



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE ET
DU NUMÉRIQUE

MINISTÈRE
DES FINANCES
ET DES COMPTES
PUBLICS

MINISTÈRE
DE LA CULTURE ET DE
LA COMMUNICATION

Les enjeux et missions de *France Télévisions*

mercredi 4 mars 2015

Contacts presse

Cabinet de Michel Sapin

Tél. : 01 53 18 41 13
sec.mfcp-presse@cabinets.finances.gouv.fr

Cabinet d'Emmanuel Macron

Tél. : 01 53 18 45 13
sec.mein-presse@cabinets.finances.gouv.fr

Cabinet de Fleur Pellerin

Tél. : 01 40 15 80 11
service-presse@culture.gouv.fr

Cabinet de Christian Eckert

Tél. : 01 53 18 45 04
sec.sebud-presse@cabinets.finances.gouv.fr

Éditorial

France Télévisions a besoin d'un projet audacieux, en prise avec son époque. Parce que la société a changé, le paysage audiovisuel a changé, la technologie a changé. C'est au prochain président ou à la prochaine présidente de France Télévisions, choisi(e) par le Conseil supérieur de l'audiovisuel, de traduire cette métamorphose, et à l'Etat d'en dessiner les contours.

La télévision publique est l'un des piliers de la cohésion nationale. Elle touche tous les Français. Elle déclenche et nourrit les débats de notre société, nous rassemble et nous fait vibrer. Elle fait vivre la création et la culture françaises, qu'elle amène dans l'ensemble de nos foyers. **Elle est, avec toutes les autres créations, un apprentissage de la diversité, de la différence, de la liberté, mais aussi de la communauté de valeurs.**

C'est pourquoi, dans le cadre d'une indépendance rétablie de l'audiovisuel public, avec la restitution au Conseil supérieur de l'audiovisuel de son pouvoir de nomination des dirigeants, **l'Etat a souhaité s'interroger sur la modernisation des missions de France Télévisions, et en définir les principales priorités à l'horizon 2020**, avant la désignation du prochain président ou de la prochaine présidente. L'Etat doit clarifier ses orientations et ses attentes pour que les discussions sur le prochain contrat d'objectifs et de moyens puissent s'engager rapidement.

La prochaine présidence devra faire face à des **enjeux stratégiques** particuliers : **réaffirmer les valeurs du service public** de l'audiovisuel, **repenser la diffusion de la culture, s'adresser aux jeunes**, et **continuer la transition numérique**. Elle fera également face à des **enjeux de gestion** importants : dès lors, il s'agira pour l'entreprise de retrouver de **l'agilité dans le fonctionnement** et de **l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques**, dans un contexte contraint des finances publiques.

Pour y faire face, le mandat du prochain président ou de la prochaine présidente de France Télévisions devra accompagner une évolution des missions et des enjeux de la télévision publique. Si le triptyque originel, « Eduquer, informer, distraire » peut toujours exprimer les ambitions du service public, pour les atteindre, il faut aujourd'hui conjuguer d'autres verbes. **Un nouveau triptyque qui pourrait se décliner ainsi : « Comprendre, rayonner, participer ».**

Michel Sapin

ministre des Finances et des Comptes publics

Emmanuel Macron

ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique

Fleur Pellerin

ministre de la Culture et de la Communication

Christian Eckert

Secrétaire d'État au Budget

Le rapport remis ce jour par Marc Schwartz propose un diagnostic éclairant des principaux défis auxquels est confronté France Télévisions.

En premier lieu, réussir à parler aux jeunes pour favoriser leur compréhension et leur entrée dans ce monde, et enrayer le vieillissement des audiences de la télévision publique. Attirer les jeunes, cela implique pour le service public d'accepter une parole plus libre, se réappropriier les genres qui sont ceux des jeunes, notamment la musique, les cultures urbaines, mais aussi leurs codes : l'humour, la dérision, le décalage. Attirer les jeunes implique enfin un travail sur les marques de France Télévisions. Cette ambition concerne les antennes traditionnelles mais aussi l'offre délinéarisée.

