécanismes de financements pérennes.

Afin d'assurer la plus large représentativité à cette commission, **elle associait à parité des parlementaires de toutes tendances politiques, des professionnels du secteur de l'audiovisuel et des personnalités** dont l'expérience a permis d'utiliser et enrichir les réflexions. Les parlementaires socialistes et communistes ont souhaité mettre un terme à leur participation aux travaux de la commission le 4 juin 2008. La commission a naturellement entendu privilégier le consensus pour aboutir aux propositions qu'elle formule. Néanmoins, la plus grande liberté a été donnée à ses membres pour que les positions individuelles puissent également être exprimées. Elles prennent ainsi la forme de contributions portées en annexe au présent texte permettant de donner un écho à l'ensemble des opinions, sans exclusive, même si elles n'ont pas recueilli l'assentiment de la majorité de la commission.

C'est donc à l'aune de cette volonté globale et ambitieuse que les travaux de la commission ont abouti à la rédaction de ce rapport qui fait une **synthèse des conclusions de quatre mois de réflexions**, enrichies par de très nombreuses auditions et l'analyse de contributions écrites de spécialistes, ainsi que par la consultation des citoyens permise par un site Internet qui a constitué un outil précieux

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

pour faire émerger les points de vue les plus divers.

Il se structure autour d'une synthèse générale qui reprend les principales conclusions du rapport et de développements, articulés autour des quatre thèmes principaux, organisés de manière logique : le modèle de développement ; le modèle culturel et de création ; le modèle de gouvernance ; le modèle économique.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Synthèse

La commission a travaillé sans tabou à couvrir l'ensemble des thèmes qui constituent les défis de la télévision publique de demain. Elle articule **des propositions audacieuses, réalistes et équilibrées qui renforcent le rôle des acteurs**, que ce soient les équipes de France Télévisions, les partenaires du groupe, tout particulièrement les producteurs de programmes, dans l'intérêt des téléspectateurs.

La priorité est naturellement l'intérêt du téléspectateur. Le service public télévisuel doit lui apporter les clefs de compréhension d'un monde en mutation rapide. Être source d'enrichissement et de divertissement. En définitive, l'éclairer dans son rôle de citoyen.

Il est donc réaffirmé, en préalable, les principes acquis depuis plus d'un demi siècle :

- **de la responsabilité publique en matière audiovisuelle ;**
- **d'un service public puissant de la télévision, bénéficiant d'une audience forte.**

Surtout, la transformation radicale du mode de financement de la télévision publique constitue une **occasion formidable de remise en cause de l'ensemble de l'édifice - obsolète à tous égards - pour aboutir à la définition de ce que sera la télévision publique de demain.**

Le nouveau modèle de développement que retient la commission prend en compte toutes les conséquences des évolutions techniques et économiques récentes. Câble, satellite, Télévision Numérique Terrestre, réseaux ADSL constituent autant de moyens de démultiplier les offres télévisuelles et de remettre en cause l'univers concurrentiel des chaînes existantes, privées et publiques.

La diffusion hertzienne, en passant de l'analogique au numérique, multiplie par six le nombre de canaux disponibles. La fragmentation de l'offre, l'émergence de nouveaux acteurs (chaînes locales, opérateurs de télécommunication), l'individualisation de l'offre (*catch up TV, VOD, télévision mobile personnelle*), modifient la manière dont les Français, notamment les plus jeunes, envisagent le média télévision. **De nouveaux acteurs puissants apparaissent - les opérateurs de télécommunication -, issus de la convergence entre le monde des contenants et des contenus. Bénéficiant des images issues du secteur audiovisuel, il est légitime qu'ils y participent financièrement, par une taxe contribuant au fonctionnement de France Télévisions ; par des partenariats à développer ; par des obligations vis-à-vis de la filière de création (auteurs, producteurs, COSIP).**

C'est dans ce cadre qu'il est proposé de donner à France Télévisions les moyens de

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

répondre de manière globale à ces attentes, afin de permettre une offre déclinable sur cet ensemble de moyens de diffusion. La conséquence de cette **transformation d'un ensemble de chaînes et d'entreprises en un média global est de mettre au cœur de son activité les contenus et de recentrer les chaînes sur leur rôle éditorial.**

La télévision publique adaptera, dans ce contexte, son modèle culturel. France Télévisions joue dès à présent un rôle exemplaire dans le paysage audiovisuel, tout particulièrement par la priorité que l'entreprise accorde à la création. Le modèle de développement retenu va lui permettre de multiplier son offre et d'enrichir ses contenus.

L'identité des chaînes sera clarifiée : France 2 aura un rôle fédérateur ; France 3 structurera une offre régionale renforcée ; France 4 sera la chaîne de l'innovation, des nouvelles générations et des nouvelles écritures ; France 5 la chaîne du savoir et du décryptage ; RFO rassemblera les chaînes ultramarines des cultures et de la diversité. De nouvelles chaînes thématiques pourront être créées, en profitant des modalités de diffusion peu onéreuses permises par l'ADSL et Internet.

Cette volonté fortement exprimée de qualité, d'exemplarité et d'identité des chaînes doit satisfaire les attentes du plus large public. **Pour la nouvelle télévision publique, l'audience doit être une ambition et non une obsession.** De nouvelles mesures de cette audience prendront en compte la qualité de l'offre ainsi que la satisfaction des téléspectateurs.

La télévision publique s'inscrit ainsi dans un modèle de développement et dans un modèle culturel clarifiés. Un **nouveau modèle de gouvernance** en découle.

Sur le plan interne, France Télévisions devient une entreprise unique dont l'organisation se structure dans un **cadre matriciel**. Des unités de programme seront responsables de l'approvisionnement en contenus, les chaînes assemblant ces éléments en fonction des priorités éditoriales qu'elles dessinent et dans le respect de leur identité propre.

L'indépendance de l'information conduit à privilégier le maintien des rédactions des chaînes en veillant à faire émerger des synergies par la mise en commun des moyens techniques et l'unification des procédures.

Sur le plan de la gouvernance générale, le rôle du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel est conforté. Son indépendance lui permet de définir hors de toute pression politique la liste restreinte de trois à cinq candidats parmi lesquels sera désigné le président du groupe France Télévisions par son conseil d'administration.

Ce choix ne doit pas être en contradiction avec la stratégie financière de l'Etat dont est garant le Parlement. C'est pourquoi, celui-ci proposera au Gouvernement une liste de 16 noms au plus, pour les huit personnalités qualifiées qui siégeront au conseil d'administration, auprès de deux représentants de l'Etat et de deux représentants du personnel, élus par les salariés. **Ce dispositif aboutira à une gouvernance cohérente, bouclée grâce au contrat d'objectifs et de moyens, d'une durée**

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

équivalente à celle du mandat du président, sur lequel ce dernier s'engagera dès sa nomination et qu'il négociera avec les autorités de tutelle qui le présenteront au Parlement. Ainsi, un véritable contrat de mandature, associant des objectifs peu nombreux, clairs et opérationnels à des moyens pluriannuels, garantira à France Télévisions une réelle capacité à mettre en œuvre sa stratégie.

Cette nouvelle ambition permettant d'inscrire la télévision publique de plain pied dans le 21^{ème} siècle doit être associée aux moyens budgétaires nécessaires à sa mise en œuvre. Il est possible d'aboutir, sans remise en cause des équilibres économiques existants, à **la compensation des recettes publicitaires ainsi qu'à la mobilisation des ressources nécessaires au développement et au rayonnement de France Télévisions.**

Cette approche repose sur un constat préalable : le secteur de l'audiovisuel en France ne dispose pas des moyens adaptés à ses ambitions. La filière de création (producteurs, auteurs, compte de soutien aux industries de programme) s'en trouve appauvrie aux dépens du rayonnement culturel de notre pays.

Les solutions retenues par la commission prennent en compte le bouleversement économique du secteur et l'entrée de nouveaux acteurs, tout particulièrement les opérateurs de télécommunication et les fournisseurs d'accès à Internet. Dès lors que leur modèle de développement passe par l'exploitation des images de la télévision, il est légitime qu'ils contribuent à leur financement. Le système retenu repose donc, comme le Président de la République l'avait esquissé, sur :

- une taxe minime sur le chiffre d'affaires des opérateurs de télécommunication et des fournisseurs d'accès à Internet ;
- un prélèvement sur le chiffre d'affaires publicitaire des chaînes de télévision privée.

En effet, ces dernières profiteront des transferts de publicité ainsi que des assouplissements destinés à leur permettre d'offrir les écrans publicitaires nécessaires à la diffusion de cette publicité sans qu'il y ait inflation en la matière.

Le montant de la redevance sera indexé sur l'évolution des prix pour garantir la viabilité de l'ensemble du système sur le moyen et le long termes. Son assiette sera élargie aux nouveaux supports de réception.

Les gains liés aux synergies que permettront la réorganisation de l'entreprise en média global, les économies issues de la fin de la diffusion analogique envisagée fin 2011, le développement des ressources de diversification apporteront des moyens complémentaires pour accompagner le développement et le rayonnement de France Télévisions.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

1.- le modèle de développement

Depuis plus de 20 ans, le modèle économique du secteur audiovisuel pouvait sembler stabilisé. Après la transformation du monopole d'Etat du service public audiovisuel, l'ORTF, dans les années 1970, puis l'apparition d'un secteur concurrentiel avec la privatisation de TF1 et l'arrivée de nouveaux acteurs – Canal+ et M6 – dans les années 1980, les acteurs se sont inscrits dans un modèle économique connu, stable et équilibré : un secteur privé régulé par des cahiers des charges ; un secteur public bénéficiant d'un financement mixte, reposant sur la redevance et des ressources publicitaires.

Ce jardin à la française est aujourd'hui bouleversé. Les techniques numériques transforment les conditions de production, de diffusion et de réception des programmes audiovisuels. Elles abolissent les frontières et multiplient l'offre de contenus pratiquement sans limites. Les cloisons techniques qui permettaient de distinguer sans ambiguïté les métiers des télécommunications et ceux de la diffusion de programmes ont disparu. De nouveaux supports permettant de regarder la télévision sont apparus (ordinateurs), d'autres voient le jour (téléphones mobiles), contribuant au désarroi des acteurs et des autorités de régulation.

Les travaux de la commission l'ont conduit à observer que ce constat était largement partagé par les plus grands groupes de médias mondiaux. Peu d'entre eux, en revanche, ont réussi – dès à présent – à apporter des réponses satisfaisantes sur les plans culturel, organisationnel, technique et économique à ces défis. Néanmoins, certains exemples, tout particulièrement en Finlande et en Grande-Bretagne, reflètent des prises de conscience précoces, conduisant à repenser de manière radicale les métiers et les organisations.

L'enjeu de la lettre de mission à laquelle la commission doit apporter des réponses est donc celui de l'adaptation du groupe France Télévisions à ce nouvel environnement. La problématique qui en ressort se structure autour de deux défis étroitement liés : la révolution numérique et l'entrée de nouveaux acteurs.

1.1. La révolution numérique, qui transforme le paysage audiovisuel français

Multiplication de l'offre audiovisuelle

Jusqu'au début des années 2000, les six canaux hertziens analogiques offraient l'accès à six chaînes, dont une cryptée. Le déploiement de la diffusion hertzienne numérique va progressivement multiplier par six cette offre. La diffusion par câble et satellite donne accès à des dizaines de chaînes de complément. L'offre de télévision par des techniques commutées, par le biais des réseaux téléphoniques grâce aux technologies ADSL, n'a pour bornes que les contenus disponibles qui – eux – sont naturellement limités. Enfin, l'amélioration des débits permet de proposer des programmes sur le réseau Internet.

Cette multiplicité de l'offre permet, à ceux qui en sont familiers, de créer eux-mêmes leur

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

offre de programme, en fonction de leurs centres d'intérêt mais également du moment qui leur convient. Ce mouvement que traduisent les termes de délinéarisation (opposant la logique de diffusion 'linéaire' des chaînes traditionnelles à ces nouveaux modes de consommation) et de fragmentation (le téléspectateur peut se construire sa propre grille de programmes en fonction de 'fragments' obtenus par l'ensemble des nouveaux moyens mis à sa disposition), explique en partie la baisse d'audience que connaissent les grandes chaînes historiques, dites *premium*, tout particulièrement de la part du public le plus jeune.

Ainsi, la télévision traditionnelle propose des 'menus' alors que les téléspectateurs peuvent – et souhaitent de plus en plus – consommer 'à la carte'.

Cette évolution rappelle celle connue par la radio dans les années 1980 aussi bien par la multiplication soudaine de l'offre que par sa fragmentation ; l'apparition de nouveaux acteurs et la nécessité pour le service public radiophonique de s'adapter rapidement.

A cet égard, l'abandon définitif de la diffusion hertzienne analogique au profit de la diffusion hertzienne numérique dans les délais prévus – c'est-à-dire avec une échéance en novembre 2011- constitue une ardente obligation. **Tout retard dans le basculement vers le numérique freinerait le développement de nouveaux multiplexes**, créant un retard pour la France en la matière dont pâtiraient le public et l'ensemble des acteurs du secteur.

