

Commission pour la nouvelle télévision publique

Rapport de méthode

Présenté au Président de la République par Jean-François Copé le 16 avril 2008

SOMMAIRE

Objectifs / p. 3-6

Organisation des travaux / p. 7-12

Hypothèses de travail / p. 13-15

Annexe / p. 16-17

Objectifs

En annonçant la suppression de la publicité sur les écrans des chaînes du service public de la télévision le 8 janvier, le Président de la République a souhaité entamer un vaste chantier visant à répondre à une question cruciale : **que doit être la télévision publique au XXIème siècle?** Média de divertissement, d'information, de connaissance et de création, la télévision est regardée chaque jour par 87% des Français. Elle joue un rôle fédérateur unique. Ce rôle indispensable de créateur de lien social nécessite incontestablement la présence d'un service public audiovisuel puissant, garant de la diversité et de l'expression démocratique, référence pour les autres télévisions, moteur pour les industries culturelles.

Le paysage audiovisuel est aujourd'hui métamorphosé. L'émergence de nouvelles technologies, de nouveaux acteurs, de nouveaux comportements de la part des téléspectateurs conduit à ce que des réflexions nouvelles soient menées sur les évolutions nécessaires de la télévision publique. Ce bouleversement invite à une réflexion globale sur le modèle de télévision publique que les Français souhaitent : **il n'y aurait aucun intérêt à définir un modèle économique sans avoir dessiné au préalable ce que sera la télévision publique dans cet environnement en pleine mutation.** Il est nécessaire de respecter un ordre cohérent dans les étapes de la réflexion : il s'agit d'abord d'imaginer un modèle de développement, préalable à un nouveau modèle culturel. Le modèle de gouvernance en découlera. Les moyens à mobiliser pourront alors être définis en fonction des objectifs visés.

Le principe de la responsabilité publique en matière d'audiovisuel ainsi que d'un service public de la télévision est acquis depuis plus d'un demi siècle. En perpétuelle évolution, **il est aujourd'hui confronté à un ensemble de défis.** Celui de la révolution technologique qui a permis la multiplication des diffuseurs et la généralisation soudaine pour tous les foyers français d'une offre élargie de 6 à 20 chaînes, l'accroissement presque à l'infini des voies de diffusion, la versatilité du média télévisuel, l'apparition d'offres concurrentes proposées sur le réseau Internet... France Télévisions a réalisé d'importants efforts d'adaptation à ce nouvel environnement. Mais aujourd'hui, **les enjeux sont tels qu'il ne s'agit plus d'adapter à la marge mais de réfléchir de manière systémique à ce que doit être ce service public au sein d'un paysage audiovisuel bouleversé.**

Le modèle de développement doit prendre en compte toutes les conséquences des évolutions techniques et économiques récentes. Câble, satellite, Télévision Numérique Terrestre, réseaux ADSL constituent autant de moyens de démultiplier les offres télévisuelles et de remettre en cause l'univers concurrentiel des chaînes existantes, privées et publiques. La diffusion hertzienne « historique », en passant de l'analogique au numérique, multiplie par six le nombre de canaux disponibles. La fragmentation de l'offre, l'émergence de nouveaux acteurs (chaînes locales, opérateurs de télécommunication), l'individualisation de l'offre (*catch up TV, VOD*), modifient la manière dont les Français, notamment les plus jeunes, envisagent le média télévision.

Cette réalité crée autant de menaces que d'occasions à saisir pour démultiplier les audiences des chaînes de l'audiovisuel public. **Ce dernier doit veiller à être au cœur de ces évolutions rapides.** En effet, il se situe au sein d'un environnement hautement concurrentiel. Sans prise en compte permanente de ces réalités, il est à craindre une dégradation très rapide de la situation du Groupe France Télévisions.

La télévision publique doit adapter son modèle culturel. Les questions auxquelles la commission entend répondre sont multiples : quels sont les contenus qu'il doit proposer aux Français ? La typologie traditionnelle du divertissement, de la culture, de la création et de l'information n'a sans doute rien perdu de sa pertinence. Mais alors que les offres se multiplient, comment garantir la qualité, l'originalité et l'indépendance de ce service public ?