Ensuite, réaliser sa révolution numérique, en démultipliant une offre adaptée aux nouvelles pratiques du public, en l'exposant mieux, en étant précurseur aussi des modes de diffusion, des formats et des concepts qui feront le paysage audiovisuel de demain, alors que le contenu même de la « télévision » évolue constamment. L'enjeu de transformation numérique doit également nourrir une réelle ambition en termes de développement des recettes de diversification.

En troisième lieu, repenser la place de la culture et de la citoyenneté dans l'offre de programmes. La culture est le ciment d'une société, une ouverture aux autres, une force de résistance à l'obscurantisme et au sectarisme. Promouvoir la culture, en favoriser la diffusion la plus large est plus que jamais un enjeu majeur pour le service public de l'audiovisuel, alors que la culture à la télévision doit désormais emprunter de multiples formes d'écriture télévisuelle pour répondre aux évolutions des pratiques et des attentes du public.

Missions

Face à ces enjeux complexes, France Télévisions doit pouvoir développer une ambition adaptée à un environnement très changeant, celui de la mondialisation numérique et de la profusion d'images, d'informations, de « conversations ». **L'Etat devra être attentif à ce que le prochain président / la prochaine présidente puisse y faire face sereinement.**

Pour permettre au prochain président/à la prochaine présidente de France Télévisions de construire son projet, **l'Etat a donc décidé de simplifier et de moderniser les missions de la télévision publique.** Le triptyque « informer, éduquer distraire » doit trouver un nouveau souffle, et devenir

« comprendre, rayonner, participer ».

1. Comprendre le monde

Comprendre, parce que l'exercice de la citoyenneté implique aujourd'hui de savoir décrypter un environnement complexe. **Le service public de l'audiovisuel doit jouer un rôle de premier plan dans la refondation d'une culture politique et civique,** en offrant une information pluraliste, ambitieuse et gratuite, qui favorise la mise en perspective, le décryptage et l'investigation, le développement du sens critique. Une offre qui fasse entendre des voix et des points de vue différents propres à faire vivre les débats qui traversent la société française.

Cela impliquera, pour l'Etat et l'entreprise :

- **de renforcer significativement l'offre publique d'information et de décryptage,** en mobilisant toutes les forces de France Télévisions, ses rédactions locales et nationales, et en coopération étroite avec les autres entreprises du service public de l'audiovisuel. L'Etat sera prêt à discuter de différentes options avec la future présidence de France Télévisions pour renforcer cette offre ;
- **de veiller à ce qu'une diversité des idées et des points de vue, une parole libre et indépendante,** soient hébergées par le service public y compris lorsque celle-ci est disruptive, dans le respect de la loi.

2. Faire rayonner la culture et la créativité françaises

Rayonner, parce que la France est connue partout dans le monde pour sa créativité. La télévision publique doit être un éclaireur, un aiguillon de la création, de l'innovation éditoriale et technologique sur tous les supports. **C'est le rôle d'un groupe public d'assumer la prise de risque éditoriale et technologique, la recherche-développement, qu'implique l'économie particulière du secteur audiovisuel.** L'ambition de France Télévisions doit être de proposer aux Français des formats innovants et audacieux, des écritures nouvelles, des sujets nouveaux pour mettre en valeur les nouveaux talents et proposer au public de l'originalité et une qualité sans concessions. **France Télévisions doit davantage jouer le rôle d' « incubateur de jeunes talents ».**

C'est aussi une ambition industrielle : France Télévisions doit développer une politique d'achat et d'investissement qui contribue à mieux structurer et professionnaliser le secteur de la production, **pour que les programmes français rayonnent sur les marchés internationaux**. La production de séries de fiction innovantes, genre pour lequel il existe une demande internationale forte, en particulier de la part du public jeune, doit notamment être encouragée.

Cela impliquera, pour l'Etat et l'entreprise :

- **de mettre en place des outils nouveaux de mesure de l'impact des programmes** : si l'audience reste un indicateur important, elle ne doit pas être une obsession ;
- **de refonder plus globalement les outils de politique de soutien à l'audiovisuel** dont France Télévisions est un acteur central, en veillant à un meilleur partage du risque dans la filière et en repensant le modèle de production ;
- **d'accepter clairement le droit à l'échec**. Les pouvoirs publics, comme France Télévisions, doivent adopter une culture du risque et de l'audace.

