

À voix Haute

Pour le public et le service public audiovisuel
Projet stratégique pour Radio France 2023-2027

Maïa Wirgin - Octobre 2022

Introduction	p.3
L'urgence de la proximité	p.5
La jeunesse à voix haute	p.6
Le numérique à l'heure des plates-formes	p.7
Le droit à l'information	p.8
Le nouveau rendez-vous avec la culture	p.10
L'humain au cœur	p.11
Durabilité et modèle économique	p.12
Gouvernance	p.13
5 ans	p.14
Références	p.15

Introduction

Depuis près d'une décennie, Radio France s'est magnifiquement développée. La radio publique, que ses équipes chérissaient si ardemment, a révélé sa richesse et la force de son engagement au service de l'information, de la culture et du vivre ensemble, de tous et pour tous.

Radio France compte aujourd'hui plus de 15,5 millions d'auditeurs cumulés chaque jour, 3,5 millions d'auditeurs quotidiens sur les supports numériques et un taux de couverture de ses offres à la demande de plus de 27% par mois. Ses sept antennes, quatre orchestres et tous ceux et celles auxquels ils donnent voix chaque jour ont une place à part dans l'intimité quotidienne des français, leur permettant de suivre le rythme vertigineux de l'actualité du monde et le fil de leur vie, plus libre, plus profond, plus mystérieux.

Radio France a aussi rajeuni ses publics, répondu à la révolution des usages numériques et à l'arrivée des plates-formes, renoué le lien entre la richesse de sa production radiophonique et musicale et la puissance de ses antennes pour les diffuser au plus grand nombre. Elle assume également aujourd'hui son rôle de leader dans le paysage radiophonique et culturel, pour non seulement se faire l'écho des défis du temps mais également y prendre part, affirmant un engagement explicite et résolu en faveur de la création, de l'égalité et de la transition écologique.

Radio France, comme l'ensemble des médias publics, doit néanmoins aujourd'hui faire face à un défi inédit. Car, au cours de la même période, la société française et mondiale s'est fracturée dans ses représentations d'elle-même et du monde ; car les citoyens continuent de se passionner pour la politique mais seule la moitié d'entre eux votent régulièrement et croient aux institutions pour les représenter ; car un nombre croissant d'entre nous ont retiré leur confiance aux médias, publics comme privés, pour les informer, accéder à la culture et débattre, tout en exprimant un besoin essentiel de considération individuelle et d'inclusion collective auxquels seuls les populismes et les extrêmes semblent donner voix.

Parallèlement, la révolution des usages et du paysage concurrentiel amorcée depuis une décennie se poursuit, avec une rapidité et des effets de concentration et de cloisonnement des publics jamais égalés. Alors que les contenus culturels n'ont jamais été si riches et foisonnants, leur accès se réduit autour d'un très petit nombre d'acteurs, et les publics se détournent des médias au profit des plateformes ou d'un lien direct avec leurs communautés pour accéder à l'information et à la culture, qu'elle soit musicale, littéraire, cinématographique, théâtrale ou artistique.

Face à ces réalités, les médias publics disposent d'incroyables atouts, pour donner voix aux citoyens, partager du sens, favoriser l'ouverture et créer du lien.

Mais ceux-ci sont aujourd'hui dispersés. Et si la diversité des programmes constitue un pilier de la qualité du service public, l'absence de stratégie commune pour relever ces défis n'est plus imaginable. L'enjeu n'est pas de regrouper des moyens ou de fusionner les structures pour faire des économies, mais d'unir les forces, immenses, des entreprises de l'audiovisuel public et mettre la coopération au cœur de leur stratégie au service de tous les publics, pour continuer à exercer leurs missions, plus que jamais indispensables.

Les médias publics pourront ainsi concevoir des offres et une stratégie numérique nouvelles, afin de donner une place et une voix à tous les citoyens y compris ceux qui s'en sentent aujourd'hui exclus ou éloignés. Ils pourront conforter les valeurs du service public qui fondent leur légitimité, la place de l'information et celle de la culture au sein de leurs programmes, dans un environnement concurrentiel, technologique et géopolitique marqué par une forte incertitude et une volatilité des usages.