Si la télévision publique s'inscrit dans un modèle de développement et dans un modèle culturel clarifiés, il est alors possible d'élaborer un **nouveau modèle de gouvernance** en répondant à la question : **comment ce service public doit il s'organiser** ? Sur un plan général, l'actuel dispositif qui associe une autorité indépendante, le Parlement, le gouvernement, apporte-t-il toutes les garanties en matière d'indépendance mais également de qualité de la gestion ? Sur le plan interne, l'organisation de la télévision publique en un groupe de sociétés est-elle parfaitement adaptée pour mettre en œuvre une stratégie assise sur l'apparente contradiction de proposer en même temps sur un ensemble de chaînes des offres distinctes, bénéficiant d'une identité propre clairement affirmée, tout en garantissant la plus grande cohérence dans leur programmation ?

Ces défis de la diversification, des contenus et de la gouvernance sont étroitement liés à celui du modèle économique à élaborer. Il s'agit de trouver les voies permettant d'assurer l'équilibre économique d'une télévision publique forte, tout en la soustrayant à la dictature du résultat de court terme, dépourvu de l'ambition fondée sur la prise de risque, qui vise à l'audience la plus large mais en privilégiant une approche hautement qualitative. **Pour la nouvelle télévision publique, l'audience doit être une ambition et non une obsession.**

Ainsi, la commission ne se limitera pas à résoudre une question financière. **Il s'agit de poser la première pierre d'une réflexion d'ensemble, partant de ce que sera la télévision de demain, dans son développement, ses contenus et sa gouvernance, et qui doit mener à l'élaboration d'un nouveau modèle de télévision publique** entrant de plain pied dans le 21^{ème} siècle.

Dans ce cadre, par une lettre de mission du 27 février dernier, le Président de la République a mis en place la commission pour la nouvelle télévision publique et en a confié la présidence à Jean-François Copé.

Les objectifs assignés à cette commission sont naturellement ambitieux. Ils relèvent des quatre champs de réflexion qui viennent d'être évoqués :

le modèle de développement, question centrale pour le groupe public, qui traite de la diversification et de la prise en compte des nouvelles technologies de communication ;

le modèle culturel et de création, traitant des contenus, c'est-à-dire de la diversité et de la créativité des antennes du service public audiovisuel et de leur rôle dans la création artistique, audiovisuelle et cinématographique ;

le modèle de gouvernance, qui doit approfondir l'identité, les valeurs, et dessiner le nouveau visage à donner à France Télévisions, ainsi que la mesure de sa performance ;

le modèle économique, qui nécessite une analyse approfondie des moyens financiers nécessaires et doit conduire à élaborer des mécanismes de financements pérennes.

Afin d'assurer la plus large représentativité à cette commission, **elle associe à parité des parlementaires de toutes tendances politiques, des professionnels du secteur de l'audiovisuel et des personnalités** dont l'expérience permet d'utillement enrichir les réflexions qui sont menées.

A ce stade, **l'implication des membres de la commission, la qualité et la chaleur des échanges, sont exemplaires**. Aucun tabou, aucune arrière pensée, le débat est franc et sincère : c'est la condition d'un rapport final qui n'hésitera pas à proposer des solutions fortes, voire radicales.

Rassembler en une même commission des parlementaires et des professionnels du secteur est un gage de sérieux et de responsabilité. Les propositions seront naturellement réalistes et équilibrées - dans la perspective du futur texte de loi – en veillant à en évaluer les conséquences techniques et économiques.

Ses membres sont :

PRÉSIDENT

- Jean-François Copé

COLLÈGE PARLEMENTAIRE

- David Assouline, Sénateur (PS)
- Patrick Bloche, Député (SRC)
- Louis de Broissia, Sénateur (UMP)
- Gilles Carrez, Député (UMP)
- Jean Dionis du Séjour, Député (NC)
- Michel Françaix, Député (SRC)
- Michel Herbillon, Député (UMP)
- Christian Kert, Député (UMP)
- Patrice Martin-Lalande, Député (UMP)

- Didier Mathus, Député (SRC)
- Catherine Morin Desailly, Sénatrice (UC-UDF)
- Jack Ralite, Sénateur (CRC)
- Ivan Renar, Sénateur (CRC)
- Franck Riester, Député (UMP)
- Jacques Valade, Sénateur (UMP)

