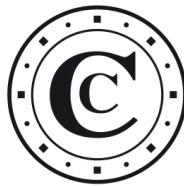


Cour des comptes



TROISIEME CHAMBRE

S2024-1416

TROISIEME SECTION

RAPPORT PORTANT SUR UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

RADIO FRANCE

Exercices 2017 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la Cour des comptes, le 14 octobre 2024.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	6
RECOMMANDATIONS.....	11
INTRODUCTION.....	12
1 DE BONNES PERFORMANCES D'AUDIENCE, UN PILOTAGE EN PROGRES	14
1.1 Une stratégie adaptée à l'évolution des usages	14
1.1.1 Des audiences en progression	14
1.1.1.1 Malgré le tassement de la radio, une progression globale des antennes de Radio France	14
1.1.1.2 Démultiplication des supports et des formes numériques et stratégie de plateformisation.....	17
1.1.1.3 La stratégie de conquête des réseaux sociaux.....	18
1.1.2 Des formations musicales en phase d'adaptation	19
1.1.2.1 L'évolution de la fréquentation et la diversification des ressources.....	20
1.1.2.2 Des marges d'amélioration dans la gestion des orchestres et du chœur	22
1.2 Des moyens publics importants et en forte croissance depuis 2023	25
1.2.1 Un plan d'économie suivi d'une augmentation des ressources post crise sanitaire	25
1.2.2 Des ressources publiques prépondérantes, des recettes publicitaires digitales en croissance	26
1.2.3 Des résultats mieux maîtrisés, un poids important de la masse salariale.....	27
1.2.3.1 Le poids des charges de personnel dans les charges d'exploitation	27
1.2.3.2 Un résultat d'exploitation en amélioration mais un objectif d'équilibre difficile à atteindre.....	29
1.2.4 Un niveau de trésorerie très bas du fait du poids des investissements	30
1.2.4.1 Le financement d'une partie des travaux par des dotations en capital plutôt que par des subventions d'investissement	30
1.2.4.2 Un besoin en fonds de roulement favorable qui s'améliore sur la période.....	32
1.2.4.3 Un solde de trésorerie qui reste très bas fin 2023	32
1.3 Une gouvernance solide	34
1.3.1 Un cadre spécifique à l'audiovisuel public	34
1.3.1.1 Des COM en lien avec les orientations stratégiques mais adoptés avec retard	35
1.3.1.2 La mise en œuvre des COM	36
1.3.2 Un conseil d'administration adossé à une comitologie active	38
1.3.3 Une organisation en évolution au service d'une stratégie de groupe	39

2 DE GRANDS ENJEUX : NUMERIQUE ET PROXIMITE	41
2.1 La transformation numérique	41
2.1.1 Les transformations des modes de production font écho à la révolution des formats et des supports	42
2.1.1.1 L'ambition éditoriale associée au tournant numérique	42
2.1.1.2 L'adaptation des métiers techniques de la production et des antennes.....	43
2.1.2 Une stratégie réussie de diffusion numérique	44
2.1.2.1 Une stratégie de diffusion qui passe par les sites propriétaires et la démultiplication des canaux de diffusion.	44
2.1.2.2 Les moyens en personnel de la diffusion numérique.....	46
2.1.3 La dimension patrimoniale nouvelle du média audio.	48
2.1.3.1 La prise en compte des podcasts par la comptabilité.....	48
2.1.3.2 La question des droits associés aux réécoutes et podcasts a été largement appréhendée par Radio France	49
2.1.4 Les évolutions de la diffusion, une situation intermédiaire qui ménage tous les modes de réception	50
2.2 Le réseau France Bleu au défi de la proximité.....	51
2.2.1 Un maillage fin du territoire qui a un coût	52
2.2.2 La contribution insuffisamment évaluée de France Bleu au réseau national	53
2.2.2.1 Le calcul des coûts complets précise l'importance réelle du réseau France Bleu	53
2.2.2.2 Les échanges éditoriaux et la mise à disposition des moyens techniques des locales	55
2.2.3 La difficile mise en œuvre des rapprochements avec France 3.....	56
3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN ENJEU DECISIF POUR L'AVENIR	58
3.1 Une grande diversité de statuts.....	60
3.2 Des statuts très favorables pour les CDI	62
3.2.1 L'héritage du passé et les nouveaux accords collectifs.....	62
3.2.1.1 Un dialogue social intense.....	62
3.2.1.2 Les nouveaux accords collectifs demeurent très complexes	65
3.2.2 Le comité d'entreprise, des dotations marquées par le poids du CI-ORTF.....	65
3.3 Un temps de travail limité au cœur du modèle économique	66
3.3.1 Le constat	66
3.3.1.1 Des autorisations d'absence larges	66
3.3.1.2 Des règles de congés et de réduction du temps de travail généreuses	67
3.3.1.3 Un contrôle des congés difficile à mettre en œuvre.....	71
3.3.1.4 La croissance rapide de la provision du compte épargne-temps (CET)	73
3.3.1.5 Les réformes des organisations des temps de travail représentent un enjeu majeur	74
3.3.2 La conséquence : le recours systémique à des personnels occasionnels	75
3.3.2.1 Le recours aux contrats à durée déterminée est beaucoup lié à la gestion des remplacements	75
3.3.2.2 Une organisation duale qui engendre de la précarité.....	77
3.3.2.3 La fin des contrats des personnels occasionnels est source de surcoûts	79