Multiplication des moyens de réception

Le foyer français s'est longtemps organisé autour du récepteur de télévision, outil de socialisation permettant à la famille de se retrouver et aux citoyens de partager au même moment des programmes identiques.

La technologie numérique multiplie les moyens de réception de programmes, de toutes dimensions et de toutes gammes de prix. Outre les récepteurs spécifiquement prévus pour recevoir la télévision – déjà souvent disponibles en plusieurs exemplaires dans les foyers français -, l'ordinateur et le téléphone portable constituent également des moyens d'accéder aux images. Cette versatilité, associée à l'accroissement des outils de personnalisation de l'offre (*catch-up TV*, c'est-à-dire la possibilité de regarder des programmes en différé sur Internet ; vidéocast ; bientôt, télévision mobile personnelle -TMP-...) constituent autant de prémices (l'usage des nouveaux supports ne représente encore que 2 à 3% du chiffre d'affaires des groupes audiovisuels) d'un mouvement plus large d'individualisation et de nomadisation des modes de consommation, voire de création et de diffusion d'images par les citoyens. **Le monde des médias va entrer dans l'ère de 'la télévision où je veux, quand je veux, comme je veux'.**

Cette fragmentation de l'offre ne doit cependant pas conduire le service public audiovisuel à abandonner des objectifs fédérateurs dès lors qu'ils sont créateurs de lien social. Néanmoins, et parallèlement, l'enjeu pour les grands groupes média – et donc pour France Télévisions – sera d'intégrer une logique de producteur de contenus adaptés à tous les supports et à tous les usages. **Il s'agit d'une logique de média global**, traduisant le terme anglo-saxon aujourd'hui largement usité de *global media*.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

1.2. La transformation de l'économie du secteur, qui voit entrer de nouveaux acteurs

Cette évolution conduit à voir apparaître de nouveaux acteurs. Dans le cadre restreint des six canaux hertziens, seuls des groupes de dimension importante - en nombre naturellement limité - pouvaient s'insérer dans l'économie audiovisuelle, ne serait-ce que du fait des coûts de diffusion. Les évolutions techniques modifient les frontières, en voyant émerger de nouveaux acteurs (chaînes locales, chaînes diffusées exclusivement sur Internet, opérateurs de télécommunication).

L'arrivée des opérateurs de télécommunication dans le paysage audiovisuel va contribuer à le transformer en profondeur. A titre d'exemple, le plus important de ces opérateurs s'est, dès à présent, positionné comme distributeur d'images, participant notamment aux enchères pour les droits de diffusion du championnat de France de ligue 1 de football.

Leur offre va bénéficier des images du service public audiovisuel ainsi que, plus largement, de l'ensemble de la filière de création. C'est pourquoi, **leur entrée dans le secteur conduit naturellement à ce que des devoirs en matière de contribution au financement de France Télévisions soient établis.** Ils seront également en mesure d'établir de nouveaux partenariats comme celui, récent, construit entre France Télévisions et Orange et qui peut être considéré comme précurseur. De la même manière, il sera légitime de déterminer les obligations en matière de production, de rémunération des auteurs et de participation au compte de soutien des industries de programme (COSIP) que ces nouveaux entrants seront amenés à satisfaire.

Les évolutions techniques et les changements de comportement des téléspectateurs modifient les métiers. La multiplication de l'offre de contenu, la polyvalence, l'adaptabilité, la capacité à répondre aux attentes des nouveaux téléspectateurs, jeunes et maîtrisant les outils techniques, appellent des réponses en termes d'organisation et de compétences qui se traduisent par des besoins nouveaux en faveur du développement des groupes audiovisuels. Si, en contrepartie, ces mêmes techniques peuvent engendrer des synergies, il est clair que **des investissements seront nécessaires pour accompagner la transformation de France Télévisions en un global media.**

1.3. France Télévisions doit répondre à ces deux défis pour entrer de plain pied dans le 21^{ème} siècle

France Télévisions doit disposer des moyens d'affronter sereinement ces deux défis, technologique et économique.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Le premier constat est que la page n'est pas blanche : le groupe a su, dès à présent, diversifier son offre et investir dans des politiques technologiques avancées.

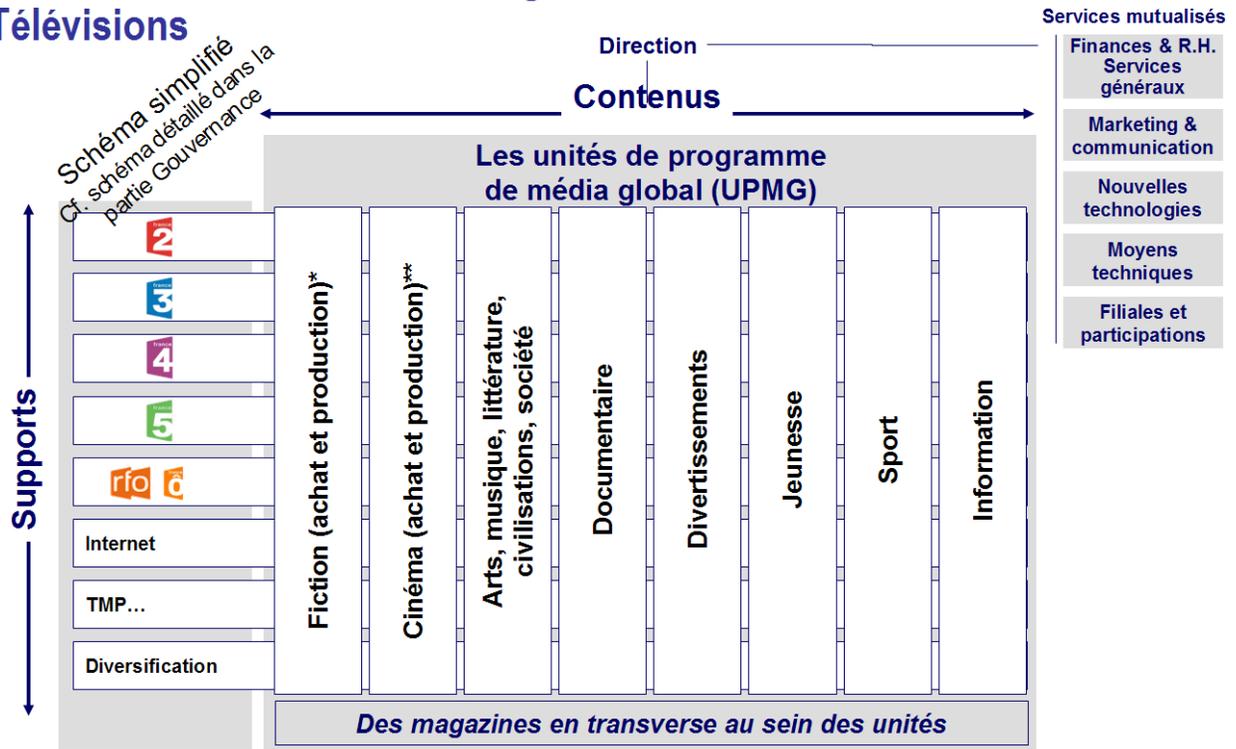
Néanmoins, la stratégie de global media invite le groupe à s'inscrire dans une démarche volontariste pour :

- **Etre présent sur tous les supports de diffusion**, en plaçant le contenu au centre de sa stratégie. Il s'agit, en effet, de disposer des éléments de programme que les diffuseurs peuvent ensuite assembler en fonction de leur identité propre ;
- **Intégrer les conséquences des techniques numériques** dans la définition de la politique éditoriale du groupe.
- **Organiser le groupe en une entreprise unique** centrant son activité sur les contenus afin de pouvoir les diffuser sur un ensemble de supports, traditionnels (les chaînes actuelles) ou à créer (Internet, TMP...).

Il en découle le principe d'une nouvelle organisation, fondée sur un principe matriciel très répandu dans l'organisation des entreprises, dans lequel des grandes unités de programmes veillent à établir une stratégie globale pour le compte de l'entreprise, en relation avec les chaînes dont la fonction est d'établir une ligne éditoriale conforme à leur identité qui diffusent les contenus dont la responsabilité est du ressort des unités. Cette organisation, qui place les contenus au cœur de l'activité de France Télévisions, conduit à **unifier le groupe qui comporte actuellement plusieurs dizaines de sociétés, liées à une société holding, en une entreprise unique.**

Il en découle le schéma organisationnel global suivant, dont la description précise est présentée dans la partie consacrée à la gouvernance :

Les contenus au centre de l'organisation matricielle de France Télévisions



*l'ensemble du CA de tous les supports devra entrer dans le calcul des obligations du groupe

**sous réserve du statut juridique de la (les) filiale(s) de co-production de films

2.- le modèle culturel

Le service public de l'audiovisuel n'a de sens que s'il se différencie de l'offre télévisuelle privée. Certes, **il est faux de dire que France 2 'c'est la même chose que TF1' : l'identité de la chaîne publique se distingue clairement de ses concurrents privés.** Néanmoins, dans le cadre d'une réflexion globale sur le modèle culturel qui doit structurer l'activité du groupe, il convient de réaffirmer le niveau d'exigence que les citoyens sont en droit d'attendre.

2.1. Un modèle fondé sur une triple exigence

Un service public exemplaire

La notion d'exemplarité étant trop souvent galvaudée, elle doit s'articuler autour de principes simples et clairs.

- Il s'agit de la **priorité donnée à la création**. La richesse du secteur audiovisuel passe essentiellement par sa capacité à se renouveler. Cela signifie que l'effort de création doit être constant ;
- France Télévisions doit jouer un **rôle moteur et d'entraînement pour l'ensemble du secteur audiovisuel** : par sa politique de commande, le groupe pourra irriguer et faire vivre un ensemble d'entreprises qui constituent un vivier pour l'ensemble des diffuseurs ;
- La qualité des programmes de France Télévisions passe par la **qualité de son information qui doit faire référence en matière de pluralisme et de transparence** ;
- Enfin, France Télévisions doit être **pionnier pour l'utilisation des nouvelles technologies**.

Cet ensemble d'éléments conduit à conforter ainsi qu'à renforcer le virage éditorial que le groupe a dès à présent entrepris.

Une multiplication de l'offre

Les évolutions techniques du secteur audiovisuel conduisent les grands groupes à offrir à leurs téléspectateurs un ensemble de supports adaptés aux nouveaux modes de consommation. Cela signifie que France Télévisions doit parallèlement accroître la quantité des programmes et leur attractivité dans tous les genres.

Le groupe doit également faire un effort particulier d'innovation pour faire émerger de

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

nouveaux types de contenus.

Une ambition d'audience

La suppression de la publicité ne signifie pas un désintérêt pour l'audience. En revanche, les ambitions ne sont plus simplement quantitatives, mais surtout qualitatives, en cohérence avec des objectifs de satisfaction des téléspectateurs et de conquête de nouveaux publics.

Cet objectif, que traduit la formule selon laquelle **l'audience doit devenir une ambition et non une obsession**, conduira France Télévisions à mettre en place de nouvelles mesures d'audience. Ces mesures doivent veiller à traduire la réalité de ce que doit apporter un service public audiovisuel aux téléspectateurs : apporter un réel enrichissement (et donc proposer des contenus que l'on retient) ; être attractif sur la durée et sur un ensemble de programmes (et ne pas chercher le plus petit dénominateur commun) ; s'assurer qu'une majorité de Français profitent du service qui leur est offert (afin de lutter contre un certain élitisme). Cette multiplicité d'objectifs ne peut manifestement pas être satisfaite par un indicateur unique. Dès à présent, France Télévisions a mis en place une approche qualitative (qualimat) visant à s'assurer du taux de satisfaction des programmes outre les mesures strictement quantitatives de l'audience. Il est proposé d'y associer quatre autres types d'indicateurs qui font l'objet du tableau récapitulatif suivant :

Audience : une ambition et de nouvelles mesures

- **Mesure du taux de satisfaction des programmes**
(Qualimat)
- **Mesure de l'impact des programmes**
(Que retient-on d'un programme ? / Quelle est son influence ?)
- **Mesures tous supports et sur la durée de l'audience d'un programme et de ses dérivés**
(Nombre d'individus ayant regardé un programme et/ou ses dérivés sur un au moins des supports proposés par France Télévisions, et sur la durée de son exploitation)
- **Mesure du taux d'utilisation du Service Public**
(Pourcentage d'individus ayant utilisé au moins une fois un service offert par France Télévisions sur une période donnée)
- **Mesure du rapport coût/performance des programmes en tenant compte de la spécificité de chaque genre**

2.2. Les unités de programme média global

L'organisation matricielle de France Télévisions donne une place centrale aux contenus.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

