

N° 145

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2019-2020

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 21 novembre 2019

## AVIS

PRÉSENTÉ

*au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication (1) sur le projet de loi de finances, adopté par l'Assemblée nationale, pour 2020,*

TOME IV

Fascicule 1

**MÉDIAS, LIVRE ET INDUSTRIES CULTURELLES :**

Audiovisuel et avances à l'audiovisuel public

Par M. Jean-Pierre LELEUX,

Sénateur

---

(1) Cette commission est composée de : Mme Catherine Morin-Desailly, présidente ; M. Max Brisson, Mme Catherine Dumas, MM. Jacques Gasperrin, Antoine Karam, Mme Françoise Laborde, MM. Jean-Pierre Leleux, Jacques-Bernard Magner, Mme Colette Mélot, M. Pierre Ouzoulias, Mme Sylvie Robert, vice-présidents ; MM. Alain Dufaut, Claude Kern, Mme Claudine Lepage, M. Michel Savin, secrétaires ; MM. Maurice Antiste, David Assouline, Mmes Annick Billon, Maryvonne Blondin, Céline Boulay-Espéronnier, Marie-Thérèse Bruguière, Céline Brulin, M. Joseph Castelli, Mmes Laure Darcos, Nicole Durantou, M. André Gattolin, Mme Samia Ghali, MM. Abdallah Hassani, Jean-Raymond Hugonet, Mmes Mireille Jouve, Claudine Kauffmann, MM. Guy-Dominique Kennel, Laurent Lafon, Michel Laugier, Mme Vivette Lopez, MM. Jean-Jacques Lozach, Claude Malhuret, Christian Manable, Jean-Marie Mizzon, Mme Marie-Pierre Monier, MM. Philippe Nachbar, Olivier Paccaud, Stéphane Piednoir, Mme Sonia de la Provôté, MM. Damien Regnard, Bruno Retailleau, Jean-Yves Roux, Alain Schmitz, Mme Dominique Vérien.

Voir les numéros :

Assemblée nationale (15<sup>ème</sup> législ.) : 2272, 2291, 2292, 2298, 2301 à 2306, 2365, 2368 et T.A. 348

Sénat : 139 et 140 à 146 (2019-2020)



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>5</b>
<b>I. LES CRÉDITS CONSACRÉS À L'AUDIOVISUEL DANS LE BUDGET DE L'ÉTAT ...</b>	<b>9</b>
<b>A. UNE NOUVELLE BAISSÉ DES CRÉDITS QUI ACCENTUE L'EFFORT DEMANDÉ DEPUIS 2018 .....</b>	<b>9</b>
1. <i>Une trajectoire budgétaire maintenue pour économiser 190 M€ sur la période 2018-2020...</i>	9
2. <i>Une baisse inédite du tarif de la CAP (article 31) .....</i>	10
<b>B. UN SECTEUR DE L'AUDIOVISUEL TOURNÉ VERS LA RÉFORME DE L'AUDIOVISUEL PROGRAMMÉE EN 2020.....</b>	<b>14</b>
1. <i>Un projet de loi prévu pour aboutir à l'été 2020 .....</i>	14
2. <i>Une réforme des structures ne peut remplacer l'absence de réflexion sur les missions .....</i>	16
3. <i>Une succession de non-choix ne constitue pas une stratégie .....</i>	18
<b>C. UNE RÉFORME NÉCESSAIRE POUR S'ADAPTER AUX USAGES.....</b>	<b>21</b>
1. <i>Regrouper les entreprises de l'audiovisuel public pour développer l'offre numérique .....</i>	21
2. <i>Une spécificité de l'audiovisuel public à conforter .....</i>	23
3. <i>Une gouvernance commune consacrée aux enjeux stratégiques.....</i>	23
<b>II. L'ANALYSE DES CRÉDITS PAR OPÉRATEURS.....</b>	<b>24</b>
<b>A. FRANCE TÉLÉVISIONS : UNE FEUILLE DE ROUTE MARQUÉE PAR LA POURSUITE DE LA RÉDUCTION DES MOYENS PUBLICS .....</b>	<b>26</b>
1. <i>Une transformation de l'entreprise engagée à la demande de l'actionnaire .....</i>	26
2. <i>Des marges de manœuvre financières limitées jusqu'à 2022 .....</i>	28
3. <i>L'éclosion d'un nouveau modèle éditorial .....</i>	32
4. <i>La généralisation des coopérations entre France 3 et France Bleu.....</i>	33
<b>B. ARTE FRANCE : UNE STABILISATION DES MOYENS SANS GARANTIE POUR L'AVENIR .....</b>	<b>36</b>
1. <i>Le succès confirmé de la stratégie de diffusion multilingue et multi-supports .....</i>	37
2. <i>Une stabilisation des moyens indispensable à la poursuite de la coopération franco-allemande .....</i>	37
3. <i>Une relation toujours perfectible avec France Télévisions.....</i>	39
<b>C. RADIO FRANCE : VERS UNE SORTIE DU TUNNEL CONCERNANT LE CHANTIER ? ..</b>	<b>41</b>
1. <i>Des succès d'audience confirmés pour des programmes plébiscités .....</i>	42
2. <i>Une situation financière soumise à des mouvements contradictoires .....</i>	43
3. <i>La mise en œuvre du projet « Radio France 2022 ».....</i>	45
4. <i>Le retour à la normale dans la conduite du chantier de la Maison de la Radio .....</i>	48

D. L'INA : UNE INTÉGRATION SOUHAITÉE À LA FUTURE HOLDING PUBLIQUE.....	50
1. Une baisse des moyens supportable compte tenu de l'évolution des ressources propres .....	50
2. L'INA favorable à un renforcement des coopérations .....	50
3. Une coordination avec le CNC pour préserver le patrimoine audiovisuel et cinématographique .....	51
E. FRANCE MÉDIAS MONDE : DES ARBITRAGES BUDGÉTAIRES CONTRADICTOIRES AVEC LES ENJEUX GÉOPOLITIQUES .....	52
1. Une réflexion stratégique encore inaboutie .....	53
2. Une réduction des moyens qui menace la réalisation des missions de FMM .....	56
3. Un rôle de France Médias Monde à préserver dans le cadre de la future holding publique .....	57
F. TV5 MONDE : UN PROJET BIENVENU DE PLATEFORME FRANCOPHONE GRATUITE .....	58
1. Une baisse de la ressource en 2019 préjudiciable à l'audience de la francophonie.....	58
2. Une stabilisation des moyens en 2020 insuffisante pour enrayer la baisse de la diffusion ...	59
3. TV5 Monde + : Une plateforme francophone gratuite.....	59
<b>EXAMEN EN COMMISSION.....</b>	<b>61</b>
<b>LISTE DES PERSONNES ENTENDUES .....</b>	<b>79</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>81</b>
• <b>Audition de M. Franck Riester, ministre de la culture .....</b>	<b>81</b>

Mesdames, Messieurs,

Les crédits consacrés à l'audiovisuel public dans le projet de loi de finances pour 2020 inscrits au compte de concours « Avances à l'audiovisuel public » sont marqués par **une triple évolution** :

- **la trajectoire budgétaire définie en 2018 jusqu'en 2022 continue d'être appliquée afin de réaliser 190 M€ d'économies.** Le PLF 2020 prévoit ainsi une baisse de 69,2 M€ du concours financier à l'audiovisuel public par rapport à la loi de finances pour 2019, soit une dotation de 3 711,2 M€ ;

- la loi de finances pour 2019 ayant supprimé l'affectation d'une part de la taxe sur les opérateurs de communication électroniques (TOCE) à France Télévisions, **sans évolution de son tarif, le produit de la contribution à l'audiovisuel public (CAP) aurait été en 2020 supérieur aux besoins accordés aux entreprises de l'audiovisuel public ;**

- pour assurer l'adéquation entre la ressource publique constituée par la CAP et les besoins accordés aux entreprises de l'audiovisuel public, le Gouvernement a décidé de baisser le tarif de la CAP de 1 € afin qu'il retrouve son niveau de 2017, soit 138 € en métropole et 88 € en Outre-mer<sup>1</sup>. Cette baisse du tarif prévue par l'article 31 du projet de loi de finances (PLF) 2020 constitue une novation, la loi de finances pour 2019 s'étant contentée de supprimer l'indexation et donc de maintenir inchangé le tarif de la CAP.

**La baisse du tarif de la CAP s'accompagne d'une absence de réforme de cette taxe alors même qu'une réforme de l'audiovisuel public est engagée et qu'un projet de loi devrait être discuté au Parlement au premier semestre 2020.** La réforme ne devrait pas intervenir avant 2021 ou 2022 selon les déclarations du ministre de la culture.

**Cette absence de « mise à jour » du modèle économique alors qu'une réforme de la gouvernance et des structures est lancée interpelle votre rapporteur pour avis d'autant plus que les principes essentiels de cette réforme s'inspirent assez largement des préconisations qui avaient été faites par votre rapporteur pour avis et notre collègue André Gattolin dans leur rapport<sup>2</sup> de 2015. À la différence notable que la réforme proposée**

---

<sup>1</sup> Le produit de la CAP est estimé en 2020 à 3 789 M€ contre 3 852,7 M€, soit une différence de 63,7 M€ d'une année sur l'autre. Une variation de 1 € du tarif de la CAP étant évaluée à environ 28 M€, cela signifie que **le produit de la CAP baissera de 35 M€ indépendamment de l'évolution de son tarif.** Cette « sous-prévision » du rendement de la CAP en 2020 pose d'autant plus question que l'évolution du nombre de foyers assujettis est estimée à + 0,17 % par le bleu budgétaire.

<sup>2</sup> Rapport d'information n° 709 (2014-2015) du 29 septembre 2015 de MM. André Gattolin et Jean-Pierre Leleux, fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la

était systémique et visait à assurer des moyens dans la durée à l'audiovisuel public ainsi que la structure adéquate pour permettre la transformation numérique de ces acteurs.

En mettant les sociétés de l'audiovisuel public « à la diète » sans ouvrir de véritables perspectives sur les missions à préserver et à développer et sur les moyens nécessaires pour ce faire, **le Gouvernement participe à la dégradation du climat social dans ces entreprises** dont témoigne notamment la grève de plusieurs jours initiée à Radio France depuis le 25 novembre.

Depuis six ans qu'il auditionne chaque année les syndicats des principales entreprises de l'audiovisuel public, votre rapporteur pour avis a acquis la conviction que **les efforts demandés aux personnels de ces sociétés étaient indissociables de l'ambition qui était envisagée par l'actionnaire pour améliorer l'offre de service public et renforcer sa spécificité**. En faisant le choix d'installer un véritable « management par le stress budgétaire » dans chacune de ces entreprises, le Gouvernement a pris le risque que se fasse jour une crise du sens, les baisses de moyens étant considérées comme un objectif en elles-mêmes.

L'année 2020 donnera ainsi lieu à **des arbitrages douloureux dans chaque entreprise de l'audiovisuel public**. Des plans de départs sont engagés à France Télévisions et Radio France. Les formations musicales de Radio France seront redimensionnées. Deux chaînes arrêteront d'émettre en septembre 2020, France 4 et France Ô. La diffusion de France 24 et TV5 Monde connaîtra un reflux en Amérique et en Europe.

**À côté de ces coupes claires dans les moyens et dans les offres, de nouveaux projets seront cependant mis en œuvre en particulier dans le numérique**. France Télévisions lancera en décembre son offre jeunesse Okoo après avoir présenté Lumni en novembre. Arte et TV5 monde préparent des plateformes internationales. France 3 et France Bleu souhaitent donner une dimension numérique à leur offre d'information commune de proximité...

C'est donc un foisonnement de projets nouveaux qui caractérisera l'année 2020. Pourtant, l'absence de perspectives financières comme une réflexion inaboutie sur les priorités du service public de l'audiovisuel nourrissent l'inquiétude quant à la réforme engagée par le Gouvernement. Votre rapporteur pour avis ne peut que regretter cette situation et rappeler que **la mise en œuvre d'une gouvernance commune a précisément pour objectif de garantir l'avenir de l'audiovisuel public, de préserver l'identité de chacune de ses composantes et de renforcer leurs capacités respectives à innover**.

Afin de créer une dynamique positive à cette grande réforme, votre rapporteur pour avis souhaite proposer que la réforme du financement attendue pour 2021 ou 2022 ne fasse pas l'impasse sur l'octroi de moyens nouveaux à la direction de la nouvelle holding France Médias afin de lui permettre de mettre

l'accent sur quelques priorités, parmi lesquelles, par exemple, la jeunesse, la francophonie et la valorisation du patrimoine cinématographique.

### **Le compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public »**

Le compte de concours financiers (CCF) « Avances à l'audiovisuel public », créé par le VI de l'article 46 de la loi n° 2005-1719 du 30 décembre 2005 de finances pour 2006, retrace les flux liés à la contribution à l'audiovisuel public (CAP).

Ce compte retrace :

- en dépenses : les dotations allouées aux organismes de l'audiovisuel public (France Télévisions, Arte France, Radio France, France Médias Monde "FMM", Institut national de l'audiovisuel "INA", TV5 Monde). Celles-ci, conformément à la règle inscrite dans l'article instituant le CCF, sont versées par douzième du montant inscrit en loi de finances initiale ;

- en recettes :

- les encaissements de contribution à l'audiovisuel public ;

- et la prise en charge par le budget général de l'État des dégrèvements de contribution à l'audiovisuel public (mission « Remboursements et dégrèvements »).

Le produit de la CAP et le montant des dégrèvements pris en charge par l'État constituent l'intégralité des ressources publiques allouées aux sociétés de l'audiovisuel public. En effet, depuis 2016, le secteur ne bénéficie plus de dotation budgétaire directe et, depuis 2019, il ne bénéficie pas davantage de crédits issus du produit de la taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques (TOCE).

Les recettes prévues dans le cadre du PLF 2020 tiennent compte :

- d'une prévision de ressources issues de la CAP de 3 789 M€ (3 246,9 M€ pour les encaissements nets et 542,1 M€ pour la prévision de dégrèvements compensés par l'État), en baisse de 70,6 M€ par rapport à 2019 en tenant compte notamment d'une évolution prévisionnelle du nombre de foyers assujettis de 0,17 % en 2020 par rapport à l'hypothèse de la LFI 2019.

Selon le bleu budgétaire, « la trajectoire d'économies du secteur permet en 2020, et pour la toute première fois depuis que cet impôt existe, de diminuer le tarif de la contribution à l'audiovisuel public pour le contribuable »<sup>1</sup>.

Un mécanisme de garantie des ressources issues de la CAP est par ailleurs prévu dans le cadre de la loi de finances, au bénéfice des entités de l'audiovisuel public. Ce mécanisme prévoit qu'en cas d'encaissements nets de CAP inférieurs à leur niveau prévisionnel, le niveau de dégrèvements compensé par l'État est majoré à due concurrence.

Source : bleu budgétaire « Avances à l'audiovisuel public »

<sup>1</sup> Le tarif de la CAP en 2020 reviendra ainsi à son niveau de 2017 soit 138 € en métropole et 88 € en Outre-mer.





## I. LES CRÉDITS CONSACRÉS À L'AUDIOVISUEL DANS LE BUDGET DE L'ÉTAT

### A. UNE NOUVELLE BAISSÉ DES CRÉDITS QUI ACCENTUE L'EFFORT DEMANDÉ DEPUIS 2018

#### 1. Une trajectoire budgétaire maintenue pour économiser 190 M€ sur la période 2018-2020

Après avoir augmenté de 100 M€ sur la période 2015-2017 puis baissé de 36,7 millions d'euros en 2018, et de 36,1 M€ en 2019, les crédits consacrés à l'audiovisuel public baisseront de 69,2 M€ en 2020 (soit une baisse de -1,8 %) pour représenter 3,71 milliards d'euros.

Cet effort se répartit comme suit :

- 60 M€ pour France Télévisions,
- 5 M€ pour Radio France,
- 2,2 M€ pour ARTE,
- 1 M€ pour France Médias Monde (FMM) et pour l'Institut national de l'audiovisuel (INA),
- les moyens de TV5 Monde demeurant stables.

La baisse des moyens concerne donc cette année toutes les entreprises de l'audiovisuel public, à l'exception de TV5 Monde.

#### Évolution de la répartition des crédits du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public » de 2017 à 2020

(en millions d'euros HT)

	LFI 2017	LFI 2018	LFI 2019	PLF 2020	Évolution 2019/2020	
					en M€	en %
841 - France Télévisions	2 547,7	2 516,9	2 490,8	2 430,8	- 60	- 2,5 %
842 - Arte	274,3	279,5	277,5	275,3	- 2,2	- 0,8 %
843 - Radio France	612,3	596,3	592,3	587,3	- 5	- 0,9 %
844 - France Médias Monde	251,5	257,8	256,2	255,2	- 1	- 0,4 %
845 - Institut national de l'audiovisuel	89	88,6	87,4	86,4	- 1	- 1,2 %
847 - TV5 Monde	78,4	77,4	76,2	76,2	-	-
<b>Total Avances à l'audiovisuel public</b>	<b>3 853,1</b>	<b>3 816,3</b>	<b>3 780,2</b>	<b>3 711,2</b>	<b>- 69,2</b>	<b>- 1,8 %</b>

Source : réponse au questionnaire budgétaire

Lorsque l'on examine l'évolution des moyens de chaque entreprise depuis 2017, il n'est pas inutile de rappeler que si les crédits accordés à France Télévisions et Radio France ont fortement baissé, **l'évolution demeure positive pour France Médias Monde (+ 3,7 M€) et Arte (+ 1 M€).**

**En somme, France Télévisions et Radio France sont les principaux contributeurs au plan d'économies, mais ARTE et France Médias Monde se voient privés des moyens de mettre en œuvre les priorités d'action définies dans leurs COM respectifs.**

C'est la raison pour laquelle votre rapporteur pour avis ne soutiendra pas l'amendement adopté par la commission des finances qui vise à transférer près de 10 M€ du budget de France Télévisions à celui de France Médias Monde. Notre audiovisuel extérieur a certes besoin d'une vraie réflexion stratégique et d'arbitrages au plus haut niveau pour définir les contours d'une ambition raisonnable et réaliste. Son avenir ne peut néanmoins dépendre d'une politique consistant à « *déshabiller Pierre pour habiller Paul* » au risque de déstabiliser encore un peu plus les autres acteurs de l'audiovisuel public.

C'est sans doute **la principale limite de la trajectoire budgétaire adoptée en 2018. En limitant les moyens dévolus à chaque acteur, elle attise les récriminations et développe les craintes sur l'attribution des moyens dans le cadre de la future holding publique.** Votre rapporteur pour avis considère donc comme fondamental de rappeler que les difficultés rencontrées par les entreprises constituent les conséquences directes d'un choix effectué par le Gouvernement de priver l'audiovisuel public de moyens qui lui étaient jusque-là réservés. Le produit de la TOCE qui s'élevait à 266 M€ en 2018 ne profite ainsi plus à l'audiovisuel public mais a été depuis l'année dernière entièrement reversé au budget de l'État. Le produit de la CAP étant en 2020 supérieur aux besoins des entreprises de l'audiovisuel public que le Gouvernement entendait satisfaire, le PLF prévoit de baisser son tarif, ce qui constitue un précédent.

## **2. Une baisse inédite du tarif de la CAP (article 31)**

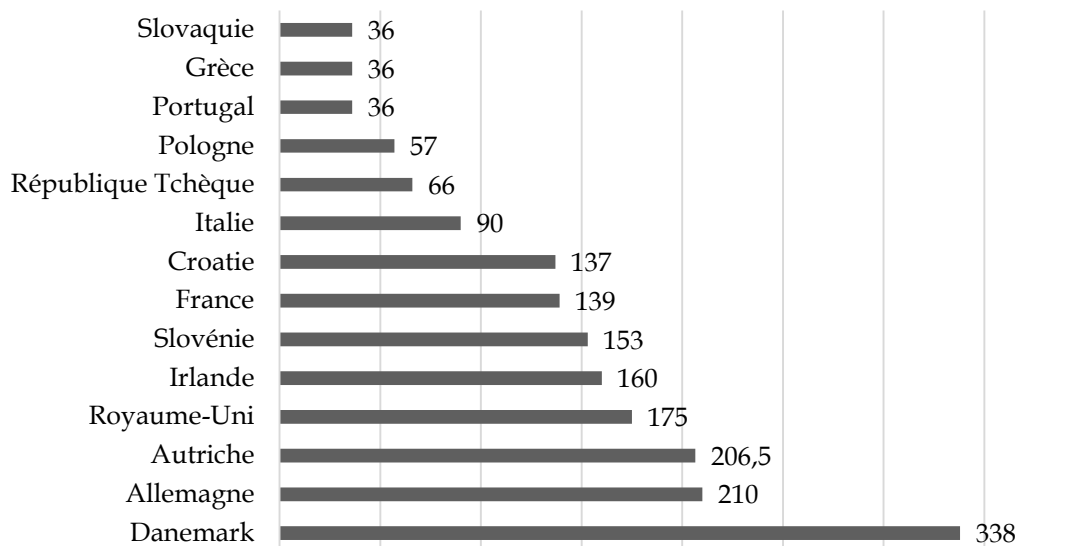
L'article 31 du PLF 2020 prévoit d'ajuster le montant des ressources affectées à l'audiovisuel public afin d'accompagner les réformes engagées au sein du secteur. La loi de finances pour 2019 avait déjà été l'occasion de geler le montant de la CAP à 139 € en métropole et 89 € en outre-mer. Le PLF 2020 va plus loin puisqu'il propose de ne pas appliquer la règle d'indexation de la CAP sur l'inflation et de diminuer de 1 € son montant. L'effort demandé aux sociétés audiovisuelles publiques est réparti entre l'ensemble des sociétés du secteur et participe de la mise en œuvre des transformations structurelles souhaitées par le Gouvernement.

L'article 31 vise également à actualiser et reconduire le dispositif de garantie des ressources liées à la contribution à l'audiovisuel public des organismes du secteur public de l'audiovisuel.

Votre rapporteur pour avis ne peut que regretter cette baisse du tarif de 1 € de la contribution à l'audiovisuel public qui intervient après le gel déjà décidé l'année dernière. **Cette diminution des moyens va inévitablement contrarier l'accomplissement des missions de l'audiovisuel public.**

On peut rappeler que le montant de la redevance demeure en France bien en-deçà de ce qu'il est dans d'autres pays comparables. La Slovénie, l'Irlande, le Royaume-Uni, l'Autriche, l'Allemagne et le Danemark ont ainsi des montants de redevance sensiblement plus élevés que chez nous.

#### Montant de la redevance audiovisuelle en € (2019)



Source : rapport sur la réforme de la contribution à l'audiovisuel public (CAP), direction de la législation fiscale (DLF).

\* Le montant de la redevance au Danemark est de l'ordre de 338 € en 2018 mais une suppression progressive est en cours : le financement des chaînes publiques sera, à terme, pris en charge dans le budget de l'État.

Si votre rapporteur pour avis regrette cette baisse des moyens, il a cependant fait le choix difficile de ne pas s'y opposer car faute de redéfinition des missions et des priorités, **elle constitue l'unique moyen trouvé par l'État pour exiger des réformes dans l'organisation de ces entreprises.**

Depuis dix ans, le législateur a fait son travail en accompagnant la hausse des moyens de l'audiovisuel public. Il convient en effet de rappeler que la contribution à l'audiovisuel public est aujourd'hui un impôt forfaitaire dont le montant est fixé chaque année en loi de finances. Le montant de la CAP a évolué significativement à la hausse depuis 2009 sous le double effet de l'indexation assortie de règles d'arrondis favorables et de « coups de pouce » décidés par le Gouvernement.

Dans son rapport<sup>1</sup> de 2017, la Cour des comptes estimait que « ces deux mécanismes, indexation et arrondis<sup>2</sup>, ont produit un phénomène de surindexation de la CAP ». En particulier, l'inflation réelle entre 2007 et 2016 a été inférieure à l'inflation prévisionnelle du projet de loi de finances à six reprises sur dix ans<sup>3</sup>.

### Répartition des augmentations de la CAP entre indexation et « coups de pouce »

(en euros)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Montant de la redevance	118	121	123	125	131	133	136	137
Revalorisation inflation (par rapport à l'année N-1)	2	1	2	2	2	2	1	1
Revalorisations au-delà de l'inflation (« coup de pouce »)		2			4		2	
Hypothèse de revalorisation sur inflation réelle	0	2	2	2	1	1	0	0
Montant de la redevance sur inflation réelle	116	118	120	122	123	124	124	124

Source : La contribution à l'audiovisuel public (2007-2016), rapport de la Cour des comptes

La Cour des comptes en concluait qu' « en se fondant sur l'inflation réelle, la CAP en 2016 n'aurait dû être que de 124 euros, et non pas les 137 euros atteints grâce au cumul de la surindexation et des mesures « coup de pouce » ». Cette approche très favorable du calcul du montant de la redevance a permis – ajoute la Cour – de dégager, entre 2009 et 2016, un **montant cumulé de ressources supplémentaires pour l'audiovisuel compris approximativement entre 1,2 et 1,3 milliard d'euros**. Au final, il convient d'observer que **le montant de la CAP a augmenté de 18 % de 2009 à 2016 alors que l'inflation n'a progressé que de 8 % sur cette période**.

Si les moyens de l'audiovisuel public ont donc fortement augmenté de 2009 à 2017, il convient de souligner qu'ils ont d'abord servi à **financer des coûts et des effectifs croissants et non à développer des offres innovantes**. À France Télévisions et à Radio France, c'est le nombre des cadres dirigeants et leurs salaires conséquents qui ont connu un vrai dynamisme selon les organisations syndicales.

<sup>1</sup> « La contribution à l'audiovisuel public (2007-2016) : régime, collecte et usage » (juillet 2017).

<sup>2</sup> L'article 1605 du CGI prévoit que le montant de la CAP est arrondi à l'euro le plus proche et que la fraction d'euro égale à 0,50 est comptée pour 1.

<sup>3</sup> La Cour observe par exemple qu'en 2009 l'inflation prévue au PLF était de 1,5 % ce qui a conduit à augmenter de deux euros la CAP en arrondissant à l'euro supérieur alors qu'à la fin de l'année, l'inflation constatée n'était que de 0,1 % ce qui aurait dû conduire à ne pas augmenter la CAP. La Cour estime ainsi qu'en 2009 l'audiovisuel public a bénéficié d'une cinquantaine de millions d'euros supplémentaires.

On peut le déplorer, mais la politique d'austérité semble porter ses fruits. La présidente de France Télévisions expliquait il y a encore deux ans que l'entreprise était « à l'os » en matière d'effectifs. Sur la période 2018-2022, ce sont pourtant plus de 1 000 emplois nets qui seront supprimés et une économie de 100 M€ qui pourra être réalisée. À Radio France, le plan de départs devrait concerner près de 300 personnes.

Dans ces conditions, votre rapporteur pour avis souhaite opérer un distinguo très clair sur la baisse des moyens selon ses conséquences. S'il la soutient lorsqu'elle a pour effet de provoquer des économies et de rechercher une hausse de la productivité, il ne peut que la déplorer lorsqu'elle a pour effet de réduire l'ambition du service public tant en métropole, qu'en outre-mer et à l'international.

### Évolution de la CAP depuis 2016

	Exec 2016	Exec 2017	Exec 2018	LFI 2019	Prev 2019	PLF 2020
CAP métropole (€)	137	138	139	139	139	138
CAP outremer (€)	87	88	89	89	89	88
Nombre de foyers assujettis (Millions)	27,43	27,59	27,68	27,91	27,75	27,96
Variation N/N-1	+ 0,7%	+ 0,6%	+ 0,3%	+ 0,5%	+ 0,2%	0,2%
Encaissements bruts de redevance (M€)	3 140,1	3 203,0	3 248,4	3 337,8	3 330,7	3275,4
Frais de gestion et de trésorerie (M€)	28,8	29,0	29,2	30,1	30,0	28,5
<b>Encaissements nets (M€)</b>	<b>3 111,2</b>	<b>3 174,0</b>	<b>3 219,2</b>	<b>3 307,6</b>	<b>3 300,7</b>	<b>3246,9</b>
Variation N/N-1	-41	+63	+45	+88	+82	-54
<i>dont effet assiette</i>	-66	+38	+20	+88	+82	-29
<i>dont effet taux</i>	+25	+25	+25	0	0	-25
Dégrèvements hors contentieux constatés	583,9	600,0	589,9	552,0	552,0	542,1
<i>dont dégrévés pour motifs sociaux</i>	563,3	583,0	538,0	540,0	540,0	531,2
<i>dont dégrévés droits acquis</i>	20,6	17,0	14,0	12,0	12,0	10,9
Dégrèvements contentieux et gracieux constatés	159,9	90,0	91,2	85,5	91,4	91,4
<b>Dégrèvements compensés par l'Etat (M€)</b>	<b>617,1</b>	<b>592,2</b>	<b>589,9</b>	<b>552,0</b>	<b>552,0</b>	<b>542,1</b>
<b>Dotations de CAP aux organismes (M€ - TTC)</b>	<b>3728,3</b>	<b>3766,2</b>	<b>3809,1</b>	<b>3859,6</b>	<b>3852,7</b>	<b>3789,0</b>

Source : réponse au questionnaire budgétaire

Pour conclure sur les moyens dévolus aux sociétés de l'audiovisuel public, il convient de rappeler que la réforme de la CAP « à l'allemande » (à travers l'universalisation de son assiette) que votre rapporteur pour avis défend depuis 2015, se traduirait mécaniquement par environ 150 M€ de ressources supplémentaires. Une telle réforme constituerait une mesure de justice puisque, pour l'essentiel, les foyers qui ne payent pas la CAP consomment néanmoins des programmes publics soit sur un support électronique (ordinateur, tablette ou téléphone), soit à la radio, soit en ne déclarant pas la possession d'un poste de télévision.

Une telle réforme qui a été reportée à 2021 voire 2022 (sans aucune garantie sur les contours qu'elle pourrait prendre) permettrait de **dégager des moyens nouveaux pour soutenir des priorités sans pour autant renoncer aux ambitions en matière de gestion.**

Les difficultés que rencontrent les sociétés de l'audiovisuel public dans l'exercice de leurs missions et le développement de leurs projets tiennent donc moins à une question d'argent qu'à des choix pas toujours assumés par les tutelles. La majorité actuelle a fait le choix de réduire la voilure de la culture et de l'influence française et, en même temps, de continuer à revendiquer une ambition qui ne repose en fait sur aucune volonté politique réelle. Et c'est ce choix technocratique pour ne pas dire schizophrénique qui crée un trouble aujourd'hui, notamment auprès des salariés de ces entreprises.

## ***B. UN SECTEUR DE L'AUDIOVISUEL TOURNÉ VERS LA RÉFORME DE L'AUDIOVISUEL PROGRAMMÉE EN 2020***

### **1. Un projet de loi prévu pour aboutir à l'été 2020**

Le Gouvernement a annoncé le dépôt d'un projet de loi sur la communication audiovisuelle et sur la souveraineté culturelle à l'heure numérique. Initialement prévu en 2018, ce texte a été reporté au printemps 2019, puis à l'été et enfin à l'automne. Finalement, après avoir fait l'objet d'un avis des autorités de régulation (CSA, Arcep, Hadopi), il devrait être examiné en conseil des ministres le 4 décembre 2019.

Selon les indications données à votre rapporteur pour avis, la commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale devrait conduire ses auditions au mois de décembre 2019 avant d'examiner le projet de loi en commission avant la fin du mois de janvier 2020. Le débat en séance publique est programmé fin février. Notre assemblée devrait donc se saisir du projet de loi au printemps, après les élections municipales.

Le calendrier du débat est assez contraint car l'Assemblée nationale pourrait suspendre ses travaux au cours de l'été 2020 pour une durée inhabituelle afin de pouvoir conduire des travaux de rénovation. Or le projet de loi prévoit, en particulier, que le conseil d'administration de la nouvelle holding de l'audiovisuel public devra être constitué au plus tard début 2021. Compte tenu des délais nécessaires à l'adoption des décrets d'application, il serait donc souhaitable que la future loi soit promulguée à l'été 2020.

Ce projet de loi comprend trois volets : un premier volet relatif à la création, un deuxième concerne l'évolution de la régulation tandis que le dernier volet est consacré à la réforme de l'audiovisuel public.

Ce titre III consacré à la réforme de l'audiovisuel public s'inspire directement des préconisations qui avaient été faites par votre rapporteur pour avis avec notre collègue André Gattolin en 2015 (voir ci-dessous). Nos

concitoyens qui s'interrogent sur le rôle du travail parlementaire trouveront matière à réponse dans ce projet de loi puisque c'est ce rapport qui a proposé de créer une holding publique rassemblant France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA. Nous avons été jusqu'à proposer de le dénommer « France Médias », c'est le nom qui est aujourd'hui retenu. Nous avons également fait le choix de laisser en dehors de la holding Arte et TV5 Monde, et là encore nous avons été suivis. Nous avons enfin préconisé que le président de cette nouvelle société publique soit désigné par son conseil d'administration et c'est bien ce mode de gouvernance, normalisé, qui est privilégié. Comme nous le souhaitons également, les missions de cette holding devront rester stratégiques : définir les orientations du COM, désigner les directeurs généraux des 4 filiales, répartir le produit de la contribution à l'audiovisuel public, définir les mutualisations et la stratégie numérique commune...

**Les principales propositions du rapport du Sénat de 2015**  
*« Pour un nouveau modèle de financement de l'audiovisuel public :  
trois étapes pour aboutir à la création de "France Médias" en 2020 »*

Proposition n° 2 : pour répondre à la grave crise de financement de l'audiovisuel public, stabiliser ses ressources à travers le reversement de la totalité du produit de la taxe sur les opérateurs de télécommunications ou, à défaut, envisager une hausse limitée et temporaire de la contribution à l'audiovisuel public (CAP) en conditionnant cette évolution à la définition d'objectifs chiffrés d'économies dans le cadre des nouveaux COM.

Proposition n° 3 : instaurer une contribution forfaitaire universelle sur le modèle allemand, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Proposition n° 3.1 : rationaliser le système actuel des dégrèvements et des exonérations de contribution à l'audiovisuel public.

Proposition n° 4 : limiter le champ des produits et services pouvant faire l'objet de messages publicitaires sur le service public selon des critères définissant une « publicité raisonnée ».

Proposition n° 4.1 : réduire la place globale de la publicité sur les chaînes de France Télévisions tout en rétablissant la possibilité de diffuser de la publicité en soirée pour mieux répartir une « publicité raisonnée ».

Proposition n° 4.2 : interdire la publicité dans les plages horaires consacrées aux programmes destinés à la jeunesse.

