

Bilan de la consultation

Commission de concertation sur la réforme de l'audiovisuel public



Contact

Ministère de la Culture
Délégation à l'information et à la communication
Service de presse : 01 40 15 83 31
service-presse@culture.gouv.fr
www.culture.gouv.fr
[@MinistereCC](https://twitter.com/MinistereCC)

Sommaire

1- Des choix nécessaires.....	5
Des attentes fortes.....	5
Ne pas rembobiner la bobine.....	5
D'une logique d'économies à une logique d'efficacité	6
2 - Réussir le tournant numérique	8
L'urgence d'une vraie prise de conscience.....	8
Un nouvel état d'esprit	8
Des questions à résoudre.....	9
3 - L'offre de proximité : expérimenter et innover pour avancer	11
Des évolutions déjà engagées	11
Partir des initiatives communes de terrain.....	11
4 - Atteindre tous les publics, enfants et jeunes en particulier	13
Un vrai atout : l'excellence de la filière animation	13
Choisir les bons supports	13
Une ambition indispensable pour les jeunes.....	14
5 - Une ambition prioritaire pour le soutien à la création	15
Un partenariat indispensable.....	15
Faire plus.....	15
6 - Garantir la visibilité des Outre-mer	16
Un statu quo intenable	16
Des garanties à donner	16
7 - Organiser la consultation publique	18
La réforme de l'audiovisuel public se fait pour les publics, elle doit se faire avec eux.	18
Liste non exhaustive des personnes rencontrées	19

*Commission de concertation
sur la réforme de l'audiovisuel public*

Bilan de la concertation

Isabelle Giordano,
Frédéric Lenica,
Claire Leproust,
Catherine Smadja-Froguel,
Marc Tessier

*Rapporteur
Yannick Faure*

Juillet 2018

Avant-Propos

Le Gouvernement a présenté, le 4 juin 2018, les premières orientations de la réforme de l'audiovisuel public et constitué, dans ce cadre, une commission de concertation.

Sans viser à l'exhaustivité, ce bilan d'étape présente les principaux constats effectués, ainsi que les principaux messages que la commission souhaite adresser, afin d'éclairer les choix du Gouvernement. En complément, il propose également quelques pistes que des membres de la commission suggèrent d'explorer.

En termes de méthode, la commission s'est efforcée d'engager, durant les semaines écoulées, la concertation la plus large possible avec les parties prenantes.

Elle a pris connaissance des démarches et des projets engagés par les entreprises, notamment dans le numérique, avant qu'elles ne lancent une consultation publique à l'automne.

Elle a organisé de nombreuses auditions avec les professionnels et les milieux associatifs, les parlementaires mais aussi les représentants des personnels. Les membres de la commission ont également conduit des entretiens individuels, ou pu effectuer un déplacement en région, à l'écoute des acteurs de terrain. Pour les aspects de transformation numérique, des professionnels d'autres secteurs ont également été entendus.

Elle a recueilli et étudié les contributions qui lui ont été adressées, notamment par le biais de la plateforme de consultation en ligne ouverte à la fin juin.

Ce bilan ne traite pas de l'audiovisuel extérieur, pour lequel davantage de temps est nécessaire, et sur lequel la concertation avec les acteurs nationaux n'a apporté que peu d'éléments spécifiques.

1-Des choix nécessaires

Des attentes fortes

Tous les acteurs auditionnés, sans exception, s'accordent à reconnaître **que le service public audiovisuel joue un rôle essentiel, et doit être conforté**. Ses missions de lien social, de transmission des savoirs, d'accès à la culture, de soutien à la création et de diffusion d'une information indépendante – entre autres – sont déterminantes pour tous les publics. Fait remarquable, même les acteurs nationaux privés défendent sa pérennité et son développement.

Très souvent, ce fort attachement au service public audiovisuel est tempéré par le constat des difficultés observées. **Beaucoup appellent à davantage d'originalité, de renouvellement et de diversité**, ce qui doit être l'ADN d'un service public plus citoyen et plus collaboratif. Certains programmes n'apparaissent pas toujours suffisamment différenciés des programmes proposés par les médias privés : le service public pêche par conformisme, et ne prend pas assez de risques créatifs. Par ailleurs, le soutien affiché au développement numérique est associé, chez nombre d'acteurs, à une préoccupation forte : ce développement ne doit pas réduire la contribution de l'audiovisuel public aux grilles de programmes linéaires.

Autre constat régulièrement souligné, **les évolutions récentes montrent un décrochage du service public audiovisuel à l'égard du public jeune**, de la fin de l'école primaire jusqu'aux jeunes actifs, soit environ 20 millions de personnes. De manière préoccupante, la moyenne d'âge des téléspectateurs ne cesse d'augmenter : les 15-24 ans, nés avec le numérique, se désintéressent très largement des médias classiques.

En un mot, les usages ont évolué, les usagers ont changé et **l'audiovisuel public doit adapter son modèle à ces nouvelles consommations et aux réelles attentes de publics très divers**, grâce à une réflexion sur ce que doivent être aujourd'hui des missions de service public.

Ne pas rembobiner la bobine

Ces constats ne sont ni véritablement nouveaux, ni véritablement surprenants. Ils n'empêchent pas Radio France et France Télévisions d'être des acteurs puissants sur leur marché : France Télévisions reste, sur la télévision numérique terrestre (TNT), le premier contributeur en audience, alors que les acteurs privés historiques sont confrontés à la baisse de leurs ressources publicitaires ou d'abonnements, et à la remise en cause de leur modèle économique. Mais, face à un environnement radicalement bouleversé par la révolution numérique, **il est urgent que le service public audiovisuel s'adapte, comme l'ont fait et comme le font les acteurs privés** : ceux-ci se sont engagés dans des programmes d'économies parfois drastiques, afin de redéployer leurs moyens vers le numérique et les nouveaux usages. Beaucoup d'acteurs auditionnés sont conscients de la nécessité de la transformation, même s'ils expriment parfois des inquiétudes quant aux évolutions envisageables.