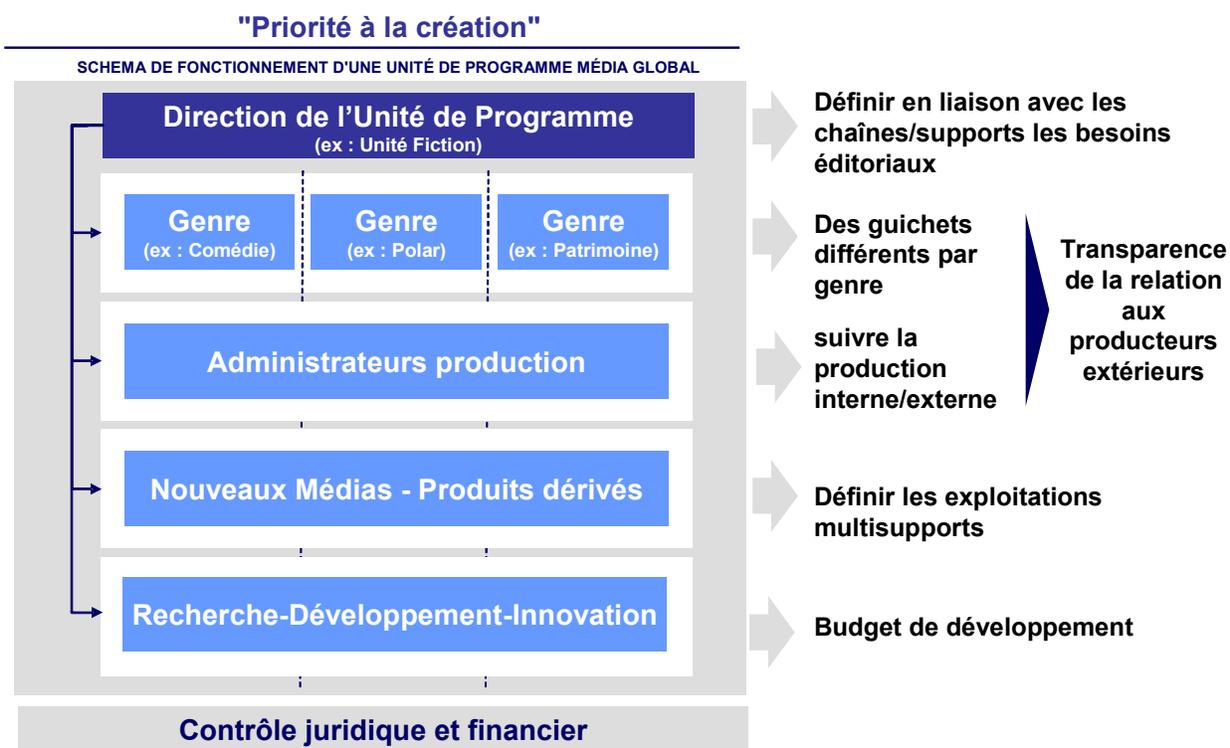
Elle conduit à la création d'unités de programme de média global transversales, couvrant l'ensemble des genres proposés par l'entreprise. Chaque unité couvrant transversalement les besoins des chaînes et des supports.

Le principe de média global conduit à multiplier les supports de diffusion. Le risque, à organisation inchangée, serait de doubler les fonctions de directions de programmes, émettant les budgets par genre et conduisant à un risque de confusion éditoriale.

Les unités de programme permettront de rationaliser les commandes par genre, d'harmoniser la programmation des chaînes premiums et des chaînes de complément ainsi que de faire émerger des univers autour des programmes sur l'ensemble des supports existants ou à venir. **Il ne s'agit naturellement pas d'aboutir à des guichets uniques**, mais à professionnaliser les équipes en leur donnant une masse critique pour construire des processus clairs, robustes et transparents.

Six unités de programme, ainsi que celles concernant dans un cadre spécifique l'information et le sport, seront créées, sur le modèle organisationnel schématisé de la manière suivante :

Les Unités de Programme au cœur de l'organisation des contenus



Il s'agit des unités :

- **Fiction** : chargée des achats et de la production des fictions pour l'entreprise.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Elle aura pour mission de proposer de la fiction sur toutes les chaînes, sans exception, dans le respect de leur identité. Responsable d'un budget global, elle pourra ainsi jouer un rôle innovant, notamment en investissant dans la création et la fabrication de pilotes de séries.

- **Cinéma** : regroupant, sans les fusionner, les différentes filiales de production cinéma de France Télévisions. Elle sera, en outre, responsable des achats de droits de diffusion de films pour l'ensemble des supports de l'entreprise. Cette unité pourra également être responsable du ou des magazines consacrés au cinéma pour les différentes chaînes. Au-delà de l'effort déjà mené par France Télévisions en la matière, il conviendra de donner une place à tous les genres cinématographiques sur toutes les chaînes. En particulier, les cinémas du monde, c'est-à-dire ceux non européens et non nord-américains, devront faire l'objet d'une attention toute particulière alors qu'ils sont aujourd'hui très peu exposés sur les chaînes françaises en général, du service public en particulier.
- **Art, musique, littérature, civilisation, société** : son objectif sera d'assurer un meilleur équilibre dans la diffusion de genres exigeants sur l'ensemble des antennes. Elle aura vocation à définir les moyens d'éditorialiser ces contenus, en lien étroit avec les autres unités et les responsables des chaînes afin d'en accroître au maximum l'audience. Elle garantira les engagements de production et de diffusion d'émissions à caractère culturel par France Télévisions.
- **Documentaire** : la prééminence de France Télévisions dans tous les genres du documentaire est incontestable. Cette unité permettra de conforter cette position et de rechercher de nouveaux débouchés aux documentaires proposés ou produits par l'entreprise. Elle veillera à l'utilisation plus systématique des nouvelles technologies de l'image.
- **Divertissement** : afin de se démarquer sur ce point des télévisions privées, l'entreprise développera une politique de création systématique de formats originaux. Afin de lutter contre une version insidieuse de la publicité, les émissions du service public s'affranchiront des contraintes de la promotion dans la programmation des artistes invités.
- **Jeunesse** : garante de l'harmonisation des programmes jeunesse sur l'ensemble des chaînes. Elle poursuivra l'ambition de France Télévisions de devenir un acteur de référence sur les nouveaux médias, en développant des programmes spécifiques multisupports.

Deux autres unités ont un caractère particulier et font l'objet de développements spécifiques (points 2.5 et 2.6) :

- **Sport** : dans la continuité de l'actuelle direction des sports, cette Unité de programme pourra conduire une politique ambitieuse alliant des rendez-vous structurants autour de disciplines très regardées et la promotion de sports

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

populaires moins exposés.

- **Information** : les rédactions seront maintenues au sein de chaque chaîne, l'unité veillant à mutualiser les moyens techniques et les procédures et à initier des projets communs.

Deux formats ou genres majeurs ne sont naturellement pas oubliés dans cette organisation. Il s'agit des magazines et des émissions politiques.

Le genre magazine est particulièrement adapté aux missions de service public car il permet le débat, le décryptage, l'explication, la confrontation des points de vue. Il se retrouve donc dans l'ensemble des unités de programme de France Télévisions pour traiter, transversalement, de la totalité des thématiques abordées par ailleurs.

Les grands **rendez-vous politiques** devraient être plus présents sur les antennes du service public. Il s'agit pourtant d'un thème particulièrement important pour améliorer la qualité du débat dans la cité et éclairer les citoyens dans le cadre du débat démocratique. France Télévisions trouve donc là un objectif particulièrement en phase avec son statut de service public. Ils relèveront pour l'essentiel de l'unité de programme information.

L'organisation des unités de programme : une vision à 360°

Etre compétitif sur l'ensemble des supports de diffusion (télévision, Internet, ADSL, TMP...) constitue une condition essentielle du développement de France Télévisions. Cette ambition est rendue possible par la prise en compte, dès la conception d'un programme, de l'ensemble des vecteurs de diffusion possibles ainsi que de leurs spécificités. C'est pourquoi, chaque unité de programme de média global est composée d'équipes éditoriales, de spécialistes des nouveaux médias et des produits dérivés et d'une cellule de recherche-développement et innovation.

De surcroît, des sous-unités seront érigées par genre, afin de couvrir l'ensemble des programmes diffusés sur les antennes de France Télévisions. Cette organisation permettra d'éviter toute dérive vers un guichet unique. A titre d'exemple, l'unité fiction pourra être scindée en sous-unités 'policiers', 'comédies', 'patrimoine' ou 'fiction de *day time*'. Dans ce cadre, les prises de décision en matière de commandes de programmes seront prises collégalement entre le directeur de l'unité de programme, le responsable de la sous-unité, un responsable des nouveaux médias et – le cas échéant – un représentant de la cellule recherche-développement et innovation de l'unité de programme.

2.3. La priorité à la création

Le service public de l'audiovisuel ne doit être ni élitiste, ni confidentiel : il doit s'adresser au plus grand nombre, attirer de nouveaux téléspectateurs et fédérer des publics

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

différents. Cette formidable ambition repose sur la volonté de renouer avec des rendez-vous éditoriaux forts, sur des thèmes fondamentaux pour la société d'aujourd'hui et qui sont insuffisamment exposés : l'Europe, la vie politique, l'environnement, les arts et les spectacles... Elle se décline en quatre objectifs :

Editorialisation

De nombreux sujets sont considérés comme exigeants, et donc peu susceptibles de rencontrer une audience. Cet *a priori* repose trop souvent sur la forme plutôt que sur le fond. Le travail de programmation peut mobiliser tous les genres et tous les formats pour mettre en scène et mettre en perspective des programmes, à l'antenne et sur Internet. A titre d'exemple, la promotion de l'idéal européen ne doit en aucun cas se limiter à un grand débat ou un documentaire isolé. Il doit s'agir d'une séquence longue, mettant le propos politique ou savant en résonance avec une approche ludique reposant par exemple sur la fiction, comme le film *l'auberge espagnole*, des magazines, de l'information, des divertissements. Cette mise en perspective sera facilitée par l'organisation matricielle qui est retenue : le dialogue entre le responsable de l'antenne et les directeurs d'unité de programme sera facilité par la cohérence d'un propos transversal.

Il s'agit également de créer des cases emblématiques et des rendez-vous forts. En effet, la fragmentation de l'audience ne doit pas laisser penser qu'il n'y a pas d'intérêt pour des émissions à identité forte, placées à échéances régulières dans la grille de programmes. Au contraire, la 'catch up TV' conduira un public fidèle à rattraper l'émission qu'il n'aura pu voir au moment de sa diffusion hertzienne. Le *global media* appelle ces moments structurants : les émissions politiques, de divertissement ou d'information pourront faire l'objet de multi diffusions, sur les différentes chaînes *premiums* et thématiques et sur les autres supports, leur assurant la plus grande audience.

Editorialisation signifie également moyen de 'faire comprendre' – condition *sine qua non* pour 'faire aimer' – des thématiques même complexes. Cette mise en perspective doit aider France Télévisions à soutenir les genres d'un accès *a priori* plus difficile : littérature ; musique classique ; théâtre ; opéra... Il ne s'agit pas d'imposer, sans effort de médiation, une œuvre complexe mais, bien au contraire, de l'inclure dans un cadre plus global qui va permettre aux téléspectateurs de disposer des clefs de compréhension de ce qui leur est présenté. C'est donc un effort largement accru de promotion et d'événementialisation qui sera mené.

Innovation

L'absence de recherche d'une audience immédiate et strictement quantitative doit permettre à France Télévisions de prendre des risques. Elle pourra, en effet, prévoir dans ses grilles, dans le respect de l'identité des chaînes, des programmes qui ne rencontrent pas immédiatement le succès, ne serait-ce que parce que leur mode d'écriture est nouveau, voire déroutant au premier abord. Ce sont donc de nouvelles formes d'écriture audiovisuelle qui seront développées, sans exclure aucun genre.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Chacune des unités de programme fera vivre et sera nourrie d'une cellule de recherche, développement et innovation.

Diversité

La force de France Télévisions et de son bouquet de chaînes sera de pouvoir présenter une offre foisonnante par des ouvertures sur des thèmes absents ou peu exploités à la télévision. Ainsi, l'économie, les sciences, l'art... pourront faire l'objet de programmes renouvelés et de grandes émissions visant à mieux les faire connaître. Tout en veillant à préserver son identité, chacune des chaînes doit diffuser tous les genres de programmes, dont l'information et le cinéma.

L'actualité récente montre clairement à quel point le thème de l'Europe fait peur à beaucoup de citoyens. Cette appréhension a pour racines la méconnaissance des enjeux et des réalités. La puissance du média télévisuel doit contribuer à combler ce déficit. Plus largement, la programmation doit veiller à s'ouvrir sur le monde.

De la même manière, des thématiques plus larges qui sont autant de priorités comme l'éducation artistique, la promotion du monde associatif ou l'accueil des personnes en situation de handicap peuvent être relayées sur les antennes, dès lors que l'effort d'éditorialisation, déjà évoqué, conduira à en montrer par des éclairages multiples toutes les richesses et tout l'intérêt.

Enfin, France Télévisions doit veiller à **amener de nouveaux visages sur les antennes**, notamment en capitalisant sur ses implantations en région, afin d'éviter que le téléspectateur considère que les plateaux de télévision sont réservés à une minorité privilégiée.

