

CANDIDATURE A LA PRESIDENCE DE LA SOCIETE RADIO FRANCE

Conformément à la résolution du 14 février 2018 du conseil supérieur de l'Audiovisuel, j'ai l'honneur de présenter ma candidature à la présidence de la société Radio France.

1/ Les raisons d'une candidature

Avant d'aborder le projet stratégique envisagé pour Radio France, je voudrais évoquer rapidement les raisons qui ont motivé ma candidature, incarnées par un long parcours dédié au service public et plus particulièrement à celui du monde de la culture.

Après avoir exercé des fonctions dans l'administration des douanes pendant 10 ans, j'ai été sélectionné en 2000 au tour extérieur de l'Inspection générale des finances où je suis resté 4 ans à exercer diverses missions portant sur des politiques ou des structures publiques.

A la sortie de l'Inspection des Finances en 2004, j'ai fait le choix de rester au sein de l'Etat, de façon parfaitement volontaire et assumée. La notion de service de l'Etat est une valeur forte à mes yeux.

Motivé par le goût de la chose publique et de la culture, j'ai alors orienté mon parcours dans le périmètre du ministère de la culture et de la communication. J'ai ainsi exercé successivement au cours des 15 dernières années les fonctions d'Administrateur général de l'Etablissement public du musée et du domaine national de Versailles (2004-2007), puis celles de directeur adjoint du cabinet de la ministre de la Culture (2007-2009) puis, quelques mois, adjoint au chef de l'inspection générale des finances (2009-2010) avant de devenir directeur adjoint de l'Opéra national de Paris (2010-2014) et directeur général délégué du centre national du cinéma et de l'image animée depuis 2014.

J'ai donc pu aborder différents domaines de compétence, que ce soit le patrimoine (Versailles), le spectacle vivant (Opéra de Paris), les médias (directeur adjoint de Cabinet ou j'étais en charge de tous les sujets « Communication » et, s'agissant de la radio, les questions de la rémunération équitable, la concentration, la publicité, la radio numérique terrestre, voire les débuts des travaux de la Maison de la Radio) ou encore les industries culturelles (CNC).

Au cours de ces 15 années j'ai occupé des postes de numéro 2 dans ces grandes entreprises culturelles, avec une grande satisfaction personnelle, et celle – je le crois – des personnes avec lesquelles j'ai pu travailler. J'ai eu et je conserve d'excellentes relations avec mes présidents – essentiellement des femmes que ce soit à la Douane, à Versailles, au Ministère de la Culture ou au CNC – et j'ai toujours été d'une loyauté scrupuleuse avec chacun d'entre eux. La présente candidature se fait naturellement en totale transparence avec la Présidente du CNC et son accord.

Ces différentes expériences font que je pense être désormais prêt à des fonctions de présidence d'une entreprise publique.

2/ Les expériences acquises

J'ai acquis de ces précédentes fonctions des expériences qui m'apparaissent utiles pour Radio France et ses enjeux stratégiques.

Je pense avoir démontré une capacité à la gestion et au management d'équipes importantes : plus de 800 agents à Versailles, 1800 à l'Opéra national de Paris avec des statuts très divers (équipes techniques, intermittents, artistes...). J'ai toujours porté une grande attention aux ressources humaines au sein des structures dans lesquelles j'ai pu travailler et il me semble avoir réussi à instaurer un dialogue social de qualité, notamment à Versailles et à l'Opéra où coexistent des métiers très divers, à l'image de Radio France.

Par ailleurs, je pense avoir fait la preuve de mon aptitude à gérer des budgets élevés (environ 100 M€ à Versailles, 200 M€ à l'Opéra de Paris et 60 M€ au CNC), par ailleurs soumis à de très fortes contraintes. Le château de Versailles ne disposait d'aucune subvention de fonctionnement et était totalement dépendant du nombre de visiteurs ; l'Opéra de Paris, pour sa part, a subi des coupes sévères de la part de l'Etat en 2012 et 2013.

Les rapports de la cour des comptes sur Versailles et l'Opéra, effectués aux périodes où j'étais en fonction ont été positifs, voire élogieux.

