

COUR DES COMPTES

Synthèse du **Rapport public thématique**

Octobre 2009

France Télévisions et la nouvelle télévision publique

■ **Avertissement**

La présente synthèse est destinée à faciliter la lecture et le commentaire du rapport de la Cour des comptes qui, seul, engage la juridiction.

Les réponses des administrations et des organismes intéressés sont insérées dans le rapport public.

Sommaire

Présentation	5
1 France Télévisions, une entreprise fragilisée	7
2 Les défis de la nouvelle télévision publique	11
3 L'information et les rédactions	17
4 Les achats et la production de programmes	23
Recommandations	28

Présentation

La loi du 5 mars 2009 a réformé en profondeur le modèle économique et l'organisation de la télévision publique, afin de créer les conditions de son renouveau et favoriser l'émergence d'un « média global ».

Pour l'heure, la conséquence la plus visible de la réforme tient à la suppression progressive de la publicité et, corrélativement, à la forte croissance des ressources publiques allouées à France Télévisions. En complément des 1,6 Md€ de redevance audiovisuelle, le budget de l'Etat est désormais engagé vis-à-vis de l'entreprise à hauteur de 800 M€ par an dès à présent, et le sera pour plus d'1 Md€ à horizon 2012, à titre de compensation des exonérations de redevance et de la perte de recettes publicitaires.

Cette substitution de l'impôt aux ressources publicitaires est le coût d'une volonté d'approfondissement de la singularité du service public.

C'est dans ce contexte que France Télévisions doit relever plusieurs défis : se transformer en "entreprise commune", en lieu et place des anciennes chaînes ; rénover ses métiers dans le cadre d'un chantier social majeur ; achever la mise en place de la diffusion numérique et gérer ses conséquences, en particulier outre-mer ; et assurer sa présence sur les nouveaux supports tout en repensant son métier d'éditeur de programmes. Ces changements devront, de surcroît, être menés de front avec le redressement des finances de l'entreprise dont le retour à l'équilibre a été fixé à l'horizon 2012.

Le présent rapport procède d'abord au bilan de France Télévisions pour les années 2004 à 2008 et débouche sur le constat d'une télévision publique fragilisée. Dans ces conditions, pour réaliser les ambitions de la "nouvelle télévision publique", France Télévisions devra consentir un effort de modernisation et de rigueur de gestion inédit. Celui-ci ne pourra se limiter aux seules fonctions administratives comme cela a été le cas jusqu'à présent, mais devra embrasser les coeurs de métier de l'entreprise : l'information et les programmes. ■

1 Une entreprise fragilisée

L'Etat et la télévision publique : des objectifs changeants et contradictoires

Contradictaires et changeants, les objectifs assignés à l'entreprise n'ont pas constitué, au cours des dernières années, une référence claire en regard de laquelle France Télévisions aurait pu déployer avec constance une stratégie.

Moins que des obligations normées en matière de programmes relevant des **missions de service public** (qui ne représentent guère plus de 10 % du temps d'antenne), les textes en vigueur définissent en effet une identité de service public, distincte de l'offre privée par ses exigences de créativité et de diversité.

Il en va autrement du **soutien au secteur de la production**, qui constitue la seconde grande mission dévolue à l'audiovisuel public, en des termes moins explicites mais à la faveur de mécanismes beaucoup plus puissants. Ceux-ci reposent sur des obligations d'investissement exprimées à la fois en pourcentage du chiffre d'affaires et, depuis 2009, en volume, que l'entreprise n'est pas autorisée à adapter en fonction de sa situation économique ou même de sa stratégie de grille.

Cette confusion se retrouve au cœur même de la gouvernance du groupe. La composition de son conseil d'administration, en effet, l'apparente davantage à une instance de conciliation d'intérêts contradictoires qu'à un organe délibérant. Comme dans d'autres entreprises, celui-ci n'est pas le lieu du véritable débat stratégique, lequel se noue directement au niveau des ministres. De surcroît, à la différence de ce qui existe dans les établissements publics où l'approbation des contrats et conventions est soumise - généralement sous condition de seuils - au conseil d'administration, les administrateurs de France Télévisions, y compris ceux qui représentent l'Etat, n'en ont pas connaissance. Pourtant, ce sont les grands contrats d'achat d'émissions ou d'acquisition de droits sportifs qui incarnent la stratégie de programmes.

Le contrat d'objectifs et de moyens (COM) institué en 2000 aurait dû être l'instrument d'une conciliation de ces objectifs et contraintes. Mais l'ambition d'assigner ainsi au groupe une ligne stratégique claire sur cinq ans n'a pas été atteinte. Ni le premier contrat, conclu pour la période 2001-2005, ni le second pour la période 2007-2011, n'auront survécu aux revirements stratégiques imposés par l'Etat. Avant d'être un remède, la réforme entreprise en 2008 et portée par

Une entreprise fragilisée

la loi du 5 mars 2009 aura été le dernier symptôme de cette instabilité.

Aussi apparaît-il indispensable, dorénavant, que les initiatives stratégiques épousent le rythme des échéances fixées par la loi et prennent place dans le nouveau COM devant être négocié entre l'Etat et l'entreprise.

Des obligations de programmation respectées, mais une audience en baisse

Le dispositif légal de surveillance des obligations de programmation par les chaînes publiques repose sur le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Les rapports annuels de ce dernier témoignent clairement du fait que celles-ci **respectent scrupuleusement les obligations quantitatives** qui leur sont assignées, et vont même fréquemment au-delà.

Cette situation, qui doit être portée au crédit de la télévision publique, se vérifie également sur **le plan de la qualité éditoriale**, à laquelle le régulateur a consacré une contribution de synthèse en juin 2008. Le CSA s'est attaché à souligner la *différenciation* de France Télévisions par rapport aux chaînes concurrentes, en relevant que « *la structure de son offre et de ses contenus distingue fortement France Télévisions de ses concurrentes* ».

Cependant, ce respect des obligations de programmation s'est

accompagné de la baisse de l'audience des chaînes, et du vieillissement de leurs téléspectateurs.

La part d'audience des chaînes historiques de France Télévisions est ainsi passée de 38,7 % en 2004 à 31,6 % en 2009. Cette érosion était prévisible avec la montée en puissance des chaînes de la TNT, mais France Télévisions comptait néanmoins sur le « virage éditorial » lancé en 2005 ainsi que sur les nouvelles chaînes France 4 et France Ô pour stabiliser son audience.

A partir du moment où la performance des programmes ne sera plus jugée à l'aune d'un retour financier, il sera sans doute nécessaire que les objectifs d'audience par chaînes, par programmes et par catégories de téléspectateurs, soient plus précis qu'ils ne le sont aujourd'hui, même s'ils sont exprimés sous une forme globale (par exemple à travers l'audience cumulée) plutôt qu'émission par émission.