Proposition n° 5 : intégrer l'ensemble des financements publics dans le calcul de la part de financement autorisant aux chaînes publiques la détention de parts de coproduction.

Proposition n° 6 : supprimer l'obligation faite à France Télévisions de garantir la diversité de la production, en particulier dans la fiction, qui favorise la dispersion de ses investissements et l'émiettement du secteur de la production.

Proposition n° 8 : relever le plafond autorisé de production dépendante.

Proposition n° 9 : renforcer la transparence et le contrôle des processus de sélection des producteurs indépendants et de leurs prestations par les chaînes publiques.

Proposition n° 11 : permettre à France Télévisions d'obtenir la même capacité qu'Arte France pour développer un service de vidéo à la demande, en assouplissant les droits d'usage fixés par son cahier des charges.

Proposition n° 12 : regrouper l'ensemble des sociétés de l'audiovisuel public au sein d'une nouvelle entité qui pourrait être dénommée « France Médias » et qui serait constituée au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Proposition n° 12.1 : prévoir que la direction de « France Médias » aura seule autorité pour répartir la contribution à l'audiovisuel public entre ses différentes filiales et nommer leurs dirigeants.

Proposition n° 13 : prévoir la nomination du président directeur général de « France Médias » par son instance de direction collégiale conformément au droit commun des entreprises.

Proposition n° 14 : faire de l'Agence des participations de l'État (APE) le représentant unique de l'État au sein de l'instance de direction collégiale de « France Médias » au nom de l'État actionnaire.

Proposition n° 16 : organiser la prise en compte de l'horizon 2020 dans les futures échéances des COM des sociétés de l'audiovisuel public et des mandats de leurs présidents.

Proposition n° 17 : simplifier et enrichir le contenu des COM en limitant le nombre d'objectifs et d'indicateurs, en adoptant quelques objectifs et indicateurs communs et en renforçant leur volet financier.

Proposition n° 19 : constituer en début d'exercice une réserve de 150 millions d'euros au sein du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public » destinée à faire face aux aléas exceptionnels que pourrait rencontrer l'un des bénéficiaires de la contribution à l'audiovisuel public, et définir des règles de redistribution de cette réserve en fin d'exercice selon des critères de performance en cas de non-utilisation.

Proposition n° 20 : mutualiser les investissements des sociétés de l'audiovisuel public en vue du développement d'une plateforme numérique unique.

Proposition n° 25 : fixer un objectif pluriannuel chiffré de baisse de la masse salariale dans le cadre des futurs COM, à décliner annuellement, avec des indicateurs cibles.

Proposition n° 26 : poursuivre la rationalisation du réseau régional de France 3 dans le cadre de la réforme territoriale, tout en préservant la couverture de l'ensemble des bassins de vie.

## **2. Une réforme des structures ne peut remplacer l'absence de réflexion sur les missions**

Les recommandations établies dans le rapport sénatorial de 2015 ayant été reprises par le projet de loi, leurs auteurs devraient être pleinement satisfaits.



Pourtant il n'en est rien car la transformation de l'audiovisuel public doit reposer sur trois dimensions indissociables :

- une évolution des structures reposant sur la création d'une gouvernance commune, c'est l'objet du projet de loi ;
- une définition pluriannuelle des moyens ;
- une réflexion sur les missions et la vocation de cet outil fondamental qu'est l'audiovisuel public.

Or, si le train de l'évolution des structures est en partance, et si celui qui prévoit les moyens est annoncé avec retard pour 2021 ou 2022, la définition des missions tarde encore à venir.

Tout se passe en fait comme si on avait pris le problème à l'envers. Votre rapporteur pour avis rappelle que son rapport de 2015 s'intitulait : *« Pour un nouveau modèle de financement de l'audiovisuel public : trois étapes pour aboutir à la création de « France Médias » en 2020 »*.

**Notre réflexion était partie il y a cinq ans des moyens. Quels moyens pour quelles missions ?** Et nous avons abouti à la nécessité de modifier les structures en particulier pour accélérer l'élaboration d'offres numériques communes. **C'est le raisonnement inverse qui est appliqué aujourd'hui.** On coupe les moyens, on repousse la réforme du financement à 2021 ou 2022 et on modifie les structures avant tout pour rechercher des économies et non pour renforcer la spécificité du service public.

Au lieu de garantir des moyens dans la durée, le Gouvernement a préféré procéder à des coups de rabot successifs depuis 2017 sans tenir compte des enjeux propres à chaque média public, de leurs projets et de leurs perspectives. Une trajectoire a ainsi été définie en 2018 qui prévoit 190 M€ de baisse de la ressource publique d'ici 2022. Cette baisse de la ressource ne tient pas compte de la hausse naturelle de la masse salariale consécutive à l'ancienneté et de l'accroissement de certains coûts (indexation des contrats et des baux locatifs par exemple). Le Gouvernement a exigé par ailleurs que les entreprises de l'audiovisuel public accroissent leurs investissements dans le numérique de 150 M€ ce qui accroît d'autant l'effort demandé à chacune d'entre elles. France Télévisions a ainsi chiffré l'écart à financer à près de 370 M€.

**La réforme des structures de 2020 s'ajoutera donc à la raréfaction des moyens engagée en 2018 sans qu'une réflexion globale n'ait abouti sur les missions.**

C'est donc un véritable « management par le stress budgétaire » qui a été mis en place depuis 2017. La montagne est d'autant plus difficile à gravir pour les entreprises que cette thérapie de choc succède à une période de relative abondance des crédits (de 2012 à 2017) durant laquelle la tutelle n'a exigé aucune véritable réforme. La fusion des rédactions de France Médias Monde a ainsi été abandonnée en 2012 alors qu'elle était au cœur du

projet initial de constitution d'un pôle de l'audiovisuel extérieur. La fusion des rédactions de France Télévisions a pris à cette même époque beaucoup de retard, le projet Info 2015 vient d'ailleurs de s'achever seulement cette année, avec 4 ans de retard. Cet immobilisme a été dénoncé tant par la Cour des comptes que par notre commission qui avait donné des avis négatifs aux COM de Radio France et de France Télévisions.

En somme, votre rapporteur pour avis estime que l'austérité la plus sévère a succédé à une absence de volonté forte de maîtrise des coûts, en faisant à chaque fois l'économie d'une réflexion sur les attentes de la Nation vis-à-vis de son audiovisuel public.

### 3. Une succession de non-choix ne constitue pas une stratégie

L'absence de vision stratégique a trop souvent amené l'actionnaire à prendre des décisions en fonction des priorités du moment, sans se poser la question de la pertinence à long terme, ni des conséquences au regard des missions fondamentales du service public.

L'histoire récente des entreprises de l'audiovisuel public est ainsi parsemée de ces décisions contestables qui ont le plus souvent été imposées aux entreprises par les tutelles en fonction de considérations étrangères tant à l'intérêt de ces entreprises qu'à une vision ambitieuse de l'audiovisuel public.

- Le dernier exemple en date de ces décisions imposées depuis « en haut » concerne les modifications du périmètre de France Télévisions. Sans aucun débat préalable, le Gouvernement a décidé de supprimer la diffusion hertzienne de France 4 et de France Ô à compter de septembre 2020. L'économie est estimée par la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) à 16 M€ pour France 4 (25 M€ en tenant compte des coûts de diffusion) et à 13 M€ pour France Ô. Ces 29 M€ de coût de grille représentent 1 % du budget de France Télévisions, ce qui paraît dérisoire. Comme l'indiquait le président de la BBC, Sir David Clementi, l'année dernière au Sénat<sup>1</sup>, **il est incompréhensible que France Télévisions se prive d'un outil de fidélisation de la jeunesse alors même que le service public est confronté à la problématique du vieillissement de ses audiences.** La nouvelle plateforme jeunesse de France Télévisions, dénommée Okoo, sera lancée en décembre 2019, trois mois avant l'arrivée de Disney + prévue en mars prochain 2020... Le service public va donc devoir exister sur le terrain même des nouveaux géants du secteur sans véritable atout si ce n'est la gratuité et l'absence de publicité<sup>2</sup>. L'existence de France 4 constituait un avantage

---

<sup>1</sup> <https://www.senat.fr/notice-rapport/2017/r17-733-notice.html>

<sup>2</sup> La suppression de la publicité dans les émissions jeunesse de France Télévisions a été décidée à l'initiative du Sénat par la loi n° 2016-1771 du 20 décembre 2016 relative à la suppression de la publicité commerciale dans les programmes jeunesse de la télévision publique qui prévoit dans son article 2 que « - Les programmes des services nationaux de télévision mentionnés au I de

compétitif pour le secteur public afin de créer un *continuum* entre offre linéaire et non linéaire, France Télévisions est condamné à se battre à armes inégales avec Disney + et Netflix mais également avec le groupe M6 qui vient de racheter Gulli et disposera donc de la seule offre entièrement destinée à la jeunesse de la TNT.

La suppression de la diffusion hertzienne de France Ô participe de la même politique de « désarmement unilatéral » du service public. Même si la ligne éditoriale de cette chaîne posait question, une relance aurait pu être engagée. Le groupe public lancera cependant un portail numérique des outre-mer au premier trimestre 2020 et il prévoit d'investir 10 M€ dans les cofinancements avec les 1ères ultramarines de France Télévisions. France Télévisions a par ailleurs pris 25 engagements pour renforcer la présence des outre-mer dans ses programmes<sup>1</sup>.

### La réception périlleuse de SALTO

Si la stratégie numérique de France Télévisions vis-à-vis des jeunes et de l'outre-mer se dessine progressivement, elle demeure incertaine concernant la plateforme SVOD du groupe. Après avoir renoncé à lancer sa propre plateforme faute de pouvoir maîtriser les enjeux technologiques d'un tel projet, le groupe s'est associé à TF1 et M6 pour lancer une offre payante commune. Votre rapporteur pour avis a déjà eu l'occasion l'année dernière d'exprimer ses doutes face au modèle économique de cette offre. Les trois éditeurs à l'initiative du projet défendent l'idée d'une offre complémentaire aux plateformes américaines axée sur des programmes essentiellement français qui pourrait séduire plusieurs millions de Français.

Votre rapporteur pour avis ne peut que regretter l'ambition limitée de cette offre qui renforcera dans l'esprit des Français l'absence de caractère distinctif des programmes publics par rapport à ceux du privé. Il constate par ailleurs que cette offre ne sera disponible qu'en 2020, c'est-à-dire plus de cinq ans après le lancement de Netflix en France et qu'elle devra trouver sa place par rapport à de redoutables concurrents comme Amazon Prime, Apple TV +, Disney +...

---

l'article 44 destinés prioritairement aux enfants de moins de douze ans ne comportent pas de messages publicitaires autres que des messages génériques pour des biens ou services relatifs à la santé et au développement des enfants ou des campagnes d'intérêt général. Cette restriction s'applique durant la diffusion de ces programmes ainsi que pendant un délai de quinze minutes avant et après cette diffusion. Elle s'applique également à tous les messages diffusés sur les sites Internet de ces mêmes services nationaux de télévision qui proposent des programmes prioritairement destinés aux enfants de moins de douze ans. »

<sup>1</sup> FTV s'est engagée à diffuser au moins un programme par mois en première partie de soirée et un magazine quotidien consacré à l'outre-mer. Une montée en puissance des sujets consacrés à l'outre-mer est déjà perceptible dans les grandes éditions d'information.

Votre rapporteur pour avis estime que le lancement de SALTO ne doit pas faire obstacle à l'élaboration d'une offre publique beaucoup plus qualitative et culturelle qui pourrait être développée au niveau européen en association avec ARTE. Des réflexions sont engagées en ce sens mais ce projet défendu par la chaîne franco-allemande gagnerait à être considéré comme davantage prioritaire par France Télévisions.

- Un deuxième exemple de la politique des « non-choix » dont est victime le service public concerne Radio France et le chantier de la Maison de la Radio. Les nouvelles sont certes plutôt encourageantes de ce côté puisque la fin du chantier devrait avoir lieu, comme prévu l'année dernière, à l'été 2022. Par ailleurs, le coût final semble enfin maîtrisé puisque la dernière évaluation faite par l'entreprise évalue le coût du chantier à 580 M€ en tenant compte des studios de création. C'est 20 M€ de moins que la propre estimation de votre rapporteur dans son avis de l'année dernière. Cependant l'État n'a pas été en mesure de définir dans le PLF le montant et les modalités de sa contribution au financement du chantier pour 2020. Non seulement cette situation n'est pas confortable pour l'entreprise mais elle ne semble pas respectueuse du Parlement qui ne peut se prononcer sur ce financement dans le cadre du débat budgétaire. Enfin, on ne peut que déplorer l'idée de départ du projet de rénovation ayant consisté à maintenir les équipes dans les locaux pendant les travaux. Outre le fait que ce choix a été à l'origine des retards et du dérapage des coûts, il a contribué à dégrader le climat social, les personnels ne pouvant concilier les contraintes de leur métier concernant le son avec les nuisances sonores inhérentes à un chantier d'une telle importance.
- Un dernier exemple de cette politique des « non-choix » concerne notre audiovisuel extérieur. La réduction des crédits se traduit aujourd'hui par une réduction des zones de diffusion. TV5 Monde s'est retirée des réseaux câblés en Grande-Bretagne cette année et prévoit de réduire sa couverture en Europe continentale, notamment en Italie, l'année prochaine. France 24 ne sera plus disponible sur les réseaux câblés en Amérique du Nord en 2020. Ces décisions illustrent une absence de réflexion stratégique sur notre audiovisuel extérieur. Notre pays ne peut espérer maintenir une influence mondiale en accordant à ses opérateurs des moyens par nature limités issus de la CAP et donc financés par les téléspectateurs nationaux.

Votre rapporteur pour avis estime qu'il serait temps de reconnaître que la France demeure une puissance régionale importante mais qu'elle ne peut prétendre rayonner sur l'ensemble des continents. Un tel aggiornamento pourrait se traduire par deux conséquences : procéder à des arbitrages de périmètre pour adapter nos objectifs à nos moyens en matière

d'audiovisuel extérieur mais également augmenter ces mêmes moyens afin de défendre notre influence dans les zones vraiment stratégiques (l'Afrique, l'Asie et le Moyen-Orient).

**Notre audiovisuel public est d'abord victime de ces « non-choix », sur le nombre de chaînes, sur le numérique, sur le chantier de Radio France, sur les zones d'influence dans le monde...**

Votre rapporteur pour avis considère que la responsabilité de cette situation incombe d'abord aux tutelles - et donc les Gouvernements successifs - qui ont été incapables de définir une vision stratégique pour l'audiovisuel public et de donner du sens au service public dans un monde numérique.

Pourtant, l'urgence à préserver des acteurs puissants est bien présente. Les plateformes américaines ne proposent pas d'information, elles n'ont pas non plus vocation à présenter un récit national à travers des émissions sur l'Histoire et le Patrimoine. En un mot, elles n'ont pas la charge de faire vivre le débat démocratique. France 3 et France Bleu ont ainsi prévu d'organiser plus de 800 débats à l'occasion des élections municipales. C'est la raison pour laquelle votre rapporteur pour avis considère qu'il conviendra d'être vigilant dans le cadre du débat sur la loi audiovisuelle à la préservation et au renforcement de nos acteurs nationaux, qu'il s'agisse des groupes de télévision comme des groupes de radio.

### **C. UNE RÉFORME NÉCESSAIRE POUR S'ADAPTER AUX USAGES**

#### **1. Regrouper les entreprises de l'audiovisuel public pour développer l'offre numérique**

La future réforme étant au cœur du débat budgétaire et au centre des conversations de tous les professionnels il n'est pas inutile de rappeler qu'elle trouve son origine dans notre époque et l'évolution des usages.

Le démantèlement de l'ORTF a eu lieu à une époque où les acteurs privés n'existaient pas à la télévision et n'étaient pas dominants à la radio. Faut-il rappeler qu'Internet n'existait pas dans les années 1970 et 1980 ? De nos jours, 77 % des foyers ont accès à une télévision connectée à Internet et 75 % des Français possèdent un smartphone.

### Taux de possession des équipements média et multimédia en France

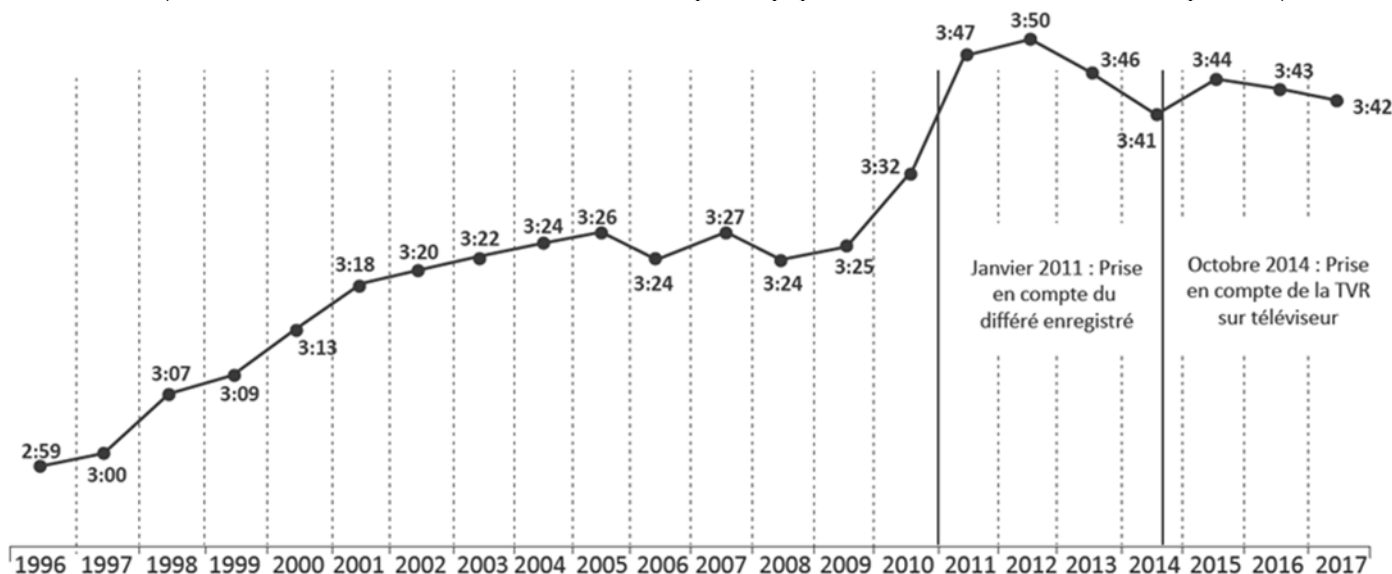
	2016	2017	2018	Evolution 2017-2018
Téléviseur *	94 %	94 %	94 %	=
Téléviseur connectable *	63 %	65 %	77 %	+ 7 pts
Ordinateur *	85 %	86 %	85 %	- 1 pt
Tablette **	40 %	44 %	41 %	- 3 pts
Smartphone **	65 %	73 %	75 %	+ 2 pts
Internet Fixe **	88 %	85 %	86 %	- 1 pt
Internet Mobile **	65 %	71 %	NR	NR

Sources : \* Observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers T4 2016 / T4 2017 / T4 2018  
- base : ensemble des foyers

\*\* Baromètre du numérique 2018 / pour les smartphones : population de 12 ans et plus.

### Durée d'écoute quotidienne de la télévision en moyenne annuelle, 1996-2017

(En heure : minutes – Cible : individus de 4 ans et plus, équipés d'un téléviseur en France métropolitaine)



Source : Médiamétrie. Médiamat

Cette évolution des équipements rend surannée l'assiette de la CAP fondée sur la possession d'un téléviseur. Elle limite également structurellement les ambitions de FTV, de Radio France, de FMM et de l'INA dans le numérique. Les coopérations entre ces quatre entités existent mais elles se développent lentement du fait des querelles de clochers et des difficultés à obtenir des arbitrages.

Une évolution est cependant nécessaire car le taux d'écoute de la radio baisse chaque année de même que le temps passé devant la télévision. De plus en plus les Français délaissent les médias traditionnels dans lesquels le service public est puissant pour investir les nouvelles plateformes où ce dernier est plus faible.

## 2. Une spécificité de l'audiovisuel public à conforter

Le développement d'une gouvernance commune doit également permettre de réaffirmer et de défendre l'identité du service public. Les très bonnes audiences de Radio France tiennent d'abord à la qualité de l'offre et à la faiblesse de la publicité qui permet de traiter un ensemble de sujets diversifiés pour s'adresser à tous les publics. La puissance de France Télévisions dans la production cinématographique et audiovisuelle vient rappeler que le service public a des arguments à faire valoir pour concevoir une offre adaptée aux nouveaux usages.

La moindre dépendance à la publicité et l'investissement dans la production constituent deux fondements de l'identité du service public qui devront être mieux valorisés dans le cadre de la holding « France Médias ». Cela justifiera d'engager une décroissance de la publicité sur les antennes du service public, alors que cette ressource est aujourd'hui encouragée par les tutelles pour compenser les baisses de dotations de CAP. Cela nécessitera également de préserver la capacité de production de Radio France et de France Médias Monde et de développer les droits de France Télévisions sur les productions qu'il finance afin de mieux maîtriser leur diffusion délinéarisée.

### Contribution des principaux éditeurs de services de télévision à la production cinématographique et audiovisuelle

(en millions d'euros)

Éditeur	Total 2016	Total 2017	Evolution 2016-2017
Groupe FTV	453,8	470,5	3,7 %
Groupe C+	318,9	281,8	- 11,6 %
Groupe TF1	216,3	213,9	- 1,1 %
Groupe M6	132,8	137,7	3,7 %
OCS	41,6	42,4	5,9 %
Groupe AB	6	7	16,7 %
Autres	74,6	81,3	9,1 %
<b>Total</b>	<b>1 244</b>	<b>1 234,7</b>	<b>- 0,7 %</b>

Source : CSA

## 3. Une gouvernance commune consacrée aux enjeux stratégiques

La création de la holding publique « France Médias » suscite de nombreuses interrogations notamment de la part des syndicats. Les représentants FO de France Médias Monde « *ne savent pas ce qui va leur arriver* » et considèrent que le flou qu'ils perçoivent dans la stratégie de leur entreprise risque de s'accroître dans une structure plus large. L'UNSA de Radio France craint que le président de France Médias n'ait pas de culture de la radio tandis que la CGT de Radio France s'interroge sur « *la question de la*

*répartition de la ressource* ». Du côté des salariés de FTV, FO se pose la question de l'intérêt de rajouter une structure supplémentaire tandis que la CFDT craint que la holding ne serve qu'à rechercher les économies.

En somme, du côté des salariés, chacun s'inquiète du risque que pourrait représenter la gouvernance commune soit pour défavoriser sa propre structure soit pour prolonger des tendances défavorables à l'ensemble des sociétés.

Du côté des dirigeants des entreprises publiques, les positions sont plus claires puisqu'il revient au management de respecter les choix de l'actionnaire. Si la présidente de France Télévisions a souvent insisté sur les difficultés inhérentes à une gouvernance commune, elle reconnaît aujourd'hui l'intérêt d'avoir « *un chef d'orchestre commun qui permettra d'aller plus vite* ». Cette nouvelle organisation devrait selon elle être particulièrement utile dans le numérique, par exemple pour permettre de réunir tous les podcasts produits par les différentes sociétés de l'audiovisuel public sur une plateforme confiée à Radio France.

La présidente de Radio France estime que le projet de loi permet de répondre à la question du pilotage stratégique qui incombait jusqu'alors aux tutelles. Cette nouvelle organisation peut être précieuse selon elle pour engager un dialogue plus équilibré avec les grandes plateformes sur les enjeux liés à la distribution comme le fait la BBC. Mais cette nouvelle autorité devra se limiter à un rôle stratégique insiste-t-elle.

Le président de l'INA qui a toujours défendu le principe du regroupement estime que la gouvernance commune doit permettre aux différentes entreprises de conduire des projets au même rythme et de développer des outils communs dans la recherche et la formation.

## II. L'ANALYSE DES CRÉDITS PAR OPÉRATEURS

La loi de finances pour 2018 avait prévu des baisses de crédits pour France Télévisions, Radio France, TV5 Monde et l'INA tandis qu'Arte France et France Médias Monde voyaient leurs dotations progresser par rapport au PLF 2017 mais moins que l'objectif inscrit dans le contrat d'objectifs et de moyens (COM).

La loi de finances pour 2019 a mis un terme à ce distinguo puisque ce sont l'ensemble des sociétés de l'audiovisuel public - ainsi que l'INA - qui ont connu une baisse de leurs moyens sans prise en compte de leurs projets ou de leurs moyens. Comme votre rapporteur pour avis le précisait dans son rapport de l'année dernière, c'est la technique du rabot qui a été appliquée.

**Le PLF 2020 sera l'occasion d'un nouveau « coup de rabot » plus appuyé encore**, en particulier pour France Télévisions. Les crédits du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public » baisseront en effet de -69,2 M€ dans le PLF 2020 ce qui représente une diminution des moyens de -1,8 %.



**Évolution des ressources publiques figurant dans les contrats d'objectifs  
et de moyens (COM) des sociétés de l'audiovisuel public,  
en loi de finances initiales et effectivement consommées de 2015 à 2020**

en M€ HT		2015	2016	2017	2018	2019 (LFI)	2020 (PLF)
France Télévisions	Ressources publiques prévues par le COM	2485,6	2509,8	2547,7	2564,7	2568,7	2572,7
	Ressources publiques en LFI (PLF pour 2020)	2481,0	2509,8	2547,7	2516,9	2490,8	2430,8
	Ressources publiques effectivement consommées	2481,0	2509,8	2547,7	2516,9	/	/
	Ecart dotation / COM	-4,6	0,0	0,0	-47,8	-77,9	
ARTE France	Ressources publiques prévues par le COM	292,4	297,0	274,3	282,5	288,1	293,8
	Ressources publiques en LFI (PLF pour 2020)	261,7	264,3	274,3	279,5	277,5	275,3
	Ressources publiques effectivement consommées	261,7	264,3	274,3	279,5	/	/
	Ecart dotation / COM	-30,7	-32,7	0,0	-2,9	-10,6	
Radio France	Ressources publiques prévues par le COM (yc subt invt)	601,8	606,8	611,8	620,4	629,2	***
	Ressources publiques en LFI (PLF pour 2020)	601,8	606,8	612,3	596,3	592,3	587,3
	Ressources publiques effectivement consommées	601,8	606,8	612,3	596,3	/	/
	Ecart dotation / COM	0,0	0,0	0,5*	-24,1	-36,9	
AEF / FMM	Ressources publiques prévues par le COM	242,0	244,0	251,5	259,7	263,1	265,1
	Ressources publiques en LFI (PLF pour 2020)	242,1	244,0	252,0	257,8	256,2	255,2
	Ressources publiques effectivement consommées	242,0	244,0	251,5	257,8	/	/
	Ecart dotation versée / COM	0,0	0,0	0,0	-2,0	-6,9	
INA	Ressources publiques prévues par le COM	89,0	89,0	89,0	89,0	89,0	***
	Ressources publiques en LFI (PLF pour 2020)	89,0	89,0	89,0	88,6	87,4	86,4
	Ressources publiques effectivement consommées	89,0	89,0	89,0	88,6	/	/
	Ecart dotation / COM	0,0	0,0	0,0	-0,4	-1,6	
TV5 MONDE	Ressources publiques prévues par le COM**	/	/	/	/	/	/
	Ressources publiques en LFI (PLF pour 2020)	76,0	77,0	78,4	77,4	76,2	76,2
	Ressources publiques effectivement consommées	76,2	76,9	78,4	77,4	/	

\* inclut +0,5 M€ de dotation complémentaire (non prévue au COM) attribuée pour compenser la perte de recettes publicitaires sur le numérique liée au lancement, le 1<sup>er</sup> septembre 2016, de l'offre publique d'information en continu (sans publicité) franceinfo.

\*\* Le projet stratégique pluriannuel de TV5 Monde (qui n'est pas un COM) ne prévoit pas l'évolution des ressources publiques des Gouvernements bailleurs de fonds.

\*\*\* Concernant Radio France et l'Institut national de l'audiovisuel (INA), les COM couvrent la période 2015-2019, ce qui explique qu'aucun montant ne soit inscrit pour l'année 2020.

## **A. FRANCE TÉLÉVISIONS : UNE FEUILLE DE ROUTE MARQUÉE PAR LA POURSUITE DE LA RÉDUCTION DES MOYENS PUBLICS**

Les moyens de France Télévisions inscrits au programme 841 connaissent une baisse de 60 M€. Le groupe ne bénéficiant plus de la taxe sur les opérateurs de communications électroniques (TOCE) depuis la loi de finances pour 2019, cette baisse correspond intégralement à une réduction des crédits attribués dans le cadre de la répartition du produit de la contribution à l'audiovisuel public (CAP).

### **1. Une transformation de l'entreprise engagée à la demande de l'actionnaire**

Le mandat de la présidente de France Télévisions s'achèvera à l'été 2020. Au cours des cinq années passées à la tête du groupe public, Delphine Ernotte aura engagé une transformation de l'entreprise qui s'est accélérée après 2017 à la demande de l'actionnaire. Les priorités de la fin du mandat ne sont donc pas nécessairement celles qui figuraient dans le projet initial de la candidate choisie par le CSA en 2015.

L'urgence numérique, la nécessité de renforcer les mutualisations et la réduction des ressources publiques ont quelque peu changé l'ordre des priorités du groupe public de télévision.

L'enjeu des ressources humaines est ainsi devenu prioritaire alors que le sujet était peu évoqué en 2015. Trois grandes orientations ont été définies et mises en œuvre :

- afin de doter l'entreprise des profils et compétences dont elle a besoin et engager l'évolution des métiers à l'heure du numérique, un chantier a été ouvert pour **organiser le renouvellement générationnel**, améliorer l'attractivité des emplois, organiser une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), créer de nouveaux métiers, favoriser la mobilité et améliorer la formation ;

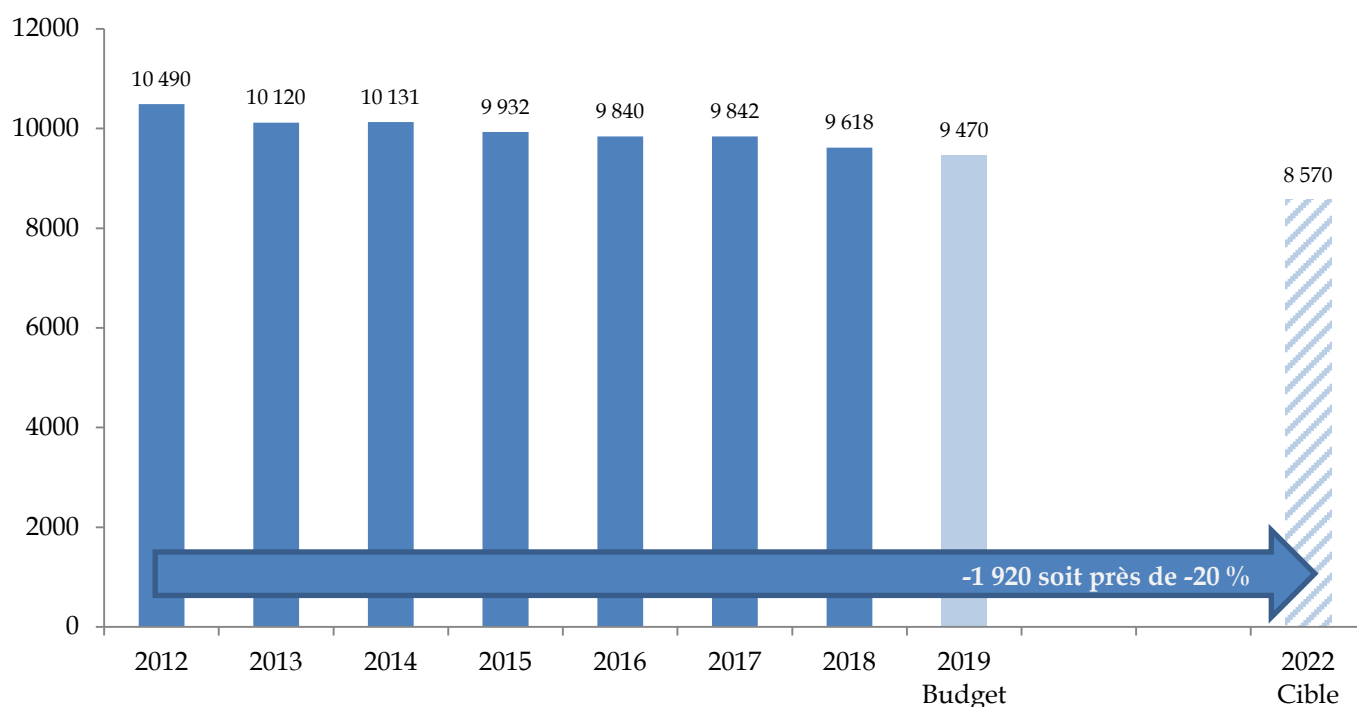
- la recherche de l'optimisation du fonctionnement interne de l'entreprise a eu pour conséquence la mise en place d'un plan de départ, le recours à des expérimentations, la recherche d'une amélioration de la qualité de vie au travail ;

- la transformation de la fonction RH a été également mise en œuvre en privilégiant l'innovation et la modernisation des process RH. La culture de résultats est devenue primordiale et le lien entre gestion RH et ligne managériale a été renforcé.

L'accord signé le 9 mai 2019 avec la CGT, FO et la CFDT a permis de mettre en œuvre ce nouveau projet d'entreprise. Il prévoit en particulier un dispositif incitatif de mobilité externe sécurisée pour 2 000 salariés volontaires sur 4 ans dans le cadre d'un départ à la retraite ou de

développement d'un projet personnel. Selon la direction de France Télévisions, la moitié des salariés de l'entreprise a plus de 50 ans et un tiers dépasse les 55 ans. La recomposition des effectifs doit ainsi permettre de favoriser la mixité des générations. C'est ainsi que le plan prévoit de procéder à des embauches ciblées afin d'aboutir à un solde net d'économie de 900 équivalents temps plein (ETP) sur la période 2019-2022.