Rien ne serait pire que d'imposer aux entreprises de l'audiovisuel public de rester les gardiennes de la radio et de la télévision des années 2000. Cela reviendrait à faire porter sur leurs

épaules toutes les activités que les entreprises audiovisuelles privées, confrontées au bouleversement de leur modèle économique, n'assureraient plus parce qu'elles ne sont plus d'actualité. Le débat sur le périmètre en témoigne : nombre de parties prenantes cèdent à la tentation de maintenir le service public audiovisuel dans un modèle qui n'est pas celui qui se profile dans un avenir proche. Aujourd'hui, dans un contexte budgétaire contraint, il n'est pas possible de revenir sur des arbitrages datant d'il y a plus de dix ans : c'est le cas, en particulier, du choix de ne pas créer une véritable chaîne linéaire dédiée à l'enfance. **Ce serait partir avec un temps de retard, plutôt que d'anticiper sur les évolutions à venir.**

Dans ces conditions, **la responsabilité du service public audiovisuel est lourde.** Il lui revient de préserver une économie de la création riche et diversifiée, en dépit du déclin lent, mais régulier, des ressources du secteur. Il lui revient également de compenser la baisse de l'audience globale par une présence accrue sur les supports et plateformes numériques, en partenariat avec d'autres acteurs nationaux et européens. Il lui revient de passer d'une logique d'éditeur de chaînes et d'antennes à une logique d'éditeur de programmes et de parcours personnalisés de découverte : construire une « hyper-offre » à l'heure de « l'hyper-choix », autour de marques-programmes destinées à la diversité des publics, tout en veillant à la cohérence des projets pour éviter la dispersion. C'est à ces conditions que radios et télévisions publiques pourront rester de grands médias fédérateurs, que France 2 – par exemple – pourra rester un média rassembleur. **Aux yeux de certains, il s'agit même d'une question de survie** : si l'audiovisuel public manque ce virage numérique, il continuera à perdre une partie croissante de ses publics et, partant, son universalité et sa légitimité. Le consentement à son financement par l'impôt se fissurera inévitablement.

Pour cette transformation, les atouts de l'audiovisuel public sont nombreux. Beaucoup d'antennes bénéficient d'une légitimité forte. L'investissement et la compétence des personnels sont régulièrement soulignés – aucune transformation d'ampleur ne pourra être menée à bien sans leur implication.

D'une logique d'économies à une logique d'efficacité

Par le passé, comme le relèvent certains acteurs, les changements d'approche de l'État-actionnaire n'ont pas facilité le développement, sur la durée, de stratégies cohérentes. Les entreprises ont parfois été soumises à des injonctions contradictoires : la pression sur les ressources, sans réexamen des missions, a pu conduire à un appauvrissement de l'offre, au détriment des réorganisations structurelles, du renouvellement des équipes et des investissements nécessaires. Aujourd'hui, une nouvelle approche doit être retenue, pour passer d'une logique d'économies à une logique d'efficacité.

Une réforme de l'audiovisuel public passe nécessairement par des choix clairs, connus et assumés. **Ces choix impliquent, à brève échéance, de procéder à de vrais redéploiements de moyens,** et non à de simples coups de rabots, qui touchent non pas ce qu'il est nécessaire de repenser mais ce qu'il est facile de supprimer. Les efforts consentis pour dégager des économies doivent être affectés aux priorités fixées par les pouvoirs publics. **Ces choix impliquent aussi de procéder à d'importantes réorganisations internes,** aussi bien en termes d'édition, d'exploitation que de gestion. Le calendrier doit être progressif, car les projets ne peuvent être portés que sur la longue durée. Par ailleurs, au-delà des pistes qui ont d'ores et déjà été avancées, d'autres options pourraient être étudiées. Elles concernent, en particulier, la réorganisation des fonctions support, enjeu régulièrement souligné, mais aussi la place du programme national de France 3, la filière de production interne ou les synergies dans l'information internationale.

Quelques pistes à explorer

- Développer de nouveaux indicateurs de performance tournés vers les publics, alors que les critères sont aujourd'hui encore trop focalisés sur les mesures d'audience : indicateurs de satisfaction (audace et ambition, en particulier), indicateurs multi-cibles (familles, grand public, communautés d'intérêts, groupes socio-professionnels, groupes d'âge), indicateurs liés aux lieux de vie, mesure de l'engagement de l'audience sur tous les supports (y compris les réseaux sociaux, et pas uniquement au lendemain des diffusions), indicateurs liés à des enjeux du XXI^e siècle (protection de la planète, emploi et formation, culture et éducation, science, actions positives de la société civile, lutte contre les violences, prévention des addictions, justice sociale, etc.), indicateurs liés au rayonnement international (Europe, monde francophone, etc.).
- Créer de la valeur ajoutée, au regard des missions de service public, en misant sur le serviciel, l'hyper-local, l'information juste et vérifiée et l'accompagnement des usagers (« customer experience »).
- Adapter les cahiers des charges, pour concilier clarté des missions et liberté dans leur mise en œuvre.
- Changer de paradigme, en passant d'une logique de diffuseur à une logique d'éditeur de programmes et de parcours personnalisés de découverte.

2 - Réussir le tournant numérique

L'urgence d'une vraie prise de conscience

En matière de développement numérique, **la commission a été frappée par la qualité et la diversité des initiatives développées, dans un très bon état d'esprit, par les entreprises.** Sur cet enjeu absolument prioritaire, de réels progrès ont été enregistrés : Radio France et France Télévisions, en particulier, ont franchi des étapes déterminantes avec le projet franceinfo (qui comporte des codes graphiques et d'expression très créatifs), mais c'est aussi le cas d'Arte France (avec Arte Créative, dédiée aux trentenaires), de la nouvelle offre prometteuse FranceTV.Slash (dédiée aux jeunes adultes), d'INALab (jeunes créateurs) ou de TV5 Monde (initiatives vers les jeunes d'Afrique francophone, réseau de jeunes vidéastes, etc.). L'appel d'offres commun de toutes les entreprises qui vient d'être lancé sur le thème « ma vie connectée » est également à saluer. Les entreprises constituent aujourd'hui des acteurs crédibles sur le marché, et de nombreux projets sont encore en cours de développement ou de déploiement.