Cette gestion rigoureuse s'est doublée d'une politique volontariste de développement des ressources propres, que ce soit à Versailles ou à l'Opéra, avec, par exemple, une optimisation de la billetterie tout en respectant les obligations de service public, ou encore une large diversification des activités (visites du Palais Garnier, développement des concessions, développement d'une offre audiovisuelle, mécénat...). Les résultats ont été conséquents : + 30 % de ressources propres à Versailles entre 2004 et 2007 et +28 % de ressources propres à l'Opéra entre 2010 et 2014.

Par ailleurs, j'ai eu la responsabilité d'organiser et superviser le déroulement de travaux importants, que ce soit à Versailles ou à l'Opéra Bastille. S'agissant de Versailles, j'ai suivi en direct, en lien avec la maîtrise d'œuvre assurée par les architectes en chef des monuments historiques et la maîtrise d'ouvrage réalisée en interne, le démarrage du schéma directeur de travaux de Versailles, vaste plan de 375 M€. Cette opération constituait le plus important plan de travaux jamais réalisés à Versailles depuis les différentes étapes de sa construction. Outre la mise aux normes électriques, le chauffage, et la climatisation, des chantiers très lourds en milieu contraint étaient menés dans tous les espaces du château, de Trianon et des dépendances.

S'agissant de l'Opéra Bastille, des travaux de rénovation importants étaient prévus et devaient conduire à la fermeture de la salle pendant de longs mois. Nous nous sommes organisés pour allonger les périodes de relâche en été afin de conduire le chantier pendant cette période sans fermer la salle et contraindre ainsi les ressources propres.

J'ai eu l'opportunité d'animer d'autres projets stratégiques et structurants comme le transfert des biens du Parlement à l'Etablissement public de Versailles, le projet de partenariat public privé pour la réforme du système de billetterie et d'information du public, la création d'une filiale de production audiovisuelle à l'Opéra de Paris, la simplification et la refonte du process des aides du CNC... Ces dossiers transversaux, mobilisant les équipes en mode projet, me sont à la fois familiers et source de motivation, dans leur esprit de co-construction.

S'agissant de mon expérience directe à l'Opéra de Paris, j'ai été amené à gérer un orchestre et un chœur professionnels, ainsi qu'une maîtrise. Je crois avoir quelques compétences dans la gestion d'une salle de spectacle, la programmation devant, de mon point de vue, demeurer une affaire de spécialistes.

Au cours de ces 15 dernières années, j'ai naturellement acquis une connaissance fine des relations avec les différentes tutelles du Ministère de la Culture ou du Budget, comme avec le Parlement, autant de missions au cœur du travail du Président de Radio France. Par ailleurs, mes actuelles fonctions me permettent d'avoir de fréquents et fructueux contacts avec les dirigeants de l'audiovisuel public.

Enfin, mon travail au CNC m'a conduit à acquérir une vision à la fois précise et panoramique des évolutions systémiques et rapides de l'univers des médias, avec la fulgurante progression des plates formes de vidéo à la demande par abonnement ou gratuites et les bouleversements des usages. La radio est peut-être moins directement exposée que la télévision à ces évolutions, mais elle doit s'inscrire impérativement dans une démarche de média global. La bataille de demain, dans une compétition internationale très agressive, n'est pas celle de la diffusion mais des contenus. Les modes de diffusion doivent s'adapter aux modes de consommation des contenus et leurs évolutions très rapides. Radio France doit s'inscrire résolument dans cette démarche et il me semble que les très bonnes orientations prises en la matière méritent d'être largement amplifiées.

3/ Méthodologie retenue

Avant d'en venir au projet stratégique que la loi demande aux candidats de présenter, je souhaite rappeler que les conditions du départ de l'ancien Président de Radio France ont imposé une procédure rapide de choix de son successeur. Le délai pour présenter un dossier a donc été bref et ne peut se nourrir, pour un candidat extérieur à l'entreprise, que de données publiques. Elles peuvent parfois manquer de précisions, nuisant ainsi à la qualité de la proposition globale.