3. Faire participer

Faire participer, parce qu'avec internet, l'ère du téléspectateur passif s'achève. Les médias doivent repenser leur rapport au public en permettant une autre création et une autre circulation des programmes, en s'ouvrant à la diversité du public et de ses attentes. La participation doit ouvrir au débat, à la culture de l'ouverture et de l'apprentissage de l'altérité.

Faire participer, cela signifie aussi une implication concrète de tous les talents au projet de la télévision publique dans toutes ses composantes et dans tous ses métiers, talents qui sont à l'image de notre société. Faire participer cela signifie donc également promouvoir activement la diversité. C'est aussi une condition de réussite : pour que les Français parlent de (et avec) France Télévisions, France Télévisions doit parler d'eux. Trop de fois cette ambition a été portée mais est restée peu visible. **Les discussions entre la prochaine présidence et l'Etat dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens devront se traduire par des engagements et des résultats concrets.**

Faire participer, c'est également revoir en profondeur la relation qui unit France Télévisions à ses partenaires. Alors que le secteur de l'audiovisuel se consolide et fait intervenir à la fois des opérateurs multinationaux avec de fortes capacités d'investissement et des médias de proximité agiles et très connectés aux attentes du public, il faut favoriser les approches collaboratives, fédérer les initiatives et créer des liens avec d'autres organisations. Cela concerne aussi bien les autres sociétés de l'audiovisuel public que les autres médias, y compris les médias de proximité ou médias citoyens par exemple, qui rapprocheraient France Télévisions du public le plus éloigné aujourd'hui des grands médias.

Cela impliquera, pour l'Etat et l'entreprise :

- **de mettre en place des coopérations renforcées au sein de l'audiovisuel public chaque fois que c'est possible.** Une instance de pilotage stratégique sera instituée, pour permettre aux présidents des groupes de l'audiovisuel public d'échanger régulièrement sur leurs développements stratégiques et leurs politiques d'investissement ;
- **de développer une culture participative et ouverte dans toute l'entreprise, au bénéfice de la filière audiovisuelle et du public ;**
- **de travailler, avec les autres entreprises de l'audiovisuel public, à un espace de service public audiovisuel à l'intention des jeunes.** Une collaboration étroite avec les médias de proximité constitue à cet égard un choix pertinent.

Valeurs

La spécificité de France Télévisions repose également sur des valeurs. **Les restaurer, c'est permettre au service public de télévision de marquer sa différence.** Ces valeurs ont vocation à irriguer toute l'activité de l'entreprise :

Indépendance

Seule une indépendance réaffirmée peut permettre à l'entreprise de mener son travail d'investigation, de vérification et de contradiction ;

Singularité

Le rôle de France Télévisions c'est d'être différent, parce que c'est cette différence qui justifie la ressource publique. Cette singularité est un devoir et une liberté. Devoir d'être audacieux, créatif et en prise avec les enjeux de son temps ; liberté de ne pas avoir les yeux uniquement rivés sur la courbe d'audience ;

Exemplarité

France Télévisions doit faire preuve d'une éthique et d'une déontologie exemplaires. Il conviendra à cet égard d'accroître la transparence et de prévenir les conflits d'intérêt de toutes sortes susceptibles de nuire aux objectifs poursuivis par France Télévisions ;

Intérêt général

L'activité de France Télévisions et ses choix stratégiques doivent être pilotés en fonction de l'intérêt général et du souci de la bonne gestion de l'argent public : parce que France Télévisions bénéficie d'argent public, l'entreprise a au cœur de ses valeurs le respect du contribuable et la performance.

Gestion et gouvernance

Pour faire face aux enjeux qui sont les siens et mettre en œuvre un projet audacieux, cohérent avec les priorités fixées par l'Etat, l'entreprise devra retrouver de l'agilité dans un environnement très changeant, et améliorer l'efficacité de la gestion.