3.3.3 Le nouveau système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) a connu une dérive financière et présente toujours des anomalies	82
3.3.3.1 L'échec d'un premier projet SIRH : une première alerte	82
3.3.3.2 Le déploiement du projet SIRHIUS reste difficile et d'un coût élevé	83
3.3.4 La rupture conventionnelle collective : un objectif de réduction de la masse salariale non atteint malgré un effort financier significatif de l'État	85
3.3.4.1 Un plan d'économie sur la masse salariale initialement ambitieux	85
3.3.4.2 L'accord emploi s'est inscrit dans une stratégie d'entreprise globale, peu formalisée	86
3.3.4.3 La rupture conventionnelle collective prévoyait un objectif raisonnable de 340 départs dont 157 non remplacés	87
3.3.4.4 L'accord emploi prévoyait également des embauches atténuant sensiblement l'impact de la RCC	88
3.3.4.5 Au-delà de l'accord emploi, la stratégie de l'entreprise n'a pas conduit à une diminution sensible des effectifs.....	88
3.3.4.6 Un bilan en demi-teinte pour un plan dont la charge a été supportée par l'État en intégralité et même au-delà	90
3.4 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences face à une faible mobilité interne.....	91
3.4.1 Une mobilisation récente afin d'accompagner les mutations technologiques ou organisationnelles.....	91
3.4.2 Les difficultés de la construction de parcours de carrière	92
3.5 Une augmentation de la masse salariale à surveiller.....	93
3.5.1 Une masse salariale contenue qui demeure un enjeu pour l'entreprise.....	93
3.5.1.1 Des dépenses de personnel maîtrisées en raison d'une diminution relative des effectifs	93
3.5.1.2 Des facteurs d'augmentation des salaires à surveiller dans un contexte démographique favorable	94
3.5.2 La simplification nécessaire des éléments individuels de paie	96
3.5.2.1 Une superposition de régimes de droit public et privé à l'origine d'une grande complexité	96
3.5.2.2 Une structure des rémunérations rigide et peu orientée vers la performance	96
3.5.2.3 Des indemnités avantageuses au moment du départ des salariés	97
4 DES PROGRÈS DANS LA GESTION À CONFORTER	101
4.1 Des outils de gestion inégalement efficents	101
4.1.1 La maîtrise de certaines fonctions supports a progressé	101
4.1.1.1 Une maîtrise des achats en net progrès.....	101
4.1.1.2 Des notes de frais insuffisamment contrôlées	104
4.1.2 L'audit interne : des constats étayés mais dont la mise en œuvre et le suivi apparaissent insuffisants	105
4.1.2.1 Une direction aux missions bien identifiées	105
4.1.2.2 Des audits ciblés et approfondis mais dont le suivi dans le temps n'apparait pas assuré.....	105
4.1.3 Les limites de la comptabilité analytique	107
4.1.3.1 Une présentation de la masse salariale aux tutelles qui paraît incomplète (pas de découpage de la masse salariale et de suivi des refacturations internes) 107	

4.1.3.2 Le coût des émissions ne peut toujours pas être établi	108
4.2 Les investissements immobiliers sur le site parisien.....	109
4.2.1 Un chantier de réhabilitation réalisé sur près de vingt ans	109
4.2.1.1 Une opération de réhabilitation qui présente des dysfonctionnements depuis de nombreuses années	109
4.2.1.2 Une réaction tardive au défaut de pilotage du projet.....	112
4.2.1.3 La mise en place d'un pilotage opérationnel du projet.....	113
4.2.2 Une réhabilitation d'un montant de près de 700 M€ TTC qui n'est pas achevée.....	115
4.2.2.1 Un coût de la réhabilitation stabilisé à un niveau élevé.....	115
4.2.2.2 Des travaux sur le bâtiment qui demeurent inachevés.....	117
ANNEXES.....	120
Annexe n° 1. Organigramme de Radio France	121
Annexe n° 2. Carte des stations locales du réseau France Bleu	122
Annexe n° 3. Le réseau régional France 3	123
Annexe n° 4. Le bilan de 2017 à 2023	124
Annexe n° 5. Le compte de résultat de 2017 à 2023	125
Annexe n° 6. Lexique.....	126

SYNTHÈSE

Pilier du secteur audiovisuel public issu de l'éclatement de l'ORTF en 1975, Radio France, société anonyme détenue à 100 % par l'État, occupe avec ses sept antennes¹ une position incontestée de leader sur le marché de la radio. Le groupe tient également une place de premier plan dans le paysage musical avec quatre formations musicales permanentes (Orchestre Philharmonique de Radio France, Orchestre National de France, Chœur de Radio France, Maîtrise de Radio France) et deux salles de concert.

L'entreprise occupe le site historique de la Maison de la Radio (devenue en janvier 2021 la « Maison de la Radio et de la Musique »), bâtiment circulaire de 110 000 m² inauguré en 1963 et siège de l'ORTF jusqu'en décembre 1974, avant d'être attribuée à Radio France. En mars 2018, de nombreux éléments de la Maison de la Radio ont été inscrits au titre des monuments historiques. Le bâtiment répond également à une logique « industrielle », puisque c'est le lieu de production de tous les contenus (à l'exception de ceux produits par le réseau territorial et de quelques enregistrements). En région, Radio France est présente à travers le réseau France Bleu dans 44 stations locales.