Par ailleurs, il me paraît souhaitable également de faire un point sur la méthode de travail que je souhaite utiliser si mon projet a la chance d'être retenu. Compte tenu du faible temps de préparation préalable imposé par les circonstances et surtout parce que je crois profondément à la discussion et à la confrontation des idées, aucune évolution envisagée dans ce projet ne sera mise en œuvre sans une réflexion préalable complémentaire suivie d'une large concertation avec les équipes impliquées. S'il est possible d'avoir de mauvaises idées seul, il

est plus rare de constater ces dérives quand la réflexion est collective et ouverte. Je n'aime pas imposer des choix et préfère toujours les soumettre à la concertation. Il ne m'a jamais posé de difficultés d'abandonner rapidement un projet si ce dernier ne s'avère pas pertinent voire si les conditions ne sont pas remplies pour une pleine application. Les éléments qui suivent sont donc des pistes qui seront engagées en termes de réflexion mais qui pourront ne pas avoir de suites si l'idée n'apparaît pas pertinente, ou trop complexe ou trop coûteuse. Enfin, je n'ai aucune équipe avec moi. J'ai préparé seul ce dossier. Si ma candidature est retenue pour le poste de Président de Radio France, je viendrai seul et souhaite vivement travailler avec les équipes en place au sein de l'Entreprise et notamment le comité éditorial et le comité exécutif. La qualité du travail accompli, le professionnalisme des équipes et les résultats positifs enregistrés récemment par Radio France, notamment en termes d'audiences, me semblent imposer la stabilité des équipes.

4/ Le service public de la radio

Avant d'aborder différentes thématiques, je voudrais apporter quelques précisions sur ma conception du service public de l'audiovisuel, qui constitue la ligne directrice des propositions qui vont suivre.

La radio publique, par définition, doit se différencier clairement des radios privées. Ses ressources proviennent des Français par la contribution à l'audiovisuel public, qui est proposée par le Gouvernement au Parlement. Ce dernier approuve son montant. L'Etat impose un certain nombre de règles via les cahiers des charges et les contrats d'objectifs et de moyens. Par ailleurs, l'audiovisuel public est soumis au contrôle d'un régulateur.

Il est donc capital que le prochain président de Radio France soit conscient de l'absolue nécessité d'être d'une totale transparence et loyauté dans ses relations avec le Gouvernement, le Parlement et le Conseil supérieur de l'Audiovisuel. Telle est mon ambition et je crois avoir démontré dans mes fonctions en cabinet ministériel ou au CNC que j'en étais capable. Dans un contexte où la redevance demande un effort financier significatif aux Français, il est normal de veiller à la bonne utilisation des deniers publics. Radio France a des missions spécifiques en raison du service public qu'elle conduit. C'est son ADN et il est indispensable d'être vigilant sur ce point qui justifie son existence. Le dernier rapport du CSA sur l'application du cahier des charges démontre que la situation est bonne. C'est un encouragement pour poursuivre et accroître les efforts en ce sens.

5/ L'identité de Radio France

Je pense être conscient des forces de Radio France. La première d'entre elles est son identité, en tant que radio publique. Les salariés de Radio France sont fiers de leurs spécificités et ils ont raison. Si je suis choisi, je serai très vigilant à maintenir et accroître cette force. Par ailleurs, le professionnalisme des équipes de Radio France est unanimement reconnu. Un grand nombre de journalistes de Radio France qui ne travaillaient pas ce soir-là sont

spontanément revenus lors des attentats du Bataclan. Les spécialistes de l'Opéra de Paris considéraient que les techniciens du son de Radio France étaient parmi les meilleurs de France voire du monde. Ma première action sera naturellement de veiller à préserver ce capital humain et ces compétences exceptionnelles.

6/ Les antennes et les audiences

Les résultats des antennes de Radio France sont tout à fait remarquables et sont à mettre au crédit de toutes les équipes. France Inter se situe à 11,3 % d'audience, talonnant RTL . En revanche, la matinale de France Inter est devenue la plus écoutée de France ce qui est un succès exceptionnel et témoigne de l'intérêt et de la confiance des Français pour l'excellent travail éditorial accompli. France Info a atteint un très haut niveau (8,5% d'audience) après une progression importante. France Bleu (7% d'audience) reste une référence en matière d'inscription territoriale. France Culture pour sa part établit un nouveau record avec 1,3 millions d'auditeurs et France Musique incarne une ligne éditoriale exigeante qui rencontre son public. Même Mouv' qui a connu des difficultés d'audience liées à son positionnement éditorial, est aujourd'hui en progrès avec 400 000 auditeurs.