Pour autant, les parties prenantes reconnaissent que **les efforts engagés peuvent être amplifiés.** Cela implique des moyens accrus, notamment en faveur de la R&D ou des programmes « *natifs* », car les investissements en faveur du développement numérique restent moins importants que dans d'autres services publics comparables (Canada, Royaume-Uni, etc.). Cela implique aussi des expérimentations, déjà saluées dans les festivals à l'international, dans les nouvelles technologies d'immersion (AR/VR) ou encore d'interactivité (comme les messageries vocales). Cela implique, également, des améliorations de l'ergonomie des plateformes, des outils de recommandation et de personnalisation, mais aussi de l'éditorialisation des programmes ou de la politique d'acquisition des droits (encore très largement guidée par les médias linéaires). Cela implique, enfin, une présence accrue sur les réseaux sociaux, ainsi qu'un vrai effort de marketing : toutes les parties prenantes soulignent que **le développement d'offres numériques doit s'accompagner, au moins initialement, d'une communication forte** sur ces offres auprès des publics (promotion croisée, etc.).

L'objectif pourrait être de constituer, à l'échelle de l'audiovisuel public, un noyau réduit de marques fortes (une quinzaine existent aujourd'hui), associées à des contenus bien identifiés sur le modèle de franceinfo, média global de l'information. Ce travail de réorganisation est d'ores et déjà engagé, afin de constituer des « *offres/marques* » dédiées à la jeunesse, aux territoires ou à la culture. Grâce aux partenariats entre les entreprises, **une approche d'ensemble est incontournable** : pour mettre en œuvre des stratégies cohérentes, mais aussi pour disposer d'une masse critique en dégagant les synergies nécessaires, une démarche coordonnée s'impose.

Un nouvel état d'esprit

La commission a recueilli le témoignage de managers d'autres secteurs engagés dans la transition numérique. Ils soulignent qu'**une transformation numérique réussie doit s'appuyer sur un projet et une vision partagés, sur le temps long, sur de la pédagogie à tous les niveaux, mais aussi et surtout sur des valeurs fortes** (consolidation et transformation). Chacun doit être

convaincu que cette transformation constitue une triple opportunité pour les entreprises : pour les usagers, pour les équipes, mais aussi pour l'avenir du modèle économique.

Dans ce cadre, il est clair que **la transformation numérique de l'audiovisuel public implique un changement d'état d'esprit radical**. En se libérant progressivement des seules contraintes des cases et des durées, il faut renouveler les critères de choix des programmes, pour permettre le déploiement d'un véritable écosystème autour du programme, sur les différents supports, et pour favoriser la prise de risque éditorial.

En termes de structures, la commission est convaincue que les activités numériques ne doivent pas être marginalisées dans les organigrammes, ni être cantonnées à une entité spécialisée. Si chaque projet doit avoir un pilote unique, il ne faut pas nécessairement constituer, à ce stade, un opérateur numérique commun à l'ensemble de l'audiovisuel public. Pour permettre son intégration à tous les étages, le vrai « 360° », **le numérique doit infuser dans l'ensemble des entreprises**. Grâce à la formation des équipes, qui permet plus de polyvalence, certaines entreprises, comme Radio France, ont remarquablement adapté leurs méthodes de travail. Ainsi, une conception décentralisée des projets numériques, « *bottom-up* », et une mise en œuvre rapide des innovations sont possibles. Dans les années à venir, ce modèle souple et réactif est appelé à se généraliser, dans le cadre d'une stratégie cohérente.

Des questions à résoudre

Le projet Salto, qui doit être salué, montre **que les entreprises de l'audiovisuel public ont l'envie et la capacité de s'engager dans des partenariats numériques d'ampleur**. Cet agrégateur public-privé (live et catch-up, principalement) vise à répondre à la désintermédiation de l'offre, qui coupe les diffuseurs linéaires des téléspectateurs, et à la pénétration rapide de la SVoD : une offre complémentaire payante, la « deuxième brique », est envisagée. A ce stade, le projet doit encore avoir l'aval des autorités de la concurrence et reste, en bonne part, à définir. Une question est posée : l'accès à la plateforme de base, la « première brique », devrait être payant en OTT. Or si rien ne s'oppose à ce que des offres publiques plus complètes requièrent un paiement, en plus de l'impôt, le caractère payant d'une offre de base peut davantage interroger. Enfin, se pose aussi la question de la distribution de cette offre auprès de fournisseurs d'accès internet avec lesquels les entreprises du secteur privé viennent de signer des accords distincts.

Par ailleurs, dans l'univers numérique, **les places sont chères**. Des acteurs internationaux, désormais puissants, ont acquis des positions concurrentielles très fortes, et ce mouvement va se poursuivre. Pour le service public, la transition numérique implique donc d'analyser l'environnement concurrentiel et le potentiel de développement, pour **éviter que des initiatives partant avec un temps de retard, sans être suffisamment innovantes, se heurtent à un contexte concurrentiel trop encombré**. Une politique de l'offre ne peut se concevoir sans tenir compte des autres offres. Éviter la dispersion est primordial. Cela implique de sélectionner et de définir des objectifs, des priorités et des critères d'évaluation. Même si les audiences du numérique restent encore mal définies et peu harmonisées, l'objectif pourrait être d'atteindre des positions de *leader* sur un certain nombre d'offres prioritaires comme l'information, et de maximiser la *reach* pour parvenir à toucher tous les publics.

Quelques pistes à explorer

- Créer un « shadow comex », incluant plus de jeunes et plus de diversité, pour faciliter la transformation numérique, sur le modèle de ce que d'entreprises aussi diverses que Accor, Pernod Ricard, Adecco, Arval, Eiffage Construction ou Macif.
- Créer un « lab créatif » (pérennisé par un pourcentage des investissements), pour accélérer l'innovation et pour expérimenter.
- Progresser dans la coordination des stratégies numériques.
- Créer un incubateur, pour permettre aux entreprises de se réinventer.
- Ne pas s'interdire d'investir dans des start-ups.
- Développer le numérique au service de l'utilisateur, ce qui se pratique déjà dans certaines entreprises (stratégie d'événementiels, podcasts, etc.).
- Choisir une vraie logique de marques et développer leur déclinaison numérique (prolongements numériques pour toutes les marques fortes, dans une logique de communautés et de niches).

3 - L'offre de proximité : expérimenter et innover pour avancer

Des évolutions déjà engagées

En matière de développement de l'offre de proximité, **les attentes du public, mais aussi des élus et des professionnels sont fortes**, comme le montrent les enquêtes d'opinion. Tant France bleu que France 3 sont des médias très ancrés localement, qui obtiennent de beaux succès d'audience et disposent de formidables atouts pour construire l'avenir. Pour autant, la constitution de médias globaux de proximité fait sens : **en régions, les initiatives numériques** ne devraient pas être lancées sans être communes aux réseaux de France Télévisions et de Radio France, et sans avoir été partagées, mais aussi **conçues et développées en commun**. Aux yeux de la commission, il s'agit d'une vraie ligne rouge.