Les médias publics devront enfin répondre au risque de défiance, dont aucune profession et aucune institution n'est *a priori* protégée. Dans le contexte de très forte tension qui se dessine sur les finances publiques des prochaines années, le financement public de l'audiovisuel redouble cette exigence. Et celles de mettre le public au cœur de leur stratégie, l'humain au cœur de leur fonctionnement et la coopération au cœur de leur gouvernance.

Relever les défis du commun

Face à la hausse du sentiment de défiance, au mouvement d'achipélisation et aux fractures qui traversent la société française comme les sociétés occidentales, Radio France a su s'imposer comme un média reconnu et fédérateur. Forte de ce succès, elle a toutefois le devoir d'aller plus loin pour donner voix à tous les publics, y compris ceux qui s'en sentent exclus. Or, une partie importante de la population reste aujourd'hui éloignées des antennes, notamment parmi les classes moyennes et populaires, dans les territoires et parmi les publics jeunes et jeunes adultes. La stratégie éditoriale et numérique des cinq prochaines années doit marquer un tournant en la matière, en unissant les forces des sociétés de l'audiovisuel public pour créer une offre nouvelle de proximité, une offre pour les publics jeunes et une stratégie numérique capable de maintenir leur rôle de référence au service du public.

L'urgence de la proximité. La première ambition que le service public doit au public est de parler de tous et à tous. L'ensemble des antennes de Radio France – France Inter, France Culture, Franceinfo, France Bleu, France Musique, Fip et Mouv' – y contribue aujourd'hui, par une stratégie de complémentarité des lignes éditoriales et des publics, et un lien singulier avec les auditeurs. Les radios du groupe public ont aussi réussi à élargir significativement leur audience, et leurs publics.

Ces remarquables performances recouvrent toutefois une baisse de la confiance à l'égard des médias traditionnels, dont témoignent le succès grandissant médias dits d'opinion, qui s'affirment aux yeux de certains comme les seuls à entendre et donner voix aux « oubliés » des lieux de décision et de pouvoir, alors que les réseaux sociaux favorisent le repli et la communautarisation des audiences.

Dans cet univers, s'adresser, réellement, à tous, est à la fois une nécessité et un devoir. Les réactions observées pendant la crise des gilets jaunes ou, de manière plus lointaine mais non moins réelle dans la fracturation de l'opinion publique et des médias américains, montrent s'il était besoin combien les médias publics doivent mettre cette ambition au cœur de leur stratégie éditoriale. Pour y parvenir, France Bleu et France 3 doivent unir leurs forces, leurs réseaux et leurs savoir-faire. Les collaborations engagées entre les deux antennes depuis 5 ans sont importantes, notamment les matinales communes et la plate-forme *Ici*. Mais elles doivent désormais se rassembler autour d'une même ambition, celle de construire une réponse au besoin de proximité du public, sur tout le territoire.

A travers cette promesse éditoriale, chacun doit être assuré que l'audiovisuel public est un bien et un espace communs. Cette offre nouvelle, combinant les forces éditoriales et numériques des deux maisons sur l'information locale, les programmes de société et de débat, et les programmes culturels et musicaux du quotidien, doit offrir une alternative attractive et de qualité aux médias d'opinion, créer une émulation saine dans le paysage des médias locaux et une offre publique de référence.

La jeunesse à voix haute. Depuis 8 années, Radio France s'est également employée à rajeunir son public, sur l'ensemble de ses antennes d'une part, et à travers une offre dédiée d'autre part. Cette stratégie globale, qui visait à combler la très faible présence des jeunes publics et des publics jeunes parmi les auditeurs de Radio France, a porté ses fruits. L'offre à destination des jeunes et jeunes adultes a été relancée avec Mouv'. L'offre à destination des enfants jusque là presque inexistante s'est considérablement étoffée, et plusieurs programmes font aujourd'hui référence. L'offre de concerts à destination des enfants et pré-adolescents et d'éducation artistique et culturelle s'est également développée, avec plus de 55 000 jeunes visiteurs par an et plusieurs offres éducatives en ligne.