Alors que le média radio a été confronté, comme l'ensemble du secteur audiovisuel, à des mutations radicales depuis le début des années 2000, Radio France a réussi à maintenir ses audiences et à renouveler son offre pour s'adapter aux évolutions des usages.

Les dix dernières années, marquées par la transition numérique, ont vu une profonde transformation de l'entreprise. Celle-ci avait traversé une période difficile, analysée en 2015 par un rapport de la Cour intitulé « Radio France, les raisons d'une crise, les pistes d'une réforme ». Quatre ans plus tard, la Cour, dans un rapport de suivi, faisait le constat du redressement engagé des audiences et de la gestion financière, tout en constatant la nécessité d'une rénovation du cadre social.

Une stratégie numérique pertinente poursuivie dans la durée avec l'appui du conseil d'administration et des tutelles.

La situation de Radio France en 2023 montre que ce redressement de la gestion, engagé depuis une dizaine d'années, a été poursuivi dans le cadre d'une stratégie claire, conduite avec une grande stabilité de la gouvernance.

En premier lieu, dans un marché de la radio structurellement en déclin (baisse de 8 % du nombre d'auditeurs depuis 2017), Radio France a vu progresser le nombre de ses auditeurs et a consolidé, avec 30 % de part d'audience en 2023, sa position de leader, sans renoncer à son identité et à ses missions de service public. France Inter et France Info sont ainsi la 1^{ère} et la 3^{ème} radio les plus écoutées avec respectivement 7 et 5 millions d'auditeurs cumulés, tandis que France Culture a vu son audience progresser et se rajeunir.

La capacité de l'entreprise à assurer, lors de la crise sanitaire, la continuité de ses missions et son obligation d'information du public doit être soulignée. Le plan

¹ France Inter, France Info, France Culture, France Musique, France Bleu, FIP, Le Mouv'.

de continuité d'activité a permis au groupe et en particulier à ses trois antennes « opérateurs essentiels » - France Inter, France Info et France Bleu – d'assumer leurs missions avec résilience et réactivité.

La progression de l'audience de Radio France a été accompagnée par l'adaptation de l'offre et l'innovation des modes de production et de diffusion. Le groupe, qui s'est engagé tôt dans la mutation numérique, a développé une offre bien adaptée aux nouveaux et multiples supports de diffusion (sites, plateformes et applications propriétaires, réseaux sociaux). Il a pu s'appuyer sur la production en propre de ses contenus pour développer le format des podcasts qui sont aujourd'hui un atout considérable. Radio France met ainsi à disposition une offre gratuite, qui représente plus de la moitié du marché national de l'écoute des podcasts.

La transformation numérique, au cœur du projet stratégique, se traduit par une réallocation des moyens et des formats, à travers des synergies croissantes entre production linéaire et production numérique. En effet, la production de formats adaptés aux nouveaux usages (comme les podcasts natifs ou les formats très courts pour les réseaux sociaux) est partie prenante de la mission de service public et a été intégrée à la stratégie éditoriale des antennes. Ainsi, les antennes nationales s'articulent étroitement avec la direction du numérique, tandis qu'au sein du réseau France Bleu, les personnels, notamment journalistes, sont « tous contributeurs » (ils réalisent à la fois la radio et la déclinaison sur le web). Un effort de formation et de mobilisation des personnels autour de ces objectifs a été utilement conduit en parallèle, tandis que l'indispensable chantier de la gestion des droits était mené à bien.

Cette performance a été rendue possible par une grande continuité de la stratégie numérique énoncée par la direction de l'entreprise, appuyée par les tutelles (ministères de la Culture et des Finances) et valorisée par l'Arcom dans ses rapports et avis sur la situation de Radio France au cours de la période. Le conseil d'administration et ses comités spécialisés (stratégique, audit, rémunérations) ont joué un rôle actif en bonne articulation avec la direction.

Le réseau France Bleu, un défi de taille pour Radio France

Le groupe est confronté depuis plusieurs années à l'érosion des audiences linéaires du réseau France Bleu. Face à ces difficultés, il a déployé de nouvelles propositions, en particulier le site et l'application ICI (en partenariat avec France 3), qui sont de nouveaux supports à son offre de proximité. Alors que le réseau des 44 antennes locales représente plus de 30 % des effectifs et des moyens du groupe, la réussite de ce redéploiement engagé et la stabilisation voire l'augmentation de l'audience sont des enjeux clés.

Le rapprochement avec France 3, souhaité par les tutelles, alors que la convergence des médias s'accélère, est resté jusqu'ici limité au développement, outre les matinales filmées, d'une application et d'un site communs. Pour l'audiovisuel public, consolider et développer une offre puissante de proximité impliquerait au minimum une ligne éditoriale commune (radio, numérique, télévision), une gouvernance unique renforcée et, à moyen terme, un rapprochement des équipes et un schéma immobilier commun.