Cependant, **l'ampleur de la transformation à opérer ne doit pas être sous-estimée**, comme en témoignent les difficultés qu'ont rencontrées, par le passé, les projets successifs de développement du réseau régional de France 3. Il faut anticiper les conséquences sur l'offre nationale de France 3, mais aussi préserver le dynamisme du réseau local de France bleu, fortement décentralisé. La dissymétrie des réseaux, qui n'ont pas les mêmes implantations, peut également être à la source de difficultés. En revanche, la plus grande polyvalence des équipes (permise par la formation) ainsi que le rapprochement progressif des métiers de l'image et du son constituent autant d'atouts pour la transformation escomptée.

Les entreprises sont déjà au travail pour proposer, à brève échéance, des initiatives communes : émissions politiques, captation et diffusion télévisée des matinales de stations locales de France bleu, etc. Par ailleurs, France Télévisions projette d'augmenter significativement le volume horaire des décrochages régionaux de France 3.

Partir des initiatives communes de terrain

La commission appelle cependant à ne pas se focaliser sur la seule volumétrie horaire des programmes régionaux de France 3, qui n'est qu'un paramètre parmi d'autres. **La réussite du projet passe par l'expérimentation, dans plusieurs régions, de formats-pilotes adaptés aux particularités locales**, par le partage d'idées et de projets (magazines, événements, jeux, services, découverte de talents, etc.) entre les équipes au niveau local (méthode plus « *bottom-up* »). L'évaluation des avantages et des inconvénients des différents scénarios, qui doivent être testés, permettra ensuite de faire les bons choix en connaissance de cause : en effet, par son ampleur, **un tel programme doit nécessairement être élaboré et mis en œuvre par étapes, sur deux à trois ans**. A cet égard, il ne faut pas nécessairement chercher de solution uniforme, de modèle unique : la dissymétrie des réseaux régionaux de France Télévisions et de France bleu peut être une opportunité autant qu'une contrainte.

Il est essentiel de s'appuyer sur les initiatives locales, émanant notamment des auditeurs et des téléspectateurs. La commission a identifié des initiatives tout à fait remarquables au niveau local : c'est le cas des émissions de service présentes dans les Hauts-de-France, ou encore des

projets en interaction avec le public lancés en Mayenne. Les médias publics de proximité peuvent devenir, comme c'est déjà le cas dans certaines régions, de vrais acteurs du développement local, de vrais acteurs de la vie des territoires, à l'écoute des publics, de leurs besoins et de leurs attentes. Cela passe par davantage de partenariats avec la presse locale, la société civile ou encore les associations de proximité, par davantage de captations d'événements, par **davantage de créativité et d'interactivité**. Les médias publics de proximité pourraient, par ailleurs, s'appuyer plus sur la production en région, dont la qualité doit être soulignée. Enfin, **plus de proximité ne peut se concevoir sans les jeunes** : on ne peut se satisfaire du seul ciblage des plus de cinquante ans par des médias régionaux.

Dans l'immédiat, **il n'est pas possible de trancher entre les différents schémas d'organisation et de rapprochement qui ont pu être évoqués** – la constitution d'un comité local *ad hoc*, de GIE au périmètre à définir, etc. – mais l'enjeu est crucial. Il sera, là aussi, nécessaire de procéder à des expérimentations, différentes d'une région à une autre. Les choix devront être faits dans les prochains mois. Quoi qu'il arrive, une intégration accrue des deux réseaux régionaux de France 3 et de France bleu posera nécessairement, à brève échéance, la question des statuts. Pour la résoudre, **les personnels, essentiels au succès de la transformation, devront être étroitement associés** aux choix effectués, pour permettre la mobilisation de chacun.

Quelques pistes à explorer

- Créer des « Labs Créations », structures labellisées en région, en s'inspirant de l'expérience des maisons des jeunes et de la culture (MJC), pour mettre en lumière une production audiovisuelle de proximité, au ton libre et audacieux (sujets de société, activités culturelles, musicales et sportives, fictions, stand-up, etc.), à accueillir sur les médias locaux de service public. Ces structures existent souvent et nécessiteront de développer des partenariats locaux avec les associations, les centres culturels, les maisons de la jeunesse avec la vertu d'une meilleure utilisation de l'argent public dépensé par les mairies, les départements et les régions, les Drac et le CGET qui les soutiennent financièrement et activement sur tout le territoire.
- Créer, au sein des médias locaux de proximité, des « lab créations spaces », pour développer l'expertise audiovisuelle dans les territoires et favoriser l'éducation aux médias.
- Laisser libre cours aux expérimentations en région (« bottom-up »), dans une logique d'autonomie et de décentralisation.
- Développer les partenariats en région : PQR, télévisions locales, associations, missions locales, écoles, universités, médias cluster, etc.
- Encourager l'utilisation des aides régionales pour accompagner la création locale, à l'instar du CNC Talent lancé en janvier 2018.

4 - Atteindre tous les publics, enfants et jeunes en particulier

Un vrai atout : l'excellence de la filière animation

Pour s'adresser aux enfants, le service public peut s'appuyer sur le dynamisme du secteur de la production d'animation. Chacun souligne, en effet, que **l'animation est un secteur-phare**, en plein développement, qui a connu de remarquables succès sur les marchés nationaux et internationaux. Dans un environnement très concurrentiel, marqué par la montée en puissance de nouveaux acteurs (en Asie, notamment), la France fait figure de numéro 2 mondial de l'animation. L'excellence de la filière et de ses écoles est largement reconnue.

L'impact des programmes linéaires de France 4 sur ce beau succès doit, cependant, être fortement relativisé. Cette chaîne, qui a très souvent changé de ligne éditoriale, n'a pas été créée comme une chaîne enfants, car les pouvoirs publics, il y a plus de dix ans, n'avaient pas souhaité en créer une. Aujourd'hui encore, du fait de sa programmation diversifiée (sports, etc.), elle n'est pas positionnée et identifiée comme la chaîne des enfants. Au sein même de la télévision publique, grâce à France 3 et à France 5, les programmes linéaires de France 4 sont très loin d'être la seule « maison » des enfants à la recherche de dessins animés. Sur le plan économique, si France Télévisions est un partenaire/financeur majeur de l'animation française, **la production propre de France 4 ne représente pas un enjeu majeur pour le secteur**, et moins d'1/5 de l'investissement du groupe dans ce secteur.