Des résultats économiques et financiers préoccupants

L'année 2008 a été marquée par une diminution rapide et brutale des recettes publicitaires de France Télévisions sous le double effet de la dépression du marché publicitaire et des anticipations des annonceurs suite à l'annonce du 8 janvier. Dès 2007 toutefois, les recettes publicitaires avaient accusé une baisse en fin d'exercice, limitant l'évolution des ressources à 1 % au lieu des 2,7 %

Une entreprise fragilisée

prévus.

Cet écart n'avait été que partiellement répercuté sur **le coût de grille**⁽¹⁾, qui a augmenté de 2,4 % en 2007. A partir de 2008 en revanche, alors que les ressources diffuseur diminuaient de 4,6 %, le groupe n'a pas eu d'autre choix que de limiter la hausse du coût de grille à 0,6 %.

L'équation budgétaire a été résolue au prix d'une concentration accrue des moyens sur les cases jugées stratégiques (les soirées), au détriment des autres cases (l'après-midi). Le coût de grille a également été maîtrisé en adaptant le rythme de mise à l'antenne des programmes, les dépenses de programmes étant comptabilisées au compte de résultat l'année de leur diffusion.

Cette méthode a permis de maintenir, jusqu'en 2007, un résultat conforme à la trajectoire prévue dans le plan d'affaire : le résultat d'exploitation du groupe a ainsi dépassé les prévisions de 8,6 M€ en 2006 et de 16,1 M€ en 2007.

Cependant, dans le même temps, **la situation financière du groupe s'est tendue**. L'ajustement du coût de grille obtenu en différant la diffusion de programmes de stock a en effet limité les charges d'exploitation de l'exercice, mais n'a pas entraîné de moindres sorties de trésorerie alors que la diminution des recettes publicitaires

réduisait la capacité d'autofinancement. Celle-ci est ainsi passée de 141,8 M€ en 2006 à 82,6 M€ en 2007, loin des 123,1 M€ prévus par le COM.

Par ailleurs, le réinvestissement dans les programmes s'est poursuivi à un rythme soutenu. Les droits de diffusion acquis inscrits à l'actif sont passés de 753,6 M€ à 829,7 M€, soit 10,2 %, mais cette hausse s'est accompagnée de celle de l'endettement à l'égard des fournisseurs de programmes pour un montant presque équivalent.

L'affaissement brutal des recettes publicitaires de l'exercice 2008 a accentué ce glissement. France Télévisions a accusé un déficit d'exploitation de 101,2 M€, aggravé par un résultat exceptionnel de - 30,9 M€. **La capacité d'autofinancement du groupe est devenue négative** pour la première fois de son histoire. La dotation en capital de 150 M€ versée par l'Etat à titre de soutien exceptionnel a certes permis de rétablir la trésorerie en fin d'exercice, mais celle-ci est rapidement redevenue négative au début de l'exercice 2009.

L'investissement dans les programmes ayant été privilégié au détriment du respect des équilibres économiques fixés dans le contrat d'objectifs et de moyens (COM), l'entreprise a abordé sa réforme dans une situation financière déjà dégradée.

(1) Coût de l'ensemble des programmes *diffusés* pendant une année. Le coût de grille comprend donc à la fois des achats extérieurs (cinéma, fiction, divertissement...) et le coût des émissions produites en interne (information notamment)

2 Les défis de la nouvelle télévision publique

Alors que le contrat d'objectifs et de moyens conclu en avril 2007 devait couvrir la période 2006-2010, l'année 2009 aura été celle d'un bouleversement du modèle institutionnel et économique de la télévision publique.

La nouvelle société instituée par la loi du 5 mars 2009 transforme France Télévisions en une entreprise commune « chargée de concevoir et programmer des émissions de télévisions à caractère national et local ainsi que des émissions de radio ultramarines ».

Le cahier des charges définit les « services » qu'offre France Télévisions, c'est-à-dire les chaînes France 2, France 3, France 4, France 5 et RFO, auxquelles s'ajoutent des services de médias audiovisuels à la demande et une offre de services de communication au public.

La mutation en « média global »

La stratégie d'antenne de France Télévisions s'articulait depuis le début des années 2000 autour de la notion de bouquet. Après l'abandon du projet de chaînes régionales numériques en 2004, le groupe est entré dans l'ère du numérique (la TNT) avec des ambitions mesurées. Il visait surtout à valoriser les chaînes existantes.

Déployée depuis 2005 et placée au cœur du contrat d'objectifs et de

moyens 2007-2010, la **stratégie de bouquet se fondait sur deux principes** : développer l'identité et la complémentarité des chaînes historiques, nées et formées au cours des années sans unité particulière, tout en valorisant la marque France Télévisions et l'identité de la télévision publique.

Cette stratégie a produit des résultats modestes, France Télévisions ayant choisi de préserver l'équilibre et les publics existants de France 2 et France 3, ce qui a limité la différenciation entre ces chaînes. Si l'on en juge par les projets actuellement mis en œuvre, cette situation ne semble pas devoir évoluer dans le cadre de la nouvelle télévision publique.

Dans le prolongement de la stratégie de bouquet, le contrat d'objectifs et de moyens signé en avril 2007 assignait aussi au groupe **des objectifs de circulation accrue des programmes et de complémentarité des publics** induisant une certaine spécialisation des chaînes par cibles. Cependant, les résultats obtenus aujourd'hui dans ces deux domaines apparaissent encore mitigés. L'évolution de l'audience des chaînes ne témoigne pas d'une réelle spécialisation des publics. La circulation des programmes entre chaînes atteint ses objectifs, mais ceux-ci étaient peu ambitieux (7 M€ de facturations internes en 2008).

Les défis de la nouvelle télévision publique

La confrontation des divers objectifs poursuivis au titre de la stratégie de bouquet met en évidence des tensions, pour certaines inhérentes aux contraintes qui pèsent sur France Télévisions : tension entre le renforcement de l'identité des chaînes et la circulation des programmes, susceptible d'en brouiller la perception ; tension entre une plus forte segmentation de l'offre en fonction des attentes de publics divers, et le refus de structurer celle-ci de façon thématique ; tension enfin entre la politique de marque poursuivie par le groupe et la réalité hétérogène de l'ensemble de chaînes qui le composent.

L'avenir de RFO illustre aussi les difficultés de la stratégie de bouquet. Avec l'arrivée de la TNT et la diffusion des chaînes métropolitaines du groupe, près des trois quarts des programmes des Télés Pays seront redondants. Par ailleurs, la diffusion de France Ô dans les DOM-TOM créée dès à présent une sorte de concurrence interne sur le créneau éditorial de l'outre-mer. Or, en dépit de l'urgence qui s'y attache, l'avenir des Télés Pays n'a pas pour l'heure donné lieu à des études très approfondies.