COLLÈGE PROFESSIONNEL

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

RAPPORTEUR

- Hervé Barbaret

Le présent rapport a vocation à :

Présenter la **méthode de travail** retenue par la commission ;

Evoquer certaines **pistes de travail** qui se dessinent dès à présent ;

Apporter les **éléments de réponse** que la commission souhaite proposer à deux questions particulièrement urgentes : les **moyens financiers** à mobiliser afin de prendre en compte, dès 2008, les effets de la décision de suppression de la publicité ; le **calendrier** de mise en œuvre de cette suppression.

Organisation des travaux

Trois principes ont présidé à l'organisation des travaux de la commission :

- la télévision publique étant la télévision de tous, **chacun doit avoir l'occasion d'exprimer son opinion**. Ce principe concerne naturellement tous les acteurs du secteur : auteurs, producteurs, diffuseurs, distributeurs, organisations représentatives des salariés, dirigeants des entreprises... et plus largement tous les Français, par le biais d'un site Internet, **www.matelepublique.fr**, mis en ligne le 2 avril, et dont toutes les fonctionnalités interactives sont en place à compter du 16 avril ;
- le rapport qui sera établi ne doit pas être un rapport à l'eau tiède. Il sera **répondu très clairement et très directement aux interrogations qui ressortent de la lettre de mission**. L'effort de synthèse conduit naturellement à prendre le plus grand compte des points de vue de toutes les parties prenantes. Pour tous les Français, en tant que citoyens et téléspectateurs, l'intérêt général doit s'imposer aux intérêts particuliers et les enjeux doivent être mesurés dans toute leur diversité et dans l'ensemble de leurs conséquences. Les hypothèses envisagées par la commission supposent des efforts qui devront être équitablement répartis et, le cas échéant, s'accompagner des contreparties garantissant leur caractère juste ;
- les **propositions qui seront faites seront à la fois ambitieuses,现实istes et sérieuses**. Le principe de responsabilité impose d'instruire en profondeur les préconisations en analysant toutes les conséquences qui peuvent en découler. La commission entend prendre des positions claires sur des mesures qu'il sera possible de mettre en œuvre dans des délais raisonnables. Pour autant, fidèle au respect de l'indépendance de ses membres, elle veillera à préciser si les propositions présentées sont adoptées à l'unanimité ou à la majorité. Le cas échéant, les membres de la commission en désaccord avec la proposition adoptée pourront rédiger une contribution personnelle.

Les membres de la commission ont tous réaffirmé leur attachement à un service public télévisuel fort, bénéficiant d'une identité propre, clairement définie et dont les choix éditoriaux et les moyens disponibles aboutissent à maintenir un niveau d'audience important, témoignant l'attachement et la satisfaction du plus large public.

De manière opérationnelle, ces principes ont abouti à organiser les travaux en quatre ateliers dans lesquels se sont répartis les membres de la commission. **Chacun de ces ateliers ayant vocation à approfondir l'un des champs de réflexion retenus**. Ils sont co-présidés par un parlementaire et par un professionnel du secteur tandis qu'ils se voient affecter un rapporteur pour établir le compte rendu de leurs travaux.

Les quatre ateliers sont constitués de la manière suivante :

Atelier « modèle économique » :

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

Atelier « modèle de gouvernance » :

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

Atelier « modèle de développement » :

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

Atelier « modèle culturel et de création » :

Co-présidents : Michel HERBILLON
Sophie DESCHAMPS
Suppléants : Catherine MORIN-DESAILLY
Marin KARMITZ
Autres membres : Michel FRANÇAIX
Jack RALITE
Catherine CLEMENT
Marie MASMONTEIL
Marcel RUFO

Les travaux d'ateliers se scindent, d'une part, **en auditions des personnalités** ayant fait connaître leur souhait de pouvoir faire entendre leur point de vue, d'autre part, **en analyse des contributions écrites** qui peuvent parvenir à la commission et tout particulièrement par le biais du site Internet www.matelepublique.fr, enfin **par des débats internes visant à faire émerger des propositions et leur synthèse**.