### ETP moyens annuels - Entreprise commune (FTVSA)



Source : France Télévisions

Début octobre, dans le cadre de ce plan de rupture conventionnelle collective (RCC)<sup>1</sup>, 566 demandes de départs à la retraite avaient été instruites et 30 demandes de départs pour projets personnels, 100 dossiers étaient encore en cours d'examen. Auditionnés par votre rapporteur pour avis, les syndicats de France Télévisions sont mitigés sur la mise en œuvre de ce plan de départs. Le syndicat national des journalistes (SNJ) évoque le fait que les départs pourraient être remplacés par des CDD tandis que FO considère que la direction n'a pas suffisamment identifié les métiers nécessaires. Pour FO,

<sup>1</sup> Dans le cadre fixé par le code du travail modifié par les ordonnances n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 et n° 2017-1718 du 20 décembre 2017, un accord collectif peut prévoir **une rupture conventionnelle collective** conduisant à une rupture du contrat de travail d'un commun accord entre l'employeur et le salarié. Cet accord collectif, qui doit faire l'objet d'une validation par le directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), détermine notamment le nombre maximal de départs envisagés, les conditions que doit remplir le salarié pour en bénéficier, les modalités de calcul des indemnités de rupture garanties au salarié, celles-ci ne pouvant être inférieures aux indemnités légales dues en cas de licenciement pour motif économique ainsi que les mesures visant à faciliter l'accompagnement et le reclassement des salariés. Ce mode de rupture du contrat de travail, exclusif du licenciement ou de la démission, ne peut être imposé par l'employeur ou par le salarié.

la RCC préoccupe les salariés d'autant plus que les départs ne concerneraient pas les hauts salaires contrairement à l'objectif<sup>1</sup>. Pour la CFDT, le départ de 400 salariés d'ici la fin de 2019 crée une crise de sens pour les salariés et on assiste à une multiplication des alertes concernant la souffrance au travail.

Une des difficultés rencontrées tient à la place accordée aux expérimentations dans le processus de transformation. Certains salariés s'inquièteraient de ne pas savoir la suite qui sera donnée à ces expérimentations. La direction en a fait un principe méthodologique afin de moderniser les processus de production sur le modèle en vigueur au sein du média d'information France Info. Selon le directeur général délégué en charge des ressources humaines et de l'organisation, Arnaud Lesaunier : « *on corrige au fil de l'eau, il y a une évolution constante qui permet d'étendre certains projets à d'autres régions* ». Ce recours aux expérimentations s'accompagne du passage à une logique d'attention et d'accompagnement des personnels.

Votre rapporteur pour avis comprend l'intérêt de recourir à des expérimentations pour faire évoluer l'organisation de l'entreprise mais il ne sous-estime pas la difficulté d'appliquer à un groupe de taille importante un mode de gestion propre aux structures légères. Le trouble ressenti par les salariés est d'autant plus compréhensible que la recherche d'optimisation concerne concomitamment les rédactions nationales, le réseau régional de France 3, les moyens internes de fabrication, les fonctions support... Cette profusion de chantiers peut légitimement donner un sentiment de « tournis », ceci d'autant plus qu'ils ont en commun la prise en compte du numérique qui constitue une nouvelle frontière technologique au sein de l'entreprise qui peut être déstabilisante.

## **2. Des marges de manœuvre financières limitées jusqu'à 2022**

Alors que le groupe public a connu une situation plutôt « confortable » de 2015 à 2017 (avec une hausse des moyens de 38,7 M€ cette année-là), il doit faire face depuis lors à une baisse de ses moyens qui l'a obligé à repenser son modèle économique pour réduire ses coûts de fonctionnement.

C'est un véritable changement de cap qui a dû être opéré par rapport à un COM 2016-2022 qui prévoyait une hausse continue des ressources avec des efforts limités en termes de réorganisations et de mutualisations. Aux premières diminutions de ressources de 2017 et 2018 opérées sans véritable visibilité de moyen terme, a succédé la définition d'une trajectoire pluriannuelle sur la période 2019-2022 visant à réduire de 160 M€ le montant des ressources publiques attribuées au groupe public.

Votre rapporteur pour avis a déjà eu l'occasion d'indiquer qu'il ne contestait pas le bienfondé de la réduction des moyens de France Télévisions mais qu'il était plus réservé sur la méthode employée comme

---

<sup>1</sup> FO estime que 80 % des départs concernent les personnels techniques et administratifs et 20 % les journalistes.

sur le calendrier des annonces. La trajectoire pluriannuelle a, en effet, été annoncée et mise en œuvre avant le vote de la loi portant réforme de l'audiovisuel public. Elle a été conçue en dehors de toute réflexion sur les missions du service public de l'audiovisuel. Cette baisse des moyens est ensuite mise en œuvre préalablement à la réforme de la contribution à l'audiovisuel public (CAP), ce qui prive l'entreprise de toute stabilité dans la durée quant à ses ressources.

La principale conséquence de ce « *management par le stress budgétaire* » est d'installer au sein de l'entreprise une « *gouvernance par à-coups* » qui évolue au gré des annonces gouvernementales sans véritable vision stratégique. Les personnels ont ainsi peu de visibilité sur la conduite de l'entreprise et son projet de moyen terme apparaît peu partagé par le corps social.

Votre rapporteur pour avis observe que cette gestion chaotique de France Télévisions par les tutelles ne facilite pas le travail du Parlement qui ne peut se prononcer sur une stratégie globale. La direction de l'entreprise évoque maintenant une « transformation de l'entreprise » qui exige un effort compris entre 370 et 400 M€ correspondant à la baisse des ressources à hauteur de 160 M€, à l'évolution des charges de l'entreprises (glissement des rémunérations, indexation des contrats) et aux investissements prévus dans le numérique.

En 2019, France Télévisions a fait face à une baisse de la ressource publique de -26 M€ par rapport à 2018 et de -57 M€ par rapport à 2017. Malgré ce contexte défavorable, l'entreprise a réussi à préserver son équilibre d'exploitation pour la quatrième année consécutive.

La baisse des concours publics a été compensée en 2019 par une hausse du chiffre d'affaires de la publicité et du parrainage qui devrait atteindre 348,8 M€ à la fin de 2019 en reprévision (+3,1 M€). Par ailleurs, des économies ont également été réalisées en cours d'année sur le sport (-4,7 M€ par rapport à 2018) et le programme national (-26,3 M€). *A contrario*, certains postes de dépenses se sont accrus de 2018 à 2019 comme le programme régional métropolitain (+7,8 M€), le programme régional ultramarin (+4,1 M€) et le numérique (+5,8 M€).

Au terme de la reprévision 2019, le résultat d'exploitation apparaît donc à l'équilibre et un résultat net bénéficiaire de 14,5 M€ a pu être obtenu.

### Évolution des charges de personnel

Vision consolidée (M€)	Réel 2016	Réel 2017	Réel 2018	Budget 2019
Rappel charges d'exploitation du diffuseur	2 574,5	2 623,3	2 593,6	2 569,9
Charges de personnel	674,3	681,8	691,8	645,7
Charges sociales (yc CICE)	256,7	255,8	260,3	250,3
<b>Total charges de personnel</b>	<b>931,0</b>	<b>937,7</b>	<b>952,2</b>	<b>896,0</b>
Ratio charges de personnel / charges d'exploitation du diffuseur	36,2%	35,7%	36,7%	34,9%
<b>Total ETP (équivalent temps plein) entreprise commune</b>	<b>9 840</b>	<b>9 842</b>	<b>9 618</b>	<b>9 470</b>

Source : réponse au questionnaire budgétaire

Les enjeux du PLF 2020 pour France Télévisions seront complexes. La ressource publique diminuera de -60 M€ tandis que la contribution de l'entreprise au titre de la taxe sur les services de télévision (TST-E) due au CNC baissera de 20 M€. La mise en œuvre du plan d'économies du CNC aura également pour conséquence de priver les productions soutenues par France Télévisions d'une quinzaine de millions d'euros.

Le groupe France Télévisions recevra par ailleurs en 2020 un soutien de l'État au financement de sa transformation sous la forme d'une dotation en capital de 34 M€ correspondant à 2/3 des coûts effectivement engagés par l'entreprise. Ce soutien devrait représenter 115 M€ au total sur l'ensemble de la période, soit également les 2/3 des 172,5 M€ nécessaires.

Il convient également d'indiquer que le groupe France Télévisions devrait bénéficier d'une avance de trésorerie de 70 M€ en 2020 de la part de l'Agence France Trésor rendue nécessaire par le statut d'organisme divers d'administration centrale (ODAC) de l'entreprise.

### Équation économique de France Télévisions pour 2018-2022

Baisse des ressources		Gains de ressources	
• Concours publics	160 M€	• Développement des recettes commerciales et résultat des filiales	21 M€
• Autres recettes (principalement publicitaires)	34 M€	• Réduction des taxes et commissions basées sur le CA	25 M€
		<b>Économies sur les coûts de grille</b>	
		• Diminution des programmes de flux et des achats	110 M€
<b>Glissements tendanciel des charges</b>		• Redéploiements de budgets de programmes linéaires vers le numérique	50 M€
• Masse salariale	53 M€	• Autres réductions/optimisations des coûts, de grille	20 M€
• Charges opérationnelles (contrats, baux, ...)	20 M€	<b>Économies sur les charges de structure</b>	
		• Coûts de diffusion, volumes et coûts de prestations, autres achats hors programmes	44 M€
<b>Priorité numérique</b>	103 M€	<b>Économies masse salariale</b>	100 M€
• Doublement des budgets numériques			
<b>Montant à financer par économies, redéploiements et nouvelles ressources</b>	<b>370 M€</b>	<b>Total</b>	<b>370 M€</b>

**Les efforts prévus en 2020 devront être poursuivis au moins jusqu'à 2022 pour atteindre les objectifs de la trajectoire pluriannuelle.** L'équation économique implique pour l'entreprise France Télévisions de faire face à un besoin de financement à hauteur de 370 M€ qui correspond notamment à la baisse des concours publics à hauteur de 160 M€, à la hausse de la masse salariale pour 53 M€, à l'augmentation des contrats et des baux pour 20 M€ et au doublement des budgets numériques pour 103 M€.

Parmi les sources d'économies mobilisables pour couvrir ce besoin de financement, il convient de citer une baisse de la masse salariale à hauteur de 100 M€, des économies sur les charges de structure (coûts de diffusion, prestations) pour 44 M€, une diminution des programmes de flux et des achats pour 110 M€. A ces économies devraient s'ajouter des recettes commerciales supplémentaires à hauteur de 21 M€ et des réductions de taxes pour 25 M€. La présidente de France Télévisions reconnaît que cette équation économique est fragile et que les marges de manœuvre sont ténues.

Interrogé sur les points de vigilance à surveiller concernant cette équation économique, le directeur général des médias et des industries culturelles a estimé lors de son audition que la hausse des recettes commerciales était peut-être optimiste même si France Télévisions peut compter sur une stabilité de ses audiences et de ses recettes publicitaires compte tenu notamment de la réussite du feuilleton quotidien et des bons résultats de la grille de l'après-midi. Votre rapporteur pour avis s'interroge par ailleurs sur les conséquences sur les recettes publicitaires du groupe des évolutions de grille rendues nécessaires par la suppression de France 4 afin d'offrir de nouveaux créneaux aux émissions jeunesse. Ces dernières étant heureusement dispensées de publicité, un impact sur les recettes commerciales sera inévitable.

Pour le ministère de la culture, des efforts seront également nécessaires pour dégager des recettes en matière de production, de distribution et de commercialisation du signal. Si l'arrêt de France 4 et de France Ô devrait permettre une économie de près de 30 M€ sur les coûts de grille, le groupe devra également poursuivre la renégociation des droits et les efforts déjà engagés pour baisser le coût unitaire de ses programmes. Des gains de productivité sont par ailleurs sans doute possibles sur les programmes quotidiens de France 3.

**Compte tenu de cette équation économique très contraignante, la feuille de route de la direction de l'entreprise semble déjà écrite d'ici 2022 et le renouvellement de la présidence de France Télévisions qui doit intervenir au printemps 2020 ne devrait pas avoir d'impact sur ces objectifs.** L'enjeu consistera donc pour le candidat retenu ou renouvelé par le CSA à préparer les évolutions possibles au-delà de 2022 dans le cadre de la définition de la nouvelle stratégie qui devra être établie au niveau de la holding « France Médias ».

### 3. L'éclosion d'un nouveau modèle éditorial

Les changements intervenus à la direction des antennes de France Télévisions comme les arbitrages réalisés sur le périmètre du groupe ont eu pour conséquence de lancer un processus de remise à plat de l'offre de programmes. La présidente de France Télévisions revendique l'adoption d'un « pacte citoyen » fondé sur un triptyque constitué par trois principes directeurs :

- **l'engagement** (le renforcement de la confiance dans l'information, l'augmentation de l'ancrage dans les territoires, l'accent mis sur l'égalité et la diversité) ;

- **l'innovation** (le recours à l'innovation technologique, la priorité donnée à une création audacieuse avec une fiction événementielle par mois, et une offre destinée aux nouvelles générations avec Okoo et Lumni ;

- **le plaisir** (renouvellement du divertissement, partage des cultures avec Culture Prime, lancement d'une chaîne olympique en 2020 pour faire de Paris 2024 un projet sportif et culturel global).

Ce nouveau projet éditorial s'appuiera sur un bouquet de chaînes resserré compte tenu de l'arrêt programmé de France 4 et France Ô en septembre 2020. Votre rapporteur pour avis observe que cette réduction du périmètre devrait mécaniquement rétrograder le groupe France Télévisions derrière le groupe TF1 en termes d'audience. Elle devrait également poser des problèmes pour exposer certains programmes. Les matinales communes entre France 3 et France Bleu devraient ainsi ne pas être diffusées le week-end et pendant les vacances scolaires sur la chaîne régionale, sans doute au bénéfice des programmes jeunesse, avec le risque de limiter l'attractivité de ce programme de proximité et de nuire à la fidélisation.

Concernant précisément l'offre jeunesse, votre rapporteur pour avis regrette à nouveau la disparition sur la télévision linéaire d'une offre de confiance sans publicité pour les familles qui ont besoin d'occuper leurs enfants. L'utilisation d'une plateforme sur Internet est par définition plus difficile et moins maîtrisable par les parents. France Télévisions prévoit cependant de maintenir son niveau d'investissement dans le secteur de l'animation à hauteur de 32 M€ par an jusqu'en 2022. La nouvelle offre Okoo sera lancée le 5 décembre sur Internet.

L'offre d'information a évolué en 2019 avec le « basculement » du Soir 3 sur Franceinfo. **Si la chaîne d'information a augmenté son audience sur ce créneau, elle est cependant loin d'avoir réussi à fidéliser l'audience du Soir 3 selon des syndicats de France Télévisions.** Ces derniers regrettent par ailleurs que la chaîne d'information ne se distingue pas davantage de ses concurrentes dans la rigueur de l'information comme l'a montré le traitement peu différent de l'arrestation supposée de Xavier Dupont de Ligonnès le 11 octobre 2019, preuve que le service public n'était pas vacciné contre les « fakenews ».



#### 4. La généralisation des coopérations entre France 3 et France Bleu

Votre rapporteur avait consacré dans son avis sur le PLF 2019 un large focus au rapprochement engagé entre le réseau France Bleu et celui de France 3. Un an après le début des expérimentations, il était important d'assurer le suivi de ce projet essentiel pour les territoires.

La phase d'expérimentation a duré 6 mois à partir du 7 janvier 2019. Elle a concerné deux territoires autour de Nice et Toulouse avec des modèles de matinales très différents. L'objectif était dans chacun des cas d'enrichir le son radio en éditant une « couche visuelle » constituée de contenus complémentaires (images d'actualité tournées par les rédactions de France 3 et Franceinfo, photos, archives, illustrations, synthés, cartes météo ou trafic, éléments d'habillage...). Ces matinales ont été diffusées cinq jours par semaine de 7 heures à 8 h 40, la diffusion étant cependant suspendue pendant les périodes de congés scolaires, les jours fériés et les week-ends.

Des différences éditoriales ont caractérisé ces deux expérimentations. En Côte d'Azur, la matinale est présentée par un animateur et un journaliste. Les journaux d'information sont courts (4'30) et le rythme rapide. En Occitanie, la matinale est organisée selon un mode plus classique. Animée par un animateur seul, la matinale fait appel à davantage d'interactivité avec l'auditeur avec des jeux. Les journaux d'information sont également plus longs (7'30) et les chroniques enregistrées et/ou en direct sont plus nombreuses.

L'expérimentation conduite en Occitanie a permis de faire progresser la part d'audience de France 3 de 3,3 % en février 2019 à 4,6 % en juin 2019.

Les matinales communes sont construites sur une coopération éditoriale avec une répartition stricte des rôles. France Bleu reste responsable de son conducteur d'antenne et des contenus radio tandis que France 3 développe l'ensemble des illustrations et la mise en images (habillages, choix des images d'actualité, d'illustration ou d'archives, photos, tirages...) en coordination avec l'équipe éditoriale de France Bleu. Selon les directions des deux réseaux : *« le conducteur radio n'est aucunement modifié. La retransmission TV n'a aucun impact sur les contenus habituels proposés aux auditeurs »*.

L'édition TV est assurée quant à elle par un journaliste appelé « éditeur visuel » qui participe aux conférences de rédaction de la radio et reste en relation constante avec l'équipe éditoriale de France Bleu, ce qui lui permet d'estimer les besoins en images de la matinale du lendemain. L'éditeur éditorial écrit les synthés qui accompagnent le programme et diffuse les images, les photos et les autres éléments visuels.

Selon les directions des deux réseaux : *« les pages de publicité de la radio sont masquées à la télévision par des séquences de belles images de la région (images de drones). Mais les brèves annonces relevant du partenariat ne sont pas couvertes »*.

(*sponsor météo par exemple*) et *l'auto-promotion* ». Votre rapporteur pour avis s'étonne des difficultés rencontrées par France 3 pour diffuser des messages publicitaires concomitamment à ceux de France Bleu alors que d'autres médias maîtrisent ce type de diffusions simultanées. Outre le fait que cette situation réduit les recettes commerciales de France 3 de manière inutile, elle illustre aussi l'expertise technologique limitée de France Télévisions qui était déjà apparue concernant la maîtrise des plateformes SVOD.

La direction de France 3 reconnaît par ailleurs avoir rencontré des difficultés plus générales pour la mise en œuvre des matinales filmées car « *aucun dispositif technique n'existait sur le marché* ». Des développements spécifiques ont ainsi été conduits pour effectuer une mise en image automatique qui cadre automatiquement et commute les caméras à la voix, générer les synthés, masquer les écrans publicitaires et diffuser des photos et des vidéos ou autres éléments visuels.

Les organisations syndicales auditionnées par votre rapporteur pour avis sont très sceptiques sur le bilan de ces expérimentations. Alors que les directions de France 3 et de France Bleu insistent sur le meilleur maillage et la satisfaction du public, les syndicats considèrent que la valeur ajoutée éditoriale est très limitée et que la « *qualité à l'écran* » n'est pas au rendez-vous. Les réunions entre les équipes ne se passeraient pas si bien selon ces responsables et les techniciens de France 3 s'interrogeraient sur leur rôle.

Votre rapporteur pour avis considère que c'est le propre des expérimentations que de permettre d'identifier des difficultés d'application. Il remarque par ailleurs que les moyens humains et financiers consacrés par les deux entreprises à ce projet sont importants et illustrent son caractère prioritaire. Ces problèmes, à ce stade, ne remettent donc pas en cause l'intérêt de ce rapprochement. Ils appellent cependant une grande attention et un souci constant d'amélioration de cette offre commune. Le succès de l'opération dépendra sans doute à plus long terme de la capacité des équipes à créer un média global de proximité à travers une offre numérique commune. Votre rapporteur pour avis avait indiqué l'année dernière que l'offre numérique aurait même pu précéder les matinales afin de créer une dynamique positive dans le cadre d'une offre véritablement nouvelle.

L'extension des matinales communes à l'ensemble du territoire a été décidée avec pour horizon 2022. Ce sont ainsi 44 matinales communes qui seront mises en place sur des zones de diffusion TV homogénéisées avec les zones de diffusion radio. Dans l'immédiat, le lancement à Guéret a eu lieu le 30 septembre et à Lille le 8 octobre. Quimper est prévu en novembre et Aix-en-Provence en décembre. Enfin Saint-Etienne et Paris devraient suivre en janvier 2020. D'ici février 2020, une dizaine de matinales communes devraient ainsi voir le jour. Les études préparatoires ont montré qu'une vingtaine de zones de couvertures des locales France Bleu correspond bien à celles de France 3, et que 8 zones devraient pouvoir faire l'objet d'adaptations. Toutefois, 16 zones semblent présenter des difficultés sérieuses.

Un problème plus structurel concerne l'absence de géolocalisation sur les boxes qui prive les téléspectateurs d'accès aux matinales communes. Ce problème sur lequel l'attention de votre rapporteur pour avis a déjà été alertée pourrait trouver une solution dans le cadre du débat sur la future loi audiovisuelle.

À noter enfin que France Télévisions et Radio France mènent une réflexion sur leurs besoins respectifs notamment en termes immobiliers. Des regroupements sont ainsi prévus notamment à Rennes en 2021, à Clermont-Ferrand, à Lyon en 2025 et à Strasbourg en 2026. Votre rapporteur pour avis ne peut que soutenir cette démarche visant à créer des maisons communes de l'audiovisuel public dans les territoires et appelle de ses vœux une accélération du calendrier afin de faire que le regroupement devienne rapidement la norme à atteindre. Les avancées envisagées dans des villes comme Vesoul, Mulhouse, Laval, Guéret, Toulon, Aubenas, Angoulême, Châteauroux et Tours illustrent la pertinence de ces rapprochements. L'accueil de France Bleu au sein des locaux de France 3 Grenoble, suite au sinistre ayant affecté leur station, doit être salué.

**Les principales conclusions de votre rapporteur pour avis  
sur le rapprochement entre France 3 et France Bleu**

- 1- Le rapprochement entre France 3 et France Bleu pour créer un « média global » local est à la fois possible et nécessaire.** Il doit s'appuyer sur l'expérience du réseau ultramarin qui propose déjà une offre « trimédias » ainsi que sur la réussite des expériences belge et canadienne. Cette nouvelle offre implique une évolution des méthodes de travail afin de produire davantage de programmes pour tous les supports.
- 2- Le développement d'une offre d'information commune à France 3 et France Bleu doit être articulé avec l'inversion du modèle de France 3 afin d'accorder plus de place à l'information locale,** l'information nationale gardant toute son importance sur France 2 et Franceinfo.
- 3- La priorité accordée aux programmes locaux de France 3 doit être conciliée avec le respect des engagements en termes de création audiovisuelle.** La suppression de la diffusion hertzienne de France 4 pose, en outre, la question de l'accès à l'animation sur les chaînes publiques.
- 4- La création d'un véritable « média global » nécessite la mise en place de plateformes régionales communes à France 3 et France Bleu bénéficiant d'une marque unique et ayant pour objectif de devenir le média de référence de chaque territoire.**

5- La priorité à accorder au numérique justifie une certaine **prudence dans le développement des chaînes locales de plein exercice**. Un bilan du projet NoA en Nouvelle-Aquitaine devra être réalisé pour déterminer les évolutions possibles pour les déclinaisons de France 3 et les nouvelles chaînes en régions (NoA) en évitant les doublons.

6- Le développement d'une nouvelle offre de service public doit **privilégier la qualité éditoriale et la proximité**. La recherche d'économies à travers des gains de productivité et des mutualisations doit permettre de financer l'accroissement des programmes.

7- La régionalisation de France 3 pourrait s'accompagner d'une **politique volontariste pour développer les écosystèmes locaux de production audiovisuelle**, en particulier dans le documentaire.

8- **Le maillage de France Bleu doit être préservé et complété** là où cela est possible pour favoriser la proximité et satisfaire le principe d'égalité d'accès à l'audiovisuel public.

9- **Le regroupement des structures immobilières des deux réseaux doit être engagé dès lors qu'il permet de faire des économies**. Un plan de regroupement progressif tenant compte des spécificités des implantations (échéance des baux et obsolescence des équipements techniques) est nécessaire.

10- **La réussite du rapprochement entre France 3 et France Bleu serait facilitée par l'établissement de gouvernances régionale et locale communes associant les responsables des deux réseaux**. La création d'un cadre commun devra permettre de concilier l'agilité de l'organisation, la maîtrise des coûts et la capacité opérationnelle des équipes à travailler ensemble.

11- La régionalisation de France 3 implique de prévoir dans la loi que toutes les locales de France 3 soient accessibles sur les boxes et que les boxes des opérateurs de télécommunications soient géolocalisées afin de **permettre à chaque téléspectateur d'accéder par défaut sur la touche 3 à son programme régional et local**.

12- Le bilan de l'expérimentation des coopérations entre France 3 et France Bleu devra faire l'objet en 2019 d'un **débat devant le Sénat**, assemblée représentant les territoires.

*Source : avis sur le PLF 2019 de votre rapporteur pour avis*

## **B. ARTE FRANCE : UNE STABILISATION DES MOYENS SANS GARANTIE POUR L'AVENIR**

Les crédits inscrits au programme 842 consacré à ARTE devraient baisser de -2,2 M€ en 2020 pour atteindre 275,3 M€. Cette baisse de la ressource publique de -0,8 % serait cependant neutralisée par une réduction d'un montant équivalent de la taxe payée par la chaîne franco-allemande au CNC (TST-E). Cette stabilité était essentielle au moment où les Allemands définissaient leur propre financement quadriennal d'Arte Deutschland.

## **1. Le succès confirmé de la stratégie de diffusion multilingue et multi-supports**

Depuis plusieurs années, les résultats d'ARTE sont particulièrement satisfaisants et de nombreux projets sont lancés qui devraient permettre à la chaîne de conquérir de nouveaux publics, en France et en Allemagne, mais également dans plusieurs autres pays européens qui représentent maintenant 18 % de l'audience d'ARTE.

L'audience en France reste élevée avec 2,6 % de point d'audience environ. Par ailleurs, ce sont maintenant 70 % des Européens qui peuvent regarder des programmes sur ARTE dans leurs propres langues.

L'audience est aujourd'hui tirée par le site Internet qui peut représenter 50 % de l'audience de certaines fictions. Le numérique est privilégié par les jeunes. Les usages poursuivent leur évolution puisque le « preview » domine maintenant la « catch up ».

ARTE se positionne toujours comme « la championne de l'actualité réfléchie » grâce à sa séquence d'information du soir qui associe une tranche info - le 19h45 - avec une émission de débats - « 28 minutes » dont l'audience est passée de 0,8 % à sa création en 2012 à 3,2 % aujourd'hui.

Les reportages sont également appréciés, de même que les soirées consacrées à la fiction et au cinéma d'auteur. Ces résultats sont d'autant plus appréciables qu'Arte doit désormais faire face à une concurrence nouvelle de la part de France 5 dont la programmation apparaît souvent plus concurrente que complémentaire.

ARTE ambitionne également de devenir la chaîne des cinéphiles européens à travers le développement d'ARTE Kino, un festival qui propose 10 films dans 10 langues dans 45 pays.

Sur Internet, Arte a multiplié les initiatives en lançant des plateformes comme Arte Concert, Arte Creative, Arte info... La distinction entre linéaire et délinéaire s'estompe avec une explosion des consultations de contenus en ligne. Arte est la seule chaîne à préparer l'inversion de son modèle, la part des contenus consommés de manière délinéarisée devant dans les prochaines années prendre le pas sur l'audience de la chaîne linéaire.

## **2. Une stabilisation des moyens indispensable à la poursuite de la coopération franco-allemande**

La tutelle a accepté de limiter les efforts demandés à ARTE en 2020 pour tenir compte du fait qu'il s'agissait d'une année référence en Allemagne pour déterminer les moyens d'ARTE Deutschland pour les quatre années à venir. Toute baisse supplémentaire de la ressource publique attribuée à ARTE France aurait eu pour effet de limiter d'autant les moyens de la partie allemande.

Cette stabilisation des moyens fait suite à une baisse de 2 M€ des crédits issus de la CAP en 2019 qui avait été amortie par une hausse des ressources propres et un prélèvement sur le fond de roulement.

<b>Tableau budgétaire ARTE France</b>	Réel	Budget
<b>En millions d'euros hors taxes</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Contribution à l'audiovisuel public</b>	<b>279,5</b>	<b>277,5</b>
Ressources Propres	3,3	4,1
Prélèvement sur fonds de roulement	0,0	0,9
<i>Total des Recettes</i>	<i>282,8</i>	<i>282,5</i>
<b>Plan de production et d'achats</b>	<b>153,0</b>	<b>149,7</b>
Autres dépenses de Programmes	15,2	15,4
<b>Sous-total Programmes</b>	<b>168,2</b>	<b>165,1</b>
Dépenses de diffusion	6,9	7,9
Autres dépenses liées aux Programmes	9,6	8,7
<b>Sous-total Dépenses liées aux Programmes</b>	<b>16,4</b>	<b>16,5</b>
Contribution au GEIE + TVA sur subv. All au GEIE	66,1	67,3
Frais de Personnel	23,3	23,7
Frais de structure	7,1	7,8
Amortissements	1,7	2,0
<i>Total des Charges</i>	<i>282,8</i>	<i>282,5</i>

*Source : réponse au questionnaire budgétaire*

La direction d'ARTE indique qu'elle préservera les ressources consacrées aux programmes et qu'elle poursuivra la recherche d'économies de structures. La présidente d'ARTE France estime ainsi qu'il existe des marges pour réaliser des économies sur les dépenses de personnel du groupement européen d'intérêt économique (GEIE) à Strasbourg<sup>1</sup>.

Elle indique également que l'évolution des effectifs d'ARTE France a pu être maîtrisée d'une part du fait des départs à la retraite non remplacés et de la priorité donnée à la formation des équipes aux nouvelles techniques du numérique par rapport à l'embauche de salariés disposant de ces compétences nouvelles.

<sup>1</sup> Le GEIE d'ARTE emploie 450 personnes dans son siège à Strasbourg.

### Évolution des ressources d'ARTE France depuis 2016

Tableau budgétaire ARTE France En millions d'euros hors taxes	Réalisé 2016	Réalisé 2017	Réalisé 2018	Budget 2019
Contribution à l'audiovisuel public	264,3	274,3	279,6	277,5
Ressources Propres*	3,0	3,4	3,3	4,1 *
Prélèvement sur fonds de roulement	2,0	-	0,0	0,9
<b>Total des Recettes</b>	<b>269,4</b>	<b>277,7</b>	<b>282,8</b>	<b>282,5</b>

\* Recettes commerciales, auxquelles s'ajoute une contribution exceptionnelle d'Arte France Cinema de (1M€ en 2019)

Source : réponse au questionnaire budgétaire

### 3. Une relation toujours perfectible avec France Télévisions

L'audition<sup>1</sup> de Véronique Cayla, la présidente du directoire d'ARTE France le 10 avril dernier, ainsi que de Peter Boudgoust, le président du groupe ARTE a été l'occasion de mesurer la distance (pour ne pas dire la défiance) qui existe entre la chaîne franco-allemande et le groupe public de télévisions. Ce manque de confiance entre les deux groupes publics ne pouvait manquer d'interpeller alors même que la réforme de l'audiovisuel public était en gestation et qu'un scénario de rapprochement entre ARTE et la future holding publique avait été mis à l'étude.

Votre rapporteur pour avis rappelle qu'il n'avait pas proposé en 2015 d'inclure la chaîne franco-allemande dans le périmètre de la gouvernance commune. Ce choix s'expliquait d'abord par la nécessité de ne pas compliquer davantage un projet déjà complexe et délicat. L'audition des dirigeants d'ARTE a démontré que le problème était sans doute encore plus profond et qu'il existait une différence de culture entre les deux sociétés qui limitait structurellement leurs coopérations.

Pour le président de la chaîne franco-allemande : « ARTE, avec ses coproductions de renommée internationale et son programme cosmopolite, est le symbole même de la télévision créative, et a conquis une place solide dans le paysage médiatique européen, dans les secteurs linéaire et non-linéaire. Ceci a été rendu possible grâce à l'indépendance des trois pôles d'ARTE, raison pour laquelle nous attachons une grande importance à cette notion et au fait de considérer ARTE comme un groupe européen uni ».

Véronique Cayla explique que : « l'indépendance se juge sur plusieurs critères : indépendance éditoriale, indépendance financière, mais aussi indépendance statutaire. C'est pourquoi aucune partie d'ARTE n'est sous la domination d'un pays quelconque sur le plan capitalistique ».

<sup>1</sup> <http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20190408/cult.html#toc7>

Pour la directrice générale d'ARTE France, Régine Hatchondo, « le fait d'ajouter la part des actionnaires dans le capital d'ARTE France, qui permettrait effectivement de constituer une majorité de 75 %, contredit totalement l'esprit du traité interétatique. En Allemagne, ARTE France dispose de deux actionnaires à parts égales, l'ARD pour 50 %, la ZDF pour 50 %, afin qu'il n'y ait pas d'actionnaire majoritaire. Sur le plan juridique et politique, c'est un point extrêmement sensible. C'est pour cela, à l'origine, que la répartition des parts a été faite de façon que personne ne soit majoritaire ».

Le ministre de la culture semble avoir entendu ces arguments puisque le projet de holding public ne devrait pas intégrer ARTE dans le périmètre de la gouvernance commune. Si votre rapporteur pour avis approuve ce choix de préserver la spécificité de la chaîne franco-allemande, il regrette que les coopérations avec France Télévisions soient anecdotiques contrairement aux liens qui unissent ARTE Deutschland avec la ZDF et l'ARD.

### **Deux exemples récents viennent de rappeler la persistance d'obstacles sur la mise en œuvre de projets communs.**

En avril dernier, Véronique Cayla déclarait en effet lors de son audition par notre commission : « nous travaillons avec France Télévisions à la création d'une offre éducative commune qui accueillera je l'espère prochainement sous une même marque ombrelle l'offre à destination du grand public de France Télévisions - Franceto Éducation -, et l'offre à destination des élèves et des enseignants d'ARTE - Educ'ARTE -, qui sera présente dans 1 000 établissements de France et d'Europe d'ici la fin de cette année ». Or l'offre éducative Lumni que vient de lancer France Télévisions au mois de novembre n'a pas intégré la plateforme Educ Arte comme cela était évoqué au printemps. **Le service public maintiendra donc deux offres en partie concurrentes, ce qui constitue un mauvais emploi des crédits publics mais également un mauvais service rendu aux enfants et à leurs enseignants puisqu'ils devront accéder à deux offres différentes pour obtenir une offre complète.**

Le second exemple de coopération perfectible concerne les projets de plateforme SVOD. Alors que France Télévisions a privilégié une alliance avec deux chaînes commerciales - chacune en retard dans leur développement numérique - pour bâtir une plateforme qui disposera de peu de programmes propres, ARTE avance lentement de son côté sur un projet de plateforme européenne qui associerait des partenaires publics de plusieurs pays dont France Télévisions, l'ARD et la ZDF.