Pour autant, les courbes d'usages des publics jeunes sont alarmantes et les moyens qui leur sont consacrés extrêmement limités au regard de leur part dans la population. Le deuxième axe de la stratégie éditoriale doit ainsi être centré sur la jeunesse, par la production de programmes innovants et une stratégie de marques et de diffusion numérique repensée. Car la jeunesse, qu'elle soit urbaine, péri-urbaine ou rurale, a besoin d'un espace pour exister, partager, se sentir entendue et libre de faire entendre sa voix. Et nous avons besoin d'elle, de sa radicalité, de sa liberté, de sa créativité, de son esprit *absolument moderne*, pour avancer et grandir.

Outre une programmation musicale Hip-Hop de référence et une animation attractive, la création de programmes d'actualité culturelle et de découverte des talents, la production de nouveaux événements, dans le sillon de Hip-Hop symphonique, autour des cultures urbaines, et le développement d'une offre nouvelle d'expression et de débat nécessitent un redéploiement résolu de moyens. Le budget de Mouv' aujourd'hui très modeste doit être sensiblement augmenté, et permettre à Radio France de se doter d'une véritable force éditoriale et d'un levier pour réaliser des projets communs avec France Télévisions et France Media Monde. La stratégie de marque et de diffusion de ces contenus devra également être concertée pour construire des marques fortes et visibles et une diffusion adaptée aux usages, aujourd'hui largement en dehors de l'application Radio France.

La promesse faite aux publics jeunes passe également par un investissement renforcé dans l'éducation culturelle et artistique, autour de ce qui fait la spécificité et l'attractivité de la radio : la voix. Des offres existent déjà en matière d'information et de pratique musicale, mais leur diffusion pourrait être étendue. Un dispositif « A voix haute » consacré à l'oralité, la prise de parole en public et au débat pourrait également être créé et mis à disposition des jeunes publics comme des enseignants. L'initiation à l'écriture et la réalisation de podcasts, particulièrement puissante pour rendre les publics jeunes acteurs de la création et du débat, et aujourd'hui offerte un public limité, pourra également être déployée, en complément des offres musicales, de séries, de débat et d'événements.

La stratégie numérique à l'heure des plates-formes. Radio France a incontestablement été au rendez-vous de l'évolution des usages et du paysage audiovisuel de la dernière décennie, à travers une offre linéaire, à la demande et vidéo et une stratégie de plate-forme propriétaire et d'accords avec les plates-formes qui lui a permis d'élargir et de diversifier son public. Ces succès interviennent toutefois alors que le média radio connaît un recul continu face aux nouvelles offres de contenus audio, dont témoigne le recul des radios privées historiques, généralistes comme musicales. La décroissance du média radio, des modes de diffusion FM et DAB+ « fermés » et la poursuite des changements d'usages et d'écoute en mobilité imposent ainsi de préparer une nouvelle révolution.

Celle de bâtir une stratégie numérique à l'échelle, avec les sociétés de l'audiovisuel public, afin de maintenir leur présence comme un acteur de référence de l'information, du débat public et de la vie culturelle nationale et internationale. Celle de passer d'une stratégie de « numérisation » des modes de production et de diffusion, à une stratégie d'activation, pour aller vers les auditeurs.

La présence numérique des médias publics suppose aujourd'hui un nouvel investissement technique, éditorial et de traitement des données d'audiences et d'usage qu'aucune des sociétés de l'audiovisuel public ne semble pouvoir se permettre de porter seule ou isolée. Elle suppose de fédérer le pouvoir de négociation vis-à-vis des acteurs structurants que sont les plates-formes, afin de garantir des conditions équilibrées de distribution des contenus et des données associées. Elle suppose enfin une stratégie de marques, de distribution et de communication à même de garantir que les contenus d'immense qualité produits continuent à trouver leur public et rencontrent ceux qui en sont éloignés. L'idée n'est pas d'absorber les antennes et programmes dans un grand tout, mais de construire une stratégie d'investissement et de diffusion commune puissante, face à une évolution des usages extrêmement rapide, à l'atomisation des publics et la concentration des carrefours d'audience.