Les ateliers ont ainsi pu procéder à l'audition des personnalités suivantes :
(Mise à jour au 15 avril 2008)

Atelier « modèle économique »

Par ordre d'audition :

Mme Françoise MIQUEL, Chef de la mission de contrôle de l'audiovisuel public
M. Philippe SANTINI, Directeur général de France Télévisions Publicité
M. Patrice DUHAMEL, Directeur général de France Télévisions chargé des antennes, du développement et de la diversification
M. Damien CUIER, Directeur général chargé de la gestion, des finances et des ressources humaines
M. Philippe NICOLAS, Directeur Financier
M. Daniel SAADA, Président de Publicis Groupe Média (PGM France)
M. Dominique DELPORT, Président de Havas Média
M. Gérard NOEL, Vice-Président Directeur Général de l'Union des Annonceurs
M. Didier BEAUCLAIR, Union des annonceurs
Mme Marie-Laure SAUTY de CHALON, Présidente de Carat France
Mme Sylvie DECANTE, Présidente de l'UDECAM
M. Hervé BROSSARD, Président de l'AACC
Mme Marie-Pierre BORDET, AAC
M. Marc PALLAIN, Président du Directoire de NRJ Group
M. Jean-Paul BAUDECROUX, Président du Conseil de Surveillance de NRJ Group
M. Leonidas KALOGEROPOULOS, Conseiller de NRJ Group
M. Jacques ROQUES, Président de Tower Cast
M. Nicolas de TAVERNOST, Président du Directoire de M6
Mme Karine BLOUET, Secrétaire général de M6
M. Yves LE MOUEL, Directeur Général de la Fédération Française des Télécoms
M. Pierre-Antoine BADOZ, Directeur des affaires publiques groupe Orange
Mme Marie-Georges BOULAY, Directeur règlementation et relations extérieures SFR
M. Olivier de BAILLENX, Directeur des relations institutionnelles Iliad Free
M. Arnaud POLAILLON, secrétaire général de Numéricable

Atelier « modèle de gouvernance »

Par ordre d'audition :

M. Patrick de CAROLIS, Président-Directeur Général de France Télévisions,
M. Patrice DUHAMEL, Directeur général de France Télévisions, chargé des antennes,
du développement et de la diversification
M. Damien CUIER, Directeur général chargé de la gestion, des finances et des
ressources humaines
L'intersyndicale de France Télévisions
M. Hervé BOURGES, Ancien Président de France Télévisions et du CSA
M. David LEVY, Ancien Directeur des Affaires Institutionnelles de la BBC
M. Marc TESSIER, Ancien Président de France Télévisions

Atelier « modèle de développement »

Par ordre d'audition :

M. Patrice DUHAMEL, Directeur général de France Télévisions, chargé des antennes,
du développement et de la diversification
M. Camille PASCAL, Secrétaire général de France Télévisions
M. Philippe DELOEUVRE, Directeur du développement et de la diversification de France
Télévisions
M. Laurent SOULOUMIAC, Directeur général de France Télévisions Interactive
M. Thierry LANGLOIS, Directeur de la programmation et de l'harmonisation de France
Télévisions
Mme Stéphanie MARTIN, Directrice de la Diversification et des chaînes thématiques
M. Claude-Yves ROBIN, Directeur général de France 5
M. Pierre MATHIEU, Directeur des antennes Internet de France Télévisions Interactive
M. Hervé BROSSARD, Président de l'AACC
M. Jacques PESKINE, Délégué Général de l'USPA
M. Dominique DELPORT, Président de HAVAS Média
M. Christophe STENER, Président d'Alliance TICS
M. Yves LE MOUEL, Directeur Général de la Fédération Française des Télécoms
M. Nathanaël KARMITZ, producteur
Mme Patricia LANGRAND, Directrice des nouvelles technologies à Orange
M. Arnaud POLAILLON, Secrétaire Général de Numéricable
M. Thierry de SEGONZAC, Président de la FICAM
M. David KESSLER, Directeur de France Culture et M. Dominique RICHARD, ancien
député, Conseiller régional des Pays de la Loire
L'intersyndicale de France Télévisions
M. Vincent ROGER, Président de Mobibase et One TV
M. Adrien ZELLER, Président du Conseil Régional d'Alsace
M. Jacques FANSTEN, Président de la SACD
M. Pascal ROGARD, Directeur de la SACD