Evénement

Si les grilles de programme doivent répondre à une logique stricte, disposant notamment des rendez vous forts déjà mentionnés, les chaînes doivent également savoir les 'casser' à titre exceptionnel lorsque des événements majeurs le justifient.

2.4. La nécessaire réforme du cadre réglementaire

L'environnement législatif et réglementaire qui encadre la création doit être réformé pour permettre de satisfaire cette priorité que France Télévisions doit donner à la création.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Unifier les obligations d'investissement dans la filière de création

La filière de création intègre les producteurs, les auteurs et le compte de soutien aux industries de production (COSIP). Son financement s'inscrit dans un cadre précis que le législateur a établi afin de veiller à garantir la viabilité économique de l'ensemble de la filière.

Pour ce qui concerne les obligations d'investissement dans la production, la transformation de France Télévisions en entreprise unique aboutit à mettre un terme aux dérogations concernant certaines de ses activités de diffuseur (programmes régionaux de France 3 par exemple). Au total, le chiffre d'affaires de tous les supports de France Télévisions rentrera dans le calcul des obligations du groupe. Ces obligations pourront ainsi être unifiées vers le haut autour de la proportion du chiffre d'affaires de l'entreprise suivante : 19% d'œuvres d'expression originale française et européenne dont 16% d'œuvres d'expression originale française.

Faire porter les obligations au niveau du groupe

La transformation de France Télévisions en entreprise unique conduit logiquement à la mise en place d'un cahier des missions et des charges unique, distinguant en son sein des clauses particulières selon les chaînes et les supports. Le CSA pourra, le cas échéant, ventiler les obligations de l'entreprise sur les différentes chaînes.

Disposer de l'exclusivité des droits sur une période courte

La relation actuelle entre les diffuseurs et les producteurs souffre de divers inconvénients, notamment pour ce qui relève des droits à exploiter les œuvres après leur première diffusion.

Dans un cadre conventionnel à redéfinir, il pourra être dessiné un nouveau partage des droits d'exploitation des programmes visant à ce que France Télévisions obtienne l'exclusivité des droits sur une période plus courte qu'actuellement mais lui permettant, en contrepartie, de les décliner sur l'ensemble des supports de l'entreprise.

Comme le diffuseur prend un risque dès lors qu'il investit dans une production, il est légitime qu'il puisse bénéficier d'un intéressement aux recettes supplémentaires que le programme peut engendrer. En revanche, cet intéressement ne doit pas se traduire par des parts en coproduction car le risque manifeste serait de bloquer la circulation des œuvres.

Une réflexion approfondie sur ce cadre général des relations entre producteurs, auteurs et diffuseurs est actuellement menée dans le cadre de la mission que la Ministre de la culture et de la communication a confiée à MM Kessler et Richard. Les fruits de ces travaux pourront être repris pour compléter les préconisations formulées par la commission sur ce sujet.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Assurer la transparence dans les relations avec les partenaires

Afin que les acquisitions de programmes se fassent dans le respect du principe de l'égal accès des producteurs aux commandes publiques, France Télévisions veillera à mettre en place des procédures garantissant la plus stricte transparence en la matière.

Il s'agit, notamment, de tenir informé l'ensemble des producteurs d'un genre donné, de la politique éditoriale générale du groupe et de ses chaînes, ainsi que des besoins spécifiques clairement identifiés. Cette information peut se faire par l'organisation de réunions pluriannuelles de producteurs et par la mise en ligne d'un certain nombre d'appels d'offre. Cette mise en ligne se ferait au sein d'un site 'corporate' accessible aux sociétés de production référencées.

Afin d'éviter de laisser les fournisseurs dans l'expectative, ces procédures devront être assorties d'un mécanisme définissant les moments précis de prise de décision et de commande. Cet outil, différent selon les unités de programme, permettra non seulement de garantir un délai de réponse aux différents candidats, mais également de respecter un échéancier associé à la signature de la commande et la mise en fabrication d'un programme. L'objectif est de mieux encadrer les différents délais d'envois des lettres-accords et contrats de pré-achats, afin de permettre aux producteurs d'organiser leur travail d'une manière optimisée.

2.5. Conquérir de nouveaux publics

D'un public 'acquis' à un public 'à acquérir'

La notion de conquête de nouveaux publics est cruciale, car si l'on peut se réjouir des scores d'audience parfois significatifs qu'obtiennent certains programmes exigeants, ils sont à nuancer par le fait que les téléspectateurs qui ont été réunis sont souvent 'acquis', c'est-à-dire qu'ils étaient naturellement prêts à le regarder. **Le véritable défi est de pouvoir proposer une offre qui permette d'attirer un public 'à acquérir'**, qui ne serait pas allé naturellement vers ces programmes. Cette conquête du public passe par les politiques - déjà développées - d'éditorialisation.

De manière plus spécifique, elle signifie également de revoir la manière dont sont présentés et promus certains genres ou certains formats. Ce sera le rôle tout particulier des unités de programmes de média global.

Le cas particulier du sport

France Télévisions conserve naturellement sa légitimité à participer aux appels d'offre des sports fédérateurs, notamment pour les rendez-vous qui incarnent aujourd'hui la

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

marque : Roland Garros, Le Tour de France, Le Tournoi des 6 nations, Les Jeux olympiques.

Pour ce qui concerne des disciplines plus ciblées, France Télévisions pourra créer un portail 'sport' permettant d'accéder à des événements en VOD. En outre, capitalisant sur un ensemble de chaînes, France Télévisions pourra valoriser son bouquet afin de couvrir pour une discipline donnée un ensemble d'épreuves réalisées simultanément (comme c'est aujourd'hui le cas pour diffuser les matchs de tennis lors du tournoi de Roland Garros).

France Télévisions contribuera également à valoriser les disciplines populaires les moins exposées et ayant, pourtant, un fort potentiel (basket, équitation, handball, voile, golf...). Dans ce cadre, *a l'instar* de ce qui a été établi pour d'autres thèmes dont l'accès n'est pas immédiat et qui suppose un effort pour 'faire comprendre' afin de 'faire aimer', France Télévisions devra repenser le traitement des émissions sportives par leur mise en scène, un effort de médiation et d'explication afin de promouvoir les disciplines même confidentielles.

Capitalisant sur le formidable potentiel que constitue France 3, l'entreprise pourra diffuser également des disciplines ayant un caractère local sur ses antennes régionales.

2.6. Garantir le pluralisme et la diversité de l'information sur tous les supports

Si l'information est organisée, comme l'ensemble des genres, en une unité de programme de média global, **le pluralisme impose de maintenir des rédactions indépendantes par chaînes**. En conséquence, sous la responsabilité d'un directeur de l'information de France Télévisions, seront maintenus un directeur de la rédaction de France 2, un directeur de la rédaction de France 3, un directeur de la rédaction de RFO et il sera créé une fonction de directeur de l'information des autres chaînes et nouveaux supports.

En revanche, pour améliorer le fonctionnement global de l'entreprise, il est proposé de **fédérer les moyens techniques, d'unifier les procédures et de créer des passerelles entre les rédactions**.

Cet effort consiste à mutualiser les moyens techniques (caméras, régies, plateaux, véhicules...) au sein d'une entité commune et de veiller à unifier les choix techniques.

Dans le prolongement de la mise en commun des outils, il importe de rendre également communes les procédures de production et de post-production.

Seront également mutualisées, les images des rédactions nationales et régionales au sein d'une banque d'images numérique. Des projets communs d'offres d'information complémentaires seront réalisés, permettant, notamment, la création d'un portail d'information en continu et de sessions d'information sur France 4 et France 5 adaptées à leur identité.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, la polyvalence sera favorisée ainsi que des passerelles entre les équipes. Dans ce cadre, un plan de formation de grande ampleur sera mis en œuvre pour préparer les personnels aux nouvelles technologies et aux nouveaux métiers de l'information.

2.7. L'identité des chaînes

La nouvelle organisation de France Télévisions en média global suppose la clarification de l'identité des chaînes existantes et l'élargissement du périmètre actuel par la création de chaînes numériques de complément (diffusées sur Internet et ADSL).

Les chaînes existantes doivent, dans ce contexte, clarifier et renforcer leurs identités respectives.

France 2 : chaîne fédératrice

En confortant le virage éditorial qu'a pris, dès à présent, France Télévisions, France 2 est appelée à rester une grande chaîne populaire.

La suppression de la publicité permettra de proposer de nouvelles références horaires en soirée. Ainsi, les programmes de première partie de soirée commenceront dès 20 heures 30 précises. Sauf cas particulier exceptionnel, les programmes de seconde partie de soirée en seront la poursuite entre 22 heures et 22 heures 30, au plus tard.

L'absence de publicité libérera la chaîne de la pression de la mesure strictement quantitative de l'audience. Cependant, les programmes de la chaîne seront soumis aux obligations de performance selon l'approche qualitative multiple définie dans le cadre des nouvelles mesures de l'audience.

France 2 s'efforcera de proposer un regard grand public sur l'Europe et le monde. Ses programmes offriront l'ensemble des genres et pourront reprendre et populariser des programmes innovants testés sur les autres chaînes. France 2 sera également la chaîne des événements et du direct. Elle diffusera de grandes manifestations culturelles en direct dès lors qu'elle aura mené préalablement l'effort d'éditorialisation destiné à préparer les publics et organisé une promotion efficace, en amont, de ces programmes.

France 3 : sept pôles de gestion régionaux et un maillage renforcé du territoire

L'identité régionale et locale de France 3 sera renforcée afin de la rapprocher de son public et de ses préoccupations.

C'est pourquoi France 3 sera réorganisée en réduisant le nombre de régions administratives, par exemple, de 13 à 7. La réduction des coûts de fonctionnement ainsi obtenue permettra d'augmenter les ressources consacrées aux programmes et à la création.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

France 3 renforcera parallèlement le maillage de proximité en s'appuyant notamment sur les 24 bureaux régionaux d'information, qui s'ouvriront à l'ensemble de la vie locale sans exception de genres (sport, culture...), et dont l'organisation devra être adaptée à la réalité de la vie locale. Les personnels seront par ailleurs formés à l'utilisation des nouvelles technologies, afin de couvrir au mieux l'ensemble des particularités locales.

France Télévisions renforcera le nombre de décrochages locaux aux horaires de grande écoute afin de mieux couvrir l'information de proximité et l'ensemble des manifestations culturelles et sportives régionales et locales. Par ailleurs, l'ensemble de ces programmes locaux et régionaux seront diffusés sur les réseaux ADSL et Internet. **Dans ses programmes nationaux**, France 3 s'efforcera de mettre en valeur la richesse culturelle et patrimoniale des régions françaises et européennes.

Ce nouveau schéma pourra en outre s'appuyer sur **une région pilote volontaire, afin de dessiner un modèle de programmation régionale renforcé**, plus indépendant de l'antenne nationale.

Lorsque la direction de France Télévisions estimera que les compétences éditoriales et le financement seront réunis, elle pourra renforcer la régionalisation de la chaîne et passer de la notion de « décrochage régional » à la notion de « décrochage national ».

France 4 : chaîne de l'innovation, des nouvelles générations de publics et des nouvelles écritures

France 4 est appelée à devenir la chaîne des nouvelles générations de public, ouvertes sur la société et ses mutations. Sa mission sera de faire émerger de nouveaux talents, de nouvelles écritures et de nouveaux formats.

Elle jouera également un rôle de **laboratoire de programmes** en testant les plus innovants d'entre eux sur son antenne avant leur éventuelle diffusion sur les autres chaînes et supports de l'entreprise. France 4 sera la tête chercheuse de France Télévisions, à l'affût des nouveaux créateurs maîtrisant parfaitement le multimédia et les nouvelles technologies. Elle s'emploiera à découvrir ces talents par tous moyens : scènes libres, concours, vidéos, festivals, Internet...

Elle tentera aussi de faire émerger de nouvelles écritures télévisuelles, issues notamment du monde de l'Internet, et proposera des formats différents (courts métrages, clips...). Elle diffusera des sessions quotidiennes courtes d'information adaptées à son identité et à son public.

Enfin, elle s'imposera comme une chaîne globale, en faisant naître, vivre et se poursuivre les programmes sur l'ensemble des supports de France Télévisions. La marque France 4 pourra, en outre, se décliner sur tous les supports, sans les hiérarchiser : à cet égard, un programme pourrait naître sur France 4 TMP (il est d'ailleurs nécessaire que France 4 puisse avoir accès rapidement à la TMP) ou France

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

4.fr avant d'être diffusé sur une antenne hertzienne.

France 5 : chaîne du savoir et du décodage

L'identité actuelle de France 5 sera maintenue, accompagnée par un renforcement dans les genres aujourd'hui absents de cette antenne comme le cinéma. France 5 pourra privilégier le cinéma d'auteur ou étranger (non européen et non nord-américain) dans l'objectif de favoriser la compréhension et l'ouverture sur le monde contemporain.