N'aurait-il pas été possible d'avancer plus vite si les talents et les moyens des deux sociétés publiques françaises avaient été mieux conjugués ? Votre rapporteur pour avis déplore que les moyens financiers importants de France Télévisions n'aient pas été mobilisés plus tôt pour conduire un projet de plateforme associant le savoir-faire éditorial et la compétence technique d'ARTE. Les difficultés de ces deux entreprises à s'entendre ont eu pour effet de priver jusqu'à présent - 5 ans après l'arrivée de Netflix en France - les téléspectateurs d'une véritable alternative aux grandes plateformes américaines.



Il faudra donc attendre 2020/2021 pour que devienne disponible une plateforme en 4 puis 6 langues qui pourrait dès 2022/2023 comporter une partie payante consacrée au cinéma et à la création.

### **C. RADIO FRANCE : VERS UNE SORTIE DU TUNNEL CONCERNANT LE CHANTIER ?**

Les crédits inscrits au programme 843 dédié à Radio France baisseront en 2020 de 5 M€ pour atteindre 587,3 M€ ce qui représente une baisse de la ressource publique de -0,9 %.

Votre rapporteur pour avis rappelle, depuis plusieurs années maintenant, l'inquiétude que lui inspire la situation de Radio France. La grande grève de 2015 a mis en évidence à la fois la gravité de la situation financière de l'entreprise et les résistances d'un corps social qui n'avait sans doute pas été suffisamment informé de la réalité de la situation.

Le retour au calme social s'est fait au prix d'accommodements sur le rythme et l'ampleur des réformes, l'entreprise obtenant du temps pour conduire les évolutions indispensables et l'État fermant les yeux sur le caractère insuffisant des réformes conduites comme en témoigne l'absence de véritables suites données aux recommandations du rapport de la Cour des comptes<sup>1</sup>.

L'année 2019 a néanmoins donné lieu à une évolution notable perceptible au travers des premières décisions de la nouvelle présidente, Sibyle Veil, dans un contexte marqué par de bonnes audiences récompensant une offre cohérente et bien identifiée. FranceInfo, l'offre d'information commune avec France Télévisions, a confirmé son potentiel sur les supports numériques tandis qu'un rapprochement entre les réseaux France Bleu et France 3 a été engagé<sup>2</sup>.

La situation des comptes de l'entreprise a été marquée en 2019 par une évolution moins favorable qu'espérée de la masse salariale. Au chapitre des satisfactions, on peut néanmoins mentionner une remise à plat du chantier de la Maison de la Radio qui porte ses fruits tant en ce qui concerne la maîtrise des coûts que le respect du calendrier.

Le lancement d'un plan de départs volontaires doit permettre de consolider la maîtrise des coûts dans un contexte de transformation numérique de l'entreprise. Cependant, le déclenchement d'un nouveau conflit social depuis le 25 novembre 2019 laisse penser que le redressement financier de l'entreprise ne fait pas l'objet d'un consensus regroupant l'ensemble du personnel.

---

<sup>1</sup> Dans son rapport annuel pour 2019, la Cour des comptes réitère son analyse quant à la fragilité de la situation de Radio France et la nécessité de conduire des changements (voir infra).

<sup>2</sup> Ce rapprochement est traité dans le II. A consacré à France Télévisions.

## 1. Des succès d'audience confirmés pour des programmes plébiscités

Avec une part d'audience à 27,2 %, en croissance de 1,2 point sur un an, Radio France bat son record sur les mois de septembre-octobre. Jamais la radio de service public n'a occupé une place aussi importante dans le paysage radiophonique sur une vague de rentrée. **Radio France touche 14 379 000 auditeurs et atteint une audience cumulée de 26,5 %.**

Avec 6 369 000 auditeurs (+111 000 auditeurs en un an) et une audience cumulée de 11,7 % (+0,2 point en un an), France Inter confirme pour la troisième fois consécutive sa place de première radio de France et signe sa meilleure rentrée historique. Le 7/9 est la première « Matinale » de France et fédère chaque jour 4 086 000 auditeurs (+197 000 auditeurs en un an).

France Inter est également la radio la plus écoutée sur les supports numériques avec 1 329 000 auditeurs quotidiens. Elle enregistre en octobre 2019 plus de 41 millions d'écoutes à la demande et plus de 37 millions de vidéos vues, soit deux records historiques.

franceinfo confirme sa place de 4ème radio la plus écoutée de France. Elle rassemble chaque jour 4 262 000 auditeurs, soit 7,9 % d'audiences cumulées (AC). franceinfo est la première plateforme d'actualité sur le mobile avec 16,2 millions de visiteurs uniques (septembre 2019).

France Bleu réunit 3 278 000 auditeurs chaque jour, soit 6,0 % d'audience cumulée. L'offre numérique poursuit sa progression avec 26 millions de visites par mois sur le site et l'application (+48 % en un an).

France Culture franchit la barre des 1,6 million d'auditeurs quotidiens (+ 95 000 auditeurs en un an) avec une audience cumulée de 2,9 % et enregistre une part d'audience de 2,4 % (+0,3 point *vs* année dernière). Les audiences numériques de France Culture sont également satisfaisantes avec 31,4 millions d'écoutes à la demande (+18 % en un an) et 13,1 millions de visites tous supports (+43 % en un an).

Avec 870 000 auditeurs quotidiens (1,6 % d'AC), France Musique enregistre une progression de sa durée d'écoute (1 h 51 minutes, soit +7 minutes en un an) et voit sa part d'audience augmenter (1,4 %, +0,1 point en un an). La station est dynamique, notamment à travers son offre vidéo : 2,1 millions de vidéos vues/mois, soit +45 % en un an.

FIP affiche une ambition nationale : elle intègre pour la première fois la mesure de référence de Médiamétrie. Elle est écoutée chaque jour par 577 000 auditeurs et atteint 1,1 % d'audience cumulée. FIP rencontre également un fort succès en numérique en atteignant le 5<sup>e</sup> rang du classement ACPM des radios digitales, avec 10,2 millions d'écoutes actives en octobre.

Mouv' rassemble 434 000 auditeurs quotidiens (0,8 % d'audience cumulée, en hausse de 0,2 point), soit une progression de près de 100 000 nouveaux auditeurs en un an. Sur les 13-24 ans, la chaîne atteint 1,8 % d'audience cumulée soit une hausse de 0,4 point sur la vague de référence. La chaîne enregistre un record historique de fréquentation numérique avec 6,1 millions de visites tous supports confondus en septembre (x 4,2 en un an).

## **2. Une situation financière soumise à des mouvements contradictoires**

La situation financière s'inscrit dans le prolongement de celle de l'année dernière qui avait inspiré à votre rapporteur pour avis l'analyse suivante : « *La situation financière de Radio France demeure dépendante des ressources publiques mais aussi commerciales, la hausse des recettes publicitaires jouant un rôle déterminant pour maintenir l'équilibre du budget de l'entreprise* ».

Le COM 2015-2019 signé par Radio France avec l'État prévoyait le retour à l'équilibre de la société en 2018 avec un résultat positif de 2,1 millions d'euros, pour la première fois depuis 2014. Le résultat net de 2018 s'est établi à 7,28 M€ compte tenu d'une hausse de la dotation de fonctionnement à hauteur de 8,7 M€. La situation en 2019 reste fragile puisque les dernières prévisions de l'entreprise tablent sur un résultat net nul en ligne avec le budget pour 2019 mais très en retrait de l'objectif du COM fixé à 10,12 M€.

Alors que l'objectif principal fixé à l'entreprise était la maîtrise de sa masse salariale, force est de constater que la baisse observée en 2018 ne s'est pas confirmée en 2019 puisque les charges de personnel ont augmenté de 666 M€ pour s'établir à 397,5 M€. Sans doute plus ennuyeux, le dérapage entre la reprévision de novembre et le budget prévisionnel pour 2019 fait apparaître une dérive de 3,2 M€ dont 1,9 M€ du fait des CDI (+28 ETP par rapport au budget du fait d'internalisations et d'un moindre nombre de départs non remplacés) et 1,2 M€ du fait des CDD (+20,4 ETP par rapport au budget). La Cour des comptes a déploré dans son rapport annuel pour 2019 ce redémarrage à la hausse de la masse salariale. Ce dernier a sans aucun doute joué un rôle dans la décision de mettre en place un plan de départs volontaires.

L'entreprise a connu par ailleurs une progression de ses dépenses concernant les achats et les charges externes à hauteur de +7,5 M€. Ces dépenses concernent notamment les charges liées à la diffusion à hauteur de 2,5 M€ et les dépenses occasionnées par les projets numériques à hauteur de 1,1 M€.

## Évolution des charges de Radio France au cours de la période 2016-2019

En milliers d'euros	2016	2017	2018	Budget 2019	Budget 2020
- ACHATS ET VARIATIONS DE STOCKS	3 865	2 771	3 080	2 454	En attente PLF
- AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES	174 860	167 956	172 670	165 561	
- IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	27 209	27 597	41 412	34 513	
- CHARGES DE PERSONNEL	401 169	406 244	396 836	394 324	
- AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE	37 773	40 563	40 731	40 092	
<b>CHARGES D'EXPLOITATION (avant amortissements et subvention d'investissement virée au CR)</b>	<b>644 877</b>	<b>645 130</b>	<b>654 729</b>	<b>636 944</b>	
- DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	59 026	65 464	58 406	57 789	
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>703 903</b>	<b>710 594</b>	<b>713 135</b>	<b>694 732</b>	
<b>CHARGES FINANCIERES</b>	<b>251</b>	<b>265</b>	<b>713</b>	<b>121</b>	
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>1 817</b>	<b>1 311</b>	<b>2 412</b>	<b>1 530</b>	
<b>CHARGES AVANT CICE ET IS</b>	<b>705 972</b>	<b>712 171</b>	<b>716 260</b>	<b>696 384</b>	
CREDIT D'IMPOT COMPETITIVITE EMPLOI (CICE)	-4 868	-4 917	-4 771	0	
IMPOT SUR LES SOCIETES			1 623	0	
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>701 103</b>	<b>707 254</b>	<b>713 112</b>	<b>696 384</b>	

Entre 2016 et les prévisions 2019, les charges d'exploitation devraient diminuer de 9,2 M€, soit 1,3 % de diminution au total (-0,4 % par an en moyenne).

Source : réponse au questionnaire budgétaire

La hausse des différentes charges a été compensée dans les comptes par la hausse des recettes commerciales. La publicité digitale a rapporté 2,7 M€ supplémentaires et les messages d'intérêt général 1,1 M€. Les recettes de billetterie se sont accrues de 0,5 M€ alors que, dans le même temps, les revenus issus des droits et concessions et des locations sont en baisse de 0,3 M€. La hausse des recettes publicitaires de plus de 4 M€ entre 2018 et 2019 pour atteindre 54,88 M€ cette année illustre la dépendance croissante de Radio France à ces recettes commerciales.

La hausse particulièrement nette des recettes de publicité digitale fait craindre à votre rapporteur pour avis que la spécificité de Radio France ne soit plus à l'avenir aussi perceptible sur les supports numériques. Le fait que la direction de Radio France se félicite de conduire « une politique volontariste sur la publicité digitale en lien avec la multiplication des supports disponibles » constitue à cet égard, d'une certaine manière, une circonstance aggravante.

### Évolution des ressources de Radio France entre 2016 et 2019

En milliers d'euros	Comptes 2016	Comptes 2017	Comptes 2018	Budget Initial 2019	Budget 2020
<b>Contribution à l'audiovisuel public de fonctionnement</b>	<b>577 257</b>	<b>577 752</b>	<b>586 373</b>	<b>582 312</b>	En attente PLF 2020
<b>Ressources propres</b>	<b>75 582</b>	<b>78 239</b>	<b>84 872</b>	<b>81 814</b>	
<b>Ressources propres (hors partenariats)</b>	<b>56 796</b>	<b>63 878</b>	<b>67 515</b>	<b>66 845</b>	
<b>Recettes publicitaires (radio et internet)</b>	<b>44 018</b>	<b>49 488</b>	<b>52 012</b>	<b>52 274</b>	
<i>Publicité et parrainage radio</i>	35 588	40 958	41 874	42 000	
<i>Messages d'intérêt général</i>	5 489	5 037	5 728	5 900	
<i>Mise à l'antenne de messages</i>	775	1 011	1 233	1 160	
<i>Recettes publicité internet et nouveaux médias</i>	2 166	2 482	3 177	3 214	
<b>Autres ressources propres</b>	<b>31 564</b>	<b>28 751</b>	<b>32 860</b>	<b>29 540</b>	
<i>Recettes commerciales hors partenariats</i>	10 588	12 213	12 942	12 169	
<i>Partenariats</i>	18 786	14 361	17 357	14 969	
<i>Recettes immobilières</i>	2 190	2 177	2 561	2 402	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>652 840</b>	<b>655 992</b>	<b>671 245</b>	<b>664 126</b>	

### 3. La mise en œuvre du projet « Radio France 2022 »

Les demandes de la tutelle en matière d'économies et de gains de productivité ont assurément été plus tardives pour Radio France que pour les autres médias publics. Une des raisons tient sans doute au fait que le groupe de radio public produisant l'ensemble de ses programmes, un plan d'économies ne pouvait faire l'impasse sur la question des effectifs.

Après la grève de 2015, il est apparu clairement que les personnels de Radio France ne reconnaissent pas la légitimité des demandes de l'actionnaire concernant la réduction des coûts. C'est notamment le cas concernant les formations musicales dont la taille et les modalités de fonctionnement diffèrent sensiblement des formations européennes comparables.

#### Les recommandations réitérées de la Cour des comptes sur les formations musicales de Radio France<sup>1</sup>

Quatre ans après la publication de son rapport public thématique (RPT) intitulé « *Radio France : les raisons d'une crise, les pistes d'une réforme* » qui analysait les causes de la crise financière où se trouvait l'entreprise, la Cour des comptes, dans son rapport public annuel 2019, publié le 6 février, a une nouvelle fois porté un regard mitigé sur la situation de l'entreprise.

Si la Cour reconnaît que Radio France a amélioré sa gestion et que l'audience de ses antennes s'est renforcée, elle estime que « *sa masse salariale a repris sa croissance, tandis que le chantier de réhabilitation a connu de nouveaux retards et que ses coûts ont encore augmenté. La situation financière de Radio France à la fin de l'exercice 2018 s'avère donc à nouveau fragile. Ces circonstances amènent, une fois encore, à constater que seule une rénovation du cadre social permettra à l'entreprise de dégager les marges de manœuvre lui permettant d'améliorer significativement son efficacité s'agissant de la mise en œuvre et des développements à venir de sa mission de service public* ».

<sup>1</sup> <https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-02/05-Radio-France-Tome-2.pdf>

Par ailleurs, la Cour a également jugé une nouvelle fois « *minimales* », les réformes entreprises par les orchestres. « *En 2018, comme en 2014, les formations musicales de Radio France sont au nombre de 4. La décision du fusionner les orchestres n'a pas été prise, en dépit des recommandations de la Cour* », peut-on lire dans le rapport. La juridiction « *réitère* » sa position : « *Il n'est ni dans la vocation ni dans les moyens de Radio France de conserver en son sein deux orchestres symphoniques* ».

La Cour des comptes indique toutefois que le fonctionnement des formations a été « *seulement amélioré* ». Leur coût a été réduit de 1,5 M€ et les effectifs ont été réduits de 22 postes, passant de 347 personnes en 2015 à 325 en 2017. Les formations jouent cependant davantage, indique le document, et « *le nombre de concerts donnés à l'auditorium a doublé entre les saisons 2014/2015 et 2016/2017* ». Mais si le temps de travail des musiciens a été augmenté, « *des marges existent encore* », stipule la Cour qui ajoute que « *mis à part 11 salariés, aucun musicien ne travaille les 1 000 heures programmes telles que définies par l'accord collectif* ».

Au mois de juin 2019, le projet Radio France 2022 était présenté. Il vise à permettre à Radio France de demeurer une référence dans l'audio, en radio et sur le numérique. Il faisait suite à la présentation d'un livre blanc élaboré dans un contexte marqué par au moins trois enjeux : un enjeu économique lié à la baisse de la ressource publique, un enjeu d'innovation éditoriale et technologique, un enjeu démocratique pour préserver le lien de confiance qui lie les antennes aux Français.

Pour mettre en œuvre ce projet, la direction de Radio France a élaboré, avec les responsables opérationnels de chacun des métiers de la maison, **un plan d'adaptation de l'entreprise**. Il a été présenté aux représentants du personnel dans le cadre des instances représentatives du personnel qui se sont tenues les 14, 25 et 26 novembre derniers (comités sociaux et économiques "CSE" centraux).

Le projet procède d'une projection de chacune des directions dans l'avenir pour imaginer quelles seront ses activités en 2022 et prévoir les évolutions d'organisation adéquates, ainsi que les outils et les formations nécessaires. Il vise à permettre la poursuite, l'amplification et la généralisation des transformations engagées ces dernières années et qui font les succès actuels de l'entreprise. **La stratégie prévoit le maintien des 7 chaînes de radio et des 4 formations musicales**, cette offre riche et complémentaire servant l'ambition de service public portée par Radio France. Ce maintien du périmètre d'activité conduit toutefois à faire des choix pour concentrer les moyens sur les missions de service public d'une part et pour dégager d'autre part, les ressources permettant de mener à bien les projets répondant aux enjeux d'avenir. Cela implique de faire évoluer leurs activités, renoncer à certaines, en renforcer d'autres.

Cette réflexion a intégré la contrainte économique et la réduction d'effectif qui en découle. **Le plan comprend dès lors un volet d'accompagnement des départs volontaires :**

- 299 postes seront supprimés d'ici 2022 et 76 postes seront créés pour intégrer à Radio France des profils indispensables pour l'avenir de l'entreprise ;
- 236 postes seront ouverts au départ volontaire d'ici 2022, les autres postes supprimés étant vacants ou faisant l'objet de départs déjà programmés dans les prochaines années.

**Tous les départs seront exclusivement volontaires et seront ouverts uniquement dans les directions où de nouvelles organisations les rendent possibles.**

Les suppressions de postes et les départs seront progressifs. Ils se feront en trois temps, en 2020, 2021 et 2022, au fur et à mesure de la mise en place des réorganisations, des formations et du déploiement des outils nécessaires. L'objectif est de ne pas désorganiser le travail des équipes et de disposer d'une organisation du travail efficace à l'issue de ces départs.

Pour ceux qui souhaiteront partir, des mesures d'accompagnement en vue d'un départ à la retraite ou d'un nouveau projet professionnel sont prévues et ouvertes à la négociation avec les organisations syndicales représentatives.

#### **Exemples de projets de réorganisation prévus au sein de Radio France**

- Fip, qui acquiert avec sa diffusion en DAB + (RNT) une dimension nationale, fait évoluer son organisation pour pouvoir désormais refléter la vivacité culturelle de tous les territoires et non seulement de ceux où elle disposait de bureaux locaux jusqu'à présent. Les 3 décrochages locaux (Strasbourg, Nantes, Bordeaux) seront arrêtés à l'été 2020 et des postes de délégués musicaux seront créés en régions pour nourrir toutes les antennes et en particulier celle de Fip de la vie culturelle, musicale et des artistes locaux partout en France.
- Radio France recentre sa présence locale sur son réseau France Bleu, qui est préservé et ne fait pas l'objet de suppression de postes. Les bureaux régionaux d'information qui existent à Marseille et Toulouse et qui avaient été créés à une époque où il n'y avait pas de France Bleu sur ces territoires seront donc supprimés.
- Au sein des formations musicales de Radio France, les effectifs du Chœur seront réduits pour se rapprocher de la moyenne haute des effectifs des autres chœurs symphoniques européens. Ils demeureront à un niveau permettant d'assurer pleinement la qualité artistique de la programmation du chœur.

*Source : Radio France*

Votre rapporteur pour avis constate avec satisfaction que l'entreprise a décidé d'ouvrir le dossier des formations musicales avec deux préoccupations complémentaires, mieux maîtriser leur coût et valoriser davantage les représentations à travers des déplacements en province et des

captations. Il observe que le coût de ces formations musicales qui s'établissait à 41,4 M€ en 2019 est comparable à celui de 2013, preuve selon lui qu'il existe des marges pour mieux le maîtriser leur coût.

#### Coût des formations musicales de Radio France (en M€)

DIRECTION DE LA MUSIQUE	Budget						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Dépenses - Fonctionnement</b>	<b>11,1</b>	<b>10,6</b>	<b>10,9</b>	<b>12,0</b>	<b>10,6</b>	<b>12,4</b>	<b>10,7</b>
ONF	3,4	3,5	3,7	4,2	3,4	4,6	3,7
OPRF	3,5	3,2	3,7	3,4	3,1	4,1	3,7
Maîtrise	0,2	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Chœur et activités diverses	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6
Direction	3,5	3,0	2,5	3,5	3,2	2,6	2,3
<b>Dépenses - Frais de personnel</b>	<b>31,9</b>	<b>32,1</b>	<b>31,2</b>	<b>31,2</b>	<b>32,6</b>	<b>33,7</b>	<b>33,1</b>
Recettes - Participations forfaitaires	-1,5	-1,0	-1,1	-2,1	-1,3	-3,3	-1,9
Recettes - Mécénat	0,0	-1,0	-0,4	-0,6	-0,5	-0,7	-0,5
<b>Total charges directes MUSIQUE</b>	<b>41,5</b>	<b>40,7</b>	<b>40,6</b>	<b>40,6</b>	<b>41,5</b>	<b>42,1</b>	<b>41,4</b>

#### 4. Le retour à la normale dans la conduite du chantier de la Maison de la Radio

Alors qu'il était assez pessimiste l'année dernière sur l'avenir du chantier de la Maison de la Radio, votre rapporteur pour avis a le sentiment que la reprise en main attendue de la part de l'État et de la direction de l'entreprise a bien eu lieu, à la fois pour maîtriser la dérive des coûts et construire une perspective crédible concernant la fin des travaux.

Le travail réalisé par Jean-Pierre Weiss a sans nul doute été précieux à la fois pour mieux comprendre l'origine des difficultés et esquisser des scénarii de sortie de crise.

Pour Jean-Pierre Weiss, les problèmes rencontrés trouvent leur origine dans une erreur de pilotage du chantier qui a consisté à privilégier le critère des délais sur les objectifs de coût et de qualité. Or, pour cet ingénieur, « *il est périlleux de dissocier ces trois objectifs, ce qui d'une certaine façon est intervenu en privilégiant le seul objectif de respect des délais jusqu'à ce que l'impasse sur la qualité conduise à de très mauvaises conditions d'achèvement des locaux [...] et révèle a posteriori l'impossibilité de tenir les futurs délais, à un moment où nombre de mesures correctrices ne pouvaient plus être décidées* ». Pour Jean-Pierre Weiss, le pilotage de l'opération a été biaisé par l'apparition en 2015 d'une « *crise dans la crise* » du fait des difficultés apparues pour respecter les règles de concurrence en limitant la croissance des montants initiaux des marchés passés. De ce fait, il observe que « *l'essentiel du dispositif de suivi de l'opération a été conçu à compter de cette date autour de cette question, au détriment du pilotage de l'opération elle-même sans sa triple dimension indissociable de respect des objectifs de coûts, délais et qualité* ».



En termes de coûts, le scénario finalement retenu - un scénario de poursuite par rapport aux scénarii de « réinitialisation » envisagés par ailleurs - se traduit par une remise en concurrence d'un nombre limité de marchés pour éviter des retards trop importants. Ce scénario apparaît également moins coûteux que les scénarii qui envisageaient une remise en concurrence totale. Ce scénario central revenait à retenir un achèvement des travaux en août 2022 pour un coût total de l'investissement en réhabilitation évalué en 2018 à 493,3 millions d'euros (+ 31,3 millions d'euros par rapport à février 2017) auquel il convenait d'ajouter + 48,1 millions d'euros au titre de l'augmentation prévisionnelle du coût de fonctionnement. Votre rapporteur pour avis estimait pour sa part l'année dernière que le coût du chantier de la Maison de la Radio devrait s'établir à 550 M€ et même 600 M€ en ajoutant le coût de la rénovation des studios moyens. Lors de son audition par votre rapporteur pour avis, la présidente de Radio France a considéré que le coût total de la rénovation de la Maison de la Radio et des studios moyens pourrait *in fine* s'établir à 580 M€ et que le délai de l'été 2022 pour la fin des travaux devrait être tenu.

La clé de répartition de ces coûts, telle qu'elle a été définie depuis le début des travaux, prévoit que la société autofinance 30 % de ces coûts. Le PLF 2020 prévoit une subvention d'investissement de 10 M€ qui vient comme en 2018 s'ajouter à la dotation de fonctionnement. Cette enveloppe devait être complétée par un financement *ad hoc* qui n'a pas été précisé dans la loi de finances.

Interrogé par votre rapporteur pour avis, le directeur général des médias et des industries culturelles a confirmé qu'un financement complémentaire serait apporté par l'État en 2020 hors loi de finances. La part de l'État étant estimée à 30 M€ par an sur la période 2020-2022, l'actionnaire devra apporter une vingtaine de millions d'euros pour compléter la dotation d'investissement. Cet apport pourrait avoir lieu à travers une dotation en capital, une subvention exceptionnelle ou, pour 2021 et 2022, une part de CAP supplémentaire. Votre rapporteur pour avis regrette que les modalités de cette contribution de l'État n'ait pas été définie dans le PLF 2020, ce qui prive l'entreprise d'une certaine visibilité et le Parlement de sa capacité à se prononcer sur l'évolution des dépenses publiques.

**Coûts 2020-2022 des chantiers de Radio France (MDR + STC)  
et des demandes de subvention associées**

<i>En millions d'euros</i>	<b>Montant d'investissement (opération historique + studios de création)</b>	<b>Demande de subvention (opération historique + studios de création)</b>
<b>Total 2020-2022</b>	<b>102,5</b>	<b>72,3</b>

Source : DGMIC

## ***D. L'INA : UNE INTÉGRATION SOUHAITÉE À LA FUTURE HOLDING PUBLIQUE***

### **1. Une baisse des moyens supportable compte tenu de l'évolution des ressources propres**

Depuis sa désignation en mai 2015, le président de l'INA, Laurent Vallet, a entrepris de recentrer l'établissement sur son cœur de métier et de rassembler les personnels au sein du campus de l'INA à Bry-sur-Marne dans le cadre d'un projet immobilier reconfiguré. L'année 2019 constitue la dernière année de la mise en œuvre du COM 2015-2019 auquel votre commission avait donné un avis favorable. Aucun COM ne sera mis en chantier avant la mise en place du nouveau contrat pluriannuel stratégique qui sera négocié entre l'État et la holding France Médias.

En 2019, l'INA a bénéficié d'une dotation en recul de 1,2 M€ à 87,4 M€ au titre du programme 845. Une nouvelle baisse lui sera imputée en 2020 à hauteur de 1 M€ qui aura pour effet de ramener sa dotation à 86,4 M€. À noter que le PLF 2021 devrait rendre ce million d'euros au programme 845 de l'INA, cette réduction ayant eu pour objet de préserver les ressources d'ARTE en 2020 dans le cadre de la négociation quadriennale des moyens de son partenaire allemand.

Le bilan du COM de l'INA apparaît en ligne avec les objectifs définis puisque la masse salariale s'établit à 67,2 M€, soit un niveau inférieur à la cible du COM. Les effectifs ont été ramenés de 933 salariés en 2016 à 920 en 2019. L'établissement public continue à bénéficier d'un « effet noria », les départs étant soit non remplacés soit pourvus avec des salaires plus faibles. Par ailleurs, la recherche de profils plus pointus a souvent pour conséquence de laisser vacantes certaines offres d'emplois, ce qui limite également l'évolution de la masse salariale.

### **2. L'INA favorable à un renforcement des coopérations**

L'Institut continue sa mission de conservation des archives audiovisuelles lancée en 1999. Le plan de sauvegarde et de numérisation (PSN) qui a réalisé 87% de son objectif est prévu pour s'achever en 2020.

Les équipes de l'INA se sont appropriées les outils du numérique selon Laurent Vallet, notamment grâce à leur participation à franceinfo.

Le président de l'INA estime qu'il était fondamental pour l'institut de rejoindre le périmètre de la future holding afin de pouvoir contribuer aux projets communs avec le même degré d'implication. Il estime que la holding permettra une meilleure coordination des initiatives et qu'il s'agira d'une première étape avant une intégration plus complète. Il reviendra au président de France Médias de prendre des décisions que l'actionnaire avait parfois du

mal à trancher. La création d'une holding permettra de négocier un accord collectif commun au sein du groupe et de multiplier les filiales communes.

L'INA se donne pour mission de renforcer le caractère distinctif du nouveau média public. Le nouveau groupe devra se doter d'une capacité dans la recherche et d'une expertise technologique. Laurent Vallet estime que « l'université du service public » devrait pouvoir développer ses actions puisqu'elle ne sera plus soumise à la procédure des marchés publics.

### **3. Une coordination avec le CNC pour préserver le patrimoine audiovisuel et cinématographique**

Votre rapporteur pour avis s'est interrogé cette année sur l'état et le rythme d'avancement de la numérisation du stock de films de patrimoine qui incombe au CNC mais auquel l'INA est également susceptible de concourir. Cette question trouve en effet une actualité renforcée dans le cadre des projets de créations de plateformes SVOD.

Comme le rappelle la DGMIC, la responsabilité principale incombe au CNC qui est en charge de collecter, conserver, restaurer et valoriser le patrimoine cinématographique. À ce titre, le CNC accorde aux ayants droit des aides à la numérisation et la restauration.

Ce dispositif, mis en place depuis l'été 2012, a permis depuis sa création au Centre d'accompagner la numérisation de près de 1 200 films (à travers un financement à hauteur de 66 M€ au total). Il se poursuit dans le cadre budgétaire toutefois plus contraint que connaît actuellement le CNC.

Le CNC numérise les collections dont il assure la conservation. La numérisation et la restauration de ces collections sont réalisées en interne par le laboratoire du CNC ou par des prestataires extérieurs dans le cadre de marchés de sous-traitance.

Près de 12 000 films ont ainsi été numérisés, dont 8 000 sont disponibles sur la cinquantaine de postes de consultation multimédia (PCM) déployés par l'INA dans des établissements partenaires (bibliothèques municipales à vocation régionale, bibliothèques universitaires, cinémathèques...).

L'INA est, pour sa part, chargé de conserver et de mettre en valeur le patrimoine audiovisuel national. Il a lancé en 1999 un vaste plan de sauvegarde et de numérisation (PSN) de ses fonds télévisuels et radiophoniques. La numérisation du fonds audiovisuel conservé sur support film (98 245 heures dont 315 pour les films « nitrate ») sera finalisée d'ici la fin de l'année.

S'agissant de l'articulation des missions confiées à l'INA d'une part, au CNC d'autre part, les deux institutions s'accordent, selon le ministère de la Culture, pour dire que la répartition des compétences entre elles (télévision/cinéma) est claire et ne soulève pas de difficulté particulière.

Elles collaborent régulièrement en matière de conservation de supports photochimiques. Des films sur support nitrate appartenant à l'INA sont conservés par le CNC et un projet de réserves mutualisées INA / CNC / Cinémathèque française sur le site de Saint-Rémy-l'Honoré dont l'INA est propriétaire, est actuellement à l'étude.

Ce projet repose sur la construction d'un nouveau bâtiment sur ce site. Le ministère de la culture indique qu'il doit être documenté plus avant : la question de son financement étant en cours d'expertise, ainsi que celle de son montage juridique, tant pour la gestion des travaux que pour la gestion du lieu ensuite. Le président de l'INA a indiqué à votre rapporteur pour avis que l'Institut était disposé à mettre à disposition le foncier nécessaire au projet. Une étude aurait évalué son coût à 15 M€.

La collaboration entre INA et CNC intervient enfin à travers la diffusion *via* les postes de consultation multimédia (PCM) de l'INA. La mise à disposition de collections du CNC sur ces postes déployés par l'INA est réalisée en pleine collaboration depuis 2014 et a vocation à se poursuivre. Cette collaboration prévoit également la valorisation des collections sur des thématiques communes.

Le CNC et l'INA réfléchissent aussi à la manière dont pourraient être accompagnés des ayants droit dans la numérisation de programmes audiovisuels hors collections INA.

#### ***E. FRANCE MÉDIAS MONDE : DES ARBITRAGES BUDGÉTAIRES CONTRADICTOIRES AVEC LES ENJEUX GÉOPOLITIQUES***

L'entreprise France Médias Monde est issue de la fusion de l'AEF, de France 24 et de RFI et de sa filiale Monte Carlo Doualiya (MCD) intervenue sur le plan juridique le 13 février 2012 dans des conditions difficiles après plusieurs années de débats sur la relance de l'audiovisuel extérieur. La nomination de sa présidente, Marie-Christine Saragosse, le 7 octobre 2012, reconduite depuis dans ses fonctions, est intervenue dans un contexte marqué par la décision du Gouvernement d'arrêter le rapprochement des rédactions de France 24 et de RFI pour préserver l'identité de chaque entité.

L'audiovisuel extérieur de la France se caractérise donc aujourd'hui par :

- une structure unique concernant l'information - France Médias Monde - composée d'entités qui conservent une identité propre et visent à toucher des publics différents, dans une logique de complémentarité ;

- une notoriété inégale entre RFI qui maintient ses positions de leader, en Afrique notamment, et France 24 encore en phase de développement et qui s'emploie à trouver et consolider ses publics ;

- des moyens sensiblement inférieurs à ceux de ses concurrents (BBC, DW) même si les effectifs apparaissent comparables à ceux de BBC World Service.

### 1. Une réflexion stratégique encore inaboutie

L'avenir du pôle extérieur de l'audiovisuel public était inscrit à l'ordre du jour de la réflexion gouvernementale en 2019. Une réflexion interministérielle a ainsi été lancée en février 2018 au moyen d'un groupe de travail animé par le secrétaire général du Quai d'Orsay, M. Maurice Gourdault-Montagne. Lors de son audition par votre commission<sup>1</sup> le 20 février 2019, le secrétaire général du Quai d'Orsay a présenté les trois grandes priorités de l'audiovisuel extérieur :

- **l'Afrique est la première priorité.** La diffusion de programmes en haoussa, en swahili et en mandingue représente un enjeu stratégique, de même que le projet de diffusion de programmes en peul, ces deux dernières langues étant pratiquées au Sahel, territoire travaillé par la menace terroriste ;

- la deuxième priorité est **la stabilisation des zones de tensions.** Elle demeure particulièrement d'actualité au Moyen-Orient. Un caractère prioritaire a aussi été donné aux thématiques du développement durable et de l'égalité homme/femme. La francophonie aussi reste un enjeu important. Enfin, le développement numérique est une nécessité afin de mieux s'adresser à la jeunesse ;

- **la troisième priorité concerne la lutte contre les modes de pensées radicalisées, la manipulation de l'information ainsi que l'accompagnement du projet européen.** À cet égard, le renforcement de la coopération entre acteurs audiovisuels européens doit être encouragé.