Choisir les bons supports

Dans ces conditions, alors que la création d'une véritable chaîne linéaire pour les enfants nécessiterait de lourds investissements, il paraît préférable de **s'orienter vers le développement des offres numériques de demain**. En parallèle, face à la fracture numérique qui touche encore une part non négligeable de foyers avec enfants, **il faut préserver des créneaux de diffusion linéaire**. Pour le public enfant, le maintien d'une offre linéaire conséquente, avec des créneaux réguliers et identifiés, s'avère incontournable : le service public doit conserver, en particulier par des redéploiements, de vraies « maisons » pour les enfants sur ses programmes linéaires.

Cette offre pourrait servir de vitrine de présentation et de promotion des offres numériques, qui ne peuvent se développer, au moins dans un premier temps, qu'en étant supportées par des offres linéaires et soutenues par un fort investissement marketing. Dans un environnement concurrentiel déjà chargé, la réforme doit permettre de renforcer significativement des offres numériques dédiées, sécurisées et protégées, adaptées à chaque tranche d'âge, plus éditorialisées et personnalisées. **Ces offres peuvent devenir des offres de confiance pour les parents et pour les enfants**. L'écran de télévision reste l'écran privilégié des enfants, et largement dominant, pour leur consommation numérique de vidéos. Radio France a aussi un rôle à jouer avec son offre de webradios et de livres lus pour les enfants.

Par ailleurs, conformément aux engagements du Gouvernement, de vraies garanties doivent être données aux producteurs : **les investissements consacrés par France télévisions au secteur de**

L'animation doivent être préservés, et maintenir un volume constant de commandes en production d'animation.

Les transformations nécessaires doivent être engagées au plus tôt, pour permettre la concrétisation de la réforme à partir de septembre 2019 ou dans le courant de l'année 2020.

Enfin, France Télévisions a un rôle à jouer dans le déploiement d'offres éducatives et ludo-éducatives, en partenariat avec les différentes parties prenantes, comme l'éducation nationale : cette mission fait partie de l'ADN du service public.

Une ambition indispensable pour les jeunes

S'agissant des publics jeunes (des pré-adolescents aux jeunes adultes), la perte d'intérêt pour les médias de service public s'explique largement par le développement des smartphones, véritables « écrans suisses », mais aussi par le développement des réseaux sociaux (Facebook, Snapchat, Instagram, etc.) et de la vidéo à la demande, partout accessible. YouTube est clairement le média vidéo, générationnel et participatif, le plus innovant de ces dix dernières années : il capte plus de 20 % de la consommation de vidéo sur cette cible, avec des chaînes majoritairement auto-produites par de jeunes talents. Une génération parle à sa génération. Les fans de séries et films se tournent vers les plateformes SVoD ou la *catch-up*, idéales pour le « *binge-watching* ». Dans le monde de la radio, la production de podcasts, très dynamique, apporte un souffle de création nouvelle en studio ou depuis chez soi.

Mais **cette perte d'intérêt est, aussi et surtout, une question d'offre de contenus**. Les producteurs de tous horizons qui, depuis parfois 10 ans, ont investi dans les narrations et les programmes, sur le numérique, appellent à plus d'ambition, plus d'innovation, plus d'investissement du service public. Beaucoup insistent sur le rôle des séries de fiction, ainsi que des magazines culturels et musicaux ; l'absence de fiction jeunesse est régulièrement soulignée. Face au vieillissement des publics, **la reconquête des jeunes est urgente**. Elle passe par des offres adaptées – interactives, collaboratives, linéaires et non linéaires –, que les entreprises ont déjà commencé à développer : c'est le cas de Slash, qui travaille avec Le Mouv' et Arte Créative. Pour répondre à cet enjeu générationnel, le développement de ces offres doit être poursuivi, amplifié et correctement promu, car elles restent encore trop peu connues. Toutes les antennes linéaires doivent aussi s'adresser régulièrement à ces cibles y compris au travers de programmes inter-générationnels.

5 - Une ambition prioritaire pour le soutien à la création

Un partenariat indispensable

Les entreprises de l'audiovisuel public doivent rester les premiers partenaires de la création. Cette vocation fondamentale du service public, maison des auteurs et des producteurs, doit être confirmée.

L'enjeu est fort : **le secteur de la création fait face à une crise majeure**, liée à la réduction des financements du secteur privé, à l'arrivée de nouveaux acteurs (qui prélèvent une partie de la ressource) et à l'émergence de nouveaux modes de production et d'édition, qui sont en train de bouleverser le paysage. Le constat d'une crise est particulièrement vrai dans les domaines du documentaire et de l'animation ; il l'est aussi, de plus en plus, dans le domaine de la fiction.

Le système de soutien, qui doit contribuer au développement du secteur et à la redistribution au profit d'œuvres plus exigeantes, est également en danger, puisque ses ressources viennent des diffuseurs, ce que les acteurs du secteur, d'ailleurs, ne prennent pas toujours en compte. Ce système ne crée plus de ressources nouvelles. Il faut le repenser.

Faire plus

Pour l'audiovisuel public, **les réformes ne peuvent pas se limiter au maintien des engagements en faveur de la création.** Une approche purement comptable ne serait pas satisfaisante. Il faut tenir compte de l'entrée dans la crise du secteur de la création, et de sa dépendance aux entreprises de l'audiovisuel public. **Pour le secteur, l'audiovisuel public doit faire plus.**

Cela implique davantage d'innovation. Pivotal de la création audiovisuelle, France Télévisions a une lourde responsabilité. La recherche de financements, d'idées et de modes de production innovants est une priorité. **L'entreprise est la clé de l'innovation dans le secteur** car, si elle ne commande pas d'œuvres innovantes, il est à craindre que personne ne le fasse.