Par ailleurs, le dernier rapport de juillet 2017 du CSA sur l'exécution du cahier des charges de la société Radio France relève que ces bons résultats « valident la stratégie mise en place par son président directeur général ». La première des urgences pour le prochain Président de Radio France est de préserver ces excellents chiffres qui montrent que la redevance est bien utilisée. De bonnes audiences sont à la fois fragiles et indispensables. L'histoire de la radio – publique comme privée – montre qu'il est dangereux de bouleverser une grille qui donne de bons résultats. J'entends avoir une approche modeste et pragmatique en ce sens.

Il va de soi que le futur président de Radio France doit s'intéresser aux contenus et aux programmes en fixant notamment des lignes directrices, mais je considère que ces derniers sont avant tout de la responsabilité des directeurs d'antenne. A partir du moment où l'audience est là et le cahier des charges est respecté, il me semble que le rôle du Président de Radio France doit davantage porter sur les problématiques de complémentarité des antennes et de renouvellement des programmes.

Les évolutions des grilles de France Inter et de France Culture qui sont des succès, l'ouverture de 6 webradios pour Fip et de 7 webradios pour France Musique et de manière générale, une stratégie d'offre musicale segmentée en fonction des goûts de l'auditeur, la nouvelle organisation des 44 stations de France Bleu en deux grandes zones sont autant d'initiatives positives qu'il convient de conforter.

En termes de contenus, les efforts très réels de France Culture et de France Inter dans le domaine de la création originale – respectivement 74 et 81 textes commandés - doivent être maintenus et amplifiés sous réserve de disponibilités budgétaires.

Quelques légères évolutions pourraient être toutefois envisagées.

Si mon projet est retenu, je souhaite que toutes les antennes de Radio France fassent une **place plus importante à la chanson française**. Cette priorité ne doit pas concerner que certaines antennes mais bien l'ensemble des stations.

Par ailleurs, je pense utile de **développer encore davantage la place des langues régionales** sur les antennes de France Bleu (langue corse, bretonne, alsacienne, basque, langues des outre mer...). Outre la proximité plus grande avec les auditeurs en région, il me semble qu'il appartient au service public de conforter la richesse linguistique de notre pays.

Enfin, je souhaiterais qu'une vaste réflexion soit menée pour **faire aussi des antennes de Radio France, la radio de l'Education artistique et culturelle, pour les jeunes**. Il s'agit de la dernière frontière culturelle de notre pays, dans un contexte d'offre très abondante et d'équipements répartis sur tout le territoire. L'éducation artistique et culturelle permet à toute une classe d'âge d'avoir accès à toutes les facettes de la Culture. La radio publique – voire une webradio dédiée – peut prendre toutes sa place avec des émissions éducatives adaptées pour les jeunes qui les initient par exemple à l'Art, la Musique, le Cinéma, en lien avec l'Education nationale et les enseignants qui vont apprécier ce relai puissant. Radio France compte en son sein des passeurs passionnants et passionnés qui sauront parler aux jeunes et transmettre leurs connaissances. France Culture a des émissions pour les candidats à l'agrégation. On pourrait envisager sur la webradio dédiée des émissions pour préparer le brevet ou le baccalauréat. Par ailleurs, habituer ces jeunes à écouter des émissions de Radio France est également un moyen de fidéliser l'auditeur de demain. Il conviendra également dans le même esprit, de compléter les initiatives existantes en matière d'éducation et de décryptage de l'information.

7/ Les travaux de la maison de la Radio.

Je suis conscient de l'état d'épuisement psychologique de tous les collaborateurs de Radio France qui subissent depuis plus de 10 ans des travaux en site occupé. Bien évidemment, ce chantier est hors norme par sa taille, sa durée, et ses conditions de déroulement. Les aléas, retards, dépassements budgétaires sont souvent consubstantiels à de telles opérations. La décision prise en 2016 de rénover les studios dits moyens est une initiative intéressante car ces derniers jouent un rôle important pour les antennes et pourraient aussi être valorisés quand ils ne sont pas utilisés, ce qui permettrait d'accroître les ressources propres de l'entreprise. Toutefois, cette décision allonge encore les travaux pour 5 ans.

De nouveaux retards étant inévitables, le rapport d'un expert était attendu pour envisager les différents scénarios d'achèvement du chantier.

Je suis disposé à avoir recours à **tous les moyens possibles** pour terminer cette opération le plus rapidement possible.

8/ Le développement du numérique

Le mandat du précédent Président de Radio France a vu une augmentation très sensible des investissements dans le domaine du numérique (+ de 11 M€ par an). C'est une bonne décision, car il est évident qu'il s'agit du secteur qu'il convient de développer fortement et il faut encourager les nombreuses initiatives prises dans ce domaine.