Votre rapporteur pour avis ne peut que partager ces trois grandes catégories de priorités mais il considère que leur ampleur est encore considérable compte tenu de la raréfaction des moyens. **Si tout est prioritaire, le risque est qu'aucune priorité ne soit véritablement établie.**

Quel pourrait être cette dominante pour notre audiovisuel extérieur ? Votre rapporteur pour avis ne prétend pas être le plus qualifié pour identifier cette priorité stratégique mais il note que le Secrétaire général du Quai d'Orsay a déclaré au cours de son audition que « *notre politique d'influence doit prioritairement s'exercer à travers la francophonie et en direction des jeunes* ». Un tel principe pourrait aisément constituer cette véritable priorité stratégique qui doit guider notre action audiovisuelle extérieure. Mais, dans ce cas, il conviendrait de déployer un ensemble d'initiatives pour lui donner force et vigueur.

---

<sup>1</sup> <http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20190218/cult.html>

Or, comment d'une part revendiquer le développement de la francophonie et d'autre part accepter le retrait de France 24 d'Amérique du Nord et de TV5 Monde du Brésil et d'une large partie de l'Europe ? Il demeure un hiatus entre les ambitions affichées et les décisions prises qui ne sont pas cohérentes avec celles-ci. Il en est de même de la jeunesse pour laquelle TV5 Monde déploie des initiatives innovantes et audacieuses en Afrique sans que celles-ci soient particulièrement soutenues par des moyens nouveaux ou une mobilisation de la filière française de l'animation à la hauteur de l'enjeu.

« *Choisir c'est renoncer* » aurait dit André Gide. L'avenir de l'audiovisuel extérieur justifie pleinement que des choix difficiles soient réalisés entre zones géographiques, entre types de médias, entre francophonie et multilinguisme, entre publics cible... Plus d'un an après le lancement des travaux sur les évolutions nécessaires, le sentiment qui domine est celui du *statu quo*.

Or, comme l'expliquent les syndicats de France Médias Monde que votre rapporteur pour avis a auditionnés, il n'est plus possible de « *faire mieux avec moins de moyens* ». Les personnels mesurent l'écart qui se creuse avec les médias d'État qui disposent de moyens considérables accordés par les gouvernements russe, chinois, qatari etc. Les salariés de France Médias Monde estiment que l'entreprise n'a plus de stratégie numérique depuis la fin du partenariat avec Mashable. Ils mettent en garde face à la montée de concurrents locaux en Afrique et à l'érosion des audiences de RFI. Ils regrettent, à l'image de la CFTC, que l'État demande de s'adresser davantage à la jeunesse sans pour autant dégager des moyens suffisants sur le numérique. Les syndicats de FMM partagent le constat de votre rapporteur pour avis de l'existence d'un « *décalage croissant entre les paroles et les actes* » de l'actionnaire.

Votre rapporteur pour avis constate que les interrogations sur les objectifs et les moyens ont un impact négatif sur le moral et la motivation des personnels qui sont inquiets de ne plus pouvoir jouer « *en première division* ».

Dans ce contexte, notre pays doit faire un choix décisif pour l'avenir de son influence : soit accepter de mobiliser plus de moyens pour tenter de rester dans le peloton de tête des puissances à dimension mondiale, soit mesurer ses efforts et se limiter à un rôle régional de plus en plus disputé, y compris dans ses zones d'influence historiques.

<p><b>RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya émettent à destination des cinq continents en 15 langues.</b> Ces trois médias rassemblent 129,8 millions d'auditeurs et de téléspectateurs hebdomadaires (mesure dans moins du tiers des pays d'émission) et 46,3 millions d'abonnés actifs sur les réseaux sociaux chaque semaine.</p>
---

### **Chiffres clés France 24**

79,8 millions de téléspectateurs regardent France 24 chaque semaine ce qui correspond à une augmentation de l'audience de +45 % en cinq ans.

Ce sont aujourd'hui 385 millions de foyers qui reçoivent au moins l'une des quatre versions de France 24 (français, anglais, arabe, espagnol). Le nombre de foyers raccordés est en hausse de +72 % en cinq ans.

France 24 est aujourd'hui la première chaîne d'information internationale en Tunisie, en Algérie et au Maroc où la chaîne en arabe enregistre des records d'audience. Elle est également la première chaîne d'information internationale en Afrique francophone (avec de très bons scores chez les cadres et les dirigeants). Au Proche et Moyen-Orient, plus d'un décideur sur cinq regardent la chaîne en arabe chaque semaine. L'audience a fortement augmenté en Arabie Saoudite (+86 %) et dans les Émirats arabes unis.

L'âge moyen des téléspectateurs de France 24 est de 34 ans en Afrique et de 37 ans au Maghreb.

### **Chiffres clés RFI**

RFI émet en français ainsi qu'en 13 autres langues (anglais, chinois, espagnol, haoussa, khmer, kiswahili, mandingue, persan, portugais, brésilien, roumain, russe, vietnamien).

Les différentes antennes de RFI réunissent 40,8 millions d'auditeurs chaque semaine (mesure sur 33 des 150 pays où la radio est diffusée) ce qui correspond à une hausse de l'audience de +18 % en cinq ans. Les programmes de RFI sont repris par plus de 1 500 radios partenaires.

RFI se classe en tête des radios à Abidjan, Brazzaville, Libreville et Niamey et dans les cinq premières radios de la quasi-totalité des autres capitales en Afrique francophone. Elle obtient entre 60 et 100 % d'audience hebdomadaire chez les cadres et dirigeants en Afrique francophone.

Parmi les chiffres significatifs, on peut noter que RFI réunit 7 millions d'auditeurs en haoussa chaque semaine, principalement au Nigéria, et que le renforcement de l'offre khmer a permis de multiplier par 9 le nombre d'auditeurs au Cambodge. Enfin, les sites de RFI en vietnamien et en mandarin reçoivent plus de 1 million de visites chaque mois.

L'âge moyen des auditeurs de RFI en Afrique est de 36 ans.

### **Chiffres clés MCD**

MCD, la radio française en langue arabe diffusée au Proche et Moyen-Orient, réunit 9,2 millions de contacts chaque semaine sur la radio et le numérique soit une audience en hausse de +9 % en quatre ans.

Elle est la première radio internationale en Arabie Saoudite et a multiplié par quatre son nombre d'auditeurs en Jordanie depuis 2014. Elle est également la 3<sup>e</sup> radio la plus écoutée en Mauritanie. Depuis 2015, MCD émet sur une nouvelle fréquence à Oman, le service a été rétabli en Libye et il a été amélioré dans les territoires palestiniens et aux Émirats arabes unis. En 2017, l'audience hebdomadaire a été multipliée par trois à Oman et le service a été rétabli à Mossoul en Irak (MCD compte 4 millions d'auditeurs dans ce pays).

*Source : France Médias Monde*

## **2. Une réduction des moyens qui menace la réalisation des missions de FMM**

Votre rapporteur pour avis a déjà eu l'occasion de regretter le non-respect du COM 2016-2020 signé par le Gouvernement et l'entreprise le 14 avril 2017. En 2020 France Médias Monde devrait bénéficier du produit de la CAP à hauteur de 255,2 M€. Pour la troisième année consécutive, cette dotation s'éloignera du montant prévu par le COM qui s'établit pour 2020 à 265,1 M€. Cet écart entre le PLF 2020 et le COM d'une dizaine de millions d'euros est bien moindre que celui qui affecte certaines autres entreprises publiques. France Télévisions doit gérer en 2020 un écart de près de 142 M€ avec le COM tandis que Radio France connaissait en 2019 un écart de 37 M€.

La baisse de la ressource programmée a beau avoir été plus forte proportionnellement pour France Télévisions et Radio France que pour France Médias Monde, il ne faut pas sous-estimer les difficultés pour le pôle de l'audiovisuel extérieur à se priver de ces crédits. Son modèle est en effet différent. Sa capacité à augmenter ses ressources propres est beaucoup plus limitée<sup>1</sup>, les charges de diffusion sont assez rigides et le lancement de nouveaux projets (France 24 en espagnol, RFI dans plusieurs langues africaines) génère inévitablement des coûts nouveaux.

En réalité, le modèle de fonctionnement de France Médias Monde reste fondé sur le développement et la hausse de la ressource publique ; il s'accommode mal d'une réduction des moyens. Alors que la part de CAP avait atteint 257,8 M€ en 2018, elle est revenue à 256,2 M€ en 2019 et connaîtra donc une nouvelle baisse en 2020 de 1 M€ à 255,2 M€.

La direction de France Médias Monde a déjà actionné plusieurs leviers pour réaliser des économies. Les dépenses de marketing ont été stabilisées, la diffusion de France 24 en TNT en Outre-mer a été arrêtée ainsi que la diffusion de MCD en modulation de fréquence aux Émirats arabes unis.

Comme l'ont rappelé les syndicats de France Médias Monde à votre rapporteur pour avis, l'entreprise produit l'ensemble de ses programmes ce qui explique que la masse salariale représente 55% de son bilan. Le glissement mécanique des dépenses de personnel estimé à 5 M€ sur la période 2016-2019 a eu pour effet de réduire d'autant les marges de manœuvre de l'entreprise. La diminution des effectifs depuis 2018 (1 744 ETP permanents et non permanents) n'a ainsi pas eu d'effet sur la masse salariale qui devrait selon notre commission des finances progresser à 145,4 M€ en 2020 contre 143,6 M€ en 2019.

La direction de France Médias Monde a prévu de poursuivre les économies en mettant un terme à la distribution de France 24 des États-Unis

---

<sup>11</sup> Le chiffre d'affaires de la publicité n'était que de 3,81 M€ en 2018 et le budget 2019 prévoit une augmentation à 4,2 M€ qui s'explique en particulier par le fait que FMM a confié à Canal + le soin de commercialiser ses espaces publicitaires.



sur les réseaux câblés (le tarif pouvait atteindre 1 M\$ par ville) et en supprimant l'émetteur de Chypre qui diffuse MCD en ondes moyennes. Le renoncement au passage à la HD pour France 24 est également acté et la diffusion sur la TNT en Afrique est également menacée si le coût devait être trop important.

Des mesures de gestion ont permis également d'obtenir des résultats à l'image de la renégociation du loyer du siège du groupe qui a permis d'économiser 1,5 M€ par an.

Une négociation a été engagée avec les tutelles pour la période 2020-2022. De nouveaux arbitrages ne sont pas à exclure dans la mesure où le déficit du groupe pourrait atteindre 11,5 M€ en 2022 selon notre commission des finances. La suppression de la diffusion hertzienne de MCD comme l'arrêt de France 24 en espagnol ont été évoqués.

Outre ces perspectives peu favorables votre rapporteur pour avis estime qu'un risque pèse également sur d'autres orientations prioritaires comme le développement des décrochages en langues africaines (haoussa, peul). Les projets menés en commun avec la Deutsche Welle pourraient également être impactés.

Votre rapporteur pour avis rappelle que le passage au numérique ne saurait dans la plupart des cas compenser l'arrêt d'une diffusion broadcast. C'est vrai sur le territoire national avec l'arrêt de la diffusion de France 4 mais plus encore en Afrique où la TNT par exemple est très dynamique.

### **3. Un rôle de France Médias Monde à préserver dans le cadre de la future holding publique**

Votre rapporteur pour avis a toujours estimé que France Médias Monde avait pleinement sa place dans la holding publique qu'il appelait de ses vœux depuis 2015. La proposition qu'il a faite de dénommer la holding commune « France Médias » constituait à cet égard une forme d'hommage à la capacité des équipes de RFI et de France 24 de travailler ensemble pour proposer une offre nouvelle trimédias.

Cette intégration dans une gouvernance commune doit permettre de développer des synergies, de faciliter la création de filiales communes et de permettre, dans la durée, une convergence des statuts des personnels. Elle doit aussi ancrer la légitimité pour France Médias Monde à bénéficier du produit de la contribution à l'audiovisuel public.

L'appartenance de FMM à la holding France Médias devra permettre de renforcer la puissance de l'audiovisuel extérieur. Au-delà des synergies relatives à la gestion et des coopérations éditoriales qui pourront être développées sur l'information internationale, France Médias Monde pourra bénéficier d'une expertise technologique renforcée grâce à la mise en commun des savoir-faire et une capacité à investir dans la recherche. Le

groupe France Médias aura les moyens de devenir un leader dans les plateformes de contenus, dans la lutte contre le piratage mais aussi dans la formation continue de ses salariés.

#### **F. TV5 MONDE : UN PROJET BIENVENU DE PLATEFORME FRANCOPHONE GRATUITE**

TV5 Monde est une chaîne multilatérale francophone basée à Paris, associant les radiodiffuseurs publics de la France, de la Belgique, de la Suisse, du Canada et du Québec. Sa mission, définie dans la « Charte TV5 Monde » consiste à servir de vitrine à l'ensemble de la francophonie, à promouvoir la diversité culturelle, à favoriser les échanges de programmes entre les pays francophones et l'exportation internationale de programmes francophones.

Elle diffuse ses programmes par câble et satellite sous la forme de neuf signaux régionaux distincts dans plus de 200 pays dans le monde, représentant plus de 255 millions de foyers. TV5 Monde constitue l'un des trois plus grands réseaux mondiaux de télévision aux côtés de MTV et CNN.

Depuis 2013, la répartition du capital de la chaîne a évolué du côté français au bénéfice de France Télévisions qui détient maintenant 49 % des parts contre 12,58 % pour FMM, 3,29 % pour Arte et 1,74 % pour l'INA. Les 33,33 % restants se répartissent à égalité entre les partenaires belge, suisse et canadiens (11,11 % pour la RTBF, 11,11 % pour la SSR, 6,67 % pour Radio-Canada et 4,44 % pour Télé Québec). La présidence du Conseil d'administration est exercée par Delphine Ernotte, présidente de France Télévisions depuis le mois de juin 2016.

Les axes stratégiques de développement de TV5 Monde sont fixés par un plan stratégique avalisé par la Conférence des ministres responsables des différents gouvernements bailleurs de fonds de la chaîne.

Le financement de TV5 Monde est assuré, du côté français, par le programme 847 créé par le PLF 2015.

TV5 Monde poursuit ses efforts afin d'élargir les partenariats. Si les discussions avec le Grand-Duché de Luxembourg ne progressent plus, les échanges avec la Principauté de Monaco pourraient aboutir en 2020 à l'établissement d'un budget fléché pour financer des projets spécifiques.

#### **1. Une baisse de la ressource en 2019 préjudiciable à l'audience de la francophonie**

La baisse des crédits de 1,2 M€ en 2019 pour atteindre 76,2 M€ a obligé la chaîne francophone à développer ses ressources propres pour financer ses nouveaux développements. Elle a également dû faire des choix dans sa distribution en mettant un terme à sa diffusion au Royaume-Uni et en Irlande. Alors que 14 millions de foyers recevaient TV5 Monde dans ces deux pays,

seuls 7 000 foyers utiliseraient le service sur Internet (en OTT). Le directeur général de TV5 Monde, Yves Bigot, considère qu'il n'y a donc pas d'équivalence entre une diffusion par câble ou satellite et un accès limité à Internet.

En dépit du retrait des îles britanniques, TV5 Monde a pu maintenir son audience mondiale grâce à son développement en Inde où la chaîne est accessible auprès de 369 millions de foyers.

## **2. Une stabilisation des moyens en 2020 insuffisante pour enrayer la baisse de la diffusion**

Les moyens de TV5 Monde attribués par la France se situeront en 2020 au même niveau qu'en 2019 c'est-à-dire à hauteur de 76,2 M€. Le maintien de la dotation ne suffira pas à réduire à nouveau le périmètre de la diffusion. TV5 Monde devrait ainsi se retirer du Brésil et de plusieurs pays d'Europe, ce qui aura pour effet de priver 30 à 40 millions de foyers d'un accès à la chaîne francophone. Ce retrait aura des effets sur les recettes de publicité et sur les revenus de la distribution. *A contrario* il devrait permettre d'économiser 0,6 M€ sur le Brésil et 0,5 M€ en Europe.

La chaîne francophone estime arriver au bout d'une logique d'économies. L'usure de ses matériels occasionne de nombreux problèmes techniques. Un renouvellement de ses équipements serait le bienvenu sachant que les équipements concernés datent de 2013 et avaient coûté à l'époque 17 M€.

## **3. TV5 Monde + : Une plateforme francophone gratuite**

La plateforme TV5 Monde + devrait être lancée en septembre 2020 sur un modèle gratuit avec de la publicité. Le coût du projet s'élève pour la chaîne à près de 6 M€ (financés par redéploiement à hauteur de 4 M€ et par la trésorerie pour 2 M€). C'est Radio Canada qui pilote le projet. Un appel d'offres international a été lancé afin de retenir une architecture technique.

Yves Bigot considère que le modèle des plateformes est en train d'évoluer. Alors que Netflix propose essentiellement des créations audiovisuelles, ses concurrentes n'hésitent pas à proposer également du sport et de l'information ce qui les rapproche des chaînes généralistes. La plateforme TV5 Monde + proposera une œuvre spécifique comprenant également des programmes de flux.

\*

\*           \*

Le regard qu'il convient de porter sur ce projet de budget est nécessairement partagé et dépendant d'un contexte bien particulier. Il ne peut, en particulier, faire l'impasse sur le projet de loi de réforme de l'audiovisuel public qui devrait être débattu au Parlement au premier semestre 2020.

La création d'une gouvernance commune à l'audiovisuel public - que votre rapporteur pour avis appelle de ses vœux depuis 2015 - constitue une condition nécessaire mais non suffisante de la préservation d'un audiovisuel public puissant à l'heure du numérique.

La réflexion sur les missions et la spécificité du service public n'ayant pas été conduite préalablement à la réforme des structures, il reviendra au président ou à la présidente de la future holding « France Médias » de concourir au développement de cette vision et de veiller à sa mise en œuvre. Votre rapporteur pour avis estime que ce nouveau dirigeant de l'audiovisuel public devra pouvoir disposer de moyens nouveaux dans le cadre de la réforme de la CAP pour développer des projets prioritaires et faire vivre une ambition culturelle en métropole, en outre-mer et à l'international.

Le présent budget apparaît donc comme le dernier d'un temps bientôt révolu où les entreprises de l'audiovisuel public étaient encore séparées et parfois concurrentes. Même si on peut le regretter, ce n'est pas avant 2022 qu'une nouvelle programmation des moyens pourra être arrêtée dans le cadre de la définition du projet stratégique pluriannuel de la holding. La période 2020-2022 sera ainsi consacrée à l'accompagnement de la transformation des entreprises de l'audiovisuel public afin d'adapter leurs offres et leurs modes de production aux enjeux du numérique.

Dans ces conditions, **votre rapporteur pour avis vous propose de donner un avis favorable à l'adoption des crédits de la mission « Médias, livre et industries culturelles » et du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public » du projet de loi de finances pour 2020.**

\*  
\*      \*

**Votre commission de la culture, de l'éducation et de la communication a émis un avis favorable à l'adoption des crédits de la mission « Médias, livre et industries culturelles » et du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public » du projet de loi de finances pour 2020.**

## EXAMEN EN COMMISSION

MERCREDI 27 NOVEMBRE 2019

---

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** - Nous avons un ordre du jour particulièrement chargé puis nous examinons aujourd'hui les rapports de cinq de nos collègues sur les crédits de trois missions budgétaires différentes.

Nous entendrons successivement Jean-Pierre Leleux sur les crédits de l'audiovisuel ; Jean-Jacques Lozach sur les crédits du programme « Sport » et Jacques-Bernard Magnier sur les crédits du programme « Jeunesse et vie associative » de la mission « Sport, Jeunesse et vie associative » ; Sylvie Robert sur les crédits des programmes « Création » et « Transmission des savoirs et démocratisation de la culture », et Philippe Nachbar sur ceux du programme « Patrimoines » de la mission « Culture ».

J'ai tenu à rappeler en Conférence des Présidents que la durée de trois minutes octroyée aux rapporteurs pour avis en séance pour présenter leurs conclusions sur les missions n'était pas suffisante. Les présidents des autres commissions ont exprimé le même avis. Il n'est pas possible de modifier les durées de parole cette année, sauf à revoir l'ensemble du calendrier d'examen du projet de loi de finances. Le Président du Sénat a dit qu'il allait engager une réflexion sur le sujet.

Je cède immédiatement la parole à Jean-Pierre Leleux pour nous présenter son avis sur les crédits alloués aux sociétés de l'audiovisuel public dans le projet de loi de finances pour 2020.

**M. Jean-Pierre Leleux, rapporteur pour avis des crédits de l'audiovisuel.** - Comme d'habitude, je vais vous présenter dans un instant quelques données chiffrées sur les crédits de l'audiovisuel public avant d'insister sur un nombre limité de points que j'estime fondamentaux. Mais avant cela permettez-moi de revenir sur le contexte particulier que connaît le secteur des médias.

Le Gouvernement a annoncé le dépôt d'un projet de loi sur la communication audiovisuelle et sur la souveraineté culturelle à l'heure numérique. Initialement prévu en 2018, ce texte a été reporté au printemps 2019, puis à l'été, et enfin à l'automne. Finalement il devrait être examiné en conseil des ministres mercredi prochain... L'Assemblée nationale prévoit de commencer ses auditions au mois de décembre et d'examiner le texte en commission fin janvier 2020. Le débat en séance publique est programmé fin

février. Notre assemblée devrait donc s'en saisir au printemps, après les élections municipales.

Ce projet de loi comprend trois volets : un premier volet relatif à la création audiovisuelle, un deuxième concerne l'évolution de la régulation tandis que le dernier volet est consacré à la réforme de l'audiovisuel public.

Ce dernier volet reprend - souvent mot pour mot - les préconisations que nous avons faites avec André Gattolin en 2015. Nos concitoyens qui s'interrogent sur le rôle du travail parlementaire trouveront matière à réponse dans ce projet de loi puisque c'est notre rapport qui a proposé de créer une holding publique rassemblant France Télévisions, Radio France, France Médias Monde (FMM) et l'Institut national de l'audiovisuel (INA). Nous avons été jusqu'à proposer de le dénommer « France Médias », c'est le nom qui est aujourd'hui retenu. Nous avons également fait le choix de laisser en dehors de la holding Arte et TV5 Monde, et là encore nous avons été suivis. Nous avons enfin préconisé que le président de cette nouvelle société publique soit désigné par son conseil d'administration et c'est bien ce mode de gouvernance, normalisé, qui est privilégié. Comme nous le souhaitons également, les missions de cette holding devront rester stratégiques : définir les orientations du contrat d'objectifs et de moyens (COM), désigner les directeurs généraux des quatre filiales, répartir le produit de la contribution à l'audiovisuel public (CAP), définir les mutualisations et la stratégie numérique commune... Toutes ces recommandations sont donc reprises par le projet de loi et nous devrions donc être pleinement satisfaits.

Pourtant nous ne le sommes pas pleinement. La transformation de l'audiovisuel public doit reposer sur trois dimensions indissociables : une évolution des structures reposant sur la création d'une gouvernance commune, c'est l'objet du projet de loi et là, nous sommes sur la bonne voie ; une définition pluriannuelle des moyens ; une réflexion sur les missions et la vocation de cet outil fondamental qu'est l'audiovisuel public.

Or, si le train de l'évolution des structures est en partance, et si celui qui prévoit les moyens est annoncé avec retard pour 2021 ou 2022, nous restons encore sur notre faim concernant la définition des missions.

Tout se passe en fait comme si on avait pris le problème à l'envers. Notre rapport de 2015 s'intitulait : « *Pour un nouveau modèle de financement de l'audiovisuel public : trois étapes pour aboutir à la création de "France Médias" en 2020* ». Notre réflexion était partie des moyens. Quels moyens pour quelles missions ? Et nous avons abouti à la nécessité de modifier les structures en particulier pour accélérer l'élaboration d'offres numériques communes. Malheureusement, c'est le raisonnement inverse qui est appliqué aujourd'hui. On coupe les moyens, on repousse la réforme du financement à 2021 ou 2022 et on modifie les structures, avant tout pour rechercher des économies et non pour renforcer la spécificité du service public.

Au lieu de garantir des moyens dans la durée, le Gouvernement n'a fait que procéder à des coups de rabot successifs depuis 2017, sans tenir compte des enjeux propres à chaque média public. Une trajectoire - très contraignante - a ainsi été définie en 2018 qui prévoit 190 millions d'euros de baisse de la ressource publique d'ici 2022. Cette baisse de la ressource ne tient pas compte de la hausse naturelle de la masse salariale consécutive à l'ancienneté et de l'accroissement de certains coûts, comme l'indexation des contrats et des baux locatifs par exemple. Le Gouvernement a exigé par ailleurs, avec raison, que les entreprises de l'audiovisuel public accroissent leurs investissements dans le numérique de 150 millions d'euros, mais cela accroît d'autant l'effort demandé à chacune d'entre elles. France Télévisions a ainsi chiffré l'écart à financer à près de 370 millions d'euros.

La réforme des structures de 2020 s'ajoutera donc à la raréfaction des moyens engagée en 2018 sans qu'une réflexion globale n'ait abouti sur les missions.

C'est donc un véritable « management par le stress budgétaire » qui a été mis en place depuis 2017. La montagne est d'autant plus difficile à gravir pour les entreprises que cette thérapie de choc succède à une période de relative abondance des crédits, de 2012 à 2017, durant laquelle la tutelle n'a exigé aucune véritable réforme.

Je rappelle que l'indexation et le mécanisme d'arrondi de la CAP ont généré pendant plusieurs années une surindexation. Les ressources de l'audiovisuel public ont ainsi augmenté de 18 % entre 2009 et 2016, alors que l'inflation n'a progressé que de 8 % sur cette période. Le montant de la CAP aurait dû être de 124 € en 2016 en se fondant sur l'inflation réelle et non pas de 137 € compte tenu des règles d'indexation et des « coups de pouce ».

Concernant les réformes, je rappellerai également que la fusion des rédactions de France Médias Monde a été abandonnée en 2012 alors qu'elle était au coeur du projet initial de pôle de l'audiovisuel extérieur. La fusion des rédactions de France Télévisions a pris, à cette même époque, beaucoup de retard, le projet Info 2015 vient d'ailleurs de s'achever seulement cette année, avec quatre ans de retard. Cet immobilisme a été dénoncé tant par la Cour des comptes que par notre commission qui, je le rappelle, avait donné des avis négatifs aux COM de Radio France et de France Télévisions.

En somme, l'austérité la plus sévère a succédé au laxisme le plus débridé en faisant à chaque fois l'économie d'une réflexion sur les attentes de la Nation vis-à-vis de son audiovisuel public.

Certains choix apparaissent particulièrement déraisonnables et je vous en donnerai quelques exemples. Sans aucun débat, le Gouvernement a décidé de supprimer la diffusion hertzienne de France 4 et de France Ô. L'économie pour France 4 est estimée à 16 millions d'euros et celle pour France Ô à 13 millions d'euros. Ces 29 millions d'euros représentent 1 % du budget de France Télévisions, ce qui paraît dérisoire. Comme l'indiquait le

président de la BBC l'année dernière au Sénat, il est incompréhensible que France Télévisions se prive d'un outil de fidélisation de la jeunesse alors même que le service public est confronté à la problématique du vieillissement de ses audiences. Je rappelle par ailleurs que la nouvelle plateforme jeunesse de France Télévisions, dénommée Okoo, sera lancée à l'été 2020, c'est-à-dire cinq ou six mois après l'arrivée de Disney + prévue en mars prochain... Le service public abandonne donc le terrain. J'observe également que plus de cinq ans après l'arrivée de Netflix le service public ne dispose toujours pas d'une plateforme SVOD de vidéo à la demande et ne propose aucun film en replay...

Un deuxième exemple concerne Radio France et le chantier de la Maison de la Radio. Les nouvelles sont plutôt encourageantes de ce côté puisque la fin du chantier devrait avoir lieu, comme prévu l'année dernière, à l'été 2022. Par ailleurs, le coût final semble enfin maîtrisé puisque la dernière évaluation faite par l'entreprise évalue le coût du chantier à 580 millions d'euros en tenant compte des studios de création. C'est 20 millions d'euros de moins que ma propre estimation de l'année dernière. Cependant on peut regretter que l'État n'ait pas été en mesure de définir dans le PLF le montant et les modalités de sa contribution au financement du chantier pour 2020. Non seulement cette situation n'est pas confortable pour l'entreprise, mais elle ne me semble pas respectueuse du Parlement qui ne peut se prononcer sur ce financement dans le cadre du débat budgétaire. Enfin, on ne peut que déplorer l'idée de départ du projet de rénovation ayant consisté à maintenir les équipes dans les locaux pendant les travaux. Outre le fait que ce choix a été à l'origine des retards et du dérapage des coûts, il a contribué à dégrader le climat social, les personnels ne pouvant concilier les contraintes de leur métier concernant le son avec les nuisances sonores inhérentes à un chantier d'une telle importance.

Un dernier exemple concerne notre audiovisuel extérieur. La réduction des crédits se traduit aujourd'hui par une réduction des zones de diffusion. TV5 Monde s'est retirée des réseaux câblés en Grande-Bretagne et prévoit de réduire sa couverture en Europe continentale, notamment en Italie, l'année prochaine. France 24 ne sera plus disponible sur les réseaux câblés en Amérique du Nord en 2020. J'y reviendrai tout à l'heure, mais je crois déjà nécessaire de regretter l'absence de réflexion stratégique sur notre audiovisuel extérieur. Nous vivons sur une fiction : vouloir maintenir une influence mondiale en accordant à nos opérateurs des moyens par nature limités issus de la CAP et donc financés par les téléspectateurs nationaux. Il est temps, à mon sens, de définir une stratégie ambitieuse et conquérante plus en phase avec nos moyens et nos intérêts stratégiques. Pour cela il faudrait certes procéder à des arbitrages de périmètre pour adapter nos objectifs à nos moyens, mais également augmenter ces mêmes moyens afin de défendre notre influence dans les zones vraiment stratégiques (l'Afrique, l'Asie et le Moyen-Orient). Je note toutefois l'extension de la diffusion en espagnol en Amérique latine.



Notre audiovisuel public est d'abord victime de ces « non-choix », sur le nombre de chaînes, sur le numérique, sur le chantier de Radio France, sur les zones d'influence dans le monde...

Si nous en sommes arrivés à cette situation, c'est d'abord parce que les tutelles - et donc les Gouvernements successifs - ont été incapables de définir une vision stratégique et de donner du sens au service public dans un monde numérique.

Pourtant, l'urgence à préserver des acteurs puissants est bien présente. Les plateformes américaines ne proposent pas d'information, elles n'ont pas non plus vocation à présenter un récit national à travers des émissions sur l'histoire et le patrimoine. En un mot, elles n'ont pas la charge de faire vivre le débat démocratique. France 3 et France Bleu ont ainsi prévu d'organiser plus de 800 débats à l'occasion des élections municipales. Voilà pourquoi, il nous faudra être vigilants dans le cadre du débat sur la loi audiovisuelle sur la préservation et le renforcement de nos acteurs nationaux, qu'il s'agisse des groupes de télévision comme des groupes de radio.

Dans ces conditions, je ne peux que regretter la baisse du tarif de 1 € de la contribution à l'audiovisuel public, prévue par l'article 31 du projet de loi de finances, qui intervient après le gel déjà décidé l'année dernière. Cette diminution des moyens va inévitablement contrarier l'accomplissement des missions de l'audiovisuel public.

Si je regrette cette baisse des moyens, je ne peux néanmoins pas m'y opposer, faute de redéfinition des missions et des priorités ; elle constitue l'unique moyen trouvé par l'État pour exiger des réformes dans l'organisation de ces entreprises.

Depuis dix ans, le législateur a fait son travail en accompagnant la hausse des moyens de l'audiovisuel public. Mais force est de constater que ces moyens ont d'abord servi à financer des coûts et des effectifs croissants et non à développer des offres innovantes. Depuis 2012, les effectifs de France Médias Monde ont ainsi augmenté de plus de 10 % et ceux d'Arte de 7 %. À France Télévisions et à Radio France, c'est le nombre des cadres dirigeants et leurs salaires conséquents qui ont connu un vrai dynamisme selon les organisations syndicales.

On peut le déplorer, mais la politique d'austérité porte ses fruits. La présidente de France Télévisions expliquait il y a encore deux ans que l'entreprise était « à l'os » en matière d'effectifs. Sur la période 2018-2022, ce sont pourtant plus de 1 000 emplois nets qui seront supprimés et une économie de 100 millions d'euros qui pourra être réalisée. Cet effort est à souligner. À Radio France, le plan de départs devrait concerner près de 300 personnes. Cela est à souligner aussi.

Vous l'aurez compris, si je soutiens la réduction des moyens décidée pour provoquer des économies et rechercher une hausse de la productivité, je la déplore lorsqu'elle a pour effet de réduire l'ambition du service public tant en métropole, qu'en outre-mer et à l'international.

Quelques chiffres maintenant. Après avoir augmenté de 100 millions d'euros sur la période 2015-2017 puis baissé de 36,7 millions d'euros en 2018, et de 36,1 millions d'euros en 2019, les crédits consacrés à l'audiovisuel public baisseront de 69,2 millions d'euros en 2020 (soit une baisse de -1,8 %) pour représenter 3,71 milliards d'euros.

Cet effort se répartit comme suit : 60 millions d'euros pour France Télévisions, 5 millions d'euros pour Radio France, 2,2 millions d'euros pour Arte, 1 million d'euros pour France Médias Monde et pour l'INA, les moyens de TV5 Monde demeurant stables.

Lorsque l'on examine l'évolution des moyens de chaque entreprise depuis 2017, il n'est pas inutile de rappeler que si les crédits accordés à France Télévisions et Radio France ont fortement baissé, l'évolution demeure positive pour France Médias Monde (+3,7 millions d'euros) et Arte (+1 million d'euros). Je précise cela, car il serait inexact de laisser penser que France Médias Monde et Arte seraient plus mal traitées que les deux plus grosses sociétés de l'audiovisuel public. Elles sont plutôt préservées. Par contre, il est vrai que la tutelle ne leur donne pas les moyens de mettre en oeuvre des ambitions croissantes, ce qui est évidemment différent.