Cela implique, également, davantage d'ambition internationale, pour acquérir de vraies positions de *leader*. **Le développement international doit être une préoccupation constante.** Il passe par des coproductions internationales : engagée par France Télévisions, la mise en commun des moyens entre opérateurs européens de service public, pour produire des fictions et des documentaires de rang international, mérite d'être saluée. Il passe aussi par des formats nouveaux, par des choix éditoriaux permettant la vente à l'étranger. Les diffuseurs scandinaves, par exemple, ont remarquablement réussi dans ce domaine.

Pour France Télévisions, la question des modalités du soutien à la création (filrière de production interne, travail des unités de programme, etc.) se pose. Là aussi, **des progrès peuvent être accomplis** : il est absolument indispensable de réorganiser la production interne pour la rendre plus compétitive.

6 - Garantir la visibilité des Outre-mer

Un statu quo intenable

Plus que d'autres, **les personnalités des Outre-mer ne sont pas satisfaites de la représentation de ces territoires sur le service public audiovisuel.** Des parlementaires aux associations, colère et désarroi s'expriment. Ils se nourrissent d'éléments symboliques, régulièrement rappelés : l'absence de météo des Outre-mer sur les météos nationales, ou l'envoi des équipes de l'hexagone en cas d'événement outre-mer, par exemple. Si les Premières – programme local de France Télévisions diffusé dans les Outre-mer – sont très appréciées, la faible présence des Ultramarins à l'antenne et hors antenne, dans l'hexagone, est régulièrement pointée du doigt.

Beaucoup reconnaissent que, **malgré l'investissement de ses équipes, qui doit être salué, la situation de la chaîne France Ô, qui a trop souvent fait figure d'alibi, n'est pas satisfaisante.** Certes, France Ô est une chaîne pleine d'énergies, qui produit à coûts raisonnés et qui apporte un vrai soutien à la création. Toutefois, au-delà de « l'errance éditoriale » évoquée par des salariés devant la commission, qui n'a pas permis à la chaîne de développer son audience, l'existence de la chaîne a trop souvent été perçue comme un moyen d'exonérer les autres chaînes nationales de leur mission de représentation des Outre-mer, aujourd'hui très mal assurée. En pratique, France Ô n'a pas permis d'élargir cette représentation sur les programmes nationaux, d'ouvrir l'hexagone sur la diversité des Outre-mer. A vrai dire, **personne ne peut se contenter de la situation actuelle.**

Des garanties à donner

S'agissant de l'avenir de France Ô, **il importe, avant tout, de bien identifier les missions auxquelles cette chaîne doit répondre.** Sa mission historique de continuité territoriale – assurer aux Ultramarins de l'hexagone un accès aux programmes des Outre-mer – n'a, aujourd'hui, plus guère de raison d'être : à l'ère numérique, les Premières sont très largement disponibles dans l'hexagone et, par ailleurs, les programmes actuels de France Ô (qui comprennent une part importante de fictions nationales et internationales) ne reprennent qu'en partie les programmes ultramarins. Restent alors deux missions : d'une part, **le soutien à la création**, car de nombreux programmes de France Ô visent à permettre le rayonnement de la culture ultramarine, et, d'autre part, **la représentation de la diversité ultramarine.** Ces deux missions pourraient être mieux remplies par d'autres outils : comme l'ont souligné des parlementaires, l'enjeu prioritaire se trouve dans les programmes qui ne sont pas dédiés.

Restaurer la confiance entre les Ultramarins et l'audiovisuel public passe avant tout par **des engagements pour davantage de programmes dédiés aux Outre-mer sur les chaînes nationales, et par davantage de présence des Ultramarins** au sein des entreprises et à l'antenne. Davantage de diversité dans les visages présents sur les antennes est indispensable – les diffuseurs privés ont montré que cela relevait du possible. C'est aussi la piste qu'a tracée le président de la République, le 29 juin 2018, en exigeant « *une reconnaissance, une présence ultramarine au plus haut, au meilleur dans notre audiovisuel public* ». Face aux espoirs déçus, **des exigences quantitatives, mesurables et vérifiables, pourraient être fixées par les pouvoirs publics,** dans

les cahiers des charges, pour assurer l'exemplarité du service public. Un rendez-vous d'étape, pour faire un premier bilan, pourrait être organisé à échéance d'un an.

Par ailleurs, comme l'a indiqué France Télévisions, **le volume des investissements de France Ô dans la création, en particulier dans la création ultramarine, doit être clairement garanti**. Il s'agit de favoriser le développement, dans les Outre-mer, d'un vrai tissu créatif dans le domaine audiovisuel. Pour répondre à ces différents engagements, France Télévisions pourrait s'appuyer sur les équipes de l'ex-Réseau France Outremer (RFO), présentes à Malakoff. Le rôle de cette véritable « tête de réseau » dans l'ensemble de l'offre de France Télévisions doit être conforté. Les modules réguliers d'informations ultramarines qu'elle réalise pour Franceinfo télévision peuvent servir de modèles.

Enfin, alors que les Premières émettent toujours en définition standard (SD), leur dynamisme pourrait être renforcé par leur passage à la haute définition, au bénéfice de l'ensemble des territoires ultramarins, et par le développement de leur investissement dans le numérique. **Un portail numérique des Outre-mer, basé sur les contenus des Premières, est évoqué** : il pourrait devenir le média numérique de référence des cultures ultramarines, et contribuer à l'ouverture de l'hexagone sur la diversité des Outre-mer.

Là encore, les transformations nécessaires doivent être engagées au plus tôt, pour permettre la concrétisation de la réforme à partir de septembre 2019 ou dans le courant de l'année 2020.

Quelques pistes à explorer

- Miser sur l'apport de la jeunesse des Outre-mer et la co-construction avec elle, par la mise en place de « Lab créations » dans les Outre-mer comme en régions.
- Mieux prendre en compte la jeunesse dans les offres de programmes des Premières.
- Intégrer des modules destinés aux jeunes ultramarins dans l'offre Slash.

7 - Organiser la consultation publique

La réforme de l'audiovisuel public se fait pour les publics, elle doit se faire avec eux.

A cette fin, Radio France et France Télévisions, en étroite collaboration, ont indiqué à la commission qu'elles lanceront à la rentrée 2018 une plateforme en ligne permettant d'engager librement une **conversation avec les Français sur leurs attentes et les contours de l'audiovisuel public de demain.**

L'objectif de cette consultation citoyenne est d'être **la plus large et la plus ouverte** possible, sollicitant les avis et les opinions du maximum de Français autour des chantiers de la réforme audiovisuelle.