8 Français sur 10 écoutent aujourd'hui la radio chaque jour. 11,4 % d'entre eux le font d'ores et déjà en digital et la moitié d'entre eux sur leur smartphone. Il est certain que cet usage va se développer très fortement ce qui rend indispensable l'adaptation de la politique numérique de Radio France en la matière.

Les sites des différentes antennes ont été modernisés en 2016. D'ores et déjà, l'offre numérique de Radio France est un succès : en 2016, plus de 9 millions de visiteurs uniques par mois et 46 millions d'écoutes. Radio France est toujours première dans le classement des radios numériques.

Par ailleurs, une application Radio France a été mise en place à l'été 2017. Cette création mérite d'être examinée. D'une part, le monde numérique va vers la globalisation mais d'autre part les antennes ont des identités fortes qui justifient les sites natifs. Une évaluation sera nécessaire.

Le succès de cette politique repose aussi sur **l'ergonomie des applications qui sont proposées**. Les nombreuses relations de travail que j'ai pu avoir dans mes actuelles fonctions avec des géants du numérique comme You Tube ou Netflix, m'ont appris que ces entreprises dépensent beaucoup d'argent pour offrir à leurs clients l'application la plus simple possible à utiliser. Les jeunes générations nées avec le numérique n'acceptent pas de passer du temps à trouver un programme. Les plus anciens ont besoin de simplicité pour accéder aux podcasts. Je serai très vigilant sur ce point qui est, avant même la qualité des programmes proposés, le gage du succès de la politique numérique de Radio France.

Par ailleurs, Radio France et ses antennes développent une **politique de podcast natifs qui mérite d'être développée** et qui donne des résultats intéressants. A ce titre le fonds de soutien aux podcast natifs mis en place avec la SACD est une initiative qui selon moi, va dans le bon sens et qui doit être poursuivie.

Par ailleurs, je suis très favorable à poursuivre les initiatives telles **les Facebook live ou les chaînes Youtube dédiées**, qui sont aussi un moyen d'accroître les audiences et surtout de les diversifier, notamment auprès des jeunes générations. La prudence s'impose néanmoins car il ne faut pas être dépendant des évolutions des politiques de diffusion de ces plateformes.

Par ailleurs, il conviendra de porter une attention toute particulière à deux évolutions technologiques majeures à savoir **les assistants vocaux et la voiture connectée**. Sur ce dernier point, compte tenu du fait que plus de 30% des Français écoutent la radio en voiture, il est primordial de faire en sorte que la radio publique soit accessible aisément quand les voitures seront connectées, ce qui imposera des négociations avec Google ou Apple qui sont d'ores et déjà en pointe sur ce point. Par ailleurs, Radio France se doit d'être présent sur le

chantier des assistants vocaux comme Google Home ou Echo d'Amazon. Il ne faut négliger aucun nouveau mode de diffusion des programmes même s'il est utile de les adapter à l'usage.

Tous ces développements imposent des investissements. **Je suis fermement opposé à l'idée de rendre payants** les podcasts ou de mettre en place des **systèmes d'abonnements payants**, car tous ces investissements ont été rendus possibles par la contribution à l'audiovisuel public, ce qui reviendrait à faire payer les Français deux fois. En revanche rien n'empêche le développement de la publicité numérique même si les revenus qui sont dégagés sont modestes.

Enfin, le numérique est un formidable moyen de mutualisation des énergies et des contenus pour l'ensemble de l'audiovisuel public français (cf. infra)

9/ La mise en œuvre du contrat d'objectifs et de moyen

Après 3 années de déficit, il est important de renouer avec l'équilibre financier, par souci d'exemplarité et de bonne utilisation des deniers publics. Dans ce même esprit, il est également indispensable de respecter la trajectoire fixée par le COM 2015-2019. A ce titre il est nécessaire également que l'Etat respecte sa parole à moins de priver de tout intérêt ce type de document.

Ce retour à l'équilibre ne peut se faire sans une **attention forte aux évolutions de la masse salariale** qui correspond à près de 60 % des dépenses de l'entreprise. Il est certainement possible de poursuivre cette limitation de la masse salariale de façon intelligente, en ne remplaçant pas certains départs, sans pour autant fragiliser Radio France dont toute la production des émissions est faite en interne, à la différence de la télévision. Mon objectif n'est évidemment pas de fragiliser l'entreprise en la coupant de ses forces vives.