Être au rendez-vous de l'information et de la culture

Le droit à l'information. On peut déplorer l'avènement des fakenews, de l'information-divertissement ou des médias d'opinion. Mais ils existent. Et leurs effets sur la qualité du débat public et sur la capacité de chacun à investir un espace collectif de discussion et de débat si vital pour le fonctionnement de la démocratie se font sentir chaque jour avec un peu plus de force. Face à cette situation, l'information des citoyens fait plus que jamais figure de bien commun. Bien qu'elle ne soit pas exempte de biais ou de limites, sa déontologie, sa recherche des faits, son souci de la pluralité des points de vue sont le meilleur gage de la préservation de la liberté de pensée et d'agir de chacun.

A cet égard, l'audiovisuel public a un rôle spécifique à jouer. Non celui de se substituer à une offre privée défaillante, mais de contribuer au pluralisme et à la production d'une information indépendante, fiable et de qualité. De l'information de la première heure, brûlante, rapide, qui nécessite une présence au plus près du terrain, une capacité à vérifier les sources et croiser les points de vue avec justesse, rapidité et équilibre, à l'investigation, patiente, approfondie, qui prend le temps long de l'enquête et de l'analyse, celle-ci a un coût.

Radio France jouit en matière d'information d'un triple atout : l'existence de quatre rédactions – France Inter, Franceinfo, France culture et France Bleu et ses 44 rédactions locales – dotées chacune d'une ligne et d'une couleur éditoriales, qui nourrissent le pluralisme et la diversité de l'information perceptible à l'oreille nue ; une expérience de 35 années d'information en continu, depuis la création de France Info en 1987 à la mise en place de l'agence franceinfo devenue agence radiofrance et la création d'une offre télévisuelle et numérique commune avec France télévisions, France Media monde et l'INA, qui agrège la production d'information chaude et mutualise les moyens de vérification et de fiabilisation des informations diffusées ; et une expérience de l'investigation, du reportage et du documentaire qui donne à l'offre d'information de Radio France sa profondeur et sa légitimité.

Mais le service public de l'information se prive encore de capacité à s'unir et à convaincre. Franceinfo est parvenue à mettre en réseau les rédactions de quatre sociétés de l'audiovisuel public et créer une offre audiovisuelle et numérique commune. Mais celle-ci demeure partielle, notamment en matière internationale et locale. Radio France, France Télévisions et France Médias Monde ont l'opportunité

de tirer les enseignements de leurs six années de coopérations et de franchir un nouveau cap. Face au développement des fausses informations, au niveau local, national et international, et à la puissance des réseaux sociaux et de l'information désintermédiée ou communautaire, Franceinfo peut devenir une véritable force commune de production, de vérification et de mise à disposition d'information en temps réel, fiable et indépendante, pour ses antennes propres mais également pour l'ensemble des rédactions des sociétés de l'audiovisuel public. La création d'un média de proximité unifié, réunissant la puissance des rédactions des réseaux de France Bleu et France 3, permettra quant à elle d'asseoir la richesse et la crédibilité de l'information locale du service public.

Symétriquement, l'existence de rédactions singulières, incarnant le pluralisme des antennes et offrant une diversité de formats d'information – journaux, magazines, documentaires, reportages et enquêtes d'investigation – doit être réaffirmée car elle constitue le rempart le plus sûr contre le soupçon d'entre-soi et de manipulation de l'information. Sa complémentarité avec l'existence d'une offre commune d'information de la première heure doit également être explicitée.

Le service public doit ainsi assumer et expliquer davantage son rôle dans la défense du pluralisme et du droit à l'information. Déconstruire les mécanismes du complotisme ne suffit pas. Il faut également pouvoir éclairer, régulièrement, sur le sens du métier journalistique, le rôle des rédactions et leur contribution à la liberté individuelle et collective. A l'exception des rendez-vous du médiateur des antennes et des contributions ponctuelles des rédactions et des journalistes aux actions d'éducation aux médias, le métier des journalistes reste dans l'ombre et les ressorts de l'information et des rédactions largement méconnus. L'information de service public doit désormais se dire elle-même.

La contribution de Radio France à l'éducation aux médias et à l'information devrait également être renforcée, à la fois comme une mission de service public à part entière (nécessitant notamment de valoriser la contribution et l'engagement des journalistes dans cette mission), et comme le meilleur ingrédient d'un rapport confiant et éclairé à l'information produite sur les antennes.