Une plateforme de consultation, organisée de manière à être simple et intuitive, permettra aux Français de s'exprimer sur tout ou partie des thématiques qui structurent la réforme :

- Les **valeurs** de l'audiovisuel public et ce qui le différencie du privé
- **L'éducation et la jeunesse**
- Les nouvelles formes de **culture**
- **L'information** et la lutte contre les Fake News
- La **création** et sa dimension européenne (problématique TV)
- La **proximité** et les contours du média global
- Les **nouveaux usages média**, notamment numériques

Seront également abordés : la musique et sa promotion, la place du public et sa participation, etc.

Chaque thématique fera l'objet de quelques questions, ouvertes et fermées, afin de recueillir des **informations précises** et de laisser un **espace de liberté** propice aux recommandations variées et à la créativité du public (idées de programmes, de services...)

Une large publicité sera donnée à cette démarche collective sur les différentes antennes des deux partenaires, linéaires et numériques (autopromotion à l'antenne, encarts sur les sites et applis...), afin de maximiser le nombre de répondants à cette consultation.

Fin novembre, France Télévisions et Radio France partageront les résultats de cette démarche inédite de dialogue avec l'ensemble des Français sur « leur » audiovisuel public.

Liste non exhaustive des personnes rencontrées ¹

Gouvernement

- Annick Girardin, Ministre des outre-mers
- Jean-Marc Mormeck Délégué interministériel pour l'égalité des chances des Français d'outremer
- Nicolas Mazières, directeur de cabinet du délégué interministériel pour l'égalité des chances des français d'outre-mer

Députés

- Olivier Serva Député de la Guadeloupe et Président de la Délégation aux Outre-
- *Lénaïck Adam Député de la Guyane*
- Aurore Bergé, Députée des Yvelines
- Pierre-Yves Bournazel Député de Paris
- Céline Calvez, Députée des Hauts-de Seine
- Stéphane Claireaux, Député de Saint-Pierre-et-Miquelon
- Frédérique Dumas, Députée des Hauts-de-Seine
- Raphaël Gérard, Député de la Charente Maritime
- Marie-Ange Magne, Députée de la Haute-Vienne
- Sophie Mette, Députée de la Gironde
- Sandrine Mörch, Députée de Haute-Garonne
- Pierre-Alain Raphan, Député de l'Essonne mer
- Laurence Vanceunebrock-Mialon, Députée de l'Allier

Sénateurs

- Catherine Morin-Desailly Présidente de la Commission de la culture de l'éducation et de la communication, Sénatrice de Seine-Maritime
- Michel Magras, Président de la délégation sénatoriale aux outre-mer, Sénateur de Saint-Barthélémy
- Jean-Pierre Leleux, Vice-Président de la Commission de la culture de l'éducation et de la communication, Sénateur des Alpes-Maritimes
- Viviane Artigalas, Sénatrice des Hautes-Pyrénées
- Victoire Jasmin, Sénatrice de la Guadeloupe
- Antoine Karam, Sénateur de la Guyane
- Catherine Procaccia, Sénatrice du Val-de-Marne
- Gilbert Roger, Sénateur de Seine-Saint-Denis
- Dominique Théophile, Sénateur de la Guadeloupe

Collaborateurs

- Jean-Pascal Picy, conseiller Commission de la culture de l'éducation et de la communication

¹ La mission s'est efforcée de rencontrer toutes les personnes et organisations en ayant fait la demande. Par ailleurs, de nombreuses organisations et personnalités ont fait parvenir des contributions écrites, soit directement soit sur le site de consultation en ligne, dont il a été tenu compte dans le bilan.

TF1

- Ara Aprikian, Directeur Adjoint contenus
- Jean-Michel Counillon, Secrétaire Général
- Peggy Le Gouvello, Directrice des Relations Extérieures
- Coline Pechère, Chargée de mission Affaires Réglementaires et Concurrence

2AI

- Jean-Luc Archambault, Président de Lysios
- Pascal Breton, Président de la 2AI, Président de Federation Entertainment
- Amanda Borghino Fillon, Responsable des affaires institutionnelles et réglementaires de Lagardère Studios ;
- Emmanuelle Bouilhaguet, Directrice générale de Lagardère Distribution ;
- Julien Morel, Directeur conseil Lysios
- Jérôme Soulet, Directeur Télévision et Nouveaux Médias de Gaumont ;
- Valérie Vleeschhouwer, Directrice générale d'AB International Distribution ;

SPECT

- Jacques Clément, Vice-président (Act4 Production)
- Nicolas Coppermann, Président (Endemol France)
- Lionel de Planet, Secrétaire général (Tout sur l'Écran Productions)
- Vincent Gisbert, Délégué général

PXN

- David Bensoussan, Goldenia Studios
- Chloé Jarry, Camera Lucida productions
- Alexandre Hallier, La Générale de Production
- Margaux Missika, Upian
-

Addoc

- Laurent Cibien (ADDOC)
- Charlotte Grosse (ADDOC)
- Jean-Cyrille Muzelet (SAFIRE Grand Est)

SPI

- Emmanuel Priou, Président (Bonne Pioche)
- Simon Arnal, Président Audiovisuel (Haut et Court TV)
- Emmanuelle Mauger, Déléguée Audiovisuel

SACD

- Guillaume Prieur, Directeur des Affaires institutionnelles et européennes

SCAM

- Hervé Rony , Directeur Général
- Nicolas Mazars, Directeur des affaires juridiques

ARP

- Radu Mihaileanu, Président de L'ARP
- Mathieu Debusschère, Délégué Général
- Lucie Girre, Déléguée Générale adjointe

USPA

- Thomas Anargyros , Président
- Marie-Hélène Ranc , Vice-présidente, en charge du documentaire
- Guillaume Renouil , Vice-président, en charge de la fiction
- Matthieu Viala, membre du Conseil Syndical
- Stéphane Le Bars, Délégué général

FNSAC-CGT

- Marc Chauvelot (France Télévisions)
- Jean-Mathieu Zahnd (Radio France)
- Christophe Porro (France Télévisions)
- Denis Gravouil, secrétaire général de la FNSAC-CGT

SNJ

- Karine Barzegar (TV5 Monde)
- Didier Givodan (France Télévisions)
- Cédric Lang Roth (Radio France)
- Simon Rodier (TV5 Monde)