En revanche, je suis persuadé qu'il est tout à fait possible de **réfléchir à l'organisation du travail** pour réaliser des gains de productivité. C'est un grand chantier que je souhaiterais mener avec les antennes en y impliquant l'ensemble des salariés, car ce sont eux qui connaissent parfaitement les améliorations qui pourraient être apportées. Il me semble que quel que soit son domaine d'activité, une structure de près de 5000 salariés peut gagner en efficacité avec une meilleure organisation.

Cette réflexion doit naturellement **prendre en compte les systèmes d'information**. De l'extérieur de l'entreprise, il serait présomptueux de porter un jugement sur leur qualité, mais le rapporteur de l'Assemblée nationale pour le budget 2018 semble considérer qu'il s'agit d'un chantier utile à mener. De manière générale, les systèmes d'information ne tiennent pas assez compte des besoins véritables de leurs utilisateurs. Des systèmes d'information bien conçus et adaptés permettent également des gains de productivité.

Dans ce cadre, je souhaite être très vigilant sur **le développement du contrôle interne au sein de l'Entreprise**. Pour avoir développé cette fonction à l'Opéra de Paris puis plus récemment au CNC, j'ai constaté que le contrôle interne pouvait permettre à la fois des économies sensibles et surtout une meilleure organisation du travail et une plus grande rationalité dans l'utilisation des crédits. Il existe déjà des exemples intéressants au sein de l'entreprise comme la mise en concurrence pour le marché des services météorologiques ou la mutualisation des flash de nuit sur France Info et France Inter.

A ce titre, je souhaite mener une rationalisation accrue de la fonction achat au sein de l'entreprise. Dans ce cadre, des **mutualisations avec les autres entreprises de l'audiovisuel public** me semblent tout à fait possibles et envisageables, compte tenu de la proximité des métiers, tout en respectant naturellement les règles de la commande publique. De même, une réflexion sur la **mutualisation** entre entreprises de l'audiovisuel public sur les **actions de formation professionnelle** pourrait s'avérer intéressante.

Enfin, j'entends être volontariste en faveur de la **parité et du respect de la diversité** au sein de l'Entreprise.

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel dans son rapport de juillet 2017 porte un regard positif sur les initiatives du comité diversité mis en place au sein de radio France en 2015, notamment les **partenariats mis en œuvre avec les écoles de journalistes pour l'accueil de boursiers en contrat d'alternance**. Ces initiatives positives doivent être poursuivies et amplifiées sur tous les métiers de l'entreprise, notamment les fonctions techniques. Je suis à titre personnel membre de Frateli qui est partenaire de Radio France et considère que l'action mise en œuvre par cette association est exemplaire et remarquable. J'aimerais **pouvoir jumeler des classes de ZEP avec des émissions récurrentes des antennes de Radio France**, à l'instar du programme 10 mois d'école et d'Opéra à l'Opéra de Paris ou les enfants des lumières au CNC.

Dans le même esprit, s'agissant du respect de la parité homme/femme, la situation semble progresser, notamment s'agissant du nombre de femmes cadre de direction. La parité peut toujours s'améliorer, notamment dans les métiers de techniciens ou d'ingénieurs ou les jeunes femmes sont moins nombreuses à intégrer les structures de formation. Outre une politique volontariste d'embauche de femmes, je veux **conclure des accords de partenariats avec ces structures de formation** pour les inciter à accueillir des jeunes filles et en offrant des possibilités de stages voire de débouchés.

10/ Les rôle des orchestres, du chœur et de la maîtrise de Radio France

A l'heure actuelle, **Radio France a clairement besoin de deux orchestres**, à la condition première de respecter soigneusement leurs identités propres, accompagnés d'un chœur professionnel et d'une maîtrise.

Cela implique que l'Orchestre National de France défende un répertoire davantage patrimonial et que l'Orchestre Philharmonique de Radio France se consacre à un répertoire plus contemporain, fidèle à son cahier des charges initial. La personnalité des deux chefs titulaires de ces formations va contribuer à favoriser ce point. Je veillerai à ce que la **programmation**, qui doit demeurer une mission confiée à des professionnels de la musique, **en tienne compte**.