M. Alain LE DIBERDER, Conseiller à la SACD
M. Marc PALLAIN, Président du Directoire de NRJ Group
M. Leonidas KALOGEROPOULOS, Conseiller à NRJ Group
M. Philippe DELOEUVRE, Directeur du Développement et de la Diversification de France Télévisions
M. Laurent SORBIER, Conseiller référendaire à la Cour des Comptes

Atelier « modèle culturel et de création »

Par ordre d'audition :

M. Patrice DUHAMEL, Directeur général de France Télévisions, chargé des antennes, du développement et de la diversification
M. Eric STEMMELEN, Directeur de l'antenne et des programmes de France 2
M. Alain VAUTIER, Directeur de l'antenne et des programmes de France 3
M. Vincent MESLET, Directeur des programmes de France 3
M. Bruno GASTON, Directeur de l'antenne et des programmes de France 4
M. Philippe VILAMITJIANA, Directeur de l'antenne et des programmes de France 5
M. Luc LAVENTURE, Directeur de l'antenne et des programmes de RFO
M. Rémy FESTA, Directeur des études de France Télévisions
M. Pascal ROGARD, Directeur de la SACD
M. Guy SELIGMANN, Président de la SCAM
M. Guillaume DURAND, animateur
M. Vincent SOLIGNAC, Président de l'Union Guilde des Scénaristes
M. Alain DUAULT
M. Serge MOATI
M. Jean-François ZYGEL, Producteur d'émissions culturelles
M. Didier QUILLOT, Président de Lagardère Active
M. Thierry MOREAU, Directeur de la rédaction de Télé 7 jours
M. Jérôme CLEMENT, Président du Directoire d'ARTE France
L'intersyndicale de France Télévisions
M. Pascal JOSEPHE, Président d'IMCA (International Média Consultants Associés)
M. Guy VERRECCHIA, Président du BLIC (Bureau de Liaison des Industries Cinématographiques)
Mme Julie LORIMY, Secrétaire Générale du BLIC (Bureau de Liaison des Industries Cinématographiques)
M. Jean LABE, Président de la FNCF (Fédération Nationale des Cinémas Français)
M. Victor HADIDA, Président de la FNDF (Fédération Nationale des Distributeurs de Films)
M. Michel GOMEZ, Délégué Général de l'ARP (Auteurs-Réalisateur-Producteurs)
M. Lionel DELPLANQUE, Membre du Conseil d'Administration de l'ARP
M. Bertrand TAVERNIER, Membre du Conseil d'Administration de l'ARP
MM. Jean-Pierre IGOUX, Laurent JAOUI, François LUCIANI et Alain NAHUM, Présidents du Groupe 25 Images

Ces travaux d'ateliers sont ensuite présentés par leurs co-présidents en réunion plénière de la commission, selon un rythme bimensuel afin de faire l'objet d'une discussion générale et aboutir à l'adoption d'une position commune.

Cette méthode de travail permet de démultiplier la capacité d'audition et de débat de la commission qui doit respecter un calendrier particulièrement contraint et qui est constituée, de surcroît, de membres dont les agendas personnels respectifs sont chargés.

Cependant, la durée des travaux s'inscrit dans des délais qui semblent difficilement compatibles avec les approfondissements nécessaires et les enjeux des questions abordées. De surcroît, le calendrier parlementaire ne permet pas la discussion du texte de loi qui suivra la remise du rapport de la commission avant l'été. Il en découle un délai que la commission estime souhaitable de mettre à profit.

C'est pourquoi les membres **de la commission jugent nécessaire que les travaux soient poursuivis jusqu'au 25 juin**, afin que l'ensemble des auditions puisse être mené de manière exhaustive et sereine.