Pour l'avenir, avec la diversification des modes de réception des programmes, en particulier via l'Internet haut débit, la télévision à la demande et la perspective de la télévision mobile personnelle, le groupe est conduit à renouveler sa stratégie de bouquet sous l'appellation de « média global ». Il s'agit de tirer les conséquences des deux

mutations majeures qui ont caractérisé le paysage audiovisuel depuis quelques années : d'une part, la télévision numérique terrestre élargit considérablement les possibilités d'accès aux diverses chaînes, d'autre part, l'Internet et les opérateurs de téléphonie offrent désormais des formes nouvelles d'accès aux contenus.

Mais la transformation du groupe France Télévisions en « média global » suppose des **développements technologiques et commerciaux** hors antennes d'une ampleur inédite destinés à permettre aux nouveaux modes de consommation des programmes de se développer.

Le contrat d'objectifs et de moyens signé en avril 2007 affichait déjà des ambitions dans ce domaine. Toutefois, il concentrait les efforts sur les investissements techniques, mais négligeait l'ambition commerciale : le plan d'affaires négocié par l'entreprise et l'Etat au mois de juin 2009 ne programme ainsi, en termes de recettes nettes associées au « média global », que 13 M€ à l'horizon 2012.

La réussite d'une stratégie plus ambitieuse supposerait de relever au moins trois défis : exploiter au mieux et envisager d'accroître les droits détenus par France Télévisions sur les programmes qu'il diffuse ; préserver la capacité d'investissement de l'entreprise dans ce domaine ; entreprendre un changement d'échelle dans la nature des travaux conduits en commun au sein du groupe.

Les défis de la nouvelle télévision publique

Les enjeux de l'entreprise commune

A l'origine du groupe France Télévisions se trouve la présidence commune aux deux sociétés nationales de programme France 2 et France 3, instituée par la loi du 2 août 1989. La loi du 1er août 2000 a ensuite créé le groupe France Télévisions sous forme d'une holding de tête et de filiales. Cette évolution n'impliquait toutefois pas l'intégration des chaînes du groupe : jusqu'à l'année 2005, le modèle de construction du groupe France Télévisions est resté celui d'un ensemble de chaînes piloté par une holding de tête relativement légère.

Ce n'est qu'à partir du début de l'année 2006, dans le cadre de l'élaboration du contrat d'objectifs et de moyens et d'un contexte marqué par l'apparition de nouveaux concurrents, que l'idée d'un **groupe plus intégré** a commencé à s'imposer, au plan des contenus à travers la stratégie de bouquet et au plan des moyens à travers des directions compétentes pour l'ensemble du groupe. Au terme de débats nombreux, la loi du 5 mars 2009 crée une « entreprise commune ».

Au cours des années 2005-2008, trois **des principaux enjeux d'organisation et de gestion** sont en effet demeurés sans réels progrès. Tout d'abord, la liaison entre la holding et les chaînes est restée organiquement limitée à celle du président du groupe et du

directeur général de chacune des sociétés nationales de programmes, fragilisant ab initio toute politique transversale. A contrario, les responsabilités directes de la holding, et partant les effectifs de celle-ci, ont continué de s'accroître sans réduction corrélative des moyens alloués aux chaînes. Enfin, la constitution de directions en charge de la gestion, apparemment puissantes mais en réalité coupées des directions de métier, n'a pas permis de placer les enjeux de gestion, et notamment la maîtrise des coûts, au cœur de l'activité.

Si l'entreprise commune apporte une réponse institutionnelle aux deux premiers enjeux, le troisième, en revanche, demeure. France Télévisions doit encore progresser dans la diffusion et la modernisation des outils de gestion, qui doivent être placés au cœur même de toutes les activités.

A l'aube de l'entreprise commune, l'ancienne holding FTV SA ne débouchera donc pas « naturellement » sur une organisation structurée autour de grandes directions du niveau du groupe. Une telle structuration est encore à mener.

De façon plus ou moins explicite, l'un des objectifs principaux de l'entreprise commune est de remettre à plat plusieurs aspects de la gestion sociale de France Télévisions. Depuis la réforme portée par la loi du 1er août 2000, en effet, le groupe a fait l'objet de deux débats récurrents.

Le premier a trait au **régime social**, caractérisé par une gestion paritaire et

Les défis de la nouvelle télévision publique

de très nombreux accords spécifiques. A cet égard, la loi du 5 mars 2009 a ouvert une période de quinze mois pendant lesquels, en application de l'article L. 2261-14 du code du travail, France Télévisions doit renégocier l'ensemble des accords collectifs qui se trouvent mis en cause par sa transformation. Dans ce contexte, l'objectif doit être de remplacer lesdits accords par un accord collectif unique valant pour l'ensemble du groupe et de ses personnels (y compris journalistes), en lieu et place du régime fragmenté qui avait cours jusqu'ici.

Le second débat a porté sur **les effectifs**, suspectés d'être structurellement trop élevés. Cette idée a cours depuis plusieurs années, nourrie notamment de diverses comparaisons avec d'autres entreprises du secteur⁽²⁾.

Conformément à l'objectif de maîtrise de sa masse salariale assigné par le contrat d'objectifs et de moyens, France Télévisions s'est engagée dans une démarche de réduction d'effectifs par la mise en place d'un dispositif de départs volontaires assorti d'un engagement de non remplacement systématique. Les résultats depuis 2007 sont toutefois demeurés modestes (194 équivalents temps-plein non remplacés entre 2007 et 2008).

Ce bilan affecte la crédibilité du scénario de réduction des effectifs à hauteur de 900 personnes d'ici 2012

élaboré par l'entreprise dans le cadre de sa réforme et qui constitue l'une des hypothèses du plan d'affaire 2009-2012.

Il ne fait à cet égard guère de doute que cette réduction de ses effectifs constituera le chantier le plus délicat de l'entreprise commune. Celle-ci aurait gagné à s'appuyer sur des résultats plus convaincants au cours des dernières années : l'absence de volontarisme manifesté par France Télévisions et ses autorités tutélaires au moment de la signature du contrat d'objectifs et de moyens en avril 2007 n'aura fait que repousser le débat sur les économies en emplois liées aux synergies que désormais l'entreprise commune appelle nécessairement.

Une trajectoire économique tendue

Le troisième défi de France Télévisions est d'ordre économique. La situation financière de l'entreprise exige que le plan d'affaires négocié entre l'Etat et son opérateur dessine une trajectoire de ressources et de dépenses crédible. Or, plusieurs des éléments structurants de ce plan reposent aujourd'hui sur des hypothèses fragiles.

Le nouveau modèle de financement de la télévision publique a été préparé par les travaux de la commission éponyme dont le rapport a inspiré la loi du 5 mars 2009.