C'est la raison pour laquelle je ne soutiendrai pas - à titre personnel, car nous n'avons pas à donner d'avis au nom de la commission - l'amendement adopté par la commission des finances qui vise à transférer près de 10 millions d'euros du budget de France Télévisions à celui de France Médias Monde. Notre audiovisuel extérieur a besoin, je l'ai dit, d'une vraie réflexion stratégique et d'arbitrages au plus haut niveau pour définir les contours d'une ambition raisonnable et réaliste. Son avenir ne peut dépendre d'une politique consistant à « déshabiller Pierre pour habiller Paul ».

Je rappelle à cet égard que le produit de la TOCE qui s'élevait à 266 millions d'euros en 2018 ne profite plus à l'audiovisuel public. La réforme de la CAP que nous avons proposée en 2015 avec une universalisation de son assiette se traduirait mécaniquement par environ 150 millions d'euros de ressources supplémentaires. Ce n'est donc pas une question d'argent, mais de choix. La majorité actuelle a fait le choix de réduire la voilure de la culture et de l'influence françaises et, en même temps, de continuer à revendiquer une ambition qui ne repose en fait sur aucune volonté politique réelle. Et c'est ce choix que je peux qualifier de technocratique et schizophrénique qui crée un trouble aujourd'hui, notamment auprès des salariés.

J'en viens maintenant à la situation des opérateurs. Celle de France Télévisions reste, comme l'année dernière, délicate. Comme je l'ai indiqué, le groupe doit faire face à un mur de 370 millions d'euros à financer. Les gisements de ressources ne sont pas nombreux. L'accord de rupture conventionnelle collective doit se traduire à terme par une économie de 100 millions d'euros sur la masse salariale. Des économies à hauteur de 110 millions d'euros sont également prévues sur les programmes, notamment sur les émissions de flux. L'entreprise envisage d'augmenter ses recettes commerciales, notamment celles issues des coproductions et elle bénéficie d'une baisse de la taxe du CNC à hauteur de 20 millions d'euros.

Cette diète financière ne tarira pas cependant le rythme des nouveaux projets puisque le groupe vient de lancer une nouvelle plateforme éducative, Lumni, et que le projet de plateforme SVOD Salto est maintenant en développement après avoir reçu l'accord de l'Autorité de la concurrence.

Un mot du rapprochement en cours entre France 3 et France Bleu que j'avais longuement évoqué l'année dernière. Après la phase d'expérimentation conduite à Nice et Toulouse, le déploiement de 44 matinales communes a été décidé à l'horizon 2022. Après Guéret et Lille à la rentrée dernière, c'est Quimper qui est concerné ce mois-ci puis Aix-en-Provence le mois prochain, avant Saint-Etienne et Paris en janvier 2020. Des difficultés restent à résoudre concernant au moins 16 zones d'émission. Un problème plus structurel concerne l'absence de géolocalisation sur les box qui privent les téléspectateurs d'accès aux matinales communes. Le bilan qualitatif de ces matinales est encore indécis. Les directions de France 3 et de France Bleu insistent sur le meilleur maillage et la satisfaction du public. Les syndicats considèrent que la valeur ajoutée éditoriale est très limitée et que la « qualité à l'écran » n'est pas au rendez-vous. Le succès de l'opération dépendra donc de la capacité des équipes à créer un média global de proximité à travers une offre numérique commune.

Les audiences de Radio France sont toujours excellentes et l'entreprise a réussi à rétablir l'équilibre de ses comptes en 2019, notamment grâce à la progression des recettes publicitaires. La transformation de l'entreprise a été engagée avec l'intégration des technologies numériques. La diffusion des podcasts sur tous les supports a permis de mieux faire connaître l'offre et d'augmenter l'audience en retour. Certaines antennes comme FIP ont été repositionnées. Le plan de réduction d'emplois concernera particulièrement les formations musicales. J'évoque depuis plusieurs années le problème posé par ces formations. Leur redimensionnement et leur repositionnement devraient permettre de mieux les valoriser dans des registres repensés. La baisse attendue de la ressource publique de 20 millions d'euros d'ici 2020 impose de ne pas relâcher les efforts sur la maîtrise de la masse salariale et la hausse de la productivité.

La situation d'Arte est toujours satisfaisante. L'audience, toujours en progrès, atteint maintenant 2,6 % tandis que les résultats sur Internet ne cessent d'augmenter. Le développement de l'offre multilingue permet à 70 % des Européens de regarder la chaîne culturelle dans leur propre langue. La chaîne franco-allemande devient petit à petit la chaîne européenne publique de référence. Sur le plan budgétaire, la baisse de la ressource publique de 2,2 millions d'euros sera neutralisée par la baisse de la taxe du Centre national du cinéma (CNC). Cette stabilité était essentielle au moment où les Allemands définissaient leur propre financement quadriennal d'Arte Deutschland.

La situation de France Médias Monde demeure compliquée, car le groupe est confronté à des acteurs soutenus par des États qui donnent la priorité au *soft power*. Le groupe s'inquiète des conséquences des économies envisagées d'ici 2022 qui pourraient contraindre le développement en Afrique, notamment sur la TNT. L'entreprise essaie de limiter au minimum ses frais de fonctionnement en renégociant ses loyers, par exemple. On mesure bien le caractère inadapté des coupes budgétaires dans un univers international fait d'hyperconcurrence géopolitique.

TV5 Monde est confronté à la même problématique. Le développement est mondial, notamment en Inde. Mais la chaîne francophone doit limiter sa distribution, par exemple au Brésil, pour économiser des frais de diffusion. Les équipements de TV5 Monde ont vieilli, ce qui occasionne de nombreux problèmes techniques. Cette situation tendue n'empêche pas TV5 Monde de se projeter dans l'avenir en préparant une plateforme gratuite dont le développement a été confié à Radio-Canada.

La baisse des moyens de l'INA servira en 2020 à préserver ceux d'Arte dans le cadre de la négociation quadriennale franco-allemande. L'institut poursuit son adaptation, ce qui passe par une réduction des effectifs et l'amélioration de son offre. Je note que l'INA est très satisfaite de faire partie de la holding et qu'elle se donne pour mission de renforcer le caractère distinctif du média public.

Le regard que je porte sur ce budget est partagé. Il tient aussi compte du projet de loi que nous allons bientôt examiner. La création d'une gouvernance commune n'est pas suffisante, mais c'est une condition nécessaire à la préservation de l'audiovisuel public à l'heure du numérique. Les principales difficultés rencontrées tiennent à l'absence de vision stratégique des tutelles, ce sera donc au président ou à la présidente de France Médias de concourir au développement de cette vision et de veiller à sa mise en œuvre.

Dans le titre III du projet de loi que nous examinerons au printemps, un chapitre entier est prévu pour redéfinir les missions de l'audiovisuel public. Ce sera le moment de faire preuve d'imagination et d'audace pour réorienter notre service public vers des missions plus différenciées dans le

paysage de plus en plus dense de l'offre privée et de viser une plus grande appropriation par nos concitoyens de leur audiovisuel public.

Je pense que des moyens nouveaux devront alors lui être accordés pour développer des projets prioritaires. C'est seulement ainsi que nous pourrions définir une ambition nouvelle.

Dans ces conditions, le présent budget apparaît comme le dernier d'un temps bientôt révolu où les entreprises de l'audiovisuel public étaient encore séparées et parfois concurrentes. Je vous propose de clore cette époque en donnant un avis favorable à l'adoption de ces crédits en acceptant, à regret, l'idée que la redéfinition des moyens n'interviendra pas avant la réforme de la CAP.

**M. André Gattolin.** - Je félicite le rapporteur pour son travail. Il a évoqué l'avant-projet de loi sur la communication audiovisuelle et sur la souveraineté culturelle à l'heure du numérique. Je ne me suis pas gêné pour faire remonter au Gouvernement mes remarques sur les manques. Je suis tout à fait d'accord sur la question des missions assignées aux entreprises. Que voulons-nous faire de l'audiovisuel et de l'audiovisuel public en particulier ? Tel devrait être le point de départ de la réflexion. Les articles 43 et 44 vont plus loin que l'existant, mais restent insuffisants. Certes, tout ne peut pas figurer dans la loi, mais au moins nous devons expliquer l'esprit de la réforme, dire ce que l'on veut faire par rapport aux citoyens, qui contribuent à l'audiovisuel public, ou aux téléspectateurs. Il sera donc important que nous exprimions, bien avant le débat qui aura lieu au printemps, nos attentes en ce domaine.

Il manque à l'audiovisuel public une charte sur les missions, mais aussi les valeurs de l'entreprise, comme cela existe au Royaume-Uni ou en Islande. Il importe aussi de constituer une instance de suivi et d'évaluation du cahier des charges. Le rapporteur n'a pas évoqué la question de la nomination du président. Si j'approuve le système de nomination par le conseil d'administration, avec une validation par les commissions compétentes du Parlement, je m'étonne de la survivance d'une validation par le Conseil supérieur de l'audiovisuel. Les parlementaires ne seront plus représentés dans les organes de direction des entreprises audiovisuelles publiques, ce qui est une bonne chose, car cela renforce notre capacité de contrôle, et je ne comprends pas que le premier organe de contrôle, le CSA, continue à avoir un pouvoir de veto sur la nomination du président. Ce n'est pas acceptable. Il en va de la séparation des pouvoirs, entre le pouvoir de nomination et de contrôle.

Je diverge aussi de l'analyse du rapporteur sur l'audiovisuel extérieur. La question des moyens est évidemment importante, mais celle de la stratégie l'est encore plus. Nous continuons à faire la radio ou la télévision de papa, avec une diffusion linéaire classique. On se bat pour obtenir des fréquences FM en Afrique ou en Asie, ce qui ne nous permet pas d'assurer

l'indépendance des contenus par rapport aux États qui nous les accordent. En Afrique, l'influence de médias francophones comme Sputnik ou Chine Nouvelle est devenue dominante dans les zones francophones. Ceux qui écoutent RFI sur la bande FM ont souvent plus de 65 ans, et l'audience est très faible... Il faut donc poser la question de l'orientation stratégique des médias avant de poser la question des moyens.

J'ai aussi quelques doutes sur le développement linguistique. Il nous appartient de défendre la francophonie. Diffuser des émissions en arabe ou en anglais, c'est bien, mais était-il opportun de lancer une diffusion en espagnol si les émissions ne sont pas de qualité. Je songe aux erreurs récurrentes dans les bulletins d'informations de France 24 en français... Je préférerais que la qualité de l'antenne soit renforcée avant de lancer des diffusions dans d'autres langues.

**M. David Assouline.** - Je souscris à plusieurs observations du rapporteur, mais je suis surpris par son grand écart entre son analyse et sa conclusion... Ce budget traduit une baisse généralisée des crédits. Il incite un certain nombre de collègues parlementaires, qui sont plus attentifs au sort de telle ou telle chaîne et qui souhaitent en augmenter les moyens, à aller chercher des crédits ici ou là, dans une enveloppe contrainte, au risque de déshabiller Pierre pour habiller Paul...

Hier, dans l'hémicycle, nous avons eu la possibilité de maintenir la CAP à son niveau. Il s'en est fallu de peu que l'on ne réussisse. Cela s'est joué à quelques voix et je tiens à remercier le groupe centriste qui a voté mon amendement. Monsieur le rapporteur, je ne comprends pas comment vous avez pu accepter cette baisse, alors que vous portez la voix de notre commission et que vous dénoncez les manipulations excessives des crédits ! On ne nous a toujours pas transmis le rapport que vous avez été l'un des premiers à demander, à travers le combat que l'on a mené ensemble, pour une réforme de la CAP. La réforme n'est pas encore annoncée que déjà l'on réduit les moyens... C'est une mauvaise méthode. Comment ferons-nous, si au cours de la discussion de la réforme de l'audiovisuel public, on constate qu'il faut renforcer les moyens de tel ou tel volet ? La baisse de la redevance d'un euro, c'est 30 millions d'euros de moins chaque année pour l'audiovisuel public ! Je n'arrive pas à comprendre la position du rapporteur...

Dans le privé, il est fréquent qu'une entreprise, pourtant en bonne santé, licencie, car cela fait monter son cours de bourse. Mais je suis surpris que l'on fasse de même dans le public ! Comment justifier cette baisse d'un euro de la CAP ? Celle-ci nous prive de ressources pour soutenir Radio France ou France Médias Monde, chère à M. Karoutchi, sans ponctionner les crédits de France Télévisions. Mon amendement nous donnait des marges de manœuvre sans être déclaré irrecevable au titre l'article 40 de la Constitution.

Je n'accepte pas le présupposé idéologique du rapporteur selon lequel les réformes ne se feront que si les opérateurs sont contraints financièrement. Radio France est un parfait contre-exemple. Elle a connu une réorganisation d'ampleur en 2015, qui a provoqué une longue grève. La société ne vit pas sur ses acquis et est en pointe dans le numérique. On ne peut pas dire que France Télévision n'a rien fait, et ne s'est pas rationalisée : plateforme éducative, plateforme commune avec le privé pour faire face aux GAFAs, sans parler des deux plans de départs volontaires depuis 2012... Il faut encourager, pas obliger sans aucune vision ni même respect, par l'État, du COM ! Je partage plusieurs de vos constats, mais arrive à la conclusion inverse : on ne peut pas voter ces crédits, nous qui avons toujours dit qu'il fallait défendre la CAP, surtout depuis qu'il n'y a plus de publicité. C'est la première fois de son histoire qu'on la fait baisser.

**M. Michel Laugier.** - Je partage beaucoup de constats du rapport. Le budget devrait être axé sur 2020, mais nous sommes déjà dans l'après-2020, à la veille de la grande évolution que nous attendons depuis longtemps. Certains choix de l'État sont déraisonnables, et le management par le stress budgétaire n'est pas la bonne méthode, pas plus que celle qui consiste à déshabiller Jean-Pierre pour habiller André ! J'observe tout de même que le Sénat a été entendu : le texte qui nous sera présenté au printemps s'inspire du rapport Leleux-Gattolin. Je souhaite que l'audiovisuel extérieur soit mieux mis en avant, d'autant que nos voisins mettent plus de moyens que nous dans le leur. Je regrette la baisse de la CAP, malvenue alors que nous allons faire bouger les choses l'an prochain. Cette baisse est surtout symbolique, et relève d'une approche hypercomptable plus que d'une vision quelconque. De plus, la loi audiovisuelle arrive, et nous sommes en pleine réforme de la fiscalité locale. Il y a donc encore des efforts à faire - mais c'est le dernier budget de l'ancien monde... Nous verrons l'an prochain, donc !

**M. Pierre Ouzoulias.** - Nous partageons l'essentiel de votre rapport. Il importe de dire au personnel des sociétés de l'audiovisuel public que, dans un monde où l'esprit critique est essentiel, son travail a une valeur démocratique fondamentale. Les salariés ont fait d'énormes efforts pour que l'audiovisuel public regagne des parts de marché. C'est un bonheur de voir l'augmentation des audiences - inédite - de France Culture ou d'Arte. Notre commission doit envoyer à tous les salariés un message de gratitude : dans la lutte contre les Gafams et la désinformation, le service public apporte un plus, qui aide la démocratie. Il faut aussi reconnaître que, quand on fait mieux avec moins de postes, c'est qu'il y a un énorme gain de compétitivité. Or on place ce personnel sur une trajectoire de baisse de la dépense publique, ce qui est très démobilisateur. D'un point de vue moral, un bon travail doit être récompensé par une stabilité des crédits. J'imagine bien le désarroi des salariés, en grève. Nous ne voterons pas ces crédits.

**M. Claude Malhuret.** - Ce budget est une étape dans l'attente de la réforme annoncée. Il s'agit de poursuivre la transformation numérique du secteur, dans un contexte budgétaire très contraint. Nous serons attentifs à la réforme du CNC, car le secteur fait face à une forte concurrence. Le maintien des dispositifs fiscaux est une nécessité pour soutenir les entreprises de production, notamment le cinéma indépendant, et inverser la tendance à la délocalisation des tournages, vers la Belgique par exemple. Les crédits du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public » sont en baisse de 70 millions d'euros, soit 2 %. L'essentiel de l'effort demandé se concentre sur France Télévisions. Nous saluons la relative stabilité du budget consacré au financement des chaînes Arte France et TV5 Monde. Le budget de Radio France sera doté en 2020 de 600 millions d'euros. L'effort financier demandé à l'entreprise va se poursuivre jusqu'en 2022, ce qui se traduira par une diminution de sa masse salariale. La question du devenir des deux principaux orchestres de Radio France reste en suspens. Si la Cour des comptes préconise leur fusion, une redéfinition de leurs identités respectives pourrait représenter une alternative. Le répertoire de l'orchestre philharmonique pourrait être plus étendu, par exemple. Dans l'attente de la réforme prochaine, nous suivrons l'avis du rapporteur et voterons en faveur des crédits présentés par le Gouvernement.

**Mme Françoise Laborde.** - La première partie du rapport est politique, et en avance par rapport au texte à venir. De l'audace ? Nous aurons sûrement nombre d'idées. Encore faudra-t-il les mettre en forme. Fin d'un cycle, croisée des chemins : le budget pour 2021 sera capital. Pour 2020, le ministre nous avait dit que les crédits de l'audiovisuel extérieur resteraient stables et que, pour le reste, il faudrait faire des économies tout en conservant la qualité. Ce sera, une fois de plus, les vases communicants... La baisse d'un euro est stupide, et l'image donnée n'est pas satisfaisante. Nous ne participerons pas au vote, et nous déciderons en séance.

**Mme Claudine Lepage.** - L'audiovisuel extérieur est un vecteur d'influence et un outil de notre diplomatie. Il joue un rôle indispensable. Or, nous n'y consacrons pas les moyens nécessaires. Le budget de la BBC est de 436 millions d'euros, celui de la *Deutsche Welle* de 350 millions d'euros ; chez nous, c'est 255 millions d'euros ! Il est de bon ton de dire qu'on peut faire mieux avec toujours moins, mais il y a des limites. Oui, FMM doit réduire la voilure. Pourtant, sa notoriété a crû de 50 %. M. Gattolin a été cruel avec France 24 et RFI, mais France 24 a beaucoup progressé ces dernières années - et les erreurs mentionnées se produisent aussi ailleurs. Et RFI reste un média de référence, notamment en Afrique, malgré la concurrence russe ou chinoise. Pour les auditeurs qui ne parlent pas français, il faut les amener vers la francophonie en leur parlant dans leur langue. FMM a fait des efforts de réduction des coûts - notamment sur les loyers - et les salaires, mais a dû augmenter ses dépenses de sécurité après un piratage par des hackers russes et ukrainiens. Elle met en place des projets communs avec l'AFD, ou des projets à financements européens. Elle fait donc de gros efforts. La baisse de



la CAP est aussi incompréhensible que nuisible. La présidente de FMM l'a dit : le coût de diffusion est faible, mais l'impact est fort.

**Mme Dominique Vérien.** - Un euro, c'est un café par an... Or l'audiovisuel public avait bien besoin de ces 30 millions d'euros. Nous craignons que la région ne prenne en main France Bleu, par volonté dogmatique ; c'est en fait une complexité technique qui est apparue à travers ces rapprochements. Or, en Bourgogne-France-Comté, France 3 région, c'est France 3 Dijon, car les distances sont trop longues pour que les déplacements en départements soient nombreux. Les matinales communes étaient une bonne idée, mais les box ne peuvent pas distinguer quel canal recevoir. Un peu de recherche et d'argent pourraient résoudre ce problème technique, qui risque sinon de faire périr les France Bleu départementales.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** - Bravo pour ce rapport, qui comporte des formules heureuses, comme celle de gestion par « le stress budgétaire ». C'est vrai que, depuis trois ans, on ne parle ni projet, ni mission, ni valeur, ni même sens : on ne fait que mettre sous pression permanente ces entreprises. Des gains de productivité sont certes nécessaires, pour dégager des moyens à réinjecter dans la transition numérique, afin de pouvoir faire face à la déferlante des GAFA. Mais, pour entraîner le personnel, il faut donner du sens à la réforme, en disant où l'on veut aller. Cela manque.

De plus, aucun modèle économique n'est énoncé, d'où le vague qui préside à l'évolution de la CAP : désindexation l'an dernier, baisse cette année... Et M. Darmanin a déclaré qu'il fallait la supprimer. Ce yo-yo envoie un signal très négatif, qui est contraire à nos convictions. MM. Leleux et Gattolin ont préconisé en 2015 l'élargissement de l'assiette de la CAP, voire la suppression de la publicité, et même des taxes affectées, pour clarifier le modèle de financement.

En 2019, c'est sur ma proposition que nous avons changé le nom de redevance en CAP, pour rendre évident qu'il s'agit d'une contribution à la constitution des archives de l'audiovisuel, ou à d'autres missions éducatives, ou au financement des orchestres. Ce signal positif va disparaître si l'on assimile la CAP à un impôt. Avec la réforme de la TH, à laquelle est adossée la CAP, il y a une anxiété supplémentaire. Quant à la désindexation, elle est contre-productive, quand bien même elle produit plus que l'inflation. Le niveau de la redevance reste le plus bas d'Europe, et c'était une façon indolore d'en faire remonter le niveau.

J'ai trouvé M. Gattolin bien sévère avec FMM. La francophonie peut aussi s'appuyer sur des langues transparentes car proches du français, comme en Amérique latine.

**M. Jean-Pierre Leleux, rapporteur.** - Ce débat rend ma tâche délicate. Je partage la majorité des observations que vous avez faites, tout comme vous avez été nombreux à reconnaître que beaucoup de constats du

rapport étaient exacts. Je partage également vos craintes et vos critiques. Mais, dans le débat politique, il y a un moment où le choix n'est plus multiple : il faut savoir dire oui ou non. La conclusion que je vous ai proposée, j'y suis arrivé à regret.

Une trajectoire a été proposée depuis deux ans, et nous l'avons votée dans ses étapes. Les ressources des acteurs de l'audiovisuel public ont diminué sensiblement en 2018 et 2019. Cela ne s'est pas fait ressentir sur la CAP, mais cela a servi de variable d'ajustement pour diminuer les moyens publics de France Télévisions et Radio France. Nous poursuivons sur cette trajectoire, mais nous sommes à l'os, et la contrainte exercée sur l'audiovisuel public pour l'obliger à faire ses réformes structurelles passe par une limitation temporaire. On peut regretter cette stratégie, mais force est de constater que, dans les collectivités publiques, c'est sous la contrainte qu'on arrive à se réformer. Il n'est pas illégitime de dire que l'audiovisuel public peut contribuer à l'effort de réduction des dépenses publiques, d'autant que ses ressources ont augmenté largement plus que l'inflation, et que les excédents ont été davantage affectés à nourrir la structure qu'à développer de nouveaux projets. Les ambitions de renouvellement des missions de l'audiovisuel public sont apparues récemment, depuis que la contrainte s'exerce, ce qui a ouvert une période de transformation. Je ne préconise d'ailleurs d'augmentation des moyens en 2021 et 2022 que sous réserve que le surplus soit affecté non pas aux structures, mais à des choix stratégiques. La réforme de la CAP que nous proposons pourrait à la fois augmenter le montant de la ressource et diminuer le tarif de la CAP. Nous pourrions alors affecter cette masse à la stratégie et aux missions, et non pas au gonflement des structures.

Bref, il faut savoir dire oui ou non.

**M. David Assouline.** - De Gaulle avait dit non !

**M. Jean-Pierre Leleux, rapporteur.** - Vu la situation financière actuelle, nous ne pouvons pas refuser une baisse de la CAP, d'autant que la trajectoire était connue par les opérateurs, et qu'ils s'y sont déjà adaptés. Si nous avons ajouté hier les 25 millions d'euros liés à la diminution, nous aurions pu faire bien des choses : des choix stratégiques, justement ! Vous avez évoqué la future loi. Nous n'y sommes pas encore, mais je regrette qu'aucun modèle économique n'y soit associé, alors qu'il s'agit d'une réforme qui se veut révolutionnaire. L'État va ajouter 20 millions d'euros en 2020 sur le chantier de Radio France.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** - Dans la mesure où la question du modèle économique n'est pas abordée dans l'avant-projet de loi, je propose que nous nous emparions du sujet, par exemple en organisant des tables rondes.

Nous sommes arrivés au terme de l'examen des crédits de la mission « Médias, livre et industries culturelles » et nous devons maintenant voter. Je

vous rappelle que nos trois rapporteurs, à savoir Françoise Laborde et Michel Laugier - qui nous ont présenté leurs rapports sur les industries culturelles et la presse il y a quinze jours - et Jean-Pierre Leleux nous proposent tous les trois de donner un avis favorable à l'adoption des crédits de la mission.

**M. David Assouline.** - Sur quoi vote-t-on : les crédits de la mission ou les avis de nos rapporteurs? Il faudrait, à l'avenir, que nous soyons mieux informés sur la nature de nos votes.

**M. Jean-Pierre Leleux, rapporteur pour avis.** - Chaque année nous avons le même débat, car les avis peuvent diverger en fonction des rapporteurs.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** - Je vais mettre aux voix l'avis à donner sur la mission « Médias, livre et industries culturelles » dans son ensemble.

**M. Michel Laugier.** - Le groupe UC sera favorable à l'adoption des crédits de la mission, mais s'abstiendra sur l'audiovisuel.

**Mme Françoise Laborde.** - Le groupe RDSE ne prendra pas part au vote aujourd'hui, car se prononcer sur les avis revient à se prononcer sur les crédits.

*La commission émet un avis favorable à l'adoption des crédits de la mission « Médias, livre et industries culturelles ».*

MERCREDI 4 DÉCEMBRE 2019

---

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** - Mes chers collègues, nous avons adopté la semaine dernière l'avis de la commission sur le programme « Médias » de la mission « Médias, livres et industries culturelles ». Cependant nous avons omis d'adopter formellement celui relatif aux crédits du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public ».

Je vous rappelle que ce compte relate la répartition du produit de la contribution à l'audiovisuel public (CAP). Notre rapporteur, M. Jean-Pierre Leleux va vous résumer les différents éléments marquants à ce propos.

**Mme Catherine Dumas.** - Madame la présidente, je souhaite protester formellement concernant la mise aux voix de cet avis en fin de réunion.

Ce point n'étant pas clairement indiqué sur l'ordre du jour de notre convocation, il aurait été préférable de l'examiner en début de notre réunion afin que l'ensemble de nos collègues soit présents.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** - Je rappelle que ce vote vise à clarifier notre position sur ce compte de concours et je me dois de vous rappeler que la présence en commission le mercredi matin est une obligation pour chacun d'entre nous.

J'ajoute que j'ai prévenu en amont l'ensemble des chefs de file de chaque groupe politique de notre commission de l'inscription de ce vote lors de l'examen des questions diverses de notre réunion d'aujourd'hui.

**M. Jean-Pierre Leleux.** – Le produit des recettes de la CAP soit près de 3,8 milliards d'euros en 2020 est l'une des étapes d'un plan débuté en 2018 et s'achevant en 2022 visant à une diminution des crédits affectés aux différentes sociétés de l'audiovisuel public.

La baisse de 69,2 millions d'euros programmée pour l'exercice 2020 s'inscrit dans la même logique que nous avons déjà adoptée en 2018 et 2019.

Sur la période 2018-2022, 1 000 emplois seront supprimés à France Télévisions et 300 départs auront lieu à Radio France. Cette nécessaire réforme des structures et les économies induites permettent de préserver les investissements dans la création et d'investir dans le numérique.

On peut regretter que la réforme du financement n'ait pas été faite. La stratégie internationale mériterait des moyens supplémentaires. La redevance a augmenté de 2009 à 2016 davantage que l'inflation. La baisse du tarif permettra de rendre de l'argent aux contribuables.

**M. Michel Laugier.** – Je partage la plupart des propos de notre rapporteur cependant la baisse de la redevance audiovisuelle intervient alors que nous attendons encore la grande réforme de l'audiovisuel et que la réforme fiscale concernant la taxe d'habitation et la CAP n'est pas connue.

En conséquence, le groupe centriste s'abstiendra de voter sur cet avis.

**M. David Assouline.** – Madame la présidente, j'aime les débats consensuels mais il faut, à un moment, avoir le courage de dire les choses.

En 2000, la réforme de l'audiovisuel conduite par Mme Catherine Trauttmann avait posé une grande ambition pour les sociétés de l'audiovisuel public. Dans cette réforme, la redevance jouait un rôle important.

Aujourd'hui, je ne demande pas les deux milliards d'euros supplémentaires promis par la ministre de l'époque, je souhaite simplement qu'on évite de diminuer le montant de la redevance de 1 €.

Le mouvement social de protestation à Radio France est justifié. L'ensemble des équipes ont participé à la transformation de l'entreprise. Les audiences sont en hausse. Mais les investissements dans le numérique ont été financés sur le budget de Radio France sans contribution de l'Etat. Il y a un dogme qui empêche de donner à Radio France les 25 M€ que représente la baisse de 1 € de la CAP.

Le groupe socialiste votera contre l'adoption de ces crédits et nous déposerons des amendements à ce sujet en séance publique.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Je mets aux voix l’avis favorable proposé par notre rapporteur, pour les crédits du compte de concours financiers « Avances à l’audiovisuel public ».

*La commission émet un avis favorable à l’adoption des crédits du compte de concours financiers « Avances à l’audiovisuel public ».*



## LISTE DES PERSONNES ENTENDUES

Mardi 5 novembre 2019

- *Audition conjointe sur le rapprochement de France 3 et de France Bleu :*  
**Mme Laurence MAYERFELD**, directrice du réseau France 3, **M. Germain DAGOGNET**, directeur en charge du projet de régionalisation de France 3, **Mme Juliette ROSSET-CAILLER**, directrice des relations avec les pouvoirs publics de France Télévisions, **M. Jean-Emmanuel CASALTA**, directeur de France Bleu, **M. Eric SOREK**, directeur délégué au déploiement des matinales de France Bleu sur France 3, **M. François-Stéphane HAMON**, responsable des relations parlementaires et européennes de Radio France

- *Syndicats de Radio France :*

. CGT : **Mme Émilie SERFATI**, **MM. Bertrand DURAND**, **Lionel THOMPSON** et **Jérôme PINGET**

. UNSA : **MM. Guillaume BALDY**, **Emmanuel MOREAU**, **Sylvain DELCROIX** et **Philippe BALLE**

. CFDT : **M. Renaud DALMAR**

. SUD : **MM. Benoît GASPARD**, **Jean-Paul QUENNESSON**, et **Mmes Virginie GRESSET** et **Mai TRAN**

- *France Télévisions :* **Mme Delphine ERNOTTE-CUNCI**, présidente-directrice générale, **M. Christian VION**, directeur général délégué à la gestion, à la production et aux moyens, **M. Francis DONNAT**, secrétaire général, **Mme Juliette ROSSET-CAILLER**, directrice des relations avec les pouvoirs publics

Mercredi 6 novembre 2019

- *Syndicats de France Médias Monde :*

. CGT : **Mmes Sabine MELLET**, **Soraya MORVAN-SMITH**, **Addala BENRAAD**, et **M. Thomas TROCHAUD**

. FO : **Mme Maria AFONSO** et **M. Hugo CASALINHO**

. CFTC : **M. Maximilien de LIBERA**

. CFDT : **MM. Marc THIÉBAULT** et **Ludovic DUNOD**

- *Institut national de l'audiovisuel* : **M. Laurent VALLET**, président, **M. Jean-Marc BOERO**, secrétaire général

- *TV5 Monde* : **MM. Yves BIGOT**, directeur général, et **Thomas DEROBE**, secrétaire général

Mardi 12 novembre 2019

- *Direction générale des médias et des industries culturelles - ministère de la culture* : **MM. Martin AJDARI**, directeur, et **Fabrice DE BATTISTA**, chef du département des affaires financières et générales

- *Arte France* : **Mme Véronique CAYLA**, présidente, **Mme Régine HATCHONDO**, directrice générale, **Mme Elsa COMBY**, directrice du cabinet de la Présidence, **M. Benjamin AMALRIC**, chargé des relations institutionnelles

- *Syndicats de France Télévisions* :

. CGT : **MM. Pierre MOUCHEL**, **Jean-Hervé GUILCHER** et **Mme Catherine Le PELLETIER**

. Force ouvrière : **MM. Bertrand CHAPEAU**, **Océan GRENIER**, **Claude LAURET** et **Éric VIAL**

. CFTD : **Mme Yvonne ROEHRIG**, déléguée syndicale centrale, et **M. José LAMUDE**, délégué syndical central

. SNJ : **MM. Raoul ADVOCAT** et **Didier GIVODAN**

Mercredi 13 novembre 2019

- *France Médias Monde* : **Mme Marie-Christine SARAGOSSE**, présidente-directrice générale, **M. Victor ROCARIES**, directeur général en charge du pôle ressources, et **Mme Fanny BOYER**, adjointe au directeur en charge des relations institutionnelles

Mardi 19 novembre 2019

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



## ANNEXE

### Audition de M. Franck Riester, ministre de la culture

JEUDI 31 OCTOBRE 2019

---

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Nous sommes heureux de vous accueillir, monsieur le ministre, en vue de l'examen par le Sénat, le 5 décembre prochain, des crédits du ministère de la culture inscrits dans le projet de loi de finances pour 2020. Je vous propose de nous présenter dans un propos liminaire et de manière transversale les grandes lignes de ce budget, avant de céder la parole à nos rapporteurs.

**M. Franck Riester, ministre de la culture.** – Je suis honoré de vous retrouver pour présenter ce projet de budget pour 2020 du ministère de la culture. Il s'inscrit dans le projet de transformation de l'action publique porté par le Président de la République, le Premier ministre et le Gouvernement, pour plus de clarté, de lisibilité et de résultats. Nos concitoyens doivent ressentir, concrètement, dans leur vie quotidienne, les effets de notre action. Cela vaut aussi en matière culturelle. Le budget de la culture pour l'année qui vient en est l'illustration.

Au total, plus de 15 milliards d'euros seront consacrés aux politiques culturelles dans le budget de l'État. Cela inclut les dépenses fiscales et le budget consacré à la culture dans les autres ministères, et, évidemment, les moyens qui relèvent du ministère de la culture lui-même. En 2020, ils s'élèveront à 8,2 milliards d'euros.

Mon ministère bénéficiera, cette année, de moyens en hausse de près de 70 millions d'euros par rapport à 2019 : d'une part, 40 millions d'euros de crédits supplémentaires sur les programmes dont j'ai la responsabilité ; d'autre part, 30 millions d'euros mobilisés au titre du programme des investissements d'avenir.

Dans le contexte budgétaire que nous connaissons, il s'agit d'un effort sensible, d'un choix politique qui nous oblige à la cohérence et nous confère une obligation de résultat. Pour cela, il faut définir des priorités. Le budget que je vous présente, précisément, est un budget de priorités, au service de l'émancipation citoyenne, de la cohésion et de l'attractivité des territoires, des artistes et des créateurs, et de notre souveraineté culturelle.