Outre le temps additionnel de travail indispensable devant l'ampleur des sujets traités, **cette prolongation permettra de caler le tempo de la commission sur celui du futur projet de loi.**

Hypothèses de travail

Modèle de développement

Les évolutions techniques et économiques du secteur de la télévision invitent à totalement revoir le modèle de développement du groupe France Télévisions. La diffusion "linéaire" de programmes se double désormais de tous les modes contemporains d'utilisation des médias, tout particulièrement par les jeunes. Ils composent "à la carte" leurs programmes, à partir d'éléments issus de tous les médias : télévision linéaire, catch up TV, VOD, Internet, sites participatifs, DVD...plutôt que de prendre le "menu" composé par les programmateurs des chaînes historiques. Ces chaînes *premium* conservent une position privilégiée, tout particulièrement du fait de leur caractère fédérateur. **La performance globale des programmes sur les différents supports permet de préserver la performance des chaînes linéaires.**

Dans ce paysage, France Télévisions doit pouvoir disposer de la palette la plus large pour que son offre soit démultipliée. Les chaînes du groupe proposent des programmes d'une indéniable qualité. La manière de leur garantir la plus vaste audience passe par la multiplication des moyens d'expositions. **Il s'agit d'une logique de *global-média* visant à mettre à la disposition du groupe tous les supports, sans avoir à se concentrer sur les seules chaînes premium.**

De plus, **le développement de nouvelles activités peut engendrer des recettes à moyen et long termes**. Ce modèle de développement nécessitera des investissements initiaux. L'adaptation de France Télévisions à ces technologies signifiera de nouveaux modes de travail, sans suppression d'emploi, et de gestion.

Modèle culturel et de création

Les évolutions décrites ci-dessus sont structurantes : la réflexion sur le modèle culturel découle très logiquement de ce modèle de développement. Elaborer des contenus ne peut s'envisager que s'il est clairement établi qu'ils pourront transiter par une multiplicité de canaux même si, naturellement, la place de chaînes *premium* restera considérable dans un proche avenir.

Dans ce contexte, la commission estime que **la télévision publique doit proposer aux Français une offre globale aux contenus élargis**. Elle passe par la présence de France Télévisions sur tous les supports de diffusion de programmes audiovisuels existants et à venir. Cette logique de *global media* doit profiter d'une **identité forte et affirmée des chaînes de la télévision publique**. Si elle estime, à ce stade, prématurné de se prononcer, la commission présentera ses préconisations quant à l'identité de chacune des chaînes de France Télévisions.

Elle entend préciser notamment les enjeux culturels mais aussi économiques de la création, de la science, de l'information, du divertissement et du sport sur les chaînes. **La télévision publique doit résolument se positionner comme le lieu de la prise de risque, de l'innovation et de la recherche.** France Télévisions pourra ainsi se doter d'un service de la recherche, de l'innovation et du développement disposant de moyens de production appropriés.

Soucieuse d'une audience ancrée sur la longue durée, elle peut assumer des programmes qui ne trouvent pas immédiatement leur public. Il lui appartient de présenter de nouveaux types d'émissions. La création, la culture, la science, l'information, le divertissement, le sport doivent être au cœur de cette volonté en veillant à l'adapter au nouvel environnement, notamment en structurant les grilles autour de rendez-vous réguliers identifiés et éditorialisés. **Cette exigence ne signifie pas le renoncement à une ambition majeure en termes d'audience.** Ambition mais pas obsession. La diversité des supports évoqués dans le modèle de développement doit, en outre, conduire à une mesure de l'audience de manière globale, prenant en compte l'ensemble des moyens de diffusion durant une période donnée, pour chacun des programmes.

La suppression de la publicité permet également d'envisager de nouvelles structures de programmation, avec un début des programmes de la soirée dès 20h30 et une deuxième partie de soirée plus accessible à un large public.

Modèle de gouvernance

Cette approche globale conduit à privilégier le renforcement des outils de coordination de la télévision publique. **Afin que France Télévisions puisse pleinement jouer ce rôle clef, la commission estime qu'elle doit devenir une entreprise unique,** contribuant ainsi à l'émergence d'une marque forte.

Cette marque constituera alors un élément de l'identité de chacune des chaînes de cette entreprise unique. Elle permettra une coordination accrue des équipes des différentes chaînes afin, notamment, d'éviter les doublons et les mises en concurrence internes.

Le rôle du président de l'entreprise sera renforcé par la concomitance parfaite entre la durée de son mandat et celle du contrat d'objectifs et de moyens qui lie l'entreprise à l'Etat.