(2) La plupart de ces comparaisons achoppent toutefois sur la question du réseau régional de France 3, qui constitue une spécificité du service public.

Les défis de la nouvelle télévision publique

Trois éléments devaient structurer les différentes hypothèses élaborées par la suite.

Le premier tient en un mécanisme **d'indexation de la redevance**, qui doit permettre à France Télévisions de disposer d'un socle de ressources stables en euros constants. Le montant de la redevance, rebaptisée contribution à l'audiovisuel public, devrait s'établir à 121 € pour 2010. La redevance française n'en reste pas moins très inférieure à la valeur moyenne de la contribution à l'audiovisuel public dans les autres Etats européens.

Le deuxième porte sur la **compensation de la suppression de la publicité**. Cette compensation incombe au budget général de l'Etat, avec pour corollaire la création de deux nouvelles taxes (qui ne sont pas directement affectées à France Télévisions). En réalité, il faut parler d'une nouvelle clé de financement partagée entre une redevance désormais indexée sur l'inflation, et un soutien budgétaire de l'Etat qui, au-delà de la compensation des exonérations de redevance de 365 M€ en 2009, s'assimile à une compensation forfaitaire de la suppression de publicité dont le niveau a été fixé à 450 M€ pour 2009⁽³⁾ et 650 M€ en 2012.

Il reste par ailleurs à s'assurer de la régularité de ce nouveau système de

financement avec le régime communautaire des aides d'Etat.

Enfin, le financement de la « nouvelle ambition du service public » constitue le troisième élément clé du nouveau modèle. Chiffrée à 200 M€ annuels à l'horizon 2009-2011 puis à 300 M€, cette ambition doit en fait être **financée par des économies dans les dépenses du groupe**, sans apports supplémentaires de la part de l'Etat.

Or, le plan d'affaires de France Télévisions présenté au conseil d'administration le 2 juin 2009, en dépit d'une progression des concours publics qui reste soutenue, prévoit que l'entreprise ne devrait pas retrouver l'équilibre avant 2012. La trésorerie du groupe, qui est devenue négative en 2009 pour un montant estimé par le plan d'affaires à -254 M€, ne devrait pas non plus être stabilisée avant 2012, générant dans l'intervalle des frais financiers importants.

Trois points du plan d'affaires soulèvent par ailleurs **des incertitudes susceptibles de peser sur le retour à l'équilibre des comptes**.

- les développements nouveaux liés au « média global » exigent des investissements à hauteur de 170 M€ à engager pour l'essentiel en 2011-2012. Cet horizon temporel expose ce projet aux aléas dans la réalisation des recettes ou des dépenses qui pourraient intervenir dans l'intervalle, alors qu'il constitue l'un des objectifs de la réforme.

(3) Chiffre inscrit en LFI 2009 et dans le plan d'affaire de juin 2009, qui devrait être ramené à 415 M€.

Les défis de la nouvelle télévision publique

- les synergies espérées de l'entreprise commune ne sont pas chiffrées alors que les coûts de transition liés à la renégociation des accords collectifs se traduiront immédiatement par des charges supplémentaires, évaluées à 35 M€ au printemps 2009. Une présentation chiffrée de ces synergies permettrait de concrétiser le principe selon lequel les économies sont bien « affectées » à de nouveaux développements.

- les recettes de diversification paraissent faibles (rien en 2009, 2,8 M€

en 2010, 6,7 M€ en 2011 et 13 M€ en 2012) en regard du concept de « média global » et demeurent largement tributaires du contexte réglementaire, qu'il s'agisse du niveau des participations que France Télévisions pourra prendre dans des chaînes thématiques ou des droits d'exploitation acquis sur les programmes qu'elle diffuse.

Cour des comptes

3 L'information et les rédactions

L'information occupe historiquement une place privilégiée au sein de France Télévisions, dont elle mobilise près de la moitié des collaborateurs, répartis entre France 2, France 3, RFO et France Télévisions Interactive (FTVI) pour Internet. Sa part dans le coût de grille et le temps d'antenne a toutefois diminué au cours des dernières années, de même que son audience.

Dans un contexte budgétaire plus tendu, et alors que se développe une offre privée d'information à bas coût, le respect d'un budget reconduit d'année en année ne peut plus demeurer le seul objectif tangible des rédactions.

France Télévisions a commencé à faire évoluer son activité, avec l'amorce de synergies entre chaînes et entre supports d'une part, et la rationalisation de la gestion interne des rédactions d'autre part. Ces démarches resteront toutefois inabouties tant que des objectifs précis en termes d'offre d'information et de qualité n'auront pas été définis et assignés au préalable.

L'information sur les antennes publiques : une position forte mais déclinante

L'information constitue l'une des missions historiques de la télévision

publique, et bien que sa place dans les textes statutaires ait diminué à mesure que se développait l'offre privée dans ce domaine, elle demeure un élément fort de l'identité des antennes publiques.

Pour autant, le poids relatif de l'information dans l'activité du groupe a connu un certain recul au cours de la période.

La part de l'information dans le coût de grille total de France Télévisions a diminué entre 2004 et 2008, en passant de 32,4 % à 30,0 % (soit -7,3 %). Le coût de l'information n'a en effet que faiblement augmenté depuis 2004 (+ 1,11 %), alors que celui des programmes hors informations progressait de 12,79 % sur la même période.

Cette évolution s'accompagne d'une baisse équivalente de **la part de l'information dans le temps d'antenne**, qui est passée de 28,1 % à 26,2 % (soit -6,8 %) de 2004 à 2007. Ces chiffres recouvrent toutefois des différences entre chaînes. Alors que le temps d'antenne consacré à l'information régionale sur France 3 a fortement augmenté (+ 37,6 %), le volume horaire des journaux nationaux a connu une diminution sur France 2 (-9,3 %) et une augmentation sur France 3 (+ 31,8 %).

Parallèlement, **l'audience des programmes d'information a diminué**. A France 2, la part d'audience de l'information reste le plus souvent

L'information et les rédactions

supérieure à l'audience moyenne quotidienne et résiste mieux à la baisse d'audience que le reste des programmes. Mais à France 3, la part d'audience des programmes d'information a baissé davantage que la part d'audience moyenne de la chaîne de 2004 à 2008.

Le récent développement de l'offre privée en matière d'information n'y est sans doute pas étranger. Restée longtemps limitée aux grandes chaînes historiques, la concurrence en matière d'information s'est en effet récemment renforcée, avec l'apparition de chaînes d'information continue accessibles gratuitement sur la TNT qui fonctionnent sur un modèle de coûts réduits.

Cette émulation contraint le service public à démontrer sa spécificité et accentue encore son devoir d'efficience.