Radio France devra enfin s'associer avec les sociétés de l'audiovisuel public pour renforcer la place de l'audiovisuel public français dans les instances de gouvernance internationales des médias, notamment les médias francophones publics, l'UER, mais également l'UBI et les instances de rencontre et de dialogue entre médias publics et privés, qu'ils soient radiophoniques, audiovisuels ou presse, afin de porter les enjeux de l'audiovisuel et de la liberté de la presse au niveau européen et international.

Le nouveau rendez-vous avec la culture. Le monde a besoin de musique. Cette signature, qui a longtemps été celle de France Musique, est plus que jamais vraie. Le monde a besoin de culture, d'une culture multiforme, qui apaise et qui bouscule, fédère ou questionne, qui émeut et met en mouvement, une culture qui ouvre le champ des possibles, sans enfermer ou assigner, une culture de toutes et tous et pour toutes et tous.

Là aussi, Radio France jouit d'atouts immenses. A la fois producteur et diffuseur de contenus, elle fait référence en matière d'émissions culturelles, musicales, littéraires, de débat d'idées, de science ou de sport. Elle a développé depuis la réouverture de la Maison de la radio au public une offre de concerts et d'événements exceptionnels, source d'innombrables rencontres et moments de grâce, qui ont la particularité d'être à la fois offerte aux spectateurs et bien au-delà, au public des antennes et en ligne.

Dans cette matière, comme pour l'information, la spécificité du service public n'est pas tant de faire ce que les médias privés ne font pas, que de contribuer à la diversité culturelle, sa vitalité et à leur partage avec le public. Mais là également, Radio France fait face à plusieurs révolutions : celle des usages, notamment en matière d'écoute musicale, au profit des plates-formes ; celle des pratiques culturelles, qui connaissent aujourd'hui une volatilité extrême et oscillent entre usages numériques et renouveau du *live* après deux années de crise sanitaire ; celle des industries culturelles et du paysage des droits d'auteur et des droits sportifs, qui bouleversent la circulation des œuvres et leur accès ; celle du cloisonnement culturel enfin, qui à la bataille entre culture élitiste et culture populaire ajoute aujourd'hui l'opposition entre culture ouverte et culture identitaire.

Face à ces évolutions, la culture doit plus que jamais conserver sa place au sein des antennes et de l'offre de concerts et d'événements. Mais elle doit également répondre à des attentes nouvelles. Cela passera d'abord par une réaffirmation de la place du spectacle vivant, à travers des rendez-vous identifiés et une communication accrue, y compris sur les trésors du catalogue. Par une politique de soutien à la création et aux jeunes talents ensuite, et l'utilisation des futurs studios de production, qui seront achevés en 2025, comme une plate-forme artistique et de production audiovisuelle sans équivalent, mêlant expertise acoustique de pointe et productions légères. Par un engagement résolu pour l'accès de tous à la culture enfin, sur tout le territoire. Car l'audiovisuel public est aujourd'hui reconnu par les acteurs publics et privés du secteur culturel, dont il est le premier partenaire pour diffuser la culture au plus grand nombre. Mais il doit l'être au moins autant, et passionnément, du public.

Consacrer l'engagement humain, la durabilité et l'indépendance de l'audiovisuel public

Faire autrement : l'humain au cœur. Ma conviction, et celle-ci est d'autant plus forte qu'elle est née à Radio France, est qu'on ne mène des projets et des transformations qu'avec les équipes, et grâce à elles. En cultivant l'écoute, le partage de la vision, et en créant du lien. Avec et entre les équipes, avec les partenaires sociaux, et avec l'ensemble des parties prenantes de l'audiovisuel public. Radio France jouit dans ce domaine d'une tradition ancienne, et parfois douloureuse. Mais je sais combien le dialogue social et la concertation sont aussi capables de produire et porter des projets considérables, y compris avec les autres sociétés de l'audiovisuel public. En mobilisant la conviction, la négociation et l'imagination. En menant le dialogue de manière constante, engagée, et respectueuse du service public, de ses valeurs et des personnes qui le composent. Tel sera mon engagement.