La commission est attachée au maintien du périmètre actuel de France Télévisions, conformément aux engagements du Président de la République. France Télévisions pourra, en outre, envisager de nouvelles chaînes thématiques diffusées sur internet.

Modèle économique

La commission insiste sur l'importance de ne figer aucune hypothèse en ce qui concerne le modèle économique de la télévision publique de demain. En effet, ce sont les conclusions portant sur les modèles de développement, culturel et de gouvernance qui conduiront à établir précisément le niveau des moyens à mobiliser.

En revanche, pour éviter de déstabiliser France Télévisions durant les mois à venir et lui donner toute latitude pour s'engager vis à vis de ses partenaires, et tout particulièrement l'ensemble de la filière de la création audiovisuelle : les auteurs, les réalisateurs, les comédiens, les techniciens et les producteurs audiovisuels, la commission souhaite prendre une position claire pour ce qui concerne la compensation financière des pertes de recettes publicitaires pour 2008.

Cette perte de recettes a été évaluée à 150 millions d'euros. La commission a préconisé au gouvernement qu'un même montant soit versé à France Télévisions, selon un échéancier équivalent à ce qu'auraient été les ressources publicitaires. De surcroît, ces montants doivent produire vis à vis de la filière de production les mêmes obligations qu'auraient produites les ressources publicitaires si elles avaient été perçues.

Quelles que soient les méthodes comptables retenues par le gouvernement, et qui relèvent naturellement de sa seule responsabilité, cela conduit à respecter le principe de compensation voulu par le Président de la République ainsi qu'une stricte neutralité pour l'ensemble des partenaires de **France Télévisions** qui peut ainsi acquérir sans entraves les droits nécessaires à son activité de diffuseur.

En procédant de cette manière, les obligations contractées par l'Etat dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens sont remplies.

La mise en œuvre du nouveau modèle de télévision publique doit s'envisager dans la durée et éviter les ruptures. C'est pourquoi la commission estime nécessaire de privilégier une mise en œuvre progressive de la mesure de suppression de la publicité.

Cette progressivité peut s'envisager selon plusieurs modalités qui font aujourd'hui l'objet d'expertises. La commission estime qu'il est opportun de l'inscrire dans le calendrier actuel d'abandon de la diffusion hertzienne analogique. Ainsi, une première étape sera envisagée dès 2009 pour une période s'achevant lors du passage au tout numérique, en fin d'année 2011. La mise en œuvre de la mesure produira son plein effet à cette date.

ANNEXE

Lettre de mission de Nicolas Sarkozy, Président de la République, à Jean-François Copé

Monsieur le Ministre,

Notre télévision publique est ancienne, solide, elle a fait ses preuves en assumant avec talent sa triple mission « informer, cultiver, divertir ». Aujourd'hui notre télévision affronte de nouveaux territoires et de nouveaux défis. Le paysage est marqué par l'abondance de l'offre privée de chaînes et de programmes, grâce à la multiplication des modes de diffusion, au lancement de la TNT, et aux nouvelles possibilités de navigation et d'interactivité offertes par Internet, devenu un média global qui inclut tous les autres.

J'ai souhaité que notre télévision publique s'adapte plus rapidement et que ses programmes se différencient plus nettement de l'offre privée. La télévision publique doit favoriser la qualité et s'efforcer de « tirer vers le haut » le paysage audiovisuel. La fin de la publicité sur les chaînes de France Télévisions doit permettre à la télévision publique de prendre davantage de risques dans la programmation, de mettre en valeur les arts et la culture, et de traiter de façon plus exigeante et approfondie les grands débats du monde d'aujourd'hui et de demain : l'environnement, la croissance durable, l'Europe, etc.

Cette modification du financement de la télévision publique doit s'accompagner de la redéfinition en profondeur de son identité et de sa stratégie, pour l'incarner dans un bouquet de chaînes et de services rénové. Telle est la mission fixée à la Commission pour la Nouvelle Télévision Publique, dont je vous confie la Présidence.