Des ressources croissantes, associées à un important effort d'investissement

Depuis 2017, deux contrats d'objectifs et de moyens (COM) successifs signés avec l'État (malheureusement avec retard puisque toujours après le début de la période couverte) ont fixé les objectifs et les indicateurs associés, alors que le financement public de Radio France représente près de 84 % de ses ressources. La période a été marquée par un plan d'économies entre 2018 et 2022, suivi en 2023 et 2024 d'une augmentation des crédits de fonctionnement qui atteignaient 616 M€² en 2024. Ces dotations ont été complétées par des crédits d'investissement et des dotations en capital destinées à financer notamment le chantier de réhabilitation de la Maison de la Radio. Le développement du numérique s'est traduit par la progression des ressources propres (publicité) qui ont dépassé 68 M€ en 2023. Dans ce contexte, Radio France a renoué depuis 2018 avec des résultats d'exploitation positifs, à l'exception de 2020 marquée par la crise sanitaire et de 2022 (inflation, couverture éditoriale des crises internationales et impact des chantiers informatiques).

Radio France produisant tous ses contenus, les dépenses de personnels représentent 55 % de ses charges d'exploitation. La progression de la masse salariale et la dynamique des amortissements alimentent une trajectoire haussière des charges de l'entreprise pour les années qui viennent. Dans ce contexte, des mesures d'économies rendues possibles par la pyramide des âges devraient être envisagées pour maintenir une situation équilibrée.

Le chantier de réhabilitation de la Maison de la Radio, engagé en 2004 et qui avait connu de graves dérapages, a été repris en main depuis 2017 grâce à l'action conjuguée de l'État et de l'entreprise. La désignation par l'État d'un expert indépendant et la mise en place d'un dispositif de conduite de projet adapté à un chantier de cette ampleur (comité de pilotage définissant les responsabilités, définition d'objectifs opérationnels, tableau de bord mensuel, rapports réguliers au comité d'audit et au conseil d'administration, recrutement d'une directrice de projet expérimentée) ont permis de terminer le chantier en respectant le budget révisé en 2018. Le coût final de la réhabilitation s'établit à 493 M€ soit 39 % de plus que le coût initial estimé en 2008 à 355 M€ (en euros courants HT).

Les salariés de Radio France ont donc tous réintégré la maison de la Radio en 2023 (opération « Retrouvailles »), mais les travaux sur le site ne sont pas pour autant terminés. La rénovation du studio 101 et des studios de création va s'achever, pour un montant estimé à plus de 100 M€ qui s'ajoutent au 493 M€ mentionnés plus haut. Des travaux supplémentaires (non intégrés dans le schéma d'ensemble de réhabilitation) devront également être engagés pour améliorer l'efficacité énergétique du bâtiment (étanchéité, remplacement des châssis et vitrages) ce qui impliquera pour Radio France des budgets d'investissements conséquents et phasés dans le temps. Dans ce contexte, la création en 2023 d'une direction de l'établissement et de la réhabilitation est bienvenue et devrait permettre de s'assurer d'un suivi rigoureux des travaux à poursuivre.

² Ce montant est hors compensation des effets fiscaux de 28 M€ en 2024.

Un cadre social avantageux marqué par une multiplicité des statuts et une rigidité des règles, qui freine l'adaptation de l'entreprise.

La transformation de l'entreprise lui a permis de garder une position forte sur son marché en s'appuyant sur la qualité de ses équipes, la puissance de ses marques et le choix de l'innovation. Ces évolutions sont à saluer d'autant plus qu'elles s'inscrivent dans un cadre social qui, lui, a très peu évolué.

Entreprise de l'audiovisuel public forte d'environ 5000 salariés en équivalent temps plein dont 4066 permanents en CDI en 2023 et environ un millier de collaborateurs occasionnels³, Radio France dispose d'un cadre social foisonnant et rigide, organisé essentiellement autour de deux grands accords collectifs, celui des journalistes (révisé en 2015) et celui des personnels techniques et administratifs – dont les musiciens – adopté en 2017 au terme de sept années de négociation. Ces accords encadrent de manière extrêmement détaillée tous les aspects de l'activité du salarié (y compris la définition précise des emplois).

Malgré les négociations intervenues et notamment l'accord de « transition multimédia » de juillet 2017, l'examen des conditions de travail à Radio France montre une sédimentation des règles qui conduit les salariés à disposer de conditions exorbitantes du droit commun, notamment en matière de temps de travail. Ainsi les journalistes, avec environ 14 semaines de congés payés après quelques années, bénéficient-ils d'un régime nettement plus favorable que celui prévu par la convention collective nationale, tandis que les autres salariés du groupe bénéficient en moyenne de 12 semaines de congés payés annuels (y compris les RTT). Pour mémoire, la durée légale des congés payés est de 5 semaines (pour 35 heures travaillées) et, augmentée des RTT, peut atteindre jusqu'à 7 à 9 semaines.

Ce temps de travail inférieur au droit commun se conjugue avec une multiplicité de statuts et leurs règles associées qui conduisent à une grande lourdeur dans la gestion des équipes et des plannings. L'organisation du travail, d'autant plus essentielle que les antennes doivent produire en continu, est donc étroitement encadrée par les dispositions statutaires. Dès lors, le recours aux contrats à durée déterminée dans des proportions importantes, reste le moyen de concilier les statuts des salariés avec la continuité de l'antenne et ses exigences de service public (diversité et qualité des programmes, proximité, etc.). La réduction du recours aux contrats occasionnels – qui font coexister salariés précaires et salariés protégés – constitue un objectif de bonne gestion, mais se heurte à la rigidité du cadre conventionnel.