Des synergies espérées, qui restent à confirmer

L'organisation de l'information à France Télévisions se caractérise par la présence de **structures nombreuses**. Au total, l'activité occupe quatre rédactions nationales (dont une Internet), 24 rédactions régionales métropolitaines et neuf rédactions ultramarines, auxquelles s'ajoutent trois entités de coordination – Info Vidéo 3 (IV3), France 3 Sat et la rédaction de RFO à Malakoff. Participent également à l'information, sans lui être

spécifiquement dédiées, les directions techniques nationales et régionales.

Cette organisation explique la difficulté de quantifier les moyens de l'information. De fait, aucun chiffrage consolidé des effectifs de l'information n'existe aujourd'hui au sein du groupe. Selon la reconstitution réalisée par la Cour, ils s'élevaient au 31 décembre 2007 à 4 987 équivalents temps plein (dont 4 083 permanents) soit 45 % des effectifs du groupe.

La multiplicité des structures témoigne aussi de ce que la logique de groupe n'a pas joué dans ce domaine. En dépit de la dizaine de réformes de l'information lancées depuis 1990, les réalisations ont été limitées et les synergies escomptées – entre chaînes, entre rédactions régionales et entre télévision et Internet – de moins en moins ambitieuses.

S'agissant des **synergies entre chaînes**, la mise en commun des moyens techniques de l'information – qui constitue le principal chantier de l'entreprise en matière d'information – semble ambitieuse. Celle-ci ne concerne toutefois que 23 % des personnels de l'information. Surtout, la proximité entre les éditions de la mi-journée et du soir de France 2, France 3 et RFO nécessite de facto un dédoublement des équipes de plateau et de reportage. Aussi, les synergies resteront limitées tant que demeureront exclus les journalistes des projets de mutualisation les journalistes et que demeurera inchangée l'offre de programmes d'information.

L'information et les rédactions

S'agissant des **réseaux régionaux de France 3 et RFO**, la liste des réformes envisagées depuis 1990 n'est pas moins longue. La plus récente est intervenue en 2006, avec la hausse du volume d'information régionale diffusée sur France 3, via des éditions plus longues et quotidiennes. Le nombre et l'autonomie des 13 directions et 24 rédactions régionales sont en revanche demeurés inchangés.

Le modèle actuellement en vigueur de directions régionales dotées d'une autonomie éditoriale et de gestion constitue un réseau de rédactions « décentralisées ». Le projet d'antennes régionales dont seules les fonctions de gestion seraient mutualisées à un niveau interrégional en est une déclinaison. A l'opposé, le modèle d'agences d'images régionales soumises à une autorité éditoriale commune tendrait à structurer le réseau en services « déconcentrés » autour d'une rédaction unifiée, sans doute parisienne.

Face à ces constats, la mise en place de l'entreprise commune ne semble pas porteuse, en elle-même, de synergies importantes dans le domaine de l'information. Du point de vue de la Cour, celles-ci apparaissent en effet moins conditionnées par un rapprochement des structures que par une redéfinition de l'offre de programmes d'information, un décloisonnement des métiers et un changement de positionnement des rédactions régionales.

Les complémentarités entre supports - télévisuel et Internet notamment

- constituent la troisième piste de synergies au sein du groupe.

Les activités interactives du groupe sont pilotées depuis 2000 par le groupement d'intérêt économique FTVI. Ce choix a été effectué alors que l'audience d'Internet était encore réduite et que les contenus - majoritairement textuels - proposés sur le web, étaient jugés peu complémentaires de l'offre télévisuelle.

Depuis sa création, FTVI a permis de mutualiser les moyens et de développer une expertise dans les technologies web. Elle a également assuré une présence unifiée des rédactions de France 2 et France 3 sur Internet, via une rédaction commune aux deux chaînes. La gestion de FTVI a en revanche manqué de rigueur et d'instance d'arbitrage des projets, et alimenté les critiques des chaînes à l'encontre de leur prestataire depuis deux ans.

Sur le plan éditorial, les chaînes entendent désormais récupérer la maîtrise des contenus diffusés. Sur le plan de la gestion, Internet est conçu comme un vecteur permettant de démultiplier le volume de diffusion à moyens quasi-constants.

La réappropriation d'Internet par France 2 et France 3 s'est traduite, depuis 2008, par plusieurs initiatives dispersées, comme les web TV régionales et le portail Culturebox de France 3, lancé alors que FTVI développait le portail France Télévisions Info. Des cellules Internet ont également vu le jour dans les rédactions

L'information et les rédactions

nationales et régionales des deux chaînes.

Nécessaire, la réorganisation des activités Internet au sein du groupe n'en devra donc pas moins veiller à prévenir deux écueils : perdre l'expertise accumulée par FTVI et la gestion coordonnée de projet ; multiplier les rédactions dédiées à Internet au sein des rédactions premium, limitant d'autant les gains de productivité attendus du multi-support.

L'information à la recherche d'objectifs

A côté des synergies entre chaînes et supports du groupe, la gestion interne des rédactions - gestion financière et du personnel - constitue l'autre grand levier d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de l'information. Or, dans ce domaine, l'absence d'objectifs formalisés constitue un obstacle dirimant.

Le respect d'un budget reconduit chaque année fait figure de seul objectif formel sur lequel les cadres de l'information sont évalués. Aucune obligation de volume horaire de diffusion n'est assignée aux chaînes publiques. Et si un objectif générique de qualité de l'information est mentionné dans le contrat d'objectifs et de moyens, ni la fiabilité ni le degré d'approfondissement attendus de l'information ne sont précisés. La seule évaluation de l'activité - réalisée par les

pairs - n'est jamais systématisée à l'aune de critères tangibles.

L'objectif budgétaire a au moins permis la maîtrise des dépenses de l'information entre 2004 et 2008, qui a stagné en euros courants (+ 1,11 %) et décliné en euros constants (-5,34 %). Cet effort incontestable de respect du budget depuis 2004 tranche avec les dépassements observés antérieurement par la Cour.

Pour autant, l'indicateur de stabilité du budget apparaît peu incitatif pour améliorer l'efficacité de la gestion des rédactions : gestion financière, productivité et gestion du personnel.

La gestion financière de l'information n'est pas centrée sur le pilotage des coûts de production. De la construction du budget au pilotage de la gestion, les chaînes sont incitées à piloter les coûts variables et non à maîtriser les coûts fixes et à privilégier les économies externes sur les réformes de structure.

France 2 a engagé une démarche fine de comptabilité analytique permettant de décomposer le coût de chacun de ses reportages en « coûts standards » et de responsabiliser les chefs d'éditions sur leur budget. Cette démarche demeurera toutefois inaboutie tant que les responsables d'édition ne maîtriseront pas le coût complet de l'information. D'un côté, les rédacteurs en chef pilotent leur budget sur la base de « coûts standards » subis, résultant de la gestion de services et directions prestataires sur laquelle ils n'ont pas de prise ; de l'autre côté, lesdits prestataires ne se voient assigner aucun objectif sur

L'information et les rédactions

l'évolution de ces coûts standards qui sont établis chaque année sur la base des coûts constatés l'année précédente.