Sur la base de ces éléments, **la trajectoire des ressources publiques de France Télévisions qui sera arrêtée lors de la conclusion du contrat d'objectif et de moyens (COM) sera au mieux stable, et pourrait plus probablement s'inscrire dans l'évolution à la baisse constatée ces dernières années.** Ce cadre doit être vu à la fois dans le contexte contraint des finances publiques et dans un contexte général d'économies du secteur audiovisuel, tant pour les sociétés publiques, en France et en Europe, que dans le secteur privé. **L'Etat considère par ailleurs que les conditions ne sont pas réunies pour une modification du régime publicitaire de France Télévisions.**

Pour assurer un retour à l'équilibre, l'Etat incitera et accompagnera l'entreprise dans le développement de ses recettes de diversification, mais le caractère impératif de l'équilibre économique nécessitera avant tout de prolonger les réformes déjà engagées jusqu'ici et de rechercher de nouvelles synergies.

Cela impliquera notamment d'améliorer la cohérence du bouquet, alors que l'environnement de profusion de programmes invite à des lignes éditoriales claires et identifiables. L'Etat attendra donc du prochain président / de la prochaine présidente des propositions précises pour renforcer la cohérence du bouquet en répondant aux missions de service public formulées par l'État. En tout état de cause et sans préjuger des choix de l'entreprise, l'Etat considère que maintenir cinq chaînes hertziennes ne sera possible, dans le cadre économique des cinq prochaines années, que si des réformes de gestion ambitieuses sont réalisées.

En dépit des efforts réalisés, France 3 reste confronté à un enjeu éditorial, un enjeu d'organisation et un enjeu de gestion, et devra être redynamisé. En termes d'organisation, la structure du réseau devra être repensée dans le cadre de la future réforme territoriale, pour faire de cette réforme un levier de transformation et de simplification de l'organisation de France 3.

Enfin, la gestion de la filière production et du réseau outre-mer devra continuer d'être améliorée.

Pour permettre à l'entreprise de faire face à ces chantiers, les relations entre l'Etat et France Télévisions doivent évoluer pour permettre une plus grande agilité et une plus grande responsabilité de l'entreprise. **C'est le sens de l'exercice de simplification et de clarification des missions engagé par l'Etat.**

Il s'agit de permettre un pilotage plus stratégique et plus cohérent, laissant plus de marges de manœuvre à l'entreprise sur la gestion de ses missions, dans le respect des principes de bonne gestion les plus stricts. **En identifiant trois missions prioritaires, et quatre valeurs cardinales destinées à guider l'entreprise dans la conduite de son activité, l'Etat se donne les moyens de simplifier ses attentes vis-à-vis de France Télévisions :**

- **en évitant les injonctions contradictoires** : les missions seront centrées sur un nombre limité d'objectifs clairs et cohérents, en lien avec le calibrage financier, et l'Etat doit assumer en responsabilité que ce calibrage une fois fixé doit être respecté ;
- **en simplifiant les modalités d'exercice de la tutelle**, qui se traduit aujourd'hui par une multiplicité d'objectifs et d'indicateurs peu lisibles, et par ailleurs souvent peu illustratifs de la performance de l'entreprise ;
- **en réhabilitant le rôle du conseil d'administration et de ses comités spécialisés**, qui doivent suivre au plus près la définition et la mise en œuvre de la stratégie de France Télévisions.

Quant à l'entreprise, **elle devra également clarifier sa gouvernance interne** : l'Etat ne sous-estime pas les perturbations que la mise en place de l'entreprise unique a engendrées et l'investissement considérable de l'entreprise, de ses salariés et de sa direction dans ce projet structurant mais il s'agit de **clarifier les processus de décision et les lignes de responsabilités**, pour fluidifier le fonctionnement de l'entreprise et améliorer sa réactivité, dans un environnement qui change très rapidement.

La télévision publique est l'affaire de tous. Elle fait partie de la vie de tous les Français, suscite les passions, contribue à les souder, à les faire avancer, à créer entre eux un lien indéfectible. Nous devons continuer de porter haut son ambition. Cela impliquera pour l'Etat comme pour France Télévisions d'assumer des choix exigeants avec détermination, mais aussi avec la certitude de moderniser un service public auquel les Français sont très attachés. **L'entreprise pourra compter sur l'engagement sans faille de l'Etat en ce sens.**