Il me semble que toutes les conditions sont offertes pour permettre l'épanouissement des formations musicales de Radio France. Alors qu'il y a moins de 15 ans l'orchestre de Paris était condamné à jouer au théâtre Mogador, jamais Paris n'a disposé d'autant de salles de qualité pour la musique symphonique : outre l'Auditorium de Radio France, la Philharmonie de Paris, le théâtre des Champs Elysées qui n'a pas d'orchestre résident, la Seine musicale, bientôt la salle de l'ancien musée des arts et traditions populaires offrent une riche palette de propositions musicales... Pour toutes ces salles, il n'existe aujourd'hui à Paris en formation symphonique stricto sensu « que » les deux orchestres de la Radio, l'Orchestre de Paris et occasionnellement l'orchestre de l'Opéra de Paris et quelques orchestres associatifs.

Il y a donc de la place et **l'activité ne demande qu'à être développée**. Mais il convient pour cela de moderniser les conditions de travail des formations musicales. Les accords nouvellement négociés vont dans le bon sens. Il n'était pas illogique de réduire légèrement la taille des effectifs permanents des formations musicales avec des choix ciblés. Il était souhaitable de permettre des plages de travail plus larges, notamment le dimanche, pour de nouvelles activités. Il était indispensable de favoriser le déroulement de tournées dont l'obstacle principal est bien souvent le coût. **Je surveillerai avec beaucoup d'attention la mise en œuvre de ces accords**.

Les premiers résultats tangibles sont très encourageants, à l'instar de la musique de film enregistrée par l'Orchestre National de Radio France¹ ce qui n'était pas arrivé depuis de très nombreuses années, essentiellement pour des raisons de coût et d'organisation. Ce fut pour le film au plus gros budget de l'histoire du cinéma français, avec une musique composée par un artiste multi-oscarisé. Un très beau symbole !

Dans le même esprit, il me semble qu'il faut absolument **encourager le déroulement des tournées sur le territoire national y compris les outremer**s. Pour ce faire, il faut engager une politique de mécénat active que j'ai déjà connue à Versailles ou à l'Opéra. Par ailleurs, des partenariats avec les Régions sont tout à fait envisageables, par exemple sur la base d'« échanges » consistant par exemple à permettre à un orchestre de la Radio de jouer à Lille quand son homologue lillois serait accueilli à l'auditorium.

¹ Il aurait été sans doute préférable qu'elle fut enregistrée par l'orchestre Philharmonique

Je pense qu'il est indispensable que les **artistes des formations musicales s'investissent aussi dans les productions destinées au numérique**, avec des formats courts, des master class réelles ou digitales, des actions d'éducation artistique et culturelle...

La progression des recettes de billetterie sur les deux dernières saisons (respectivement + 33 et + 50 %) et sur celle en cours est très encourageante de même que celle des abonnements. Pour autant, il me semble tout à fait possible de poursuivre cette belle progression dans une ouverture plus large et à des publics plus variés.

11/ Le développement des ressources propres

Elles sont d'autant plus indispensables dans un contexte où l'Etat fait des efforts pour soutenir l'entreprise dans son COM et notamment pour l'achèvement des travaux.

La première ressource propre est la publicité. Son plafonnement à 42 M€ me paraît pleinement justifié pour une radio publique, notamment par rapport à ses homologues du secteur privé. Il n'est pas question de concurrencer ces dernières dans ce domaine. Compte tenu des bonnes audiences, une réflexion pourrait toutefois être conduite sur un **plafonnement de la publicité en temps et non en montant**. Je ne serai pas opposé non plus à ce que les équipes de Radio France puissent avoir une forme de droit de regard sur les publicités envisagées pour l'antenne. Je suis persuadé que le niveau intellectuel parfois douteux de ces dernières peut faire fuir l'auditeur.

Par ailleurs, Radio France dispose de nombreux atouts pour développer ses ressources propres.

L'auditorium et le studio 104 sont naturellement réservés aux formations musicales de Radio France. Toutefois, lorsque ces dernières n'y sont pas programmées, **ces espaces peuvent donner lieu à des locations**. La qualité des équipements, la remarquable situation de la Maison de la Radio dans Paris, le professionnalisme des équipes de Radio France, l'ouverture du restaurant, de la librairie et prochainement d'un parking sont autant d'atouts pour développer cette activité.