Au sein de la rédaction nationale de France 3, la gestion budgétaire est centralisée auprès du directeur de l'information et centrée sur le suivi de l'exécution. Les services et les éditions ne sont pas responsables de leur budget et seules les dépenses directes au sens strict – les frais de déplacement – font l'objet d'un réel pilotage. Les directions régionales font un usage plus systématique des outils de contrôle de gestion développés par le siège, mais voient, dans leur quasi intégralité, leur budget reconduit d'une année sur l'autre.

La productivité n'est pas davantage pilotée au sein des chaînes. Le coût horaire des programmes d'information - rapport entre moyens mobilisés et volume d'information diffusée - n'est pas suivi, ni a fortiori analysé, au motif qu'il doit être interprété avec prudence.

Les différences de coût horaire constatées mériteraient pourtant d'être expliquées : depuis 2004, le coût horaire des journaux de France 2 a crû de 3,9 %, tandis que, à France 3, celui des éditions nationales a baissé de 20 % et celui des éditions régionales de 28,6 %.

La première source de variation du coût horaire est **la part d'information produite** dans le volume d'information diffusée. Dans certaines régions de France 3, le volume d'information produite a été augmenté à coût presque constant, témoignant de véritables gains d'efficacité. D'autres ont augmenté le

volume d'information diffusée en recourant aux rediffusions et au Journal des régions produit par France 3 Sat.

La qualité des éditions constitue une deuxième source de variation du coût horaire. A l'instar des objectifs de l'information toutefois, les critères qui permettraient de la caractériser et d'en justifier le coût ne sont que très rarement formalisés alors que, comme en a convenu l'entreprise elle-même, cela semble possible. Parmi eux, la Cour a relevé les conditions de présentation des éditions (plateau physique, virtuel ou tout image), les conditions de reportage (taille de l'équipe, présence permanente, qualité des transmissions...) ou encore le format des sujets (reportage ou commentaire, images propres ou images d'agence, invités...).

En troisième lieu, le coût horaire varie en fonction de **l'organisation des rédactions**. Selon un rapport de la direction de l'audit interne du groupe de 2007, la généralisation au sein de France 3 de la méthode de planification des personnels mise en place en région Bourgogne Franche-Comté - fondée sur une analyse préalable des besoins annuels en personnel et une planification des tableaux de service et congés en conséquence - permettrait un gain d'au moins 143 ETP. Ce rapport n'a pas eu de suite.

La gestion des personnels de l'information pâtit elle aussi de l'absence d'objectifs formalisés. Or les dépenses de personnel constituent un élément clé de la maîtrise des coûts de l'information et avec l'apparition de technologies nouvelles la gestion des métiers de

L'information et les rédactions

l'information sont susceptibles de dégager des marges de productivité.

Dans ces deux domaines, la gestion des ressources humaines au sein des chaînes est caractérisée par **un cadre conventionnel plus contraignant que celui des chaînes privées**. Les conventions collectives de 1983 et 1984 imposent une classification des métiers obsolète, et dont le cloisonnement a été renforcé par de multiples accords catégoriels d'entreprise.

En matière de rémunérations et de gestion des carrières, les conventions - qui privilégient les automatismes sur les décisions individuelles - limitent les marges de manœuvre des gestionnaires et alimentent le dynamisme de la masse salariale en dépit des baisses d'effectifs. Elles freinent également l'adaptation des compétences et des modes de travail aux évolutions technologiques.

Les conventions collectives n'ont en revanche pas empêché les dérogations au principe de collaboration exclusive des journalistes de l'audiovisuel public, ni l'existence de salaires d'exception pour certaines grandes figures de l'information. Si la concurrence des chaînes privées explique cette surenchère, elle ne saurait suffire aux yeux de la Cour à la justifier.

Dans ce contexte, la construction de l'entreprise commune et la remise à plat des conventions collectives et accords d'entreprises qui doit l'accompagner offre une perspective inédite. Reste à réaliser cette ambition.

Le cadre juridique n'est cependant pas seul en cause dans les faiblesses actuelles de la gestion des ressources humaines. La pratique des négociations

développée par les chaînes et l'organisation des rédactions étendent les effets des conventions collectives dans la gestion quotidienne des personnels. Ainsi, à France 2 comme à France 3, la répartition des personnels par corps de métiers, inspirée des groupes de qualification conventionnels et non d'une logique de produits (magazines et journaux) et de production (reportage, plateau), se traduit par un nombre de services important et peu compatible avec une démarche de responsabilisation.

La dilution de la fonction ressources humaines entre directions support et directions de l'information et les faiblesses de l'encadrement concourent par ailleurs à la sous-utilisation des outils de gestion du personnel. Alors que les applications de suivi de l'activité existent, aucun indicateur individuel n'est établi. La planification des congés demeure quant à elle largement fondée sur les demandes des personnels et non les besoins du service, alors qu'elle relève de la compétence du management et a une incidence directe sur le recours aux non permanent.

Ces éléments montrent combien, même à droit constant, le management de l'information dispose de marges d'amélioration dans la gestion des ressources humaines. Dès lors, l'entreprise commune est une condition nécessaire mais non suffisante d'une gestion modernisée du personnel, et doit être assortie d'une rénovation complète des pratiques aujourd'hui en vigueur.

4 Les achats et la production de programmes

Outre l'information produite exclusivement en interne, la grille d'une chaîne généraliste présente des programmes variés parmi lesquels les films et les téléfilms, les séries, les magazines de divertissement, les jeux et les variétés. L'alimentation de la grille en programmes de ce type (830 M€ pour France 2 et France 3 en 2008) repose aujourd'hui à titre principal sur des achats d'émissions à des sociétés de production extérieures, la part de la production de tels programmes effectuée à partir de moyens propres étant limitée par le cadre réglementaire.

Les achats de programmes : entre obligations d'investissement et pilotage du coût de grille

Conformément à la stratégie promue par son président, le groupe France Télévisions a accru son investissement en matière de création. Cette stratégie d'investissement s'est toutefois déployée dans un univers réglementaire (les « décrets Tasca modifiés ») imposant aux chaînes de

consacrer une part prédéfinie de leur chiffre d'affaires à la production d'œuvres audiovisuelles européennes ou d'expression originale française, dont les deux tiers de ces montants devaient être consacrés à la production indépendante (c'est-à-dire à des sociétés privées n'appartenant pas au périmètre du groupe public).

Au deuxième semestre de l'année 2008, une révision de ces obligations d'investissement a été opérée qui renforce progressivement pour les années à venir, en proportion de ses ressources, l'obligation d'investissement de France Télévisions. Cette obligation est doublée d'un engagement exprimé en valeur absolue (359 M€ en 2009), pour préserver le secteur de la production de tout risque de décroissance lié à la situation des recettes du groupe.