Par ailleurs, jusqu'à une période récente, en l'absence d'un système d'information performant, l'entreprise n'a pas été en capacité de garantir la fiabilité des jours de congés enregistrés. Par ailleurs, l'abondance des congés a alimenté l'augmentation de la dette sociale

³ Les salariés occasionnels ou non permanents sont détenteurs de contrats à durée déterminée (347 ETP en 2023), de contrats d'apprentissage (99 ETP en 2023) et de CCD d'usage (CDDU) pour les professions intermittentes du spectacle et de l'audiovisuel, mais ne recouvrent pas les pigistes qui sont rémunérés « au papier ».

Les CDDU ne sont pas comptabilisés en ETP en règle générale, la nature de leur contrat étant très variable. 15 784 CDDU ont été réglés en 2023 auprès de 4032 personnes, représentant 101 949 jours de collaboration (soit un effectif moyen estimé de 523 ETP si on leur applique la durée moyenne de 195 jours par an, une estimation que ne réalise cependant pas Radio France en raison de la durée variable des vacations et de leur transformation en jours).

à travers les comptes épargne temps, dont la provision a augmenté de 63 % (passant de 20 à 32,5 M€ entre 2017 et 2023) et dont les règles constitutives sont plus favorables que les pratiques usuelles.

Les difficultés persistantes de déploiement du nouveau système d'information sur les ressources humaines (SIRH) se sont traduites par un allongement du calendrier et un doublement du coût du projet (12 M€). Radio France émet plus de 10 000 bulletins de paie mensuellement. Plutôt qu'une convergence vers des standards ou une simplification des processus, nécessitant au préalable une harmonisation des règles entre les différents accords catégoriels, il a été décidé d'adapter le SIRH pour qu'il intègre la multiplicité des situations et des statuts. Ceci explique pour l'essentiel les retards et dysfonctionnements constatés et qui se poursuivent en 2024.

Face à la difficulté de faire évoluer le cadre conventionnel très favorable, auquel les salariés sont très attachés, Radio France a, au cours de la période, cherché à moderniser certains des aspects du dialogue social. La réforme des instances représentatives du personnel, conduite en 2022 et 2023, a permis de ramener le nombre de comités à trois (un comité social et économique central ordinaire et deux CSE pour Paris et France Bleu). De nombreux accords ponctuels ont également été signés. Cependant, les questions centrales des organisations du temps de travail, des parcours professionnels et de la mobilité interne, indispensables pour améliorer l'efficacité collective, se heurtent aux résistances du corps social.

La période a ainsi été marquée par les discussions intenses et le conflit social liés à l'annonce par la direction en 2019, dans le contexte des économies demandées à l'entreprise par ses tutelles, d'un plan de départ volontaire. À l'issue d'une grève de deux mois, les négociations reprises avec les organisations syndicales ont débouché sur la signature en octobre 2020 d'une rupture conventionnelle collective intégrée dans un accord « Emploi 2022 Radio France ». Avec cet accord, la direction de l'entreprise visait une meilleure maîtrise de la masse salariale et la création des postes nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie numérique. Une réduction de la précarité était également recherchée, sur des métiers identifiés, par l'intégration en CDI de salariés auparavant en CDD ou CDD-U.

Le dispositif de rupture conventionnelle collective, financé par l'État à hauteur de 15,5 M€, n'a atteint qu'une partie de ses objectifs, les suppressions de postes ayant été sensiblement plus limitées que prévu. Dans l'avenir, compte tenu de la pyramide des âges de Radio France, les ajustements nécessaires devront être trouvés à travers les 700 départs naturels attendus sur la période 2024-2028, à condition que l'entreprise s'appuie sur ce levier de transformation.

En effet, la dynamique de la masse salariale, à effectifs constants, et la hausse des amortissements alimentent une trajectoire d'augmentation des charges. Au vu des marges de manœuvre limitées, tant du côté des ressources commerciales que publiques, des mesures d'efficience doivent être anticipées au plus tôt afin de préserver l'équilibre financier de Radio France. Dans ce contexte, outre les départs naturels, une évolution des accords conventionnels est nécessaire si Radio France veut conserver la position de premier plan qui est la sienne aujourd'hui.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (Radio France ; ministère des finances) : Mettre à l'étude la valorisation des programmes à l'actif du bilan de Radio France à des fins de restitution fidèle de son patrimoine.

Recommandation n° 2. (Radio France) : Retracer par le contrôle de gestion la contribution du réseau France Bleu aux chaînes nationales de Radio France

Recommandation n° 3. (Radio France) : À la faveur d'une révision des nouveaux accords collectifs, simplifier, harmoniser et réduire le nombre de journées de congés des CDI.

Recommandation n° 4. (Radio France) : Remédier sans délai à l'absence de fiabilité des extractions de données de paie et de déclarations sociales nominatives issues du système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

Recommandation n° 5. (Radio France) : Simplifier et réduire significativement le nombre de primes, les orienter vers l'atteinte de résultats et réduire la pratique des indemnités transactionnelles.

Recommandation n° 6. (Radio France) : Renforcer le contrôle des notes de frais en prévoyant la validation d'un supérieur hiérarchique en cas de dépassement des barèmes.

Recommandation n° 7. (Radio France) : Améliorer le suivi des audits afin d'assurer la mise en œuvre de leurs recommandations.