France 5, comme France 4, proposera des sessions quotidiennes courtes d'information adaptées à son identité et à son public. Elle s'efforcera de renforcer sa dimension éducative en créant, par exemple, un grand portail éducatif capitalisant les expériences actuelles des sites 'curiosphère' et 'lesite.tv'.

RFO-France Ô : chaînes des cultures et de la diversité

La mission de ces chaînes est de faire connaître la diversité française de l'outre-mer et de toutes ses populations.

Afin de garantir l'avenir de RFO alors qu'émerge la concurrence de la TNT, dans la conjoncture économique des DOM-TOM, ces chaînes devront :

Renforcer leurs productions propres afin de leur permettre de couvrir tous les genres télévisuels et de devenir des généralistes de proximité, en phase avec les préoccupations et les langues des populations ultramarines ;

Profiter des technologies numériques pour donner plus de liberté aux stations locales et leur permettre d'adapter leurs horaires de programmation aux habitudes de vie des différentes populations.

Le cadre réglementaire sera – par dérogation - adapté pour favoriser le développement de leurs ressources propres : publicité, parrainage, placement de produits...

RFO doit s'affirmer sur l'ensemble de ses antennes comme le réseau de toutes les populations et mettre en lumière les communautés peu connues de l'outre-mer, comme les Kanaks, les Polynésiens, les Amérindiens de Guyane, les communautés d'origine indienne de la Réunion, les systèmes royaux de Wallis et Futuna... Cette mission doit s'accompagner d'une reprise sur l'ensemble du territoire national par l'intermédiaire de son antenne métropolitaine France Ô.

Création de chaînes thématiques numériques à la demande

A ces cinq chaînes historiques s'ajouteraient plusieurs chaînes thématiques numériques, à la demande, et thématiques de complément. Ces chaînes, très strictement encadrées budgétairement, seront accessibles par Internet (au sein de

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

portails thématiques complets à développer) et les portails VOD des opérateurs ADSL. Elles rassembleront, dans le cadre de thématiques identifiées, les différents contenus des chaînes premiums, ainsi que des contenus de complément, adaptés à ce type de diffusion.

Des partenaires thématiques de ces chaînes pourraient contribuer à leur activité, en apportant leur expertise ou des financements (fondations, institutionnels...). Ainsi, à titre d'exemple, le musée du Louvre pourrait participer à une chaîne consacrée à l'art et à l'éducation artistique ou la Cité des sciences et de l'industrie à une chaîne portant sur les sciences.

Dans ce cadre, des chaînes pourraient être créées autour des thématiques suivantes :

- Art et architecture
- Développement durable
- Emploi.
- Mémoire et transmission
- Santé
- Sciences
- Spectacle vivant

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

3.- Le modèle de gouvernance et de gestion interne

3.1 Une organisation à adapter au défi du *global media*

Face au défi que représente la révolution du *global media*, France Télévisions doit devenir un groupe audiovisuel dont l'identité de service public s'affirme **sur tous les supports**. Par ailleurs, le groupe doit développer une vision prenant mieux en compte l'environnement économique de ses activités dans un contexte de concurrence accrue.

Or son organisation actuelle, son mode de gouvernance et ses relations complexes avec l'Etat ne sont pas une source de transparence ni de réactivité

Une structuration juridique source de confusions

Le Groupe France Télévisions est aujourd'hui constitué par plusieurs dizaines de sociétés ayant leur propre personnalité juridique dont 18 correspondent au cœur de métier. 5 sociétés sont éditrices de programme : France 2, France 3, France 4, France 5 et RFO.

La loi d'août 2000 a officialisé la création du « groupe France Télévisions » qui est désormais une société *holding*. Cette réforme a représenté un progrès puisqu'elle permet de consolider financièrement les comptes des 5 sociétés éditrices de programmes. Cependant, ces sociétés conservent leur personnalité juridique.

La loi de 2000 précitée n'était donc qu'une première étape. En effet, l'existence d'un nombre si important de sociétés est un frein aux économies d'échelles, à la mutualisation d'un certain nombre de services, à l'émergence d'une véritable 'marque' France Télévisions.

De plus, cette situation conduit à une multiplicité d'accords sociaux ce qui n'est pas satisfaisant. En effet, la convention collective en vigueur à France Télévisions date de 1984. Il convient d'y ajouter la convention spécifique aux journalistes ainsi qu'environ 50 accords d'entreprise particuliers. Cette situation crée des disparités de traitements entre des salariés qui font le même métier ce qui, au sein d'une entreprise unique, n'aura guère de sens. **Il conviendra naturellement, par un dialogue social redynamisé, d'aboutir à un cadre collectif d'organisation des conditions de travail, prenant en compte la nouvelle organisation de l'entreprise, préservant les intérêts des salariés, sans suppression d'emploi.**

Un contrat d'objectif et de moyens (COM) qui n'est pas aujourd'hui un instrument de pilotage au service d'un projet

La loi du 1^{er} Aout 2000 prévoit la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM) pour une durée de 3 à 5 ans dont les objectifs sont de déterminer :

- les axes prioritaires de développement de France Télévisions, définis pour chacune

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

des chaînes ;

- les besoins de financement tenant compte du coût prévisionnel des activités et des recettes propres générées.

Il doit constituer un document de référence au moment de l'élaboration de la loi de finances.

Le COM a été pensé comme un instrument de pilotage des relations entre l'Etat et France Télévisions, visant à définir sur plusieurs années les besoins de financement du Groupe France Télévisions. Pour le législateur d'août 2000, il s'agissait de créer un lien entre, d'une part, le président désigné par le CSA et, d'autre part, le Gouvernement et le Parlement afin que, à travers une négociation approfondie sur les objectifs poursuivis par l'équipe dirigeante et les moyens que l'actionnaire et financeur pouvaient mobiliser, il puisse être élaboré un bouclage pluriannuel. Or dans la pratique, les difficultés structurelles pour faire du COM un instrument de pilotage efficace ont été de trois ordres :

- **l'articulation entre le COM, le cahier des charges des chaînes et les évolutions réglementaires.** Ainsi, toute modification de la réglementation se traduit aujourd'hui par une modification par décret du cahier des charges des chaînes sans que le COM soit modifié pour en tirer les éventuelles conséquences, notamment financières ;
- **la stabilité des engagements pris par l'Etat et l'articulation de la programmation pluriannuelle avec le principe de l'annualité budgétaire.** Ainsi, malgré l'implication du Parlement en amont de la signature du COM instaurée par la loi de 2005 visant à renforcer la stabilité des engagements financiers pris par l'Etat, la modification potentiellement substantielle des ressources de France Télévisions ne s'inscrit pas dans une procédure de révision annuelle du COM ;
- **la question de la concomitance de la durée du COM et celle du mandat du président.** Certains d'entre eux nouvellement nommés doivent mettre en œuvre pendant de longs mois un COM négocié par leur prédécesseur.

D'un point de vue conjoncturel, le premier COM, en 2001, est rapidement devenu obsolète du fait d'un changement dans la politique gouvernementale en matière de développement de la TNT. Le deuxième, signé en 2007, devra être révisé pour prendre en compte la réforme considérable, engagée par la mise en œuvre de la mesure de suppression de la publicité, et qui conduit à la révision radicale de la télévision publique telle qu'elle ressort du présent rapport.

Ces éléments structurels et conjoncturels ont pour conséquence de dévaloriser le COM comme outil fondamental de la gestion de France Télévisions. **Il importe donc de trouver les voies et moyens permettant de garantir au COM son rôle crucial qui est d'aboutir à une boucle de gouvernance fermée, réellement cohérente.**

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Un schéma de gouvernance peu cohérent

Le président directeur général du groupe France Télévisions est nommé par une autorité qui n'est pas celle qui lui donne ses moyens financiers. Ainsi, le PDG de France Télévisions est désigné (et peut être révoqué) par le CSA, autorité garante de son indépendance vis-à-vis du pouvoir politique. Cette finalité qui a valeur constitutionnelle se heurte à un principe de gouvernance qui veut que l'Etat, qui se trouve être à la fois actionnaire unique et financeur principal de la société, devrait avoir une capacité à juger et, le cas échéant, sanctionner celui qui la gère.

De plus, la question de l'indépendance, notamment de l'information, ne se pose plus dans les mêmes termes à l'ère du développement de nouvelles technologies qui offrent aux téléspectateurs une multiplicité de possibilités de s'informer qu'à l'époque où il n'y avait que deux chaînes publiques de télévision.

La question de la cohérence du mode de nomination du président-directeur général de France Télévisions et de la volonté de mettre en place une gouvernance efficace et dynamique se pose avec acuité. Elle met en lumière la situation actuelle qui aboutit, parce que deux principes légitimes s'opposent, à une gouvernance 'non bouclée'.

Un conseil d'administration de France Télévisions atypique

Aujourd'hui, la loi prévoit que le conseil d'administration comprend 14 membres :

- deux parlementaires ;
- cinq représentants de l'Etat ;
- cinq personnalités qualifiées nommées par le CSA dont une au moins issue du mouvement associatif, une du monde de la création ou de la production audiovisuelle ou cinématographique et une au moins issue de l'outre-mer français
- deux représentants des personnels élus

Cette composition soulève trois types d'interrogations :

- dans la pratique, au sein du conseil d'administration, **l'Etat présente des facettes multiples et aux objectifs parfois contradictoires** : à travers ses cinq représentants, l'Etat est à la fois actionnaire de l'entreprise ; régulateur du secteur audiovisuel ; défenseur de la politique culturelle ; comptable des deniers de l'Etat. Ces différentes facettes qui possèdent toutes une pertinence incontestable ne permettent pas toujours à l'Etat de prendre des positions claires, uniques et cohérentes. La gestion normale d'une entreprise impose qu'un conseil d'administration privilégie le point de vue de l'actionnaire. Les autres objectifs doivent être défendus dans des cadres distincts, relevant de la loi, du règlement et du contrat ;

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

- au sein des cinq personnalités désignées par le CSA, la loi prévoit qu'il y ait '*au moins une personne issue du monde de création ou de la production audiovisuelle ou cinématographique*'. Cette exigence est légitime au regard de la vocation de France Télévisions à participer pleinement à la création télévisuelle et cinématographique. Cependant, il peut manifestement y avoir un **risque de conflit d'intérêt si les personnalités membres du conseil d'administration sont dans le même temps fournisseurs de France Télévisions** ;
- **les parlementaires membres du conseil d'administration de France Télévisions peuvent également se considérer juges et parties** lors des débats, notamment budgétaires, puisque c'est le Parlement qui a la responsabilité ultime du vote des moyens financiers affectés à France Télévisions.

Ces constats partagés par la quasi-totalité des personnalités auditionnées conduisent à des préconisations structurantes pour la gouvernance de France Télévisions

3.2. Organiser une boucle de gouvernance, cohérente et lisible

Simplifier la structure juridique : la création d'une entreprise unique

Dans le cadre des auditions, il est apparu un consensus sur la nécessité de **franchir une étape supplémentaire dans l'intégration en mutualisant ce qui peut l'être, tout en maintenant une identité forte pour chaque chaîne**. Cette position apparaît particulièrement convaincante et, à la lumière des développements précédents sur le modèle de développement et le modèle culturel, la mise en place d'une entreprise unique constitue le moyen logique d'accompagner la stratégie de *global media*. A cette fin, la quasi-totalité des sociétés actuellement existantes seraient regroupées dans une structure juridique unique afin de créer une véritable synergie entre les activités.

Par exception, et du fait de la spécificité de leur finalité, les sociétés ayant une activité commerciale seraient regroupées dans une filiale commerciale, filiale de l'entreprise unique France Télévisions. Cette filiale en charge de l'exploitation commerciale sur tous les supports regrouperait : France Télévisions Interactive (FTVI), France Télévisions Distribution (FTD), Multimédia France Production (MFP), et France Télévisions Publicité (FTP).

Accompagner les salariés dans la mise œuvre de cette réforme

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

La création d'une entreprise unique n'est pas sans conséquence sur la vie quotidienne des salariés

Ainsi, les relations sociales au sein de cette entreprise doivent prendre en compte la situation actuelle des agents pour aboutir à un cadre conventionnel respectueux des salariés et adapté aux nouveaux défis techniques et économiques.

Le dialogue social au sein de l'entreprise, rénové et redynamisé, devra **aboutir à un accord d'entreprise prenant en compte la nouvelle organisation et préservant les intérêts des salariés.**

La réforme s'effectuera sans suppression d'emploi.