Radio France, comme tous les médias mais peut-être plus encore, est aussi et avant tout le fruit de ses 4880 collaborateurs. Qu'ils soient journalistes, producteurs, techniciens du son, réalisateurs, musiciens, personnels de production ou équipes administratives, en studio ou sur scène, à Paris ou en région, la magie est toujours issue de la mobilisation collective autour d'une passion, celle de la radio, des programmes, des concerts, et du public. Or, ces équipes doivent aujourd'hui relever plusieurs défis : celui de la transformation des métiers d'une part, pour répondre aux évolutions éditoriales et technologiques et aux compétences nouvelles de la production et de la diffusion ; celui de l'évolution des modes de travail ensuite, bouleversés par la crise sanitaire, et qui exige l'adaptation des organisations et l'accompagnement des individus et des collectifs de travail ; celui de la bataille des talents enfin, dans un paysage marqué par la concurrence des plates-formes, dotées de capacités d'investissement et de moyens pour attirer les voix des antennes comme les expertises métiers sans précédent.

Face à ces enjeux, les ressources humaines constituent une dimension centrale de la stratégie de l'entreprise. Elles s'appuieront sur une équipe de direction paritaire et diversifiée, tant sur les fonctions exécutives que sur les antennes. Sur un investissement massif dans la formation, le développement professionnel et la qualité de vie au travail. Et sur une politique d'égalité et de diversité au cœur des processus de recrutement et de carrière, en veillant à leur transparence et leur ouverture réelles.

Faire durablement : le modèle économique et écologique de Radio France. La stratégie de Radio France au service du public suppose également un modèle économique et écologique durable.

En tant que média public, et en tant que premier groupe radiophonique et acteur majeur de la culture, Radio France doit garantir l'exemplarité environnementale de ses activités, dans son fonctionnement quotidien, ses modes de production et sur ses antennes. Elle joue à cet égard un double rôle de modèle et d'aiguillon, contribuant à la transformation des représentations et des pratiques de ses concurrents et partenaires. Cet engagement suppose de poursuivre la mobilisation engagée sur les antennes, et de franchir en la matière un pas supplémentaire, en intégrant la transition écologique dans ses objectifs stratégiques et sa trajectoire financière et en mesurant les effets de son action.

Pour relever les défis de cinq prochaines années, Radio France doit également disposer d'un modèle économique solide. Cela suppose de stabiliser la trajectoire des ressources publiques qui lui seront allouées, ainsi qu'aux autres sociétés de l'audiovisuel public, pour financer ses missions et leurs transformations. Elle suppose également de développer ses ressources propres, en maintenant le niveau actuel de recettes publicitaires et en développant les ressources nouvelles associées à la réouverture des studios de production, pour financer les investissements nécessaires en matière éditoriale, numérique, humaine et sa politique environnementale.

A cet égard, la crainte que les ressources publicitaires créent une dépendance de l'audiovisuel public à l'égard des logiques d'audience paraît pouvoir être contenue, dès lors que le volume de publicité demeure maîtrisé et la politique tarifaire suffisamment exigeante pour contribuer à la valorisation du média radio dans son ensemble auprès des annonceurs. La présence de Radio France sur le marché publicitaire lui donne par ailleurs, par son pouvoir de marché, la capacité à infléchir les pratiques, notamment en faveur d'une publicité responsable en matière environnementale mais aussi sociale ou sociétale. Elle permet enfin à Radio France d'être pleinement intégrée dans le paysage concurrentiel et de contribuer à son pluralisme, en valorisant la diversité de ses contenus et des publics.

Enfin, dans un contexte de fortes tensions sur les finances publiques, Radio France doit pouvoir faire la preuve de l'exemplarité de sa gestion et de l'atteinte de ses objectifs au service du public. Cela supposera que son budget reflète les priorités stratégiques retenues, et que la redevabilité de l'entreprise soit accrue, tant sur les résultats obtenus que sur les moyens mis en œuvre pour les atteindre, afin de donner au public les gages nécessaires de son utilité et de son caractère essentiel.