INTRODUCTION

Radio France, société anonyme détenue à 100 % par l'État, a été créée en 1975 pour regrouper les stations radio de l'ORTF : France Inter, France Culture, France Musique et FIP, auxquelles sont venues s'ajouter le réseau de stations régionales France Bleu en 1982, puis France Info en 1987 et le Mouv' en 1997.

L'entreprise occupe le site historique de la Maison de la Radio (devenue en janvier 2021 la « Maison de la Radio et de la Musique »), bâtiment circulaire de 110 000 m² inauguré en 1963 et siège de l'ORTF jusqu'en décembre 1974 avant d'être attribuée à Radio France. En mars 2018, de nombreux éléments de la Maison de la Radio ont été inscrits au titre des monuments historiques. Le bâtiment répond également à une logique « industrielle » puisque c'est le lieu de production de tous les contenus (à l'exception de ceux produits par le réseau territorial et de quelques enregistrements).

En région, Radio France est présente à travers le réseau France Bleu dans 44 stations locales.

Radio France réunit sept antennes auxquelles s'ajoutent les formations musicales (Orchestre Philharmonique de Radio France, Orchestre National de France, Chœur de Radio France, Maîtrise de Radio France) et cinq participations minoritaires (société du Théâtre des Champs-Élysées, Médiamétrie, Arte France, Cosmos et La Chouette Radio). L'existence de plusieurs formations musicales au sein du groupe est un héritage historique : l'Orchestre National et l'Orchestre Philharmonique ont été créés respectivement en 1934 et 1937 par la Radiodiffusion française à une époque où la radio constituait un média dominant en plein essor. L'Orchestre National a été le premier orchestre symphonique permanent créé en France. La Maîtrise et le Chœur fondés en 1946 et 1947 font de Radio France un groupe exceptionnel en matière de production de concerts, le premier en Europe. Ces concerts sont diffusés sur l'antenne de France Musique.

Le chiffre d'affaires de Radio France était de 723 M € en 2023. La plus grande partie (84 %) est constituée de ressources publiques, issues jusqu'en 2021 de la redevance audiovisuelle (programme 843 du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public ») à laquelle s'est substituée, depuis la suppression de la redevance en 2022 et de manière transitoire jusqu'à la fin 2024, l'affectation à l'audiovisuel public d'une fraction de la TVA.

Le groupe comptait, en 2023, 4 512 salariés, dont 4 066 en contrat à durée indéterminée et 446 en contrat à durée déterminée en équivalent temps plein. Au sein de ces effectifs, les journalistes sont au nombre de 875 (771 CDI et 104 CDD), les musiciens et choristes permanents au nombre de 302. Les effectifs en région (réseau France Bleu) représentent 36 % des effectifs totaux.

La période sous revue a été marquée par plusieurs évolutions substantielles.

Tout d'abord la radio, comme l'ensemble des médias, a vu s'accélérer la révolution numérique qui induit de profonds changements dans les modes de production, de diffusion et de consommation si l'entreprise veut conserver sa part d'audience et continuer à remplir ses missions de service public.

En second lieu, pour Radio France, cette période coïncide avec le chantier exceptionnel de réhabilitation du site historique. Alors que le précédent rapport de la Cour alertait sur les dérives de ce chantier, depuis 2018 l'entreprise a finalement réussi à le mener à bien dans des conditions de coût et de calendrier en ligne avec le recadrage effectué.

Lors de la crise sanitaire de 2020/2021, Radio France a fait preuve de résilience et de réactivité pour assurer la continuité de ses antennes et de sa mission. Le plan de continuité d'activité qui permet au groupe, via trois antennes « opérateurs essentiels » (France Inter, France Info et France Bleu), d'assumer son obligation d'information du public, a été efficace.

Le précédent rapport de la Cour en 2015 (« Radio France : les raisons d'une crise, les pistes d'une réforme ») dressait un constat sévère des raisons ayant conduit à la crise financière de l'entreprise, gestion peu rigoureuse, modèle social rigide, chantier de réhabilitation mal conçu et mal piloté. Dans son rapport public annuel de 2019, la Cour analysait les suites apportées à ses recommandations quatre ans auparavant et observait « des audiences en progrès, mais des blocages persistants et une situation financière toujours fragile » ; elle réitérait ainsi certaines recommandations ou en formulait de nouvelles.

La période couverte par le présent contrôle correspond en quasi-totalité au mandat de Sibyle Veil qui a été nommée présidente directrice générale de Radio France en avril 2018 et renouvelée en 2022 pour un second mandat. Au cours de la période écoulée, d'importantes réformes ont été mises en place tant sur le plan de l'organisation et de la gouvernance, que de la gestion des ressources humaines.

Le contrôle s'est déroulé alors que Radio France, comme les autres acteurs de l'audiovisuel public, était en cours de négociation de son contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2024-2028 mais dans un environnement institutionnel marqué par l'incertitude.

En effet, le projet de regroupement de l'audiovisuel public, annoncé par le ministre de la culture en 2019 puis abandonné dans le contexte de la crise sanitaire, est revenu à l'ordre du jour début 2024. La ministre de la culture a souhaité que soit examinée une proposition de loi en vue de la création au 1^{er} janvier 2025 d'une holding « France Médias » débouchant sur une fusion des entreprises au 1^{er} janvier 2026. La proposition a été adoptée par le Sénat au printemps, mais le processus législatif a été interrompu par la dissolution en juin 2024. Par ailleurs, depuis la suppression de la redevance en 2022, le financement de l'audiovisuel public a été assuré par l'affectation d'une fraction du produit de la TVA, à titre provisoire, une solution pérenne devant être trouvée avant le 31 décembre 2024.