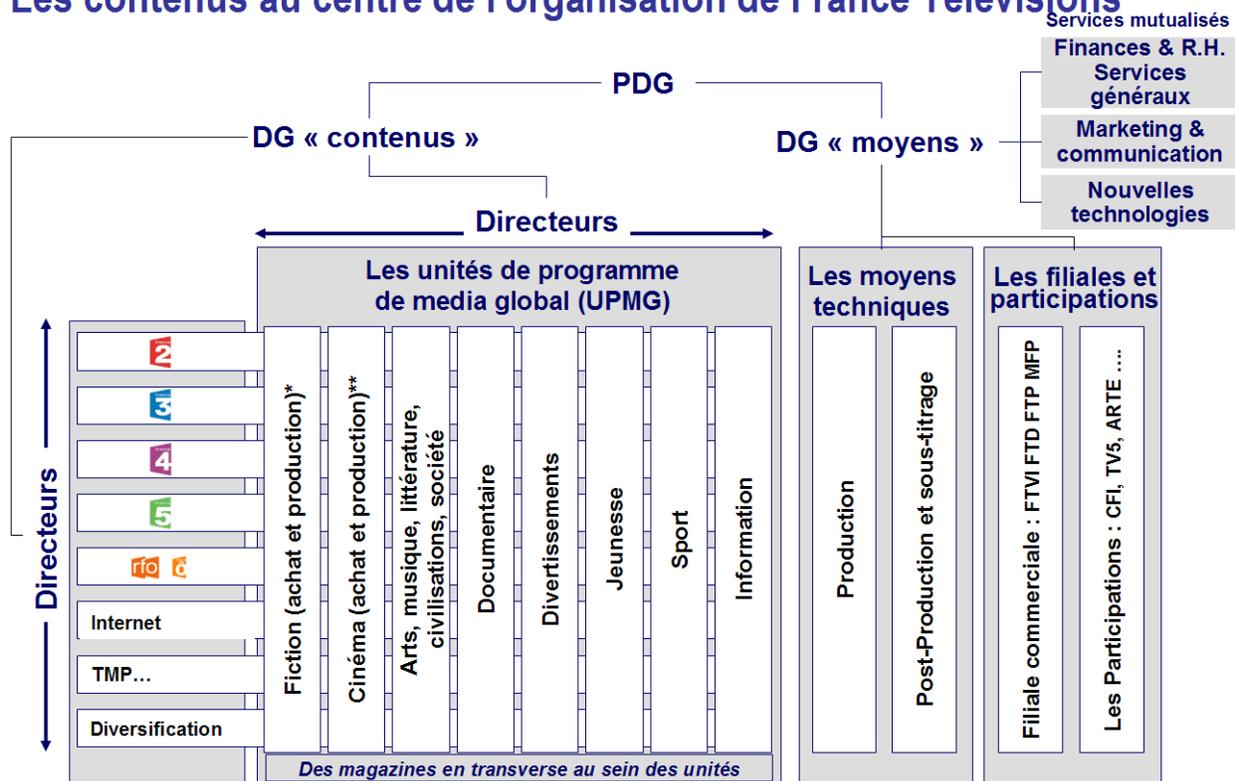
Dans le même souci d'accompagner la réforme, le comité des rémunérations et de la politique salariale prévu dans le COM 2007/2010 devra être effectivement créé. Composé de certains administrateurs de France Télévisions et élargi, notamment, aux directeurs généraux et au directeur en charge des ressources humaines, il a vocation à se prononcer sur la politique salariale de l'entreprise.

C'est un outil qui permettra de garantir une transparence dans la gestion qui semble indispensable.

Organiser la structure unique autour des contenus en tenant compte de l'évolution vers le global media

Les conclusions portant sur le modèle de développement de France Télévisions ont esquissé le principe d'une organisation matricielle, conséquence logique du principe de création d'une entreprise unique de média global. Le schéma suivant en précise les contours et la manière dont le management et le pilotage de cette structure matricielle peuvent s'envisager.

Les contenus au centre de l'organisation de France Télévisions



*ensemble du CA de tous les supports devra entrer dans le calcul des obligations du groupe
 **sous réserve du statut juridique de la (les) filiale(s) de co-production de films

Dans ce cadre, l'équipe dirigeante de France Télévisions sera composée, autour du président-directeur général, d'un directeur général 'contenus' ayant la fonction cruciale d'arbitrage des éventuels différends entre les responsables de contenus et les responsables d'antenne, ainsi que d'un directeur général 'services généraux et moyens' qui aura en charge la totalité des fonctions supports mutualisées et des moyens techniques.

Par ailleurs, ce dernier sera en charge du pilotage de la filiale commerciale et du suivi des participations.

Seuls les directeurs généraux pourront, avec le président-directeur général, être mandataires sociaux.

Par ailleurs, des directeurs seront en charge des Unités de programmes, de l'information, du sport, et des différents supports, sous l'autorité du directeur général 'contenus'.

Conformément au principe développé dans le cadre de la présentation du modèle culturel, et afin de préserver le principe d'indépendance des rédactions des chaînes, le directeur de l'information sera assisté par des directeurs des rédactions.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Donner au PDG les moyens de mettre en œuvre son projet : Un COM transformé en véritable contrat de mandature

Le COM est l'outil qui permet d'éviter que la gouvernance de France Télévisions soit en boucle ouverte. A cette fin, il doit devenir un contrat de mandature, incarnant le plan stratégique de l'entreprise.

C'est pourquoi, sa durée doit être calée sur celle du mandat du président – c'est-à-dire cinq ans. Ce dernier, dès sa désignation, aura en conséquence à négocier rapidement un avenant au texte en vigueur à son arrivée et à mettre sur le métier le nouveau COM qui sera la traduction opérationnelle de son plan d'action pour la durée de son mandat.

Il convient, par ailleurs, de clarifier les rôles respectifs du cahier des missions et des charges et du contrat d'objectifs et de moyens. Le premier constitue le cadre global de nature réglementaire que doit respecter l'entreprise dans toutes ses activités. Elaboré pour l'entreprise unique, il contiendra bien évidemment des clauses particulières pour chacune des chaînes. Le CSA continuera à assurer le contrôle annuel du respect de ce cahier des missions et des charges par France Télévisions.

Le second a un caractère exclusivement conventionnel dont l'objet est de préciser la manière dont le président entend mener sa politique durant les cinq années de son mandat, en cohérence avec la stratégie audiovisuelle de l'Etat dont le COM constituera la déclinaison opérationnelle. Cette cohérence justifiera, de la part de l'Etat, des engagements fermes sur les moyens associés à ces objectifs.

Le COM doit faire l'objet d'une procédure d'évaluation annuelle avec les services compétents du ministère en charge du budget et du ministère en charge de la communication. Cette évaluation peut conduire à la négociation éventuelle d'avenants sur la base de critères préétablis au moment de la signature du COM. En effet, il importe de donner un caractère solennel à ce document. Les éventuelles modifications ne doivent pas avoir pour origine des éléments purement contingents. C'est à cette condition que le COM pourra clore la boucle de la gouvernance.

Rapprocher la gouvernance de France Télévisions de celle d'une entreprise publique classique tout en tenant compte de sa spécificité

Les conséquences de la création d'une entreprise unique doivent être tirées. Cette création conduit mécaniquement à la disparition des conseils d'administrations des sociétés actuelles du groupe, et notamment de France 2, France 3, France 5 et RFO.

Le conseil d'administration de l'entreprise unique devra se concentrer sur les éléments stratégiques de l'action de France Télévisions, en évitant d'entrer dans des éléments relevant de la gestion quotidienne de la société. A cet égard, le conseil d'administration devra veiller à préserver l'autonomie de gestion opérationnelle du président-directeur général.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

En effet, la gouvernance de France Télévisions doit :

- se rapprocher de celle des autres entreprises publiques, tout en préservant sa spécificité que le Conseil Constitutionnel a eu l'occasion de réaffirmer ;
- aboutir à une clarification de sa relation avec l'Etat, en évitant toute redondance et en se reposant sur le cadre conventionnel fondamental qu'est le COM ;
- éviter tout conflit d'intérêt potentiel.

C'est sur la base de ces principes directeurs qu'il est retenu que le conseil d'administration de France Télévisions ne comprenne plus que deux représentants de l'Etat : en tant qu'actionnaire (par l'intermédiaire de l'agence des participations de l'Etat qui désignera un administrateur) ; en tant que garant de la cohérence de la politique audiovisuelle publique (par l'intermédiaire d'un administrateur désigné par la direction du développement des médias).

Deux représentants du personnel élus par les salariés seront également administrateurs de l'entreprise.

Huit personnalités qualifiées compléteront le conseil, en veillant à la fois au respect des équilibres politiques, à la compétence des personnalités qualifiées en tant qu'administrateurs, et à éviter toute situation qui mettrait un administrateur dans une situation de conflit d'intérêt ou le conduirait à être juge et partie.

Ces principes signifient qu'un membre du conseil d'administration de France Télévisions ne peut être concomitamment l'un de ses fournisseurs, l'un de ses clients ou avoir un lien avec l'un de ses concurrents.

De la même manière - cela a été évoqué - les membres du Parlement ayant vocation à voter les moyens budgétaires de France Télévisions risquent d'être juges et parties. En conséquence, il ne semble pas opportun de maintenir une représentation de deux parlementaires en tant qu'administrateurs de France Télévisions, comme c'est aujourd'hui le cas.

Au total, les huit personnalités qualifiées, issues du monde de l'entreprise, seront désignées par le gouvernement sur proposition du collège des commissions des affaires culturelles des deux assemblées qui présenteront, à cette fin, une liste d'au plus seize noms.

La limite d'âge pour être administrateur pourrait être repoussée afin de permettre à de jeunes retraités, issus notamment du monde de l'audiovisuel, d'être retenus alors qu'ils n'auraient manifestement plus le risque de se trouver en conflit d'intérêt.

Cette modification substantielle de la composition du conseil d'administration est en cohérence avec la création d'une entreprise unique. En effet, le rôle du conseil d'administration de cette future entreprise de 11 000 salariés sera naturellement différent de celui d'une des chaînes de télévision aujourd'hui existantes.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Modalités de désignation du président-directeur général

En ce qui concerne la nomination du président-directeur général, France Télévisions doit veiller à se rapprocher du fonctionnement habituel d'une entreprise tout en tenant compte de la spécificité majeure de son activité qui donne au CSA un rôle éminent dans le processus de désignation, comme le Conseil Constitutionnel l'a affirmé.

Afin d'élaborer une solution respectueuse de ce double impératif, **le président-directeur général sera désigné par le conseil d'administration de l'entreprise sur une liste de trois à cinq noms proposée par le CSA.**

Après cette désignation, le PDG deviendra le treizième membre du conseil d'administration.

Chaque candidat, aussi bien dans le processus de sélection initial de la responsabilité du CSA que dans la désignation finale par le conseil d'administration, devra être en mesure de défendre un projet de mandat qui constituera le cadre général de son plan d'action à cinq ans.

Le président-directeur général finalement retenu veillera, dès sa désignation, à négocier avec les autorités de tutelle le COM permettant de traduire conventionnellement les objectifs qu'il se sera assigné et qui auront justifié sa désignation par le CSA puis par le conseil d'administration.

4. Le modèle économique et financier

Le Président de la République, dans la lettre de mission adressée au président de la Commission pour la nouvelle publique, précisait que *la fin de la publicité sur les chaînes de France Télévisions doit permettre à la télévision publique de prendre davantage de risques dans la programmation, de mettre en valeur les arts et la culture, et de traiter de façon plus exigeante et approfondie les grands débats du monde d'aujourd'hui et de demain : l'environnement, la croissance durable, l'Europe, etc.*

De fait, la commission n'avait pas pour objectif principal de trouver des recettes de compensation à la suppression de la publicité sur la télévision publique mais de repenser le modèle de France Télévisions. Ce sont les préconisations portant sur les modèles de contenu, de développement, et de gouvernance qui devaient conduire à établir précisément le niveau des moyens à mobiliser.

Pour autant, avant même de proposer des solutions à même de permettre de financer ce nouveau modèle, dès le rapport d'étape, deux propositions ont été faites pour éviter de déstabiliser France Télévisions et envisager que le nouveau modèle de télévision publique puisse être mis en place dans la durée et sans rupture.

4.1. Les premières propositions de la commission

Deux propositions à caractère financier ont été incluses dans le rapport de méthode présenté au Président de la République le 16 avril dernier.

Il a été proposé pour 2008, **un abondement de 150 M€** compte tenu de la dégradation des comptes de France Télévisions en partie provoquée par l'annonce de la réforme et de la nécessité d'assurer le financement de ses moyens de développement, abondement estimé à partir du chiffre d'affaires réalisé en 2007 et des estimations de baisse de recettes.

La commission a insisté pour que cet abondement permette à France Télévisions de respecter ses obligations de financement de la filière de création (auteurs, producteurs, COSIP) quel que soit le vecteur retenu par l'État pour le versement de cet abondement. En conséquence, ces 150 M€ engendrent vis à vis de la filière de création les mêmes obligations que les ressources publicitaires si elles avaient été perçues.

Par ailleurs, **une mise en œuvre progressive de la mesure de suppression de la publicité est privilégiée**, par le biais d'une étape commençant en 2009 et s'achevant en 2012, destinée à amortir ses effets macro-économiques ; tenir compte de l'échéance du basculement au numérique ; permettre de transposer la directive Services de médias audiovisuels (SMA) ; atténuer les effets inflationnistes sur le marché publicitaire.

Cette réduction par étapes doit également permettre aux nouvelles télévisions de développer leurs ressources et à France Télévisions de développer son nouveau

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

modèle de média global, en prenant garde à ne pas créer de déséquilibres entre les chaînes privées et les chaînes publiques.