Garantir l'indépendance et la coopération de l'audiovisuel public. L'histoire de la gouvernance de l'audiovisuel public est aussi longue et épique que celle des lois qui structurent le secteur depuis 60 ans. A la suite du dernier projet de loi sur la communication audiovisuelle et la souveraineté culturelle examiné en mars 2020 puis écarté face aux mesures d'urgence et de relance rendue impératives par la crise sanitaire, le débat est à nouveau ouvert sur la gouvernance à retenir par l'Etat actionnaire et le Parlement. Celle-ci devra en tout état de cause permettre de garantir l'indépendance de l'audiovisuel public, à l'heure où son financement est réformé.

Je persiste pour ma part à penser que la création d'une holding entre les sociétés de l'audiovisuel public présente le plus d'avantages et le moins d'inconvénients des différents modèles. Sous réserve de proscrire la création d'une surcouches administrative commune, elle permet en effet de ne pas disperser l'énergie des sociétés dans une fusion longue et coûteuse financièrement et humainement. Elle permet par ailleurs, mieux qu'une présidence commune, de créer un espace pour bâtir une stratégie et un intérêt social communs aux sociétés de l'audiovisuel public, qui préserve chacune mais permet de dépasser les situations où l'intérêt ou le poids de l'une peut l'emporter sur l'autre. Elle peut en outre faciliter la création d'offres nouvelles, portées par des filiales communes, tout en préservant ce qui fait la force de chacune des entreprises, leurs chaînes, leurs savoir-faire, leurs spécificités.

Mais si une gouvernance nouvelle de l'audiovisuel public est rendue indispensable par la réforme de son financement pour garantir son indépendance, elle n'est ni suffisante, ni un préalable nécessaire pour concevoir et mettre en œuvre des projets d'offres communes et une stratégie numérique partagée entre Radio France et les autres médias publics. Les projets éditoriaux les plus ambitieux ont en effet abouti lorsqu'ils étaient partagés par les entreprises et leurs dirigeants au service d'un objectif commun, le public. Chacun des partenaires peut dans ce cas être assuré de porter et être porté par l'intérêt du projet éditorial et du public. Tel sera également mon engagement, au sein de Radio France et à l'égard de ses partenaires de l'audiovisuel public.

La rémunération des présidents des sociétés pourrait également être utilisée comme levier, en consacrant au moins 50% de la part variable à l'atteinte des objectifs en matière d'élargissement des publics et de coopération au sein de l'audiovisuel public, le reste mesurant l'atteinte des objectifs sociaux et sociétaux d'une part, et les objectifs de transparence et de gestion financière d'autre part, sur le modèle ESG, incarnant l'ambition d'un service public audiovisuel essentiel, au service de tous.

5 ans

Radio France, comme France Télévisions, France Media Monde, l'INA, Arte et TV5 Monde sont des trésors. Populaires et exigeantes, fédératrices et promptes à susciter la curiosité et la découverte, elles ont chacune mené depuis dix ans de considérables mutations pour se réinventer, s'adapter aux usages numériques, élargir leur audience, et construire des offres d'immense qualité. Elles accompagnent nos vies et les évolutions du monde.

Radio France et les autres sociétés de l'audiovisuel public doivent cependant faire un choix. Celui de poursuivre des chemins séparés, au risque de ne plus répondre aux besoins du public, ou celui d'unir leurs forces pour construire des offres nouvelles et relever l'immense défi démocratique et social de notre temps. Fortes de ses succès, Radio France a aujourd'hui les moyens et l'opportunité d'une coopération réelle, équilibrée et confiante avec les autres sociétés de l'audiovisuel public. Telle est l'ambition et le sens de ce projet stratégique.

Le service public audiovisuel doit également relever un défi humain, celui de la révolution des métiers et de la bataille des talents, et porter haut ses valeurs et ses équipes. A l'heure où son financement va être réformé, il doit enfin revoir sa gouvernance, pour donner toutes les preuves d'indépendance et de transformation qui fonde sa crédibilité aux yeux du public.

Toutes celles et ceux qui sont passés par Radio France sont tombés amoureux de cette maison et des personnalités qui la composent. J'ai eu cette chance immense et souhaite aujourd'hui la mettre au service du public et de l'audiovisuel public, et porter les défis des cinq prochaines années avec elles.

Pages 15 et 16 :
document ne relevant pas du projet stratégique
et retiré en vue de la publication de celui-ci.