Dans une première partie, le rapport examine la situation générale de l'entreprise au regard de sa stratégie, de ses moyens y compris financiers et de sa gouvernance. La deuxième partie analyse deux des grands enjeux qu'ont représenté, au cours de la période sous revue, le numérique et la proximité (le réseau France Bleu représente le tiers des effectifs de Radio France). La troisième partie est consacrée à l'examen approfondi de la gestion des ressources humaines et ses conséquences sur l'emploi dans l'entreprise. La dernière partie développe les autres enjeux de gestion, notamment immobiliers alors que le chantier de réhabilitation de la maison de la Radio se termine après avoir été efficacement repris en main depuis 2017.

1 DE BONNES PERFORMANCES D'AUDIENCE, UN PILOTAGE EN PROGRES

Dans un univers audiovisuel en mutation rapide, marqué par la décroissance du média radio et la dé-linéarisation des supports, les antennes de Radio France ont vu leurs audiences croître significativement. Ces résultats favorables sont à relier à une stratégie offensive de déploiement numérique, servie par une gestion plus rigoureuse des moyens financiers du groupe.

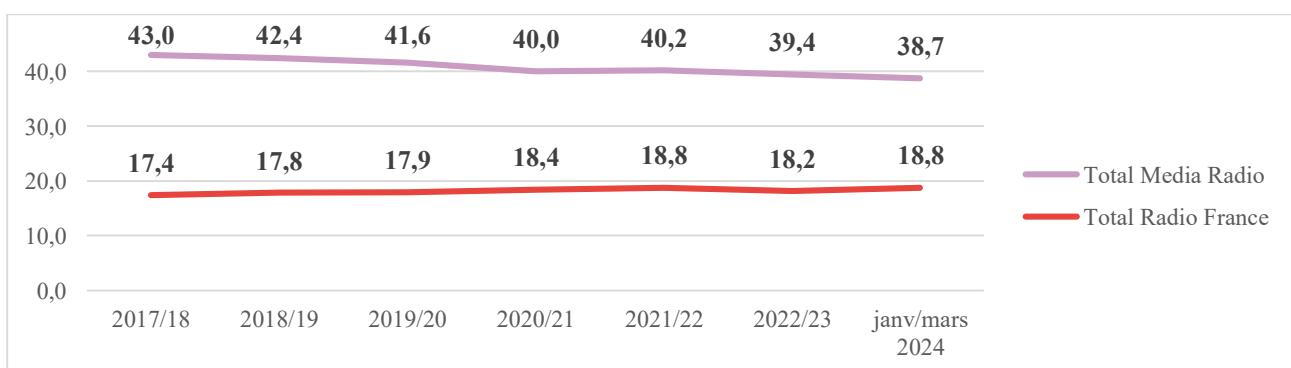
1.1 Une stratégie adaptée à l'évolution des usages

1.1.1 Des audiences en progression

1.1.1.1 Malgré le tassement de la radio, une progression globale des antennes de Radio France

Au cours de la période sous revue, le média radio global en France a perdu quatre millions d'auditeurs. L'écoute traditionnelle en direct dite « linéaire⁴ » connaît un recul très sensible qui n'est pas compensé par la progression des usages délinéarisés (écoute en « replay », de podcasts et sur les réseaux sociaux) partagés par toutes les classes d'âge. Dans ce contexte, les antennes de Radio France ont réussi à consolider et même accroître leur part de marché sur le média global. Là où le total des radios françaises perdait 3,6 millions d'auditeurs, Radio France a gagné 0,75 million d'auditeurs en linéaire entre les saisons 2017/18 et 2022/23.

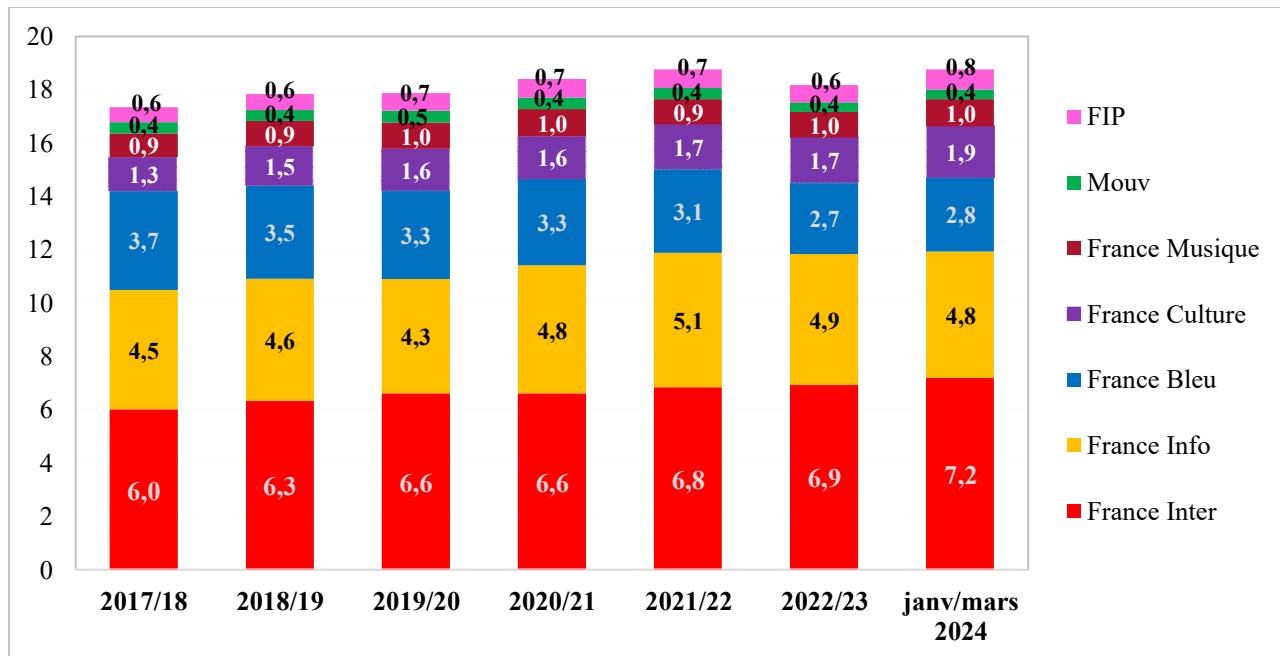
Graphique n° 1 : L'audience de Radio France et de l'ensemble des radios (audiences cumulées en millions d'auditeurs)