Ces deux propositions devaient être également perçues comme des moyens de remobilisation de la régie publicitaire dont la qualité et le professionnalisme sont unanimement reconnus.

4.2. Le contexte économique général du secteur audiovisuel

Au-delà du seul sujet de France Télévisions, le contexte global du financement de la télévision conduit à un ensemble de réflexions.

Il ressort des analyses et des auditions menées que le secteur de la télévision en France bénéficie d'un financement globalement moindre que celui des principaux pays européens. Ainsi en 2007, en Grande Bretagne, le revenu global de l'audiovisuel *per capita* atteignait 166 £ (\approx 210 €) alors qu'en France ce revenu *per capita* atteignait 106 £ (\approx 134 €)¹. Les ressources de l'ensemble des opérateurs audiovisuels atteignaient 16,4 Md€ en Grande Bretagne en 2006, 12,3 Md€ en Allemagne et 10 Md€ en France². Pris sous l'angle de la publicité, la ressource publicitaire dégagée en France pour financer l'ensemble des grands médias (10,5 milliards d'euros en 2006, hors annuaires) est deux fois plus faible que celle de la Grande-Bretagne (20,3 Md€), presque deux fois plus faible que celle de l'Allemagne (17,3 Md€)³,

Rapportés aux nouveaux acteurs issus du secteur des télécommunications, les diffuseurs publics et privés français apparaissent de taille relativement modeste (le chiffre d'affaires de France Télévisions pour 2007 représente moins de 40 % de la seule capacité d'autofinancement de France Télécom - Orange).

S'agissant des acteurs publics de l'audiovisuel en Europe, le groupe France Télévisions a des ressources (2,9 Md€) le situant au niveau de celui de la RAI en Italie mais en deçà des deux principaux opérateurs publics : l'ARD en Allemagne avec 6,3 Md€ et la BBC en Grande-Bretagne avec 6,2 Md€⁴.

S'agissant du financement de l'audiovisuel public en Europe, les auditions ont mis en évidence qu'il est, dans le plus grand nombre de pays, assuré par la redevance. Dans quelques pays, la redevance n'existe pas (Espagne, Belgique...). A l'inverse, dans les pays scandinaves, la Grande-Bretagne ou le Danemark, l'audiovisuel public n'est financé que par la redevance ou par d'autres sources de financement public.

Quelques opérateurs publics en Europe, dont la France jusqu'à l'annonce du Président de la République, bénéficiaient de financements mixtes (redevance et ressources publiques vs publicité, parrainage et diversification), le financement de la RAI (Italie) et

¹ Source : OFCOM - World Television Markets 2007, IDATE and Ofcom analysis

² Source : UER - chiffres 2006

³ Source : Observatoire européen pour l'audiovisuel

⁴ Source : UER - chiffres 2006

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

de l'ORF (Autriche) étant sensiblement équilibré entre les deux modes de financement.

Compte tenu de ces différentes modalités de financement, le montant de la redevance diffère selon les pays européens comme le montre le tableau suivant :

MONTANT DE LA REDEVANCE AUDIOVISUELLE EN EUROPE EN 2006

Islande	363,30 €
Autriche	324,85 €
Suisse	290 €
Norvège	246 €
Suède	210 €
Allemagne	204,36 €
Finlande	200,70 €
Royaume-Uni	195,60 €
Belgique wallonne	149,60 €
Irlande	155 €
Slovénie	132 €
France	116 €
Italie	99,60 €

Source : Observatoire européen de l'audiovisuel⁵

Moyenne européenne : 161 €

De manière générale, le problème de la télévision, publique comme privée, en France est qu'elle dispose de ressources limitées pour financer les grands défis de demain. L'objectif devrait être de s'assurer à la fois que l'ensemble des ressources du secteur augmente et que le financement de France Télévisions puisse être sécurisé et pérennisé sur le long terme et qu'il maintienne la part de France Télévisions dans l'économie du secteur.

L'ensemble des préconisations du présent rapport contribuent à un enrichissement global du secteur. Elles prennent en compte l'évolution des techniques et, comme cela a été rappelé, leur conséquence majeure : l'entrée des nouveaux acteurs que sont les opérateurs de télécommunications qui auront vocation, en contrepartie du bénéfice des images de la filière télévisuelle en général, à participer à son financement.

4.3. Les principes structurants du financement de France Télévisions

La donnée clef du raisonnement qui conduit à définir le futur schéma de financement de la télévision publique est constituée par la suppression de la publicité sur ses antennes.

⁵ in Rapport n°276 de l'Assemblée nationale (PLF 2008 - Annexe n°26, Rapporteur spécial : P. Martin-Lalande)

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

A titre dérogatoire et résiduel, des exceptions sont envisagées. Il s'agit :

- des ressources issues du parrainage hors placement de produit (qui pourraient même augmenter avec la transposition de la directive SMA) ;
- des ressources issues de la publicité sur l'outre-mer (RFO et France Ô) et sur les antennes régionales de France 3 ;
- de la publicité sur les sites Internet de France Télévisions et les nouveaux supports ;
- la publicité d'intérêt général (concernant, par exemples, les grandes causes nationales et les messages en faveur d'associations caritatives).

Le total de ces types de ressources représentant environ 150 M€.

Plusieurs calendriers doivent être coordonnés pour mettre en œuvre simultanément et rapidement :

- les préconisations issues de la commission ;
- la transposition de la directive SMA (ex. « télévision sans frontière ») ;
- l'évolution des rapports diffuseurs-producteurs (convergence avec les travaux de la mission confiée par la Ministre de la culture à MM Kessler et Richard sur ce sujet particulier).

Les modalités de réduction par étapes à retenir sont :

- Le calendrier de la réduction par étapes avec une première étape débutant le 1^{er} septembre 2009 et une deuxième étape (avec clause de rendez-vous) au moment du basculement au « tout-numérique » (1^{er} janvier 2012) ;
- Les modalités de réduction durant cette période transitoire avec la suppression de la publicité sur toutes les chaînes après 20 heures.

Cette proposition entraîne un besoin de financement annuel d'environ 450 M€⁶ pour France Télévisions durant la période transitoire.

A l'issue de ces travaux, il y a eu, de plus, consensus pour considérer comme base de départ, les ressources publicitaires de France Télévisions estimées à 800 M€ ; pour considérer que des recettes publicitaires demeureront dans tous les cas de figure (parrainage, outre-mer, régions...) à un niveau de 150 M€ et pour considérer qu'en proposant de ne supprimer la publicité qu'après 20h, France Télévisions conservera 200 M€ durant la période transitoire (même si l'effet d'une anticipation de l'application de la directive SMA peut conduire à modifier ce montant), soit, au titre de la compensation de la suppression de la publicité, un **besoin de financement de 450 M€ annuel à satisfaire** ;

⁶ Cette estimation repose à la fois sur des analyses fournies par France Télévisions et sur des analyses concurrentes ou complémentaires (et en particulier sur la diminution de valeur des écrans de *daytime*).

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

S'agissant des modalités de financement, aucune proposition n'a été écartée *a priori* : la réflexion a porté sur une trentaine de pistes.

Certaines de ces pistes posaient des problèmes juridiques importants, des difficultés de mise en œuvre ou des risques de remise en cause disproportionnée d'équilibres bâtis depuis plusieurs années. C'est notamment le cas d'un financement par élargissement de la rémunération d'usage du spectre par le secteur audiovisuel et par le ministère de la Défense ; d'un financement par dérivation d'une partie de la réduction des tarifs négociés par l'ARCEP pour les particuliers, des terminaisons d'appel entre opérateurs mobiles ; ou enfin de la modification du taux de TVA sur les abonnements FAI et TMP.

Les autres pistes ont été analysées et présentées dans un premier temps sous forme de trois scénarios alternatifs **ni définitifs ni exclusifs**, exposant l'éventail des propositions et mettant en évidence qu'il était possible de trouver des solutions de financement non seulement pour compenser la perte de recette liée à la suppression de la publicité mais plus globalement pour financer la nouvelle ambition du service public.

Des travaux d'analyses ont permis d'approfondir l'examen de certaines de ces pistes, en concertation avec France Télévisions et ses autorités de tutelles (Direction du développement des médias, Agence des participations de l'État, Direction du budget et leur conseil) et de préciser certains chiffrages. Les fruits de ces réflexions ont permis d'enrichir un débat destiné à faire émerger une position de consensus.

Il n'en demeure pas moins que les chiffrages évoqués restent par nature largement estimatifs et nécessitent donc d'être précisés et arbitrés au moment de la mise en œuvre des mesures retenues par le Gouvernement et le Parlement.

4.4. Les besoins de financement

Pour mémoire : le COM actuel prévoit un certain nombre de dépenses qui nécessitent de mobiliser chaque année environ 60 M€ de recettes supplémentaires pour tenir les engagements pris par l'État, puisque la réserve de financement que constituait la possibilité d'augmenter le remboursement des dégrèvements de redevance a été épuisée.

Avant d'étudier des besoins de financement issus des travaux de la commission, il convient d'affirmer que la principale ressource de France Télévisions, la redevance, doit lui permettre avant toute chose de garantir un financement pérenne (en euros constants) pour le groupe. Cette pérennisation est assurée par une indexation du montant de la redevance sur l'inflation.

Au-delà des 450 M€ en année pleine nécessaires pour compenser la suppression de la publicité (et des 650 M€ après 2012), d'autres besoins de financement ont fait l'objet d'expertises contradictoires :

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

▪ **Les besoins au titre de la restructuration de France Télévisions en média global**

Ces besoins sont, pour la plus grande partie, des besoins non pérennes et destinés à couvrir :

- Les coûts de transition (2009-2011) liés aux structures (restructuration de la régie, plan de formation des collaborateurs pour les accompagner vers leurs nouveaux métiers) ;
- Les coûts de mise en place du média global (investissements techniques nécessaires à la gestion du groupe, investissements technologiques pour les nouveaux services) ;
- Les coûts de transition pour amorcer le nouveau modèle d'affaires commercial, (des investissements financiers dans des chaînes thématiques et sites Internet, détention de droits nouveaux).

▪ **La prise en compte des besoins liés à la négociation d'un accord d'entreprise**

L'entreprise unique aura vocation à redessiner le cadre conventionnel définissant les conditions de travail en son sein. Les besoins définitifs seront déterminés selon les choix qui seront faits et en fonction des synergies mises en œuvre, à conditions de travail comparables.

▪ **Les besoins au titre de l'évolution de France 3**

Le modèle préconisé consiste à faire évoluer France 3 en renforçant le maillage des éditions d'information locales et à promouvoir l'information, la culture et les événements de proximité par la création de télévisions locales de proximité sur le web. A terme, les 24 bureaux régionaux d'information (BRI), pourraient porter une « web-tv » ce qui peut nécessiter des investissements d'amorçage.

▪ **L'extension à l'ensemble de France 3 des obligations en matière de création**

Au total, durant la période transitoire, les besoins nouveaux annuels selon les options retenues s'élèvent à :

- **450 M€** au titre de la compensation de la publicité ;
- **200 M€** au titre de la nouvelle ambition du service public
dont 80 M€ pour accroître le financement du secteur de la création

4.5. Les principales ressources possibles

Plusieurs types de ressources ont été envisagés. Trois scénarios initiaux les combinaient avec des intensités variables.

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

▪ Des ressources de l'État

Pourquoi solliciter l'État ? La suppression de la publicité est une décision prise par l'État. De fait, les missions de service public sont renforcées et les obligations de service public doivent être financées. Il n'est donc pas illogique que l'État participe à la compensation.

Trois pistes ont été envisagées :

- revenir à la logique même de la redevance : financer les chaînes de télévision publique. En conséquence, la redevance aujourd'hui affectée à l'INA et à RFI serait mobilisée au profit de France Télévisions. Les montants en jeu représentent 80 M€ destinés actuellement à l'INA et 60 M€ à RFI soit 140 M€ au total ;
- affecter une taxe existante : dans cette hypothèse, la proposition privilégiée est d'affecter la redevance d'usage des fréquences radioélectriques (rendement actuel : 291 M€) ;
- affecter les recettes venant de la part du futur dividende numérique qui sera réattribuée aux fréquences de télécommunication : non estimable à ce stade.

▪ La redevance

Au-delà de l'indexation de la redevance sur l'inflation qui doit permettre le maintien de cette ressource en euros constants, deux moyens peuvent être utilisés conjointement ou concurremment : faire évoluer le taux ou modifier l'assiette.

Pour améliorer l'acceptabilité de la redevance, un consensus s'est exprimé sur la nécessité d'inciter à la mensualisation du paiement de la taxe d'habitation et de la redevance : **le mode de paiement, par défaut, serait la mensualisation** (tout en conservant la possibilité pour le contribuable de la refuser). Une plus grande mensualisation réduirait, au demeurant, le coût de trésorerie et améliorerait le taux de recouvrement.