BLOC

- Bertrand Gore, producteur, Coprésident
- Julie Lethiphu, Déléguée générale de la SRF,
- Rosalie Hardy-Carnac, Déléguée aux affaires économiques de l'UPC,
- Cyril Smet, Délégué Cinéma du SPI

TLF et TLSP

- Fabrice Schlosser, Président TLF
- Dominique Renauld, Président TLSP

Collectif sauvons France Ô

- Véronique Polomat, journaliste
- Marie Pierre Bousquet, productrice
- Timothy Mirthil, conseiller de programmes
- Christian Tortel, journaliste
- Nella Bipat, journaliste

- Didier Givodan, SNJ, France Télévisions
- Nathalie Sarfati (journaliste, porte-parole du collectif)

Personnalités Outre-mer

- Babette de Rozières, conseillère régionale d'Ile de France
- Yann Queffe, écrivain
- Agnès Evren vice-présidente de la région Ile de France
- Claude Butin, magistrat à la retraite
- Gilles Camouilly, ancien directeur de France ,Ö
- Dorothee Audibert, journaliste
- Julien Massiat, conseiller en stratégie
- Angèle Louviers, avocate

SPACOM

- Catherine Jean Joseph, membre du comité d'experts des Etats généraux
- Christine Tisseau, Présidente

Personnalités consultées individuellement

- Maud Bailly, Accor
- Christoph Keese CEO Axel Springer
- Pierre-Antoine Capton, Mediawan
- Jérôme Caza, 2P2L
- Gregory Dray Youtube kids and entertainment
- Elie Elbaz, Directeur Digital Renault
- Simone Halberstadt-Harari Effervescence groupe
- Janine Langlois-Glandier, Forum Médias Mobiles
- Samia Meskaldi, CGET, commission diversité CNC
- Fred Tardy, Zurich Assurances

Dirigeants et des sociétés de l'audiovisuel public

Fonctionnaires de la DGMIC et du CNC



Ministère de la Culture

La Ministre

Madame Isabelle GIORDANO

Madame Claire LEPROUST

Monsieur Frédéric LENICA

Monsieur Marc TESSIER

Madame Catherine SMADJA-FROGUEL,
Secrétaire générale de la mission

Paris, le 8 juin 2018

Nos réf. : TR/2018/P/13662/SMI

Mesdames, Messieurs,

L'audiovisuel public est partie intégrante de la vie des Français. Il remplit des missions indispensables, dispose d'atouts et des forces indéniables mais est aujourd'hui confronté à des défis qui le fragilisent dans un contexte d'explosion de l'offre audiovisuelle et numérique : l'insuffisance de l'offre de programmes en digital, la difficulté à s'adresser aux jeunes à travers des programmes et des modes de diffusion adaptés à leurs usages, l'insuffisante prise de risque dans la production de programmes, et une concurrence qui peut primer sur la complémentarité entre les chaînes et stations. Par ailleurs, l'audiovisuel public est historiquement composé de plusieurs sociétés différentes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, alors même qu'elles sont confrontées à la concurrence de médias globaux, dont le marché est mondial et les capacités d'investissement très supérieures à nos médias nationaux.

Sa transformation est donc devenue une priorité du gouvernement.

Dans ce contexte, j'ai lancé, à mon arrivée, une première phase de travail avec les sociétés audiovisuelles publiques dans le cadre d'un comité stratégique, pour mettre en place des coopérations. Par ailleurs, il a été demandé à chacune d'entre elles de redéfinir leurs priorités à horizon de cinq ans. Ces travaux ont permis d'arrêter plusieurs orientations pour la transformation de l'audiovisuel public:

- une offre plus distinctive des offres commerciales ;
- une offre de proximité renforcée ;
- une offre plus numérique, grâce à une augmentation des moyens de 150 M€ d'ici 2022 ;

.../...

- une offre pour les jeunes, avec un média social pour les 13-30 ans et une offre éducative commune à toutes les sociétés ;
- un soutien maintenu à la création ;
- des coopérations renforcées entre sociétés et une politique d'efficience pour financer la transformation.

Je souhaite aujourd'hui vous confier une mission d'animation d'un large débat avec les professionnels et les milieux associatifs concernés par la transformation de l'audiovisuel public. Cette concertation pourra s'appuyer sur des auditions, ainsi que sur les contributions qu'ils pourront vous adresser dans le cadre d'une consultation en ligne qui se déroulera en juin.

Par ailleurs, les sociétés s'appêtent à engager une grande consultation avec le public pour recueillir l'avis des auditeurs, des téléspectateurs et des internautes. Je souhaiterais que vous puissiez travailler avec elles pour une coordination optimale des consultations, et pour intégrer les idées dans la réflexion gouvernementale (notamment sur la promotion des jeunes talents, sur l'incitation aux pratiques culturelles, et le développement des écritures innovantes).

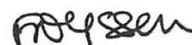
Enfin, je souhaite que vous approfondissiez, en lien étroit avec les sociétés concernées, la réflexion dans trois domaines :

- le premier est l'audiovisuel extérieur. Comment optimiser la contribution de l'audiovisuel extérieur public au rayonnement culturel et diplomatique de la France et de la francophonie et à l'information internationale du service public audiovisuel ?
- le deuxième est relatif à l'offre de proximité. Comment renforcer les programmes locaux, et mettre concrètement en œuvre la complémentarité et les collaborations entre France 3 et de France Bleu ?
- le troisième et dernier domaine concerne les outre-mer. Comment mettre au mieux en valeur les programmes et la vie des outre-mer, et au-delà la dimension ultramarine de la communauté nationale, dans l'offre du service public ?

Pour l'organisation de la concertation et de vos travaux de réflexion, vous pourrez vous appuyer sur les services de la direction générale des médias et des industries culturelles ainsi que sur les autres services du ministère, en tant que de besoin.

Je vous serais reconnaissante de me faire une première restitution de vos travaux d'ici le 15 juillet.

Je vous prie d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de ma considération distinguée.



Françoise NYSSSEN



Commission de concertation sur la réforme de l'audiovisuel public

Contact

Ministère de la Culture

Délégation à l'information et à la communication

Service de presse : 01 40 15 83 31

service-presse@culture.gouv.fr

www.culture.gouv.fr

@MinistereCC