Cette réforme comporte en contrepartie des aménagements favorables à France Télévisions et lui ouvre des perspectives d'assouplissement de la gestion de ses stocks (durée plus importante d'exploitation des œuvres) ainsi que la possibilité de bénéficier de recettes complémentaires liées à des formes nouvelles d'exploitation des programmes dans le cadre du « média global ».

Les achats et la production de programmes

Cependant, **l'engagement dans la création demeure très élevé** et même croissant, et pèse sur le résultat et sur la situation financière du groupe.

La hausse des investissements dans les programmes couplée à un pilotage prudent du coût de grille s'est traduite par une augmentation des stocks de programmes, c'est-à-dire des programmes acquis par les chaînes mais non encore diffusés (films de cinéma, téléfilms, fictions, animations et documentaires). Mais cette stratégie n'est pas étrangère aux difficultés de trésorerie du groupe.

L'efficacité de cette stratégie est par ailleurs délicate à évaluer, tant la corrélation entre coût, audience et qualité n'est pas univoque. Dans le passé, l'analyse des ratios coût/audience/recettes a montré que l'augmentation de l'investissement sur une case horaire donnée n'a pas eu systématiquement pour corollaire l'augmentation de l'audience et des recettes publicitaires associées et que les programmes les plus « rentables » correspondaient à des séries télévisées acquises à faible coût sur le marché international.

Pour l'avenir, la suppression de la publicité rend a priori caduc le critère tiré des recettes pour ne conserver que le coût et l'audience globale des chaînes.

La nécessaire maîtrise des coûts

Simultanément, il devient impossible de justifier la dynamique des coûts

de certaines émissions par le fait qu'elles rapportent plus qu'elles ne coûtent, ce qui impose désormais au groupe de professionnaliser davantage sa politique d'acquisition, afin que la surveillance et la maîtrise des coûts soient au cœur de ses procédures.

Pour consolider cette évolution, France Télévisions doit se doter d'outils et de procédures plus appropriés que ceux qui avaient cours jusqu'alors.

La liberté de l'entreprise est grande en ce domaine car les achats de programmes ne sont pas soumis aux règles et principes de l'achat public et relèvent dès lors uniquement des règles de procédure définies dans des recueils documentaires internes.

Trois phases distinctes rythment la procédure d'achat de programmes : l'élaboration du projet ; la négociation financière et contractuelle ; le suivi de l'exécution du contrat. A chaque étape de la négociation intervient une approbation hiérarchique adaptée à la portée de l'engagement.

Ce schéma de principe n'est toutefois pas systématiquement respecté, tant en ce qui concerne la phase initiale d'élaboration du projet, que celle de la discussion des devis.

Les questions financières sont en réalité le plus souvent abordées dès l'élaboration du projet artistique, en amont de l'émission du mandat de négociation matérialisé par l'autorisation de commande. Par ailleurs, la séparation des fonctions entre les attributions artistiques et financières n'est pas toujours respectée. Enfin, l'autorisation de commande est accordée très peu de

Les achats et la production de programmes

temps avant la mise en production effective, ce qui révèle qu'un accord moral a été préalablement conclu permettant au producteur d'engager les équipes et les moyens de tournage.

Ces constats montrent que la procédure théorique formalisée par les chaînes n'est pas toujours appliquée : alors que le cadencement de l'intervention des différents responsables vise à garantir la séparation des fonctions, la pratique rend le processus opaque et ne permet pas de cerner la part personnelle prise par chacun des responsables.

De surcroît, **aucun formalisme n'encadrant les discussions avec les producteurs**, les dossiers ne comportent pas, sauf à de rares exceptions, de traces des échanges successifs portant sur les devis. Il est donc impossible d'en vérifier après coup la substance et la rigueur.

En réponse aux observations provisoires de la Cour, France Télévisions n'a pas contesté cette porosité entre les phases de négociation, et a indiqué que la construction de l'entreprise commune s'accompagnerait d'une redéfinition plus opérationnelle des fonctions.

En aval des actes d'achats, **le contrôle du coût des programmes** est encore balbutiant au sein de France Télévisions puisqu'il repose quasi-exclusivement sur une démarche d'audit engagée sur certains contrats à compter du deuxième semestre 2007. La Cour en avait pourtant recommandé le principe dès 2004, à l'occasion de ses précédentes observations sur l'activité et les comptes des sociétés France 2 et France 3.

Ces audits débouchent sur le constat d'une grande opacité des coûts réellement supportés par les prestataires de la télévision publique. En effet, les comptes produits par les sociétés auditées se sont révélés difficiles à rapprocher des devis initiaux, rendant nécessaires des retraitements qui ont ultérieurement focalisé les contestations des sociétés.

Ces audits ont aussi mis en lumière le fait que certains postes de dépense sont fréquemment surestimés dans les devis. A l'inverse, la constatation de surcoûts est extrêmement rare et, en définitive, la rémunération des producteurs délégués apparaît, au vu de ces audits, sensiblement supérieure à celle qui est affichée - plus ou moins explicitement - dans les devis.

Or, ces audits visaient uniquement selon France Télévisions à lui fournir « *des arguments pour faire évoluer le tarif d'émissions* » dans le cadre de renégociations. Les exemples évoqués par l'entreprise font en effet état de réductions ultérieures de prix allant de - 2 à - 5,5 %.

La Cour suggère que, dans le cadre de l'entreprise commune, cette démarche d'audit constitue le point de départ d'un renforcement de la politique d'achat visant à améliorer la transparence des contrats, permettre leur vérification a posteriori et favoriser la maîtrise des coûts d'investissement.

Les achats et la production de programmes

Les fonctions de production de France Télévisions

France Télévisions dispose de moyens propres de fabrication et de production qu'elle mobilise pour certaines de ses émissions. Elle dispose en particulier de deux structures susceptibles d'intervenir directement dans la fabrication des programmes : la filière de production de France 3 qui est un prestataire technique directement intégré à ses services et chargé de fournir du matériel et des équipes de tournage, et la société Multimédia France Productions (MFP) qui est une filiale de production déléguée chargée de la maîtrise d'ouvrage de certaines émissions.

Ces deux structures se distinguent des autres moyens propres en ce qu'elles interviennent dans le secteur concurrentiel en contractant directement avec d'autres opérateurs audiovisuels.

La faculté de France Télévisions de **recourir à ses propres capacités de production était jusqu'à présent limitée** : en ce qui concerne France 2, le recours aux moyens propres de production était interdit pour la réalisation des œuvres de fiction, et limité à 50 % du volume annuel des dépenses pour les autres programmes (les émissions de flux pour l'essentiel) ; quant à France 3, le recours à sa propre filière était autorisé pour les fictions dans la limite de 70 % du volume annuel

des investissements, et de 75 % pour les autres émissions.