La première priorité est de favoriser l'émancipation des citoyennes et des citoyens. Nous voulons ainsi généraliser l'éducation artistique et culturelle (EAC) afin d'en faire une réalité pour tous les enfants et jeunes de

trois à dix-huit ans, comme le Président de la République s'y est engagé. C'est l'objectif du 100 % EAC. Mais l'émancipation artistique et culturelle ne commence pas à trois ans et ne s'arrête pas à dix-huit ans. Elle s'étend tout au long de la vie. Elle concerne l'ensemble des personnes, quels que soient leur situation, leur âge ou leurs lieux de vie. C'est pourquoi nous créons une nouvelle direction, dédiée au pilotage de la politique de transmission et d'émancipation par les arts et la culture, au sein du ministère.

C'est aussi pour cela que le Premier ministre a confié une mission à la députée Aurore Bergé afin de mieux définir les contours, les principes d'actions et les moyens de la politique d'émancipation artistique et culturelle pour tous les âges.

Nous encourageons aussi l'émancipation par le Pass Culture. Il donne aux jeunes la liberté et l'autonomie de tracer leur propre chemin culturel. Je sais que le groupe de travail présidé par Jean-Raymond Hugonet suit l'évolution de cette politique de très près. Le Pass Culture était d'abord une idée : donner 500 euros à chaque jeune de dix-huit ans pour accéder à des offres culturelles. Nous sommes en train d'en faire une réalité, sous la forme d'une application géolocalisée qui permet de référencer les offres culturelles de proximité. En juin dernier, nous avons lancé la deuxième vague d'expérimentation, auprès de 150 000 jeunes, dans les territoires les plus variés, dans quatorze départements. Nous avons franchi une nouvelle étape en lançant, en juillet, la société du Pass Culture, société de statut privé, qui a pour mission de piloter la mise en œuvre concrète de ce pass. L'an prochain, 10 millions d'euros de plus, soit un total de près de 40 millions d'euros, nous permettront d'aller encore plus loin pour accroître le nombre de jeunes éligibles, ouvrir l'expérimentation à de nouveaux territoires tout en lui apportant de nouvelles améliorations. En tout, plus de 200 millions d'euros seront consacrés à favoriser l'accès de tous à l'art et à la culture.

L'émancipation citoyenne passe aussi par l'accès à une information plurielle et de qualité. C'est l'enjeu du plan de transformation de l'Agence France-Presse que l'État soutient, avec six millions d'euros supplémentaires qui lui sont dédiés. C'est aussi l'objet de la révision de la loi Bichet. Je n'oublie pas que c'est ici, au Sénat, qu'avait commencé son examen et que le Sénat, par son vote, avait montré son engagement très fort en faveur de cette réforme. Celle-ci modernise la distribution de la presse sans casser les acquis du système actuel. Elle préserve les grands principes qui régissent le secteur depuis 1947 : l'accès de la presse d'information politique et générale, dans sa diversité, au réseau des points de vente, et donc l'accès, pour nos concitoyens, à une diversité de publications dans tous les territoires. Je tiens d'ailleurs à remercier encore votre rapporteur, Michel Laugier.

Le plan d'éducation aux médias et à l'information sera doté de trois millions d'euros l'an prochain. Ce plan vise en priorité les jeunes publics et se traduira, concrètement, par des actions dans les bibliothèques, dans les écoles et par un soutien aux associations engagées sur ce sujet.

La deuxième priorité de ce budget est de faire des arts et de la culture des leviers de cohésion et d'attractivité de nos territoires. Pour cela, nous devons avant toute chose renouveler, moderniser, réinventer les services publics culturels de proximité pour les adapter aux nouveaux usages et aux nouvelles attentes.

Le déploiement des Micro-folies est emblématique de cette ambition. Nous allons l'accélérer, de manière à atteindre 1 000 Micro-folies d'ici à 2022, dans tous les territoires. Nous concentrerons nos efforts sur les territoires les moins dotés en équipements : nous nous fixons notamment l'objectif d'ouvrir 200 en zones rurales. Pour y parvenir, le ministère de la culture consacra 3 millions d'euros aux Micro-folies en 2020.

De même, nous continuerons à aider les bibliothèques à ouvrir davantage et offrir plus. Je veux qu'elles ne soient pas seulement des lieux de lecture, mais des lieux de culture, des lieux de vie, des lieux de brassage. La bibliothèque de Dunkerque, que j'ai visitée récemment, est exemplaire à cet égard. Les bibliothèques sont les têtes de pont de la culture dans les territoires. Les moyens dédiés au volet « ouvrir plus » seront donc pérennisés, à hauteur de 88 millions d'euros. Quant au volet « offrir plus », quatre millions d'euros supplémentaires seront mobilisés pour le renforcer.

En outre, le ministère confortera le financement des structures labellisées de diffusion de la création, nos fameux labels, qui maillent le territoire. Afin de renforcer la capacité de décision et les moyens des services déconcentrés du ministère, près de 60 dispositifs seront déconcentrés au plus près des réalités du terrain. Je pense en particulier à la labellisation des centres culturels de rencontre, à celle des Villes et Pays d'art et d'histoire, ou encore à l'octroi des aides aux compagnies et aux festivals. Nous y travaillons encore, notamment pour préciser les modalités et l'étendue de la déconcentration. Il importe, en effet, de veiller à la cohérence des politiques nationales ; la primolabellisation devrait rester nationale.

C'est dans nos territoires que vit la culture, et tout particulièrement notre patrimoine, et que les initiatives se créent.

En 2020, 1 milliard d'euros pris sur le budget du ministère de la culture reviendra à la restauration des monuments historiques, aux musées, à l'archéologie, aux archives et à l'architecture, se répartissant entre 970 millions d'euros sur le programme 175 « Patrimoines », et 30 millions d'euros de mobilisation du programme d'investissements d'avenir.

Les crédits consacrés à l'entretien et à la restauration des monuments historiques, en hausse de 7 millions d'euros, atteindront 338 millions d'euros. Cette hausse sera permise par la trajectoire financière du Louvre, avec lequel une expérimentation est lancée dès 2020 afin d'assouplir le pilotage de sa masse salariale et de ses emplois, lui permettant de mieux s'organiser et développer son activité. Cette expérimentation concernera également le château de Versailles à partir de 2021. Au travers de

ces souplesses inscrites dans les contrats de performance passés avec l'État, ces établissements pourront d'une part enrichir et diversifier leur offre culturelle et améliorer l'accueil des publics, et d'autre part consolider leur trajectoire financière en augmentant leurs ressources propres par le développement de nouvelles activités.

En 2020, le Louvre verra en conséquence sa dotation diminuer de 11 millions d'euros, qui seront redéployés en faveur des monuments historiques. Le ministère sera ainsi en mesure de soutenir les investissements du Centre des monuments nationaux en faveur des monuments historiques dans les territoires pour 3 millions d'euros ; de poursuivre la montée en puissance à hauteur de 5 millions d'euros nouveaux du fonds incitatif et partenarial en faveur des communes à faibles ressources, que nous souhaitons renforcer depuis plusieurs années ; de financer, à hauteur de 2 millions d'euros, un plan de sécurité incendie pour les 87 cathédrales classées appartenant à l'État, après l'incendie de Notre-Dame de Paris. L'audit est finalisé, et des plans d'action sont en cours d'élaboration par les directions régionales des affaires culturelles (DRAC). Les travaux de conservation et de restauration de Notre-Dame de Paris ne sont pas dans le budget, car ils seront intégralement financés par la souscription nationale dédiée, conformément à la loi que vous avez adoptée. La semaine dernière, j'ai annoncé que 922 millions d'euros de promesses de dons nous sont parvenus ; 110 millions d'euros ont été effectivement récoltés et 69 millions d'euros ont été reversés à l'État. Les besoins pour la sauvegarde totale de la cathédrale - il reste à retirer l'échafaudage et les gravats sur les voûtes - s'élèvent à 87 millions d'euros.

Autre grand projet de restauration patrimoniale, comme s'y est engagé le Président de la République, nous rendrons sa splendeur au château de Villers-Cotterêts, dont nous ferons une cité internationale de la langue française. Nous y consacrerons 43 millions d'euros en 2020, dont 30 millions d'euros au titre du programme d'investissements d'avenir. Cela prouve que la sauvegarde de notre patrimoine commun, sur tous nos territoires, est une priorité du Gouvernement.

La proposition de loi de Dominique Vérien que vous avez adoptée la semaine dernière et dont M. Jean-Pierre Leleux est rapporteur va aussi dans ce sens. Voilà pourquoi nous avons soutenu le rehaussement du seuil des communes concernées par le label de la Fondation du patrimoine de 2 000 habitants à 20 000 habitants, avec un soutien financier pour accompagner les conséquences fiscales.

Troisième priorité de ce budget, nous voulons placer les artistes et les créateurs au cœur de nos politiques culturelles. Je veux qu'ils soient mieux accompagnés tout au long de leur parcours. Ce budget en est l'illustration.

Les dispositifs du Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle (Fonpeps) ont été simplifiés, et rendus plus incitatifs. Le fonds montera en puissance, avec une augmentation de 5 millions d'euros l'an prochain. Le dispositif de compensation de la hausse de la contribution sociale généralisée (CSG) pour les artistes-auteurs sera pérennisé. La politique de résidences sera réorientée et amplifiée, et bénéficiera de 14,2 millions d'euros en 2020.

Accompagner les créateurs tout au long de leur parcours implique de lutter contre la précarisation des artistes. J'ai confié à M. Bruno Racine une mission prospective, pluridisciplinaire sur l'auteur et l'acte de création, pour trouver le cadre le plus favorable à l'épanouissement de la création et de la diversité culturelle, pour les prochaines années. Bruno Racine rendra ses propositions d'ici la fin de l'année.

Accompagner les créateurs dans leur parcours suppose de le faire dès la formation. En 2020, nous investirons 8 millions d'euros en faveur des établissements d'enseignement supérieur du ministère.

Accompagner les créateurs, c'est aussi accompagner les grands équipements de diffusion de la création : 6,5 millions d'euros iront à la poursuite du projet de Cité du théâtre, et 6 millions d'euros au projet de relogement des réserves du Centre national des arts plastiques et du Mobilier national à Pantin. Cette année, nous mobiliserons plus encore qu'auparavant les réserves financières de nos opérateurs, afin de compléter les financements de ces projets, dans une logique de responsabilité vis-à-vis du redressement des comptes publics.

Accompagner les artistes, cela implique d'accompagner non seulement la création et la diffusion, mais aussi la structuration des industries créatives et culturelles (ICC). Nous les accompagnerons par le renforcement des prêts participatifs gérés par l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (Ifcic) et par le fonds d'investissement de 225 millions d'euros géré par BpiFrance, annoncé en mai par le Président de la République. Ces deux outils sont déjà opérationnels et mobilisables par les entreprises en plein développement, pour renforcer leurs fonds propres. Nous les accompagnerons dans leur développement à l'international avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE). Avec Jean-Yves Le Drian et Bruno Le Maire, nous lancerons prochainement les états généraux des industries culturelles et créatives.

Plus spécifiquement, nous accompagnerons le secteur musical avec la création du Centre national de la musique (CNM). Il y a quelques jours, le Parlement a définitivement adopté la proposition de loi qui rend possible sa création, et je vous en remercie. Cette loi est promulguée aujourd'hui, c'est un beau symbole. Je salue tout particulièrement M. Jean-Raymond Hugonet, lui-même musicien, qui en fut le rapporteur, et vous tous qui avez voté très largement ce texte. Cette « maison commune de la musique » a longtemps été

un projet. Alors que je le décorais hier, Alain Chamfort, avec lequel j'avais travaillé sur ce projet il y a dix ans, a eu des mots formidables pour le travail du Parlement et du Gouvernement. En 2020, l'État augmentera de 7,5 millions d'euros les crédits qu'il alloue au projet de CNM pour en faire une réalité, en plus des crédits déjà mobilisés pour les structures qui ont vocation à le rejoindre. Ces crédits monteront en charge durant les deux prochaines années, pour atteindre 20 millions d'euros par an en régime de croisière.

Le budget public consacré au secteur atteindra donc 50 millions d'euros, en ajoutant ces 7,5 millions d'euros de moyens nouveaux à la taxe sur la billetterie des spectacles musicaux, qui rapporte 35 millions d'euros, et aux 8 millions d'euros de subventions déjà versées aux différents organismes ayant vocation à se fédérer au sein du CNM. À ces montants viennent s'ajouter les contributions directes du secteur, en particulier les organismes de gestion collective (OGC). Je les invite à renforcer leur contribution volontaire au CNM pour une meilleure cohérence de l'action publique et une simplification au service des auteurs, dans une logique de guichet.

J'ai entamé ces dernières semaines des discussions avec les partenaires qui partagent l'ambition de l'État pour le secteur de la musique. Nous garantirons la continuité des aides existantes et leurs modalités de répartition, afin de ne pas déstabiliser le secteur et de donner aux entreprises et acteurs concernés une nécessaire visibilité. Nous ne faisons pas le CNM pour économiser de l'argent, il ne doit y avoir que des gagnants, au service de l'intérêt général.

La quatrième priorité de ce budget, c'est de réaffirmer notre souveraineté culturelle, afin de créer l'écosystème le plus efficace pour que les entreprises se développent et que la création soit libre.

Nous réaffirmerons notre souveraineté culturelle en matière de fiscalité affectée au financement du cinéma, de la production audiovisuelle et des jeux vidéo. Les taux des taxes sur les éditeurs de télévision et sur les services vidéo seront harmonisés à hauteur de 5,15 %. Il y va de la pérennité des moyens alloués au fonds de soutien du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) : ses ressources devraient, en 2020, se maintenir à hauteur de 676 millions d'euros. C'est surtout une question d'équité et de neutralité économique entre les acteurs historiques nationaux et les nouveaux acteurs internationaux du numérique.

L'équité est au cœur du projet de loi relatif à la communication audiovisuelle et à la souveraineté culturelle à l'ère numérique que je présenterai début décembre en conseil des ministres. L'enjeu n'est pas de s'adapter à des contraintes extérieures, mais d'inventer un nouveau modèle, fort des principes et des valeurs qui ont permis, depuis des décennies, notre exception culturelle ; un nouveau modèle qui intègre, dans notre système de financement de la création audiovisuelle et cinématographique, les acteurs qui en sont pour l'instant tenus à l'écart.

Dans ce modèle, l'audiovisuel public doit pleinement jouer son rôle de première fenêtre vers la culture et l'information de qualité. Il doit être un outil de diffusion de la culture, divertir et émerveiller, émouvoir et informer. Je veux que nous en fassions la référence en Europe. Pour y parvenir, l'audiovisuel public doit se transformer. Il doit davantage se distinguer des chaînes privées, en réaffirmant ses missions de service public : l'information, la culture, l'offre de proximité, la jeunesse, la cohésion sociale et nationale, et le rayonnement international de la France. De tels objectifs communs pour les sociétés de l'audiovisuel public supposent une gouvernance unifiée, pour s'adapter aux usages de la révolution numérique. C'est pourquoi France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'Institut national de l'audiovisuel (INA) seront réunis au sein d'un groupe public, France Médias. Cette proposition s'inspire du rapport de Jean-Pierre Leleux et André Gattolin. Les nombreux travaux du Sénat ont grandement contribué à ma réflexion et à ce texte.

Avoir une grande ambition pour l'audiovisuel public n'est pas contradictoire avec un effort soutenable pour contribuer à la maîtrise de la dépense publique et au rétablissement des comptes publics. Les plans de transformation en cours dans les sociétés devront permettre de combiner maîtrise des dépenses et atteinte des objectifs fixés pour les missions de service public. Nous accompagnons ces plans ambitieux et nécessaires, et soutenons les équipes dirigeantes.

La trajectoire à cinq ans de l'audiovisuel public, telle qu'elle a été définie en 2018, est confirmée afin de contribuer à maîtriser la dépense publique à hauteur de 180 millions d'euros en 2022. Il était insupportable de voir le budget de l'audiovisuel public varier d'une année sur l'autre. Je me suis donc astreint à respecter la trajectoire jusqu'en 2022, avant de travailler sur une nouvelle trajectoire.

En 2020, nous attendons 50 millions d'euros d'économies des sociétés de l'audiovisuel public. Compte tenu de l'allègement au titre de la réforme de la fiscalité affectée au financement du cinéma, le financement de l'audiovisuel public par la contribution à l'audiovisuel public (CAP) pourra diminuer de 71 millions d'euros. Cet effort fera baisser, symboliquement, le montant de la contribution à l'audiovisuel public d'un euro par foyer.

Pour relever ces défis, mieux répondre aux attentes de nos concitoyens et pour leur apporter des changements concrets, nous avons besoin d'un ministère fort. Cela exige de transformer le ministère de la culture. Cette transformation obéit à des principes clairs : simplicité, proximité, audace et efficacité. J'ai déjà évoqué la nouvelle direction, la déconcentration avec le repositionnement de l'administration centrale sur ses missions de conception, de pilotage, d'animation et d'évaluation des politiques culturelles. Nous devons réarmer intellectuellement et scientifiquement l'administration centrale. Nous renforcerons aussi la déconcentration des dispositifs. Le pilotage des fonctions stratégiques du ministère - action internationale, numérique, prospective - sera

renforcé. Nous avons initié une démarche de simplification et de dématérialisation des démarches afin de faciliter l'accès des citoyens et des acteurs culturels aux dispositifs du ministère, comme la procédure de demande de licence d'entrepreneur de spectacle. Demain, bien d'autres procédures seront concernées.

La trajectoire en emplois du ministère a été fortement allégée, afin d'accompagner cette démarche de transformation : les effectifs du ministère décroîtront de 15 équivalents temps plein (ETP), soit bien moins que les prévisions initiales. Pour transformer un corps social, nous avons besoin de souplesse pour recruter de nouveaux profils. Surtout, pour mieux répondre aux attentes des usagers, il convient de garantir de bonnes conditions de travail aux agents.

À l'heure du soixantième anniversaire de ce ministère, il nous incombe, plus que jamais, de faire preuve d'ambition en matière culturelle. Nous devons agir au service de tous les Français, même ceux qui se sentent exclus de notre politique culturelle, croyant que ce n'est pas pour eux. Je vous remercie pour nos échanges nombreux et fructueux.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Nous sommes aussi très attachés au ministère de la culture. Cet anniversaire est l'occasion de poser de bonnes bases et d'aller de l'avant.

Merci pour votre hommage aux travaux du Sénat. La loi que nous avons adoptée cette année nous tenait à cœur. Nous sommes toujours dans l'anticipation grâce à de nombreux travaux de fond, au long cours. Depuis la dernière loi de 2009 sur l'audiovisuel, nous avons échangé avec vous, député, et avons poursuivi nos travaux, grâce aux rapporteurs André Gattolin et Jean-Pierre Leleux, mais aussi à tous les membres de notre commission.

Je remercie pour leur présence nos collègues rapporteurs spéciaux de la commission des finances, MM. Roger Karoutchi et Julien Bargeton.

**Mme Françoise Laborde, rapporteure pour avis sur les crédits du livre et des industries culturelles.** – Permettez-moi un trait d'humour, monsieur le ministre, nul besoin d'écriture inclusive pour vous interpeller, vous et vos collaborateurs, exclusivement masculins... Je parle au nom de la délégation aux droits des femmes ! (*Mme Billon, Mme Jouve et M. Ouzoulias applaudissent.*)

**M. Pierre Ouzoulias.** – Et tout cela dans une chapelle !

**Mme Françoise Laborde, rapporteure pour avis.** – Le président du CNC, que nous avons auditionné hier, a décrit les trois chantiers qui l'attendaient : la réforme de la fiscalité, la révision des soutiens et enfin, la loi audiovisuelle. Il a même évoqué une refonte nécessaire de la chronologie des médias. Ces sujets ont tous un lien avec le développement des plateformes, qui attirent de plus en plus et sont autant des chances pour la création qu'une menace pour le modèle français de préfinancement et de production



indépendante. Pourriez-vous, en avant-première, nous expliciter votre stratégie sur ce sujet et les éventuelles réticences auxquelles vous devez faire face, je pense, notamment, à la remise en cause rituelle des crédits d'impôt « culture » ? Je n'ose regarder M. Karoutchi...

**M. Franck Riester, ministre.** – Même si je ne suis aujourd'hui entouré que d'hommes, il n'en va pas de même de mon cabinet et du ministère. Malgré cela, soyez assurés de leur qualité ! Je suis très attentif à ces questions, et nous menons une politique d'égalité femmes-hommes très ambitieuse.

Nous menons un combat majeur de souveraineté culturelle contre des acteurs anglo-saxons, chinois ou autres, d'une violence extrême. Nous devons avoir une stratégie, une détermination et des moyens importants. Nous devons accompagner les entreprises sur leurs fonds propres, par des prêts, en améliorant leur écosystème, leurs formations, et en inventant des dispositifs nouveaux pour assurer le respect des droits.

Je salue le travail de M. Assouline pour sa proposition de loi. Le Sénat a contribué à des missions d'intérêt culturel. La France a été l'un des premiers pays à transposer la directive sur les droits d'auteurs et à instaurer un droit voisin. Elle a bousculé les GAFA - Google, Amazon, Facebook, Apple -, dont la réaction est inacceptable. Elle a montré l'engagement conjoint du Gouvernement, du Parlement et des professionnels pour défendre une certaine vision de la société, de la démocratie, un regard sur le monde, une spécificité culturelle. Cela vaut non seulement pour la presse, mais pour tous les autres secteurs culturels. Il nous faut gagner cette bataille de la souveraineté culturelle. Pour ce faire, les crédits d'impôt sont un outil extraordinaire. Le Canada les utilise fortement. Il est important que des acteurs de l'Internet contribuent autant au fonds de soutien au CNC que les autres acteurs. Nous devons être mobilisés, ensemble, dans ce combat économique et culturel.

**Mme Françoise Laborde, rapporteure pour avis.** – En dépit de la hausse des crédits cette année, la Bibliothèque nationale de France (BNF) paraît fragilisée à court terme, car elle doit supporter en bonne partie la charge de l'ouverture du quadrilatère Richelieu, mener des travaux importants de mise aux normes et poursuivre son travail de numérisation des œuvres. Les recettes de mécénat ne suffiront pas. Comment l'État entend-il agir pour que ce vaisseau amiral de la culture française puisse mener à bien ses missions dans une perspective pluriannuelle stabilisée ?

Dernière question, à la suite du rapport de M. Pierre Lungheretti, que j'ai auditionné la semaine dernière, vous avez déclaré : « 2020, année de la bande dessinée ». Qu'entendez-vous par là, et sur quelle ligne budgétaire seraient pris les crédits ?

**M. Franck Riester, ministre.** – La BNF mène actuellement des travaux importants. Nous avons abondé le budget de fonctionnement de l'établissement de 2,5 millions d'euros, le portant à 6,4 millions d'euros. La

subvention de l'État s'élevait à 186,4 millions d'euros en 2020. Une dotation pour fonds propres sera maintenue en 2020 à hauteur de 23,6 millions d'euros.

Nous travaillons avec les équipes de la BNF pour que les travaux à Richelieu soient menés à leur terme ; il reste quelques travaux complémentaires à faire, notamment de façade.

Mettre à l'honneur la bande dessinée est important, d'où mon initiative « 2020, année de la bande dessinée ». C'est un art populaire, aux multiples dimensions : artistique, culturelle, patrimoniale, éducative... Nous devons mobiliser tous les acteurs, et travaillons avec le Centre national du livre (CNL) et Angoulême, territoire particulièrement tourné vers la BD. Des budgets spécifiques seront affectés.

**M. Michel Laugier, rapporteur pour avis sur les crédits de la presse.** – Le budget dédié à la presse est identique à celui de 2019, hormis une subvention de 6 millions d'euros pour la mutation de l'Agence France-Presse (AFP).

Ma première question, tristement rituelle, concerne le sort de Presstalis. L'adoption, dans d'excellentes conditions que je tiens à saluer ici, de la loi de modernisation de la distribution a bien créé un cadre favorable pour le futur, mais n'a en aucun cas réglé la question pendante de l'opérateur historique. Presstalis apparaît aujourd'hui encore plombé par un niveau 2 qui concentre les déficits, et des fonds propres négatifs à hauteur de 420 millions d'euros. La société tout entière repose maintenant sur la confiance que lui accordent encore les éditeurs, mais qui pourrait faire défaut. J'ai peur que, d'ici quelque temps, et en dépit des efforts remarquables de Michèle Benbunan, l'ancienne présidente de Presstalis, l'État soit de nouveau appelé à la rescousse. Comment voyez-vous l'avenir de cette entreprise et l'implication de l'État, mais également la responsabilité des éditeurs ?

**M. Franck Riester, ministre.** – L'État a été au rendez-vous depuis des années pour assurer la pérennité de l'entreprise : 90 millions d'euros étaient prévus en 2018 pour assurer son financement.

Presstalis a fait des efforts considérables, on le dit trop rarement. Michèle Benbunan et la direction ont eu une relation constructive avec les syndicats. Mais le marché est à la baisse. Dominique Bernard, son actuel président, devra en tenir compte.

La réforme de la loi Bichet instaure un cadre plus efficace pour une régulation renforcée et autonome, et améliorera la diffusion. Nous augmentons les marges de manœuvre des marchands de journaux dans les territoires. À terme, nous aurons de nouveaux entrants sur le marché, mais nous ne voulons pas de mise en concurrence directe avec Presstalis ou les Messageries lyonnaises de presse ; laissons-leur le temps de s'adapter. Les éditeurs de presse doivent être aux côtés de Presstalis. Je tiendrai le Sénat informé.

**M. Michel Laugier, rapporteur pour avis.** – Ma deuxième question porte sur les services de presse en ligne. Actuellement, les aides au pluralisme sont réservées non pas à la presse d'information politique et générale (IPG), mais à la presse IPG imprimée. Depuis plusieurs années, des réflexions sont en cours sur ce sujet, mais pour l'instant, il n'y a pas de traduction concrète, au-delà du fonds stratégique. Ne pensez-vous pas qu'il serait enfin temps d'accélérer l'aide à la transition numérique ?

**M. Franck Riester, ministre.** – Lors de la réforme de la loi Bichet, nous avons étendu aux kiosques et aux agrégateurs numériques les mêmes critères de pluralisme de diffusion qu'à la distribution physique de la presse. Dans le Fonds stratégique pour le développement de la presse (FSDP), 70 % des dossiers d'aide ont concerné des services de presse en ligne (SPEL). Un taux super réduit de TVA est applicable depuis 2014 aux SPEL, et une réflexion est en cours pour aller plus loin. Je vous en tiendrai informés.

**M. Michel Laugier, rapporteur pour avis.** – Ne pensez-vous pas que l'ouverture de la publicité ciblée à la télévision pourrait fragiliser les comptes déjà très fragiles des éditeurs de presse quotidienne, alors même que les discussions sur les droits voisins montrent que des relais de croissance ne sont pas évidents à trouver ?

**M. Franck Riester, ministre.** – C'est une très bonne question. Nous menons un combat culturel majeur, pour rééquilibrer l'asymétrie de la concurrence entre les acteurs traditionnels et nouveaux. La publicité est de plus en plus segmentée et adressée, notamment sur Google et Facebook. Nous devons permettre aux chaînes de télévision d'avoir recours à ces technologies pour avoir des revenus publics supplémentaires et augmenter leur chiffre d'affaires, afin de les conforter, mais également pour le calcul de la base sur laquelle on fixe le pourcentage obligatoire d'investissement dans la création française et européenne, et pour alimenter le fonds de soutien au CNC.

Pour autant, nous ne voulons pas déstabiliser la radio, la presse quotidienne régionale (PQR) ni l'affichage. Nous avons exclu la possibilité pour les chaînes de télévision de mentionner l'adresse précise des établissements d'installation des marques qui seraient amenés ou les annonceurs qui seraient amenés à faire de la publicité. C'est la force de la PQR et de la radio locale : nous ne voulons pas les pénaliser. Nous n'avons pas ouvert non plus la possibilité de promotion de la publicité dans la grande distribution, pour conserver un volume très important de chiffre d'affaires pour la PQR et la radio.

**M. Jean-Pierre Leleux, rapporteur pour avis sur les crédits de l'audiovisuel.** – Le projet de loi relatif à la communication audiovisuelle reprend nombre de nos propositions formulées avec mon collègue André Gattolin en 2015 pour une meilleure gouvernance de l'audiovisuel public, sauf celle de la réforme de la contribution à l'audiovisuel public (CAP). Pourtant, la modernisation de la CAP à travers le passage à une taxe universelle constituait un élément essentiel de notre réforme systémique

pour garantir la prévisibilité des ressources et l'indépendance de l'audiovisuel public. Dans ces conditions, est-ce que vous confirmez le calendrier d'une réforme de la CAP dans le PLF 2022 au plus tard ? Avez-vous une préférence sur la forme que pourrait prendre cette redevance renouvelée, comme, par exemple, une taxe universelle à l'allemande ?

La contribution des plateformes au financement de la création à travers le CNC devrait fortement augmenter l'année prochaine pour atteindre 5,15 % de leur chiffre d'affaires. Pour éviter que cette hausse ne constitue une barrière à l'entrée et pour développer une pluralité de l'offre de plateformes, que penseriez-vous d'instaurer un taux intermédiaire, par exemple de 2,5 %, pour les plateformes qui seront lancées en 2020 afin de tenir compte de leur fragilité ? Ce taux concernerait tous les nouveaux acteurs, comme Salto, et ne vaudrait que pour une durée limitée, afin de ne pas les freiner.

**M. Franck Riester, ministre.** – Il y a un débat au sein du Parlement pour pérenniser le système de contribution de l'audiovisuel public. Pour l'instant, c'est la CAP, dont le rendement augmente. Mais comme elle est adossée à la taxe d'habitation, qui sera supprimée pour tous les contribuables, nous devons trouver un autre support et éventuellement modifier son mode de calcul. Nous travaillons avec Bercy sur ce sujet, et des propositions seront émises pour le PLF pour 2022, au plus tôt pour le PLF 2021. Dans le PLF pour 2020, la CAP est maintenue avec un euro de moins par foyer : elle sera de 138 euros en métropole, 88 euros en outre-mer, ce qui garantira un rendement constant pour l'État. Avec l'arrivée de nouvelles plateformes sur le marché français, comme cette taxe n'est pas plafonnée, nous aurons un maintien voire une amélioration du rendement du fonds de soutien pour le CNC.

Je suis prêt à écouter toutes les remarques, mais les plateformes doivent contribuer à ce fonds de soutien. Le Gouvernement n'a pas prévu à ce stade de progressivité, mais nous pourrions regarder précisément comment les choses se passent et faire le cas échéant des ajustements.

**M. Roger Karoutchi, rapporteur spécial de la commission des finances sur la mission « Médias, livre et industries culturelles ».** – Je ne présenterai mon rapport à la commission des finances que le 14 novembre et les débats risquent d'être nettement moins consensuels que ceux de ce matin...

Depuis deux ans, nous ne cessons de demander une véritable réforme de la CAP ; il est vrai que les entreprises ont fourni des efforts, mais nous ne sommes toujours pas à l'équilibre et nous continuons d'avoir des interrogations sur le rythme des réformes, le périmètre du secteur public, les missions de service public, etc.

Des efforts ont également été fournis par d'autres opérateurs du ministère de la culture, que ce soit le CNC ou la BNF, ainsi que dans le domaine des aides à la presse - les auditions que j'ai menées montrent que nous allons dans le bon sens.

Dernier point, on nous a promis un financement *ad hoc* pour le chantier de Radio France, mais nous ne voyons rien venir pour l'instant ; permettez-moi par conséquent d'être dubitatif...

**M. Franck Riester, ministre.** - Monsieur Karoutchi, je comprends votre impatience sur l'audiovisuel public, mais je vais présenter un projet de loi dont j'ai déjà évoqué les grandes lignes et qui constituera la plus grande réforme du secteur depuis 1986. Nous ne réglerons pas tous les problèmes en une fois, c'est certain, mais nous apporterons beaucoup d'éléments à même de contribuer à la modernisation du secteur et à la réaffirmation des missions de service public qui sont différentes de celles du privé. Nous donnerons la possibilité d'une meilleure coordination éditoriale, tout en laissant leur liberté aux chaînes. Nous offrirons un cadre de mutualisation et de synergies. Je crois d'ailleurs que nombre de ces réponses sont de nature à satisfaire des demandes, parfois anciennes, du Sénat.

Nous allons aussi moderniser et renforcer la régulation du secteur, en créant une autorité unique, l'Arcom, issue de la fusion entre le CSA et la Hadopi, qui sera chargée des communications audiovisuelles comme numériques. Cette organisation nouvelle et structurante permettra de responsabiliser les plateformes.

Nous allons également moderniser le financement de la création pour conforter le système français ; nous devons notamment être capables de créer des champions nationaux, tant dans la télévision que dans l'édition et la production de contenus audiovisuels et cinématographiques. Nous poursuivons deux objectifs : la liberté de création et la diversité.

Concernant Radio France, le Gouvernement tiendra son engagement, j'y travaille tant avec l'entreprise qu'avec le ministère du budget : il y aura bien un financement *ad hoc* des travaux et il ne sera pas inclus dans le budget du ministère de la culture. Tout cela sera totalement transparent !

**M. Philippe Nachbar, rapporteur pour avis du programme « Patrimoines » de la mission « Culture ».** - Nous constatons aujourd'hui un intérêt croissant des Français pour la préservation du patrimoine, ce dont je me félicite. L'incendie de Notre-Dame n'a fait qu'accélérer le mouvement.

Le budget de 2019 a traduit un effort incontestable en la matière et le projet de loi de finances pour 2020 montre que cet effort devrait être poursuivi. J'ai connu bien des années où les budgets n'étaient pas bons ; il est donc important de le reconnaître, lorsqu'ils le sont !

Je voudrais vous interroger, monsieur le ministre, sur l'entretien du patrimoine. En France, nous aimons les grandes opérations, mais les crédits destinés à l'entretien ne sont pas toujours suffisants et ce problème touche à la fois les monuments de l'État comme ceux qui appartiennent aux collectivités territoriales et aux particuliers. Il faut d'ailleurs savoir que certaines collectivités ont un patrimoine historique disproportionné par rapport à leur population et à leur budget. Y aura-t-il un effort particulier dans ce domaine ?

En ce qui concerne Notre-Dame, la mobilisation des crédits a été importante, les médias en ont rendu compte, mais permettra-t-elle de couvrir les besoins ? Quel est le calendrier prévisionnel du chantier ? Je suis conscient qu'à ce stade et vu la complexité de ce chantier vous ne pourrez pas être extrêmement précis.