S'agissant de l'évolution du taux

- Un rattrapage du montant de la redevance bloqué depuis 5 ans (soit environ + 10 %) portant la redevance à 14 € par mois (sur 10 mois) : 300 M€
- La fixation de la redevance au niveau moyen européen (16 € par mois sur dix mois) ;
- Rendre la redevance plus équitable :
 - la progressivité en fonction des revenus n'a pas été retenue car elle aurait comme conséquence de faire rentrer la redevance dans le champ des prélèvements obligatoires ;

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

- étendre la redevance aux résidences secondaires⁷ grâce à la taxe d'habitation. A taux complet, 232 M€ ; à mi-tarif : 116 M€

S'agissant de l'évolution de l'assiette

- Modifier l'instruction fiscale en étendant l'acquittement de la redevance à l'ensemble des moyens modernes de réception de la télévision ;
- Inclure une redevance *spécifique à tarif réduit* pour les détenteurs de radio n'ayant pas de télévision (25 €, proportionnel à la part de Radio France) ;
- Revenir sur la dégressivité de la redevance pour les professionnels (en particulier les hôtels).

Ces différents éléments comportent un ensemble d'avantages et d'inconvénients. **Les principes d'équité et de réalisme conduisent à ce que les moyens de pérenniser la ressource issue de la redevance qui doivent être mis en œuvre sont – outre l'indexation – l'élargissement de l'assiette à l'ensemble des moyens de recevoir la télévision, en pleine cohérence avec le principe de média global, qui en est la traduction technique, ainsi qu'un effort particulier pour aboutir à une mensualisation de son paiement.**

▪ Des taxes sur les secteurs concernés par la diffusion de l'image

Taxer une partie des **recettes publicitaires supplémentaires** des chaînes de télévisions privées est justifiée par un ensemble de facteurs :

- Les télévisions privées vont bénéficier d'une certaine proportion de report des recettes publicitaires délaissées par France Télévisions.
- Ces télévisions vont également pouvoir compter sur une amélioration de leurs recettes publicitaires due à la transposition de la directive SMA et à l'autorisation d'une seconde coupure de publicité.
- Même si en 2008, cet effet d'aubaine semble incertain (la conjoncture économique pourrait même entraîner un recul de leur chiffre d'affaires en 2008), à moyen terme ces chaînes devraient voir leur CA augmenter ce qui rend une telle taxe parfaitement envisageable, ainsi que le maintien de leurs obligations de production.

En revanche, une telle taxation se heurte à l'ambiguïté de financer la télévision publique par ses concurrents privés. Cette difficulté sera contournée en affectant son produit au financement de l'INA dont la ressource actuellement issue de la redevance sera destinée à France Télévisions. A cet égard, L'INA a accompli son redressement, numérisant ses fonds d'archives et les mettant à disposition de tous les publics, grâce à une maîtrise des nouvelles technologies et des nouveaux médias. Le produit de cette

⁷ En partant de l'hypothèse que 2 millions de résidences secondaires détiendraient un téléviseur (sur les 3,2 millions de résidences secondaires recensées par l'INSEE), cette mesure aurait un rendement maximal de 232 M€ avec une variante possible : un tarif réduit de moitié : 116 M€

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

taxe sur les ressources publicitaires des chaînes de télévision aura également pour objectif de conforter cette stratégie et ce dynamisme. Ainsi, son produit permettra de garantir à l'INA les moyens publics de financement de l'ensemble de ses missions, conformément aux engagements pris par l'Etat dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens 2005 – 2009.

Taxer le chiffre d'affaires des **opérateurs télécoms et FAI**, en lien avec les nouveaux modes de consommation de l'image, est légitime dès lors que ces entreprises souhaitent – dans le cadre de la convergence – associer 'contenants' et 'contenus', comme cela a déjà été évoqué. Il n'est, naturellement, pas question de mettre en péril l'équilibre économique de ce secteur ni d'empêcher son développement. Cependant, le chiffre d'affaires de ces entreprises, en 2007, est supérieur à 42 milliards d'euros et connaît un fort dynamisme et un fort taux de marge.

En revanche, leur recours aux images de la filière télévisuelle, incluant les producteurs, les auteurs et les diffuseurs, justifie pleinement leur contribution au financement de la télévision publique, sans préjuger de dispositifs concernant leur apport à la filière de création (producteurs, auteurs, COSIP) et à l'application du principe de neutralité technologique qui a inspiré de récentes décisions comme l'extension du paiement de la contribution au COSIP. Enfin, des partenariats pourront être noués avec les différents acteurs. France Télévisions a joué, à cet égard, un rôle précurseur dans le cadre d'un récent accord passé avec Orange.

Taxer la vente de produits d'électronique grand public (EGP). Le chiffre d'affaires de ce secteur en 2007 est supérieur à 18 milliards d'euros. Le renouvellement de ces produits est permanent, ce qui assure un dynamisme de la ressource, et la forte concurrence que se livrent des fabricants, essentiellement étrangers, permet une baisse continue des prix des produits.

▪ **Des gains de productivité et des ressources propres pour France Télévisions**

La transformation en média global doit permettre de développer des ressources issues de la diversification et de rechercher des économies et des gains de productivité, liés notamment aux potentiels de synergies.

S'agissant des recettes de diversification, il ressort des différents travaux menés par la commission et des échanges avec France Télévisions qu'elles pourraient être estimées à 40 M€ par an supplémentaires.

S'agissant des gains de productivité tirés par France Télévisions, au-delà des économies possibles à structure inchangée, les synergies nées de la restructuration dans le cadre du media global pourraient générer au moins 140 M€ de ressources supplémentaires.

Enfin, à compter de 2012, France Télévisions pourra bénéficier de l'économie issue de

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

l'abandon progressif de la diffusion analogique au profit de la diffusion numérique.

4.6. Synthèse des préconisations

L'ensemble des chiffrages nécessitera des expertises complémentaires. Avec cette précaution, il est retenu un dispositif qui associe plusieurs mesures visant à répondre aux deux questions financières qui sont posées :

- Comment compenser les pertes de recettes liées à la suppression de la publicité sur les écrans de France Télévisions ?
- Comment assurer le développement et le rayonnement de la télévision publique ?

De surcroît, la synthèse retenue envisage une étape initiale, avec maintien de la publicité sur les antennes de France Télévisions avant 20H00 du 1^{er} septembre 2009 jusqu'à l'abandon définitif de la diffusion analogique au profit du numérique, soit le 1^{er} janvier 2012. A l'issue de cette étape, une clause de rendez-vous est envisagée, permettant de faire un bilan de la réforme et de l'opportunité de la mise en œuvre de sa phase finale.

Besoins de financement

Les besoins tels qu'ils sont évalués dans le cadre de cette typologie se résument de la manière suivante :

- Garantir le financement actuel de la structure en euros constants, permis par l'indexation de la redevance ;
- Financer les besoins nouveaux :
 - Compensation de la suppression de la publicité : 450 M€ durant la période transitoire (et 650 M€ au-delà)
 - Financement de la nouvelle ambition : 200 M€ dont 80 M€ pour accroître le financement du secteur de la création

Ressources

Pour financer les besoins nouveaux, les moyens à mobiliser se répartissent de la manière suivante :

Pour compenser la suppression de la publicité

- une taxe sur les secteurs TELCO et FAI (avec un taux de 0,5 %, 210 M€) ;

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

- l'affectation à France Télévisions de la part de redevance destinée à RFI (60M€) ;
- l'affectation à France Télévisions de la part de redevance destinée à l'INA ; la charge pour l'État est compensée par une taxe sur les télévisions privées (avec franchise pour les petites chaînes) ;
- L'affectation partielle durant la période transitoire, et totale après 2012, de la redevance d'usage des fréquences radioélectriques ;

Pour financer la nouvelle ambition de France Télévisions

- les ressources supplémentaires issues de l'élargissement de l'assiette de la redevance par l'extension à tous moyens de réception (environ 20 M€) ;
- la mobilisation des recettes de diversification ;
- les gains tirés des synergies dégagées du media global ;
- les économies tirées de la fin de la diffusion analogique.

De surcroît, ce schéma ne mobilise pas une possible affectation à France Télévisions de la part du futur dividende numérique pour les fréquences qui seront réattribuées aux télécommunications. Le cas échéant, cette piste pourra être mobilisée pour ajuster les ressources aux besoins futurs.

Récapitulatif

- **Indexation de la redevance** pour pérenniser cette ressource en euros constants ;
- **Compensation de la suppression** de la publicité :

	2009	2012
Affectation à FTV de la part de redevance affectée à RFI	60 M€	60 M€
Affectation à FTV de la part de redevance affectée à l'INA ⁸	80 M€	80 M€
Taxe sur le chiffre d'affaires des « Opérateurs et FAI » (0,5 %)	210 M€	210 M€
Affectation de la redevance « fréquences radioélectriques »	100 M€	300 M€
Total	450 M€	650 M€

⁸ Compensation pour l'État par une taxation du CA publicitaire des télévisions privées « taxe pour la mémoire audiovisuelle »

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

- Financement de la **nouvelle ambition** du service public

	2009	2012
Évolution de l'assiette de la redevance	20 M€	20 M€
Économies et gains de productivité	140 M€	140 M€
Recettes de diversification	40 M€	40 M€
Fin de la diffusion analogique		100 M€
Total	200 M€	300 M€

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

ANNEXE 1 : Composition de la commission pour la nouvelle télévision publique

PRÉSIDENT

- Jean-François Copé

COLLÈGE PARLEMENTAIRE

- David Assouline, Sénateur (PS)
- Patrick Bloche, Député (SRC)
- Louis de Broissia, Sénateur (UMP)
- Gilles Carrez, Député (UMP)
- Jean Dionis du Séjour, Député (NC)
- Michel Françaix, Député (SRC)
- Michel Herbillon, Député (UMP)
- Christian Kert, Député (UMP)
- Patrice Martin-Lalande, Député (UMP)
- Didier Mathus, Député (SRC)
- Catherine Morin Desailly, Sénatrice (UC-UDF)
- Jack Ralite, Sénateur (CRC)
- Ivan Renar, Sénateur (CRC)
- Franck Riester, Député (UMP)
- Jacques Valade, Sénateur (UMP)

COLLÈGE PROFESSIONNEL

- Véronique Cayla, Directrice générale du CNC, spécialiste du cinéma et de l'audiovisuel
- Hervé Chabalier, journaliste, producteur (CAPA)
- Jacques Chancel, producteur audiovisuel
- Catherine Clément, philosophe, auteur d'un rapport sur l'audiovisuel public
- Sophie Deschamps, scénariste, ancienne président de la SACD
- Laurence Franceschini, Directrice du développement des médias
- Pierre Giacometti, consultant, expert
- Simone Harari, productrice audiovisuelle
- Marin Karmitz, producteur, distributeur (MK2)
- Dr David Levy, Associate Fellow à Oxford, ancien directeur «public policy – BBC Strategy»
- René Martin, producteur de spectacles et producteur audiovisuel
- Marie Masmonteil, productrice de cinéma
- Martin Rogard, directeur France de Dailymotion (plateforme communautaire)
- Marcel Rufo, pédopsychiatre
- Jacques Santamaria, scénariste
- Nicolas Traube, producteur audiovisuel

RAPPORTEUR GENERAL

- Hervé Barbaret

SECRETAIRE GENERAL

- Julien Massiat

De manière opérationnelle, les travaux se sont organisés en quatre ateliers dans

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

lesquels se sont répartis les membres de la commission. **Chacun de ces ateliers ayant approfondi l'un des champs de réflexion retenus.** Ils étaient co-présidés par un parlementaire et par un professionnel du secteur avec le soutien d'un rapporteur pour établir le compte rendu de leurs travaux.

Les quatre ateliers sont constitués de la manière suivante :

Atelier « modèle économique » :

Co-présidents : Patrice MARTIN-LALANDE
Simone HARARI
Suppléants : Ivan RENAR
David LEVY
Autres membres : Patrick BLOCHE
Gilles CARREZ
Véronique CAYLA
Laurence FRANCESCHINI
Rapporteur : Romain DUBOIS

Atelier « modèle de gouvernance » :

Co-Présidents : Jacques VALADE
Nicolas TRAUBE
Suppléants : Christian KERT
Pierre GIACOMETTI
Autres membres : Louis de BROISSIA
Didier MATHUS
Jacques CHANCEL
Rapporteur : Sophie THIBAUT

Atelier « modèle de développement » :

Co-Présidents : Franck RIESTER
Hervé CHABALIER
Autres membres : David ASSOULINE
Jean DIONIS du SEJOUR
René MARTIN
Martin ROGARD
Jacques SANTAMARIA
Rapporteur : Arnaud CARTRON

Atelier « modèle culturel et de création » :

DOCUMENT PROVISOIRE-SEUL LE RAPPORT REMIS FERA FOI

Co-présidents : Michel HERBILLON
Sophie DESCHAMPS

Suppléants : Catherine MORIN-DESAILLY
Marin KARMITZ

Autres membres : Michel FRANÇAIX
Jack RALITE
Catherine CLEMENT
Marie MASMONTEIL
Marcel RUFO

Rapporteur : Pierre-Antoine BOUCLY