L'accord interprofessionnel du 22 octobre 2008 a encore restreint les possibilités de recours aux moyens propres de production d'œuvres, puisqu'il prévoit que 95 % des obligations d'investissement devront être remplies par recours à des sociétés indépendantes.

France Télévisions dispose en revanche **d'une latitude supplémentaire pour produire en tout ou partie ses émissions de flux**. Cette faculté permet à l'entreprise d'envisager une évolution de sa relation contractuelle avec une partie des producteurs en cantonnant davantage leur prestation à la fonction de maître d'ouvrage et en leur fournissant les moyens techniques nécessaires.

La filière de production de France 3 a fait l'objet d'un plan de modernisation, mis en œuvre à compter du 1er novembre 2007 avec pour objectif une baisse de 20 % sur deux ans des tarifs des prestations de vidéo mobile ainsi qu'un retour à l'équilibre de ses comptes.

A ce jour, les objectifs de redressement des résultats de la filière sont, selon ses responsables, respectés. Les économies obtenues en 2008 s'élèvent, selon France Télévisions, à 6,9 M€ et sont donc conformes plan (7 M€ d'économies prévus).

Dans ce contexte d'amélioration de son résultat d'exploitation, la filière doit se mettre en mesure de démontrer,

Les achats et la production de programmes

grâce à une comptabilité analytique adaptée, qu'elle commercialise ses prestations dans le respect des règles de la concurrence.

Auparavant cantonnée au sous-titrage des programmes, MFP a été repositionnée en 2007 en société de production déléguée. Cette stratégie semble pour l'heure porter ses fruits : MFP a connu une croissance importante de son chiffre d'affaires (48 % en 2007).

La perspective d'une diversification des activités de France Télévisions et d'une évolution du partage de la part producteur dans l'exploitation des programmes hors antennes a déjà favorisé la montée en puissance de MFP.

Recommandations

Les objectifs et la gouvernance :

➔ Le conseil d'administration doit exprimer l'intérêt social de l'entreprise, ce qui devrait conduire à en exclure les personnalités ou dirigeants d'organismes représentants des intérêts constitués susceptibles d'entrer en conflit avec ceux de France Télévisions ;

➔ Le conseil d'administration doit délibérer et approuver les contrats, notamment en matière de programmes ;

➔ Les obligations d'investissements incombant à France Télévisions en matière d'œuvres audiovisuelles devraient être exprimées en volumes horaires, et non en pourcentage du chiffre d'affaires ou en valeur absolue ;

La mise en œuvre de la réforme :

➔ Détailler en un plan d'actions précis et chiffré les synergies et d'économies attendues de l'entreprise commune ;

➔ Préciser la nature et le montant des ressources de diversification associées à la mise en place du « média global » ;

➔ Étudier et chiffrer les scénarios d'évolution des Télés Pays Outre mer ;

➔ Traduire sous forme de bilans prévisionnels et de tableaux de

financement annuels le plan d'affaires de l'entreprise commune ;

➔ Préciser les conditions dans lesquelles France Télévisions pourra financer ses besoins en trésorerie ;

➔ Affecter tout aléa favorable sur le chiffre d'affaires publicitaire du groupe à la réduction du déficit du groupe ;

➔ Accélérer le déploiement au sein de la nouvelle entreprise commune d'outils de gestion partagés portant sur l'ensemble des métiers ;

➔ Privilégier un accord collectif plutôt qu'une série d'accords catégoriels dans le cadre de la renégociation ouverte par la loi du 5 mars 2009.

L'information et les rédactions :

➔ Inclure dans le COM une définition de l'offre d'information en termes de volumes horaires, de répartition par genres (journaux, magazines, autres cases ...) et de partage entre les antennes, dans le respect de l'identité de chacune des chaînes ;

➔ Procéder à un chiffrage « au premier euro » du coût de l'offre d'information définie dans le COM, sur le modèle de la « justification au premier euro » pratiquée dans le cadre de la LOLF, et en déduire les valeurs cibles à moyen terme des budgets alloués aux rédactions et aux services concourant à l'information ;

Recommandations

→ Développer les référentiels de qualité sur la base de critères objectifs (durée des reportages, angle international, point de vue d'expert, débat contradictoire...) ;

→ Dans le cadre de l'entreprise commune, confier aux trois directeurs centraux de l'information (journaux, magazines et réseau) envisagés par le projet d'entreprise la maîtrise des moyens budgétaires et en personnels concourant à la réalisation de leurs objectifs ;

→ Étendre la mutualisation des moyens de l'information au-delà des moyens techniques et limiter les exceptions aux seules fonctions contribuant directement à la ligne éditoriale des antennes telle que mentionnée par la loi du 5 mars 2009 ;

→ Mener à bien la refonte des conventions collectives et accords d'entreprise existants afin d'unifier les règles encadrant la gestion des ressources humaines de l'information ;

→ Veiller à l'interopérabilité des différents portails et sites Internet de l'information en conservant une maîtrise d'ouvrage technique unique, a priori issue de FTVI ;

→ Préserver la spécificité qualitative du service public en veillant à l'application par l'ensemble des personnels de l'information de la clause d'exclusivité prévue par l'article 7.4.3 de l'avenant « audiovisuel

public » à la convention collective nationale du travail des journalistes (CCNTJ) et par les dispositions-types des contrats de travail à temps plein.

Les relations avec les sociétés de production indépendantes :

→ La constitution d'une banque de données des différents coûts liés aux programmes doit être engagée à l'échelle du groupe ;

→ France Télévisions doit exiger que les devis présentés par ses prestataires de programmes obéissent à une nomenclature précise, qui sera ultérieurement reprise poste à poste par les comptes de production ;

→ Les contrats de coproduction ou de préachat doivent subordonner le versement du solde, pour un montant significatif (d'au moins 10 % du prix), à la reddition du compte de production certifié par un expert comptable ;

→ Les éléments de rémunération des producteurs doivent être clairement listés et chiffrés par les devis, puis symétriquement par les comptes de production ;

→ L'audit des comptes de production des programmes achetés auprès de sociétés indépendantes ne procédant pas spontanément à la reddition desdits comptes doit être rendu systématique ;

Recommandations

➔ La démarche d'audit doit suivre une méthodologie fixée préalablement en concertation avec les sociétés cocontractantes ou leurs organisations professionnelles, et donner lieu à une procédure contradictoire ;

➔ L'expérimentation demandée par le contrôle général économique et financier consistant à rémunérer le producteur au titre de sa seule prestation artistique à et acquitter les charges de fabrication sur factures doit être entreprise ;

➔ Un dispositif de partage des économies réalisées sur le devis doit être mis au point et inséré dans les contrats d'achats de programmes.