Au-delà des monuments historiques, je veux attirer votre attention sur l'immense patrimoine qui n'est pas protégé, celui qui n'est ni inscrit ni classé. Les collectivités territoriales font face à d'importantes contraintes financières et le patrimoine est souvent une variable d'ajustement dans l'élaboration des budgets. Quelles actions comptez-vous mettre en œuvre pour aider les collectivités à mieux entretenir et mettre en valeur leur patrimoine ?

Dernière question : le loto du patrimoine a constitué un apport considérable. Sera-t-il pérennisé ? Ses recettes ne pourraient-elles pas être mieux mobilisées en faveur du petit patrimoine ? Êtes-vous satisfait de la deuxième édition qui est en cours ? Je note au passage que le Sénat avait milité pour un tel projet il y a quelques années et que les services de l'État avaient alors répondu que c'était impossible à réaliser... On voit bien que les travaux de long terme du Sénat sont utiles et permettent à des projets d'aboutir - je pense aussi à la question de l'éducation artistique et culturelle, sur laquelle nous avons beaucoup travaillé.

**M. Franck Riester, ministre.** - Je vous remercie d'avoir souligné l'engagement du Gouvernement en matière de restauration des monuments historiques.

Les crédits destinés à l'entretien du patrimoine seront stables en 2020 à hauteur de 50 millions d'euros. C'est une question importante et, au-delà de l'aspect strictement budgétaire, nous devons aussi nous intéresser à d'autres aspects : le partage des bonnes pratiques, l'ingénierie, etc.

Je suis d'accord avec vous, monsieur le sénateur, nous devons être très attentifs au patrimoine des petites communes. Le fonds qui est dédié à cette question verra ses crédits augmenter en 2020 de 5 millions d'euros pour atteindre 15 millions en autorisations d'engagement et 10 millions en crédits de paiement.

Le loto du patrimoine est un bel outil de mobilisation et de sensibilisation du public. La Fondation du patrimoine, la Française des jeux et, bien sûr, la mission Bern font un travail remarquable. Le succès a été très

important la première année et j'invite tous les gens qui nous regardent à jouer pour cette année – ils peuvent le faire jusqu'à Noël ! Cette année, les objectifs sont un peu plus ambitieux et j'espère que les résultats permettront de financer de nombreux travaux. Sachez que la part des sites sélectionnés par le loto du patrimoine qui ne sont ni classés ni inscrits, c'est-à-dire des monuments qui sont en effet moins bénéficiaires des crédits classiques du ministère, est plus importante cette année que l'année dernière. Et nous travaillons déjà sur la troisième année du loto du patrimoine !

En ce qui concerne Notre-Dame, en termes de sécurisation, nous devons encore enlever l'échafaudage de la flèche, ce qui va prendre entre quatre et six mois. Les travaux de ceinturage de cet échafaudage ont commencé en début de semaine. Il restera à enlever des gravois liés aux voûtes. La totalité du budget de ces travaux devrait représenter environ 87 millions d'euros. Nous pourrions ensuite achever le diagnostic sanitaire global de la cathédrale et entamer le processus de prise de décision quant au parti pris de restauration. Les promesses de dons s'élèvent aujourd'hui à 922 millions d'euros, dont environ 67 ont déjà été versés, le reste sera appelé au fur et à mesure des besoins.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Mme Sylvie Robert, rapporteure pour avis des programmes « Création » et « Transmission des savoirs et démocratisation de la culture » de la mission « Culture », ne peut malheureusement être parmi nous aujourd'hui et m'a demandé de vous poser quelques questions, monsieur le ministre.

Tout d'abord, l'enveloppe de 34 millions d'euros prévue en 2019 pour le Pass Culture a-t-elle été entièrement consommée ? Quand disposerons-nous de l'évaluation de l'expérimentation en cours afin de nous permettre de réfléchir à une éventuelle généralisation du dispositif ?

Mme Robert souhaiterait aussi avoir des précisions sur le statut des enseignants dans les écoles d'art territoriales. C'est un sujet ancien qui peut devenir problématique pour la délivrance des diplômes.

Enfin, concernant le rapport sur les valeurs de l'architecture réalisé en début d'année, quand sera-t-il rendu public ? Quelles sont vos propositions pour valoriser l'action architecturale dans les territoires ? Par ailleurs, nous avons entendu dire que les postes de conseillers en architecture des DRAC pourraient disparaître. Qu'en est-il exactement ?

**M. Franck Riester, ministre.** – En ce qui concerne le Pass Culture, une enveloppe de 34 millions d'euros était inscrite en 2019, soit 27,9 millions après gel des crédits. Nous devrions consommer environ 17 millions et le solde devrait être reversé sur 2020. Aujourd'hui, quatorze départements participent à cette expérimentation ; ce nombre devrait augmenter prochainement, si bien que davantage de jeunes seront concernés l'année prochaine. Je peux d'ores et déjà vous dire que la montée en puissance du dispositif est exponentielle, à la fois dans les zones urbaines et dans les territoires ruraux. Il sera très

intéressant de réaliser un premier bilan quantitatif et qualitatif du point de vue des jeunes, mais aussi de celui des offreurs.

Concernant les écoles d'art dans les territoires, nous travaillons étroitement sur ce sujet avec les collectivités locales, notamment au sein du Conseil des territoires pour la culture. Cette question peut en effet avoir des conséquences budgétaires.

En ce qui concerne la mission « valeurs de l'architecture », un rapport réalisé par un groupe de travail composé d'architectes et de personnalités de grande qualité, dont Marie-Christine Labourdette, présidente de la Cité de l'architecture et du patrimoine, vient en effet de m'être remis. Ce rapport met en avant un certain nombre de priorités : développer une meilleure médiation de l'architecture en faveur du grand public, dynamiser la formation aux métiers de l'architecture, moderniser les conditions d'exercice des architectes, renforcer la dimension interministérielle de la politique publique de l'architecture pour améliorer sa présence dans les territoires et faire de l'innovation architecturale un outil au service de la transition écologique. Sachez que la place de l'architecte sera maintenue, voire renforcée, tant au niveau national que régional. D'ailleurs, il n'est absolument pas question de remettre en cause la présence et le rôle, important, des conseillers en architecture des DRAC.

**M. Julien Bargeton, corapporteur spécial de la commission des finances sur les crédits de la mission « Culture ».** – Je souhaite tout d'abord souligner que les crédits de la mission « Culture » augmenteront de 2 % en 2020. En ce qui concerne la Cité du théâtre, pouvez-vous nous donner des informations sur l'avancement du projet. Existe-t-il des points de blocage ? Où en sont vos discussions avec la ville de Paris à ce sujet ?

**M. Franck Riester, ministre.** – Le projet avance, puisque le marché de maîtrise d'œuvre vient d'être notifié après un vote à l'unanimité. L'enveloppe budgétaire s'élève à 86 millions d'euros hors taxes, dont 10 millions qui proviendront de la vente des locaux actuels du conservatoire, 6 millions du mécénat et 70 millions de crédits budgétaires. La maîtrise d'ouvrage sera assurée par un groupement d'intérêt public regroupant l'État et les trois opérateurs concernés. Il nous reste à trouver un accord avec la ville de Paris quant au terrain et à la fiscalité liée aux aménagements ; nos échanges avec la ville sont réguliers et constructifs et je ne doute pas que nous trouverons un accord.

**M. David Assouline.** – Sans aucune concertation avec la profession, le Gouvernement a fait adopter par l'Assemblée nationale un amendement qui supprime à partir de 2022 la taxe perçue sur la billetterie au profit de l'association pour le soutien au théâtre privé. En quinze ans d'existence, cette taxe a permis de soutenir la production de plus de 1 200 spectacles, dont 400 créations. Je trouve cette suppression incompréhensible. Le Gouvernement annonce qu'une subvention de l'État viendra compenser cette perte à 100 %, mais ce n'est qu'une promesse... Nous savons bien que tous



les ans le ministère a du mal à boucler son budget. Cette taxe présente un caractère vertueux, puisqu'elle est liée à la présence effective dans les salles, un peu comme pour le cinéma. Pourquoi déstabiliser ainsi tout un secteur culturel qui a pourtant besoin de visibilité et de perspectives à moyen terme ? Je peux vous dire qu'aujourd'hui c'est la panique !

Ensuite, je voudrais évoquer la loi tendant à créer un droit voisin au profit des agences de presse et des éditeurs de presse, à laquelle j'ai contribué en tant qu'auteur et rapporteur pour le Sénat. L'intervention du Président de la République a été à la hauteur, mais il faut absolument que nous maintenions la pression à un niveau élevé, car au-delà de l'aspect culturel il s'agit aussi d'un enjeu démocratique majeur. Soyons conscients de ce que vient de faire Google ! Cette entreprise privée vient de dire à l'Union européenne et à ses États membres qu'ils peuvent aller se faire voir ! Lorsqu'il est venu en France, le vice-président de Google a demandé à me voir et je l'ai rencontré, alors qu'il venait de faire cette déclaration tonitruante : il m'a dit qu'en fait Google pouvait donner bien plus à la presse, mais ne veut pas que la loi le lui impose. Une entreprise entend donc s'émanciper de la souveraineté démocratique d'un État ou d'un ensemble d'États ! Comment le Président de la République et le Gouvernement entendent-ils maintenir la pression ? En tout cas, il ne faut pas lâcher !

Dernier sujet que je souhaite aborder : la contribution à l'audiovisuel public (CAP). Je suis certain qu'en votre for intérieur vous n'êtes pas très content qu'elle baisse d'un euro, deux en fait avec l'absence de revalorisation liée à l'inflation. C'est en tout cas l'arbitrage que vous allez défendre et, sur ce point, nous ne serons pas d'accord. La redevance française fait déjà partie des plus basses en Europe et il n'est pas possible de la baisser, tout en évoquant une grande ambition pour le service public de l'audiovisuel - il y a une contradiction évidente. En outre, un euro par an - moins de dix centimes par mois ! - ne représente pas beaucoup pour les Français pris individuellement et je ne crois pas qu'ils ont manifesté pour cela. Je pense que c'est un très mauvais signal.

Enfin, la dernière loi de finances a prévu la remise d'un rapport du Gouvernement au Parlement sur ce sujet ; quand nous sera remis ce rapport ?

**M. Pierre Ouzoulias.** - En préambule, je souhaite que nous puissions exprimer collectivement notre solidarité et notre soutien aux Japonais à la suite de l'incendie qui a eu lieu cette nuit au château de Shuri dans l'archipel méridional d'Okinawa - c'est l'un des joyaux de l'architecture de ce pays, il est inscrit au patrimoine mondial de l'humanité. Les Japonais ont montré une grande solidarité à l'occasion de l'incendie de Notre-Dame ; nous leur devons la même chose. Je note au passage que ce château avait déjà brûlé dans le passé et reconstruit ... à l'identique - n'y voyez pas de malice, monsieur le ministre !

En ce qui concerne Notre-Dame justement, quand pourrions-nous réfléchir collectivement aux suites à donner à l'audit qui a été réalisé sur l'ensemble des cathédrales françaises ? Il faudrait engager un programme pluriannuel de travaux sur le long terme pour éviter que les problèmes apparus à Notre-Dame ne se reproduisent.

Par ailleurs, l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques a organisé en mai dernier, sous la présidence de Cédric Villani et de Gérard Longuet, une table ronde sur la manière dont les sciences peuvent contribuer à la restauration des monuments historiques. Nous avons conclu qu'il était essentiel d'engager un programme interministériel pour « mettre à profit », si vous me permettez cette expression, cette catastrophe. Le ministère de la culture fête ses soixante ans, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ses quatre-vingts ans ; pour ces anniversaires, il serait très intéressant de dégager un budget conjoint consacré à l'étude de Notre-Dame. Il faut profiter de l'intérêt de la population pour le patrimoine et mieux associer l'ensemble de la communauté scientifique.

**Mme Sonia de la Provôté.** – Monsieur le ministre, plusieurs questions se posent sur les crédits déconcentrés, c'est-à-dire ceux qui concernent directement les territoires dont vous avez beaucoup parlé. Leur répartition est inégale, même si l'on procède à des ajustements liés aux grands équipements. Quelles sont vos propositions pour mieux répartir ces crédits sur le territoire national ? En outre, la manière dont les choses sont organisées laisse finalement peu de liberté et de souplesse aux DRAC pour soutenir bon nombre d'acteurs culturels locaux qui font le dynamisme culturel de nos territoires ; il faut d'abord s'inscrire dans les priorités nationales, les labels, les appels à projets, etc. Que comptez-vous faire pour donner plus de liberté et de souplesse dans l'affectation effective des crédits déconcentrés ?

En ce qui concerne les arts visuels, un Conseil national vient d'être installé, mais les budgets restent faibles, alors que c'est une discipline majeure, notamment pour les territoires. Comment mieux accompagner ces artistes, qui sont parmi les plus paupérisés du monde culturel, alors même qu'ils sont très importants et actifs sur les territoires ? Un rééquilibrage est-il prévu ?

Vous avez évoqué les enseignants dans les écoles d'art, mais d'une manière générale, où en sont les réflexions sur l'évolution du statut de ces écoles, notamment en ce qui concerne la recherche ? Question récurrente, où en est la mise en œuvre du plan Conservatoires ? Beaucoup d'interrogations apparaissent à ce sujet dans les territoires, notamment en ce qui concerne les compétences des collectivités territoriales. Comment comptez-vous articuler le national et le local pour ces grands équipements qui constituent souvent une porte d'accès privilégiée à la culture ?

En ce qui concerne l'éducation artistique et culturelle, on constate qu'en retranchant les crédits du Pass Culture et les crédits destinés à la démocratisation culturelle au sens large, la stabilité annoncée du budget n'est pas tout à fait certaine... Il y aurait même une légère baisse. Est-ce que le ministère de l'éducation nationale a avancé sur ce sujet ? C'est une question que nous avons déjà abordée l'an passé. Je vous signale que la réforme du baccalauréat a énormément fragilisé l'enseignement artistique et culturel.

**Mme Colette Mélot.** – Je voudrais d'abord souligner que le groupe Les Indépendants partage pleinement les objectifs que vous nous avez présentés, monsieur le ministre, pour ce projet de loi de finances pour 2020, à savoir la démocratisation de l'accès à la culture, l'attractivité des territoires, la souveraineté culturelle et l'accompagnement des artistes au plus près de leurs besoins.

Vous nous avez déjà donné beaucoup d'informations et je n'interviendrai que sur un point : l'importance de la stabilité de la fiscalité qui s'applique dans le domaine culturel. Dans de nombreuses situations, le mécénat représente un levier essentiel pour soutenir la culture française, qu'il s'agisse bien sûr de la reconstruction de Notre-Dame, du financement des salles de spectacle et des festivals ou encore de la création. Tout changement brutal de fiscalité représente un frein pour l'engagement des mécènes dans le financement privé de la culture. Or on nous a annoncé une baisse du taux de défiscalisation pour les plus grosses entreprises de 60 % à 40 %. Par ailleurs, comment envisagez-vous de développer le mécénat des TPE et PME ?

**M. Jean-Raymond Hugonet.** – Je souhaite tout d'abord vous féliciter, monsieur le ministre, car vous avez tenu parole en ce qui concerne la création du Centre national de la musique. Hier, nous avons auditionné M. Dominique Boutonnat, président du Centre national du cinéma et de l'image animée ; il s'est montré ouvert à des passerelles avec le nouveau CNM, dont il va suivre avec intérêt les premiers pas. Certains auraient préféré que le budget de 20 millions d'euros nécessaire à la mise en place du CNM soit disponible dès la première année, mais on peut comprendre qu'en période de disette budgétaire une enveloppe de 7,5 millions soit un bon départ.

En ce qui concerne le Pass Culture, les montants financiers sont au rendez-vous. Par souci d'efficacité, une organisation très souple a été adoptée, vous avez ainsi créé une société anonyme simplifiée, qui a d'ailleurs créé un peu d'émoi, mais vous nous avez expliqué que cette ambition présidentielle s'inscrivait dans une logique de *start-up*. Pour autant, nous avons besoin de transparence sur la manière dont les crédits sont utilisés.

Je suis membre du conseil d'administration de Radio France et il est vrai que réduire la CAP avant la présentation et l'adoption de la réforme de l'audiovisuel public a créé quelques difficultés. Pour autant, la réforme envisagée répond assez largement à des points mis en avant de longue date

par notre commission et le Sénat – je pense notamment au rapport d’information présenté par Jean-Pierre Leleux et André Gattolin en 2015. Pour Radio France, la difficulté réside dans l’amélioration du dialogue social. Sur la question des travaux, qu’il est indispensable de réaliser, je le rappelle, espérons que nous ne reverrons plus jamais de tels dysfonctionnements ! Si un élu local avait pratiqué ainsi, qu’aurions-nous entendu !

Je voudrais conclure sur la question du piratage qui est un mal profond pour de nombreux secteurs – le sport, la musique... Si nous voulons que la lutte contre le piratage soit pleinement efficace, nous devons être attentifs à l’article 30 de l’avant-projet de loi de réforme de l’audiovisuel - il mérite d’être précisé et analysé finement.

**M. Laurent Lafon.** – BpiFrance va consacrer une enveloppe de 225 millions d’euros aux industries culturelles. Cette ressource financière est bienvenue. Quelle sera l’implication du ministère de la culture dans l’attribution de ces fonds ? Avec quels critères seront-ils distribués ? Seront-ils plutôt concentrés sur quelques projets majeurs ou seront-ils disséminés sur de plus petites opérations ?

**M. Stéphane Piednoir.** – Chacun le sait, en matière d’archéologie préventive, les procédures sont complexes et lentes, ce qui préoccupe beaucoup les élus locaux, car elles entraînent des surcoûts et conduisent à reporter, voire annuler, des opérations d’urbanisme. C’est un constat qui ne remet pas en cause l’utilité de ces fouilles. L’Institut national de recherches archéologiques préventives (Inrap) est l’opérateur qui est le plus souvent désigné pour procéder à ces opérations. Or l’institut semble submergé par les demandes. Ma question est simple : les moyens de l’Inrap sont-ils suffisants ?

**M. Alain Schmitz.** – Je voudrais m’associer aux propos de Colette Mélot en ce qui concerne l’importance de la stabilité fiscale. Je rappelle que l’effet de levier du mécénat est d’un à quatre et nous savons tous que l’État est incapable de se substituer aux mécènes. Tout message ou signal tendant à remettre en cause les conditions de mise en œuvre du mécénat est extrêmement mal perçu et suscite beaucoup d’inquiétudes dans toutes les sociétés philanthropiques. Cela concerne de très nombreux domaines.

Il existe certains dispositifs spécifiques en matière de mécénat pour les trésors nationaux. Lorsqu’une entreprise acquiert un trésor national pour le compte de l’État, elle peut obtenir une réduction d’impôt de 90 %. Pourquoi ne pas ouvrir cette possibilité aux particuliers, ce qui n’est pas autorisé aujourd’hui ?

Lorsqu’une entreprise acquiert, pour son propre compte, un bien ayant fait l’objet d’un refus de certificat d’exportation, elle peut obtenir une réduction d’impôt de 40 %, à condition de conserver l’objet pendant dix ans et de le placer pendant ce laps de temps en dépôt dans un musée, un service public d’archives ou une bibliothèque afin qu’il soit visible par le public. Ne faudrait-il pas là aussi remodeler cette possibilité en faveur des particuliers,

pour éviter la sortie du territoire ? L'actualité nous met face à un cas récent, puisqu'un panneau de Cimabue vient d'être adjugé près de 20 millions d'euros à l'hôtel des ventes de Senlis. Il serait bon d'offrir la possibilité aux particuliers de permettre à ces trésors nationaux, ou à ces objets qui ne disposent pas d'un certificat de sortie du territoire, de rester sur le territoire.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Sur l'audiovisuel extérieur, le PLF prévoit une baisse de 1 million d'euros par rapport à 2019, et donc de 10 millions d'euros par rapport au COM. Vous souhaitez que toutes les branches de l'audiovisuel public fassent des efforts, mais on en demande beaucoup aux plus petits, qui avaient déjà réalisé leur transition. Cette trajectoire nous met en décalage croissant avec les autres grands médias internationaux, comme *Deutsche Welle*, que nous avons auditionnée avec France Médias Monde. Il en va de l'influence de la France dans le monde : la bataille se joue en français, mais aussi dans les langues étrangères. J'aimerais avoir la certitude que c'est aussi votre préoccupation. Dans la holding France Médias Monde, l'audiovisuel extérieur est une mission particulière, régaliennne, et il faut sanctuariser ce qui portera cette ambition, récemment réaffirmée par le Président de la République.

**M. Franck Riester, ministre.** – Sur l'audiovisuel extérieur, nous considérons que cet effort est soutenable. Le Gouvernement souhaite rétablir les comptes publics et baisser la fiscalité. Pour autant, il importe que l'audiovisuel public puisse bâtir des politiques en sachant quelle sera sa trajectoire financière pluriannuelle. Une décision a été prise en 2017 pour une trajectoire 2018-2022. Nous nous y tenons : il n'y a pas d'augmentation ni de baisse par rapport à cette trajectoire – qui était baissière, certes. L'audiovisuel extérieur est fondamental dans les missions de service public, et notamment pour le rayonnement de la France dans le monde. Cela sera remis très clairement en tête de ses priorités. Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères est associé à la réflexion sur l'organisation future du groupe public, et participera à sa gouvernance. Nous verrons, pour la trajectoire 2023-2027, quels moyens consacrer à ce groupe public de l'audiovisuel modernisé. L'État s'est engagé, et devra tenir son engagement.

Le rendement de la CAP en 2020 sera vraisemblablement supérieur à la trajectoire financière votée. Trois solutions : attribuer ce surplus à l'audiovisuel public, le reverser au budget de l'État, ou le restituer aux Français. Nous avons choisi la troisième option, qui est réversible : s'il y a des besoins supplémentaires par rapport au rendement de la taxe, nous l'augmenterons. En effet, le Gouvernement vous doit un rapport. Il vous sera remis sous peu.

Le piratage est une priorité pour l'ancien rapporteur de la loi Hadopi que je suis. Nous devons veiller à ce que les droits des créateurs soient préservés à l'ère numérique, et que les règles qui sont valables dans l'espace physique le soient aussi dans l'espace virtuel. Aussi souhaitons-nous conforter la politique publique de lutte contre le piratage.

D'abord, en s'appuyant sur ce qui a été fait, et bien fait, par la Hadopi, dont les équipes participeront à l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom), avec des moyens confortés et des missions étendues. Vous avez évoqué à juste titre la question du sport. Nous travaillons avec les équipes de la Chancellerie à des mesures spécifiques de blocage et de déréférencement, qui viseraient les sites source et leurs sites miroir. Pour lutter contre le *live streaming* - retransmission audiovisuelle en direct - de manifestations sportives, nous travaillons à une procédure de référé spécifique, qui permettrait au juge de prononcer des décisions applicables immédiatement. Nous confierons aussi à l'Arcom des moyens nouveaux pour établir une liste noire des sites portant atteinte de manière grave et répétée aux droits d'auteur, pour lutter aux côtés du juge contre la réapparition des sites, et pour travailler à l'évaluation des outils de reconnaissance de contenus mis en place par les plateformes. Comme l'Arcom pourra contraindre les plateformes à respecter un certain nombre de modes opératoires, nous devrions obtenir de meilleurs résultats - notamment grâce à la pression mise sur les intermédiaires. Bref, notre ambition est très forte. Nous ne remettons pas en cause la riposte graduée, qui est un outil pédagogique pour l'internaute.

Google pose un enjeu démocratique majeur, et les responsables politiques en France et en Europe doivent être unis, tout comme les éditeurs de presse et les professionnels du secteur, pour faire respecter nos valeurs, notre conception de la société, notre conception de la démocratie - car c'est cela qui se joue. Une entreprise privée, qu'elle vienne de la côte ouest-américaine, de Chine ou même d'Europe, ne peut pas imposer sa vision de l'organisation de la société à des États souverains. Le Président de la République est mobilisé sur cette question. Il a joué un rôle moteur pour que soit votée la directive sur les droits d'auteur. En lien avec le Parlement, le Gouvernement est tout aussi mobilisé sur cette question. Nous avons travaillé à l'adoption de la directive européenne comme à sa transposition rapide par la France. Reste à faire que la loi soit appliquée. Que des partenariats se développent, très bien ! Mais qu'on respecte d'abord la loi. On ne peut pas laisser des entreprises privées utiliser leur position dominante au service de leurs simples intérêts privés sans partager les ressources avec des entreprises et des personnes qui créent des contenus d'enjeu démocratique. Comme l'a dit le Président de la République lors du Conseil des ministres franco-allemand à Toulouse en présence d'Angela Merkel, cela requiert de saisir les autorités de la concurrence tant en France qu'en Europe. L'Autorité de la concurrence a été saisie et travaille d'ores et déjà à la question d'un éventuel abus de position dominante, qui est l'un des leviers pour contraindre ces entreprises à respecter la loi. Peut-être faudra-t-il, dans la loi sur l'audiovisuel, aller plus loin encore dans les outils au service de la bonne application de la loi. Il faut aussi une mobilisation européenne, pour que les autres pays de l'Union transposent rapidement la directive sur les droits d'auteur : ce sera à l'ordre du jour du conseil des

ministres de la culture du 21 novembre à Bruxelles. Nous travaillons aussi avec les éditeurs de presse, qui se sont bien structurés, sous la direction de Pierre Louette. Nous n'avons pas le droit d'échouer : la presse doit être rémunérée à hauteur du rôle essentiel qu'elle joue dans notre vie démocratique.

Sur les ICC, le budget est important : 225 millions d'euros. Le but est d'accompagner les entreprises en développement en confortant leurs fonds propres. Nous avons aussi mobilisé des budgets nouveaux pour les prêts participatifs. Ces fonds sont d'ores et déjà disponibles, même si les critères d'attribution sont encore en cours de finalisation. Notre volonté est d'aider largement tous les acteurs, et pas simplement les gros. Nous voulons nous doter d'une boîte à outils complète. Les états généraux des ICC, que nous allons lancer très prochainement avec Bruno Le Maire et Jean-Yves Le Drian, vont compléter et conforter ce qui est déjà fait par la France.

- Présidence de M. Jean-Pierre Leleux, vice-président -

**M. Franck Riester, ministre.** – Le Pass Culture, c'est 27,9 millions d'euros nets de gel qui seront inscrits au budget. On estime qu'environ 19 millions d'euros seront consommés. En 2020, nous inscrivons 39 millions d'euros au budget, auxquels s'ajoutent les quelque 10 millions d'euros de report. Nous allons renforcer l'expérimentation dans de nouveaux départements, et travailler à la fois sur le modèle économique à terme et la profondeur de l'offre proposée : il faut encore parfois aller chercher les offreurs pour les convaincre de la pertinence du dispositif. Pour l'heure, les retours sont bons, notamment ces dernières semaines. Déjà, 26 000 jeunes ont ouvert un compte, et on estime qu'à la fin de l'année ils seront 35 000 – sur un total de 150 000 concernés. Quelque 72 000 réservations ont été effectuées, beaucoup pour des livres, mais pas seulement. Les jeunes semblent développer une stratégie d'utilisation assez élaborée de ces 500 euros. C'est exactement ce qu'on veut - et nous voulons les inciter à aller sur des offres culturelles novatrices.

Les écoles d'art et les plans conservatoires sont un sujet récurrent. Je ne peux pas encore vous faire des propositions suffisamment consolidées. Pour les conservatoires, nous redéfinissons les critères de classement. Nous travaillons aux textes d'application de la loi LCAP de 2016, relatifs à l'agrément et au diplôme national pour les conservatoires. Nous voulons ouvrir à de nouveaux profils, à de nouvelles esthétiques... Il y a un vrai travail de fond, que nous devons mener avec les collectivités territoriales. Au Conseil des territoires pour la culture, j'ai redit qu'il était nécessaire de travailler ensemble sur ce plan Conservatoires. Pour les écoles d'art, nous avons commencé à travailler au sein du Conseil des territoires pour la culture. Nous travaillons beaucoup en interministériel, aussi.

J'examine avec Jean-Michel Blanquer le bilan de l'évolution de l'organisation de l'enseignement artistique au lycée et au collège. L'ambition est de faciliter le recours à cet enseignement, pas de le limiter. L'histoire des arts est aussi fondamentale dans l'éducation artistique et culturelle, sans parler de la mise en contact avec des œuvres et avec des artistes, ou de l'expérimentation d'une discipline artistique ou d'un art. Nous ne voulons certes pas nous désarmer en matière d'enseignement artistique. Reste à vérifier si le nouveau système permet de nous armer davantage.

Sur la fiscalité des théâtres, il est évident que je souhaite accompagner le théâtre privé, et non le pénaliser. Mais le Gouvernement veut simplifier la fiscalité, notamment en supprimant nombre de petites taxes, affectées ou non. C'est la raison pour laquelle, en matière d'audiovisuel, a été supprimée la surtaxe qui avait été créée au moment de la suppression de la publicité après 20 heures. De même, Bercy veut supprimer cette taxe affectée, tout en compensant la perte de recettes pour le secteur bénéficiaire. Or cette taxe était prélevée par ceux qui vont en bénéficier. Ceux-ci font donc une économie fiscale, tout en continuant de bénéficier des mêmes sommes ! Il est tout de même rare que les contribuables se plaignent d'une diminution de leurs impôts... C'est peut-être que, par prudence, j'ai attendu d'être certain de la suppression de cette taxe pour l'annoncer aux représentants du théâtre privé. Ils ont sans doute été pris de court. Je leur ai toutefois dit qu'il n'était aucunement question de refondre la gouvernance, mais simplement d'apporter des fonds nouveaux en simplifiant la fiscalité. C'est un système sain de solidarité entre les spectacles qui fonctionnent et ceux qui fonctionnent moins bien. Ils sont inquiets quant à la garantie sur le temps long qu'offrent des crédits budgétaires par rapport à une taxe affectée. Mais pour l'instant, la subvention est intacte. Et le CNC, au cours du quinquennat précédent, a vu son budget réduit de 370 millions d'euros en deux ans, alors même qu'il bénéficiait d'une taxe affectée...

Vous m'interrogez sur la culture dans les territoires. Le fonds incitatif et partenarial pour la restauration des monuments historiques des petites communes représente un effort renouvelé de 10 millions d'euros en CP et 15 millions d'euros en AE, rendu possible grâce à des redéploiements, eux-mêmes effectués lorsque nous donnons la possibilité à certains acteurs de trouver des ressources complémentaires. Ainsi, nous diminuons la subvention au Louvre de 11 millions d'euros, soit 15 %, grâce à un assouplissement de sa gestion. Sur ces 11 millions d'euros, nous en consacrerons 3 millions pour le CMN, notamment pour des restaurations dans les régions, 3 millions pour Villers-Cotterêts et 5 millions pour le fonds d'intervention dans les petites communes. Et 80 % des crédits « monuments historiques » sont consommés dans les régions.



Les crédits déconcentrés représentent 299 millions d'euros. Un tiers des crédits du programme 175 sont déconcentrés, par exemple. Certes, les institutions historiques, les grandes institutions nationales – qui ont aussi un rôle dans les territoires – sont à Paris. Mais, notamment sur la partie création artistique, la région parisienne n'est pas la première région d'intervention par habitant. En tous cas, nous voulons développer toujours davantage la péréquation entre les différentes régions en matière d'investissements et de moyens du ministère de la culture.

Sur les arts visuels, nous savons que les artistes sont souvent dans une situation de précarité. D'où la mission Racine.

Sur la totalité des opérations d'aménagement en France, seules 8 % d'entre elles font l'objet d'un diagnostic, et 2 % d'une fouille. L'Inrap a, dans quelques régions, une difficulté ponctuelle pour financer les opérations de diagnostic archéologique. Nous cherchons des solutions à ces problématiques ponctuelles, mais l'Inrap est l'opérateur national indispensable pour l'archéologie préventive.

La stabilité des dispositifs fiscaux relatifs au mécénat n'est pas synonyme d'immobilité. La loi de 2003 est un grand succès : on est passé de 90 à 900 millions d'euros de dépense fiscale entre 2003 et 2019 : l'effort financier de l'État a décuplé ! À la suite de rapports parlementaires, nous avons cherché le moyen de corriger les dérives du système, tout en le préservant. C'est pourquoi la réforme en cours ne touche pas au mécénat des particuliers. Nous baissons de 60 % à 40 % le taux pour les entreprises, mais seulement au-delà de 2 millions d'euros de dons par an – ce qui représente environ 80 sociétés, qui n'en sont pas autrement émues, puisqu'elles sont dans une démarche philanthropique, comme on l'a vu pour Notre-Dame. En 2019, le Gouvernement a augmenté le plafond pour les PME dans les territoires, pour leur permettre de réaliser des dons plus importants. À côté du plafond de 0,5 % du chiffre d'affaires, nous avons ajouté un plafond alternatif de 10 000 euros de dons par an. Et certains parlementaires réfléchissent encore à accroître ce plafond.

Depuis que le dispositif fiscal de trésor national existe, les entreprises qui pouvaient en bénéficier en ont fait usage une seule fois. Nous l'avons maintenu, même s'il ne sert presque jamais. Mais nous avons décidé de le centrer sur les acquisitions réalisées par les entreprises pour le compte de l'État. Il n'est pas envisagé de l'ouvrir aux particuliers.

Nous investissons environ 40 millions d'euros par an pour les cathédrales. Nous allons continuer, et augmenter cet investissement, avec des budgets complémentaires, notamment pour financer le plan de sécurisation des cathédrales. Nous serons très transparents sur le plan d'action, qui vise à la fois à satisfaire les demandes des commissions de sécurité et à répondre aux normes de sécurité pour des établissements recevant du public. Chaque site historique a des conditions spécifiques, qui

sont affinées dans le cadre des commissions de sécurité. Nous nous efforcerons d'augmenter ces dispositifs pour atteindre les prérequis et les normes d'établissements recevant du public. Nous n'excluons pas de réfléchir à des spécifications particulières pour les monuments historiques.

Nous allons utiliser ce qu'on va constater à travers les travaux de Notre-Dame pour valoriser les métiers d'art, grâce au dispositif « Chantiers de France », qui reposera notamment sur les campus des métiers, par exemple à Versailles. Il est important de réfléchir aussi au niveau européen à la valorisation des métiers d'art. Pour l'aspect scientifique, un groupe de travail réunit déjà la direction générale des patrimoines, le laboratoire de recherche des monuments historiques et le CNRS. Il pourra tirer les enseignements du chantier de Notre-Dame. Cette réflexion pourra aussi avoir lieu au sein du conseil scientifique de l'établissement public.

**M. Jean-Pierre Leleux, président.** – Merci de votre participation.