De même il me semble qu'il est tout à fait possible de poursuivre et développer la **programmation des expositions** dans les vastes espaces de la maison de la Radio et d'organiser aussi des événements exceptionnels : l'exemple de l'exposition Sgt Pepper expérience est intéressant. J'aimerais que soit organisé une fois par mois **un grand événement populaire de type « La nuit américaine »** qui permet au public et aux fidèles de Radio France de se retrouver autour d'un événement mi festif mi sérieux qui met en valeur de surcroît les très nombreux experts dont dispose Radio France en interne, leur offrant de partager leurs connaissances et leur passions directement avec leur public.

Avec l'équipement très performant de caméras fixes dont dispose l'auditorium et la régie liée, il est possible de capter les événements qui ont lieu dans cette salle. Il conviendrait sans doute de réfléchir à faire en sorte que **Radio France puisse devenir également producteur**

audiovisuel. La radio comme la télévision a de plus en plus tendance à devenir un média global. Radio France produit ses spectacles, dans son auditorium, et assure la captation du son et la diffusion sur ses antennes. On se demande pourquoi Radio France ne pourrait également produire les images, devenant ainsi un véritable producteur à 360 °. Outre de possibles gains financiers qu'il ne faut cependant pas surestimer, cela permettrait surtout à Radio France de demeurer détenteur des droits des spectacles de ses formations musicales qui ont lieu dans sa salle.

12/ Les synergies avec les autres entreprises de l'audiovisuel public

Cette dernière proposition entre naturellement en résonance avec la nécessité d'opérer des rapprochements avec l'audiovisuel public. Nous avons déjà évoqué quelques exemples de mutualisations entre les entreprises du service public de l'audiovisuel qui me semblent possibles et nécessaires, s'agissant par exemple de la fonction achats ou la formation professionnelle.

Par ailleurs, il pourrait aussi être réfléchi à des **synergies locales entre les antennes de France Bleu et celles de France 3.** Je suis un fervent partisan des médias de proximité qui concernent directement la vie des personnes au plus profond des territoires. Le remarquable maillage territorial de France Bleu pourrait être très utile aux équipes de France 3. Dans le même esprit, il devrait être possible, notamment par le biais des plates formes numériques, de **mieux mutualiser l'information régionale.**

Il est évident que la radio et la télévision sont deux médias différents. Néanmoins, le numérique, qui permet le développement d'un média global, change fortement la donne. Je milite en faveur de la **création d'une grande plate-forme numérique rassemblant tous les programmes culturels des entreprises de l'audiovisuel public,** devenant une forme de **You Tube culturel.** Derrière la formule choc et très réductrice, il y a deux constats : d'une part, il n'y a plus guère que l'audiovisuel public qui diffuse encore des programmes culturels et d'autre part, son offre est riche, s'adresse à tous les niveaux et portent sur une grande variété de domaine culturel.

IL semble souhaitable de fédérer tous ces contenus sur une plateforme unique qui regroupe aussi bien des programmes audio que des vidéos. L'allusion à You Tube ne vaut que pour sa structuration et l'attention à porter aux trois grandes forces de cette plateforme : une ergonomie ou une simplicité d'usage en deux clics, un moteur de recherche très rapide et performant et un algorithme qui conseille l'internaute en fonction de ses goûts. Un « bonus » pourrait être ajouté avec un travail d'éditorialisation de ces programmes avec des fiches, des conseils de lecture, des bibliographies...

J'ai décidé de présenter ma candidature et le présent projet dans un esprit de grande humilité. D'une part le délai imparti pour présenter ce projet ne peut que conduire à un document incomplet et imparfait. D'autre part, toutes les idées présentées ci-dessus doivent impérativement être expertisées, discutées, appropriées. Ma méthode de travail repose sur le dialogue et la confrontation d'idée. Il n'est pas question d'imposer.

Ce moment de la vie de Radio France et de l'audiovisuel public en général impose à la fois expérience et adaptabilité, conviction et écoute. En continuité avec mon parcours professionnel et mon expérience passée, mais conscient des enjeux complexes à venir et de la nécessité d'inventer un nouveau chemin critique, je souhaiterais mettre au service de Radio France des idées nouvelles et des pratiques différentes pour réinventer la radio de service public, pour tous les Français, sur tout le territoire

Christophe Tardieu