Votre Commission aura la responsabilité de répondre aux questions suivantes :

- Comment redéfinir l'identité et les valeurs du service public audiovisuel à l'ère du numérique ? Comment la télévision publique peut-elle mieux contribuer à l'éducation et la transmission des valeurs, de la culture, à l'apprentissage de la citoyenneté ? Comment répondre à ces différentes aspirations et exigences tout en maintenant des objectifs d'audience forts et ambitieux ?
- Comment l'absence de publicité peut-elle permettre à la télévision publique de stimuler la créativité et l'excellence en renouvelant les écritures et les formats dans tous les genres de programmes ? Comment dynamiser leur agencement dans des grilles de programmes sans publicité ?
- Quel rôle la télévision publique doit-elle jouer en matière de création artistique, audiovisuelle et cinématographique, française et européenne ? Quelles missions et obligations faut-il fixer au groupe France Télévisions ?
- Comment la télévision publique peut-elle tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de communication et s'adapter aux nouveaux modes d'accès aux contenus audiovisuels ?
- Quel nouveau visage donner aux différentes antennes et services du « bouquet France Télévisions » ? Quelle complémentarité avec les autres offres publiques et privées ? Avec Arte en particulier ?
- Comment mesurer les performances de la télévision publique ?

En fonction du nouveau cahier des charges et des propositions de scénarios relatives à la suppression de la publicité, vous réfléchirez au nouveau modèle économique du groupe France Télévisions, qui permettra d'établir le plan d'affaires de l'entreprise pour les cinq prochaines années. Vous étudierez dans ce cadre la faisabilité d'une dotation en capital à France Télévisions dès 2008. Ce nouveau modèle économique suppose une exigence d'efficacité et de rigueur dans l'utilisation des deniers publics, une recherche de synergies accrues et une organisation adaptée.

S'agissant des financements, vous veillerez à expertiser en profondeur les questions relatives au régime publicitaire, car la suppression de la publicité implique de prendre en compte certaines situations particulières : l'auto-promotion, le parrainage, la publicité sur les biens culturels, sur les nouveaux supports (internet, mobile), les décrochages régionaux sur France 3, et le cas de l'outre mer, où une étude d'impact est nécessaire compte tenu de l'absence ou de la fragilité d'une offre télévisuelle alternative à RFO dans certains territoires. Cette étude sera conduite en liaison avec la mission confiée au CSA sur les modalités de développement de la TNT dans les collectivités d'outre mer.

Vous examinerez deux scénarios : celui de la suppression de toute publicité dès le 1er janvier 2009, et celui de la suppression progressive en commençant par exemple par la tranche 20-24h, tous les jours, au moins sur les chaînes métropolitaines de France Télévisions.

S'agissant des ressources de substitution, vous étudierez la possibilité de la mise en place d'un «panachage de ressources», incluant en particulier une contribution des chaînes de télévision privées, qui bénéficieront du report des recettes publicitaires, ainsi qu'une contribution des opérateurs de télécommunications, assise sur l'assiette la plus large possible et donc au taux le plus faible. Vous mesurerez également la capacité de France Télévisions à développer des ressources propres, notamment en termes de droits dérivés, de distribution d'oeuvres ou encore de valorisation de sa marque.

Votre commission est composée de personnalités politiques et professionnelles choisies intuitu personae, pour leur talent et leur compétence. Pour autant cette réforme concerne tous les professionnels de l'audiovisuel et bien au-delà : elle engage la société civile, elle engage la Nation. Vous veillerez donc à associer étroitement à vos travaux les équipes de France Télévisions, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, l'ensemble des catégories et organisations professionnelles - auteurs, producteurs, diffuseurs, distributeurs, etc. - et à consulter très largement les Français, en utilisant tous les moyens de communication.

Compte tenu des décisions à prendre pour la mise en oeuvre de cette réforme, qu'il s'agisse du travail législatif ou des conséquences pratiques pour le groupe France Télévisions, vous voudrez bien remettre un rapport d'étape à la mi-avril et vos propositions définitives avant le 31 mai 2008.

Vous disposerez pour mener votre mission de l'appui des services du Premier Ministre, des services du Ministère de la Culture et de la Communication, du Ministère de l'Economie des Finances et de l'Emploi et du Ministère du Budget des Comptes Publics et de la Fonction Publique, et vous procéderez à toutes les expertises utiles.

Je vous remercie d'avoir accepté d'assurer la conduite de cette mission et vous prie d'agrérer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma sincère considération.