Source : Médiamétrie EAR National : audiences cumulées du lundi au vendredi, de 5h à 24h, pour les 13 ans et plus

⁴ L'écoute « linéaire » correspond à une écoute du « direct » par voie hertzienne, en DAB+ ou via des supports numériques. Cette dernière modalité d'écoute est incluse dans la mesure d'audience cumulée « EAR National » de Médiamétrie. Sur l'ensemble des radios en France, cette modalité d'écoute en direct se rapproche des 20 % d'audience cumulée par jour du fait de l'utilisation croissante des téléphones et des enceintes connectées.

**Graphique n° 2 : Audiences linéaires des antennes de Radio France
(audiences cumulées en millions d'auditeurs)**

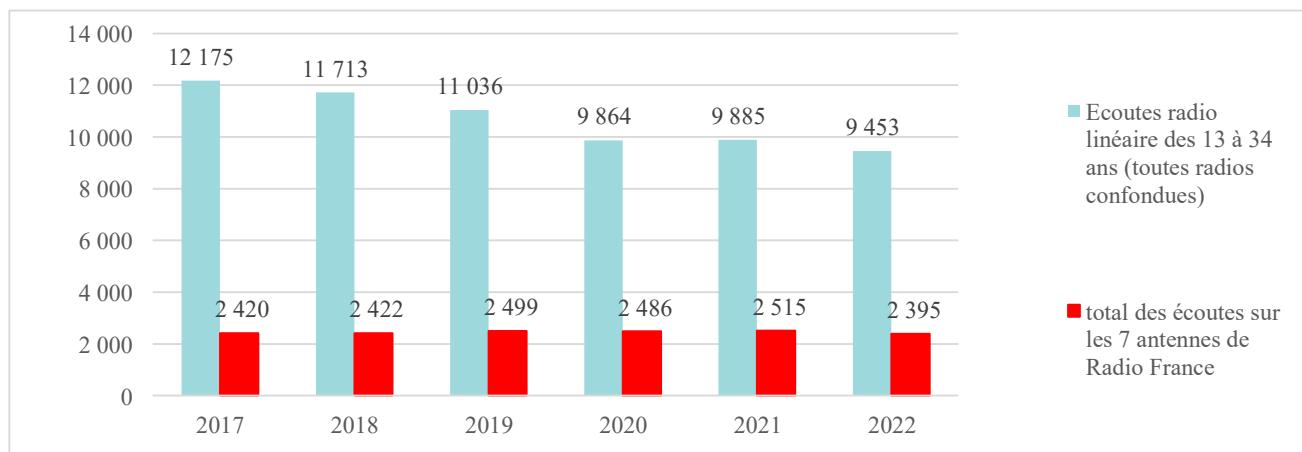


Source : Cour des comptes, d'après données Radio France - Médiamétrie EAR National : audiences cumulées du lundi au vendredi, de 5h à 24h, pour les 13 ans et plus et rapports d'exécution du COM 2018 et 2019.

France Inter et France Info sont respectivement les premières et troisièmes radios de France et ont connu une évolution très positive sur la période. France Bleu connaît un tassement sensible de ses audiences linéaires qui ont diminué de près 28 % depuis 2017, cependant celles-ci se redressent légèrement au premier trimestre 2024. France Musique après avoir connu une légère progression, se stabilise autour d'un million d'auditeurs par jour.

Les audiences pour la tranche d'âge des 13 à 34 ans se stabilisent pour les 7 antennes de la chaîne autour de 2,4 millions d'auditeurs en moyenne par jour, ce qui est un indicateur très favorable, face à l'effondrement de l'écoute linéaire de la radio parmi les tranches jeunes de la population.

**Graphique n° 3 : L'écoute de la radio linéaire parmi les 13-34 ans
(audiences cumulées en milliers)**



Source : Radio France, retraitement Cour de comptes. NB Les écoutes de FIP ne sont ajoutées qu'à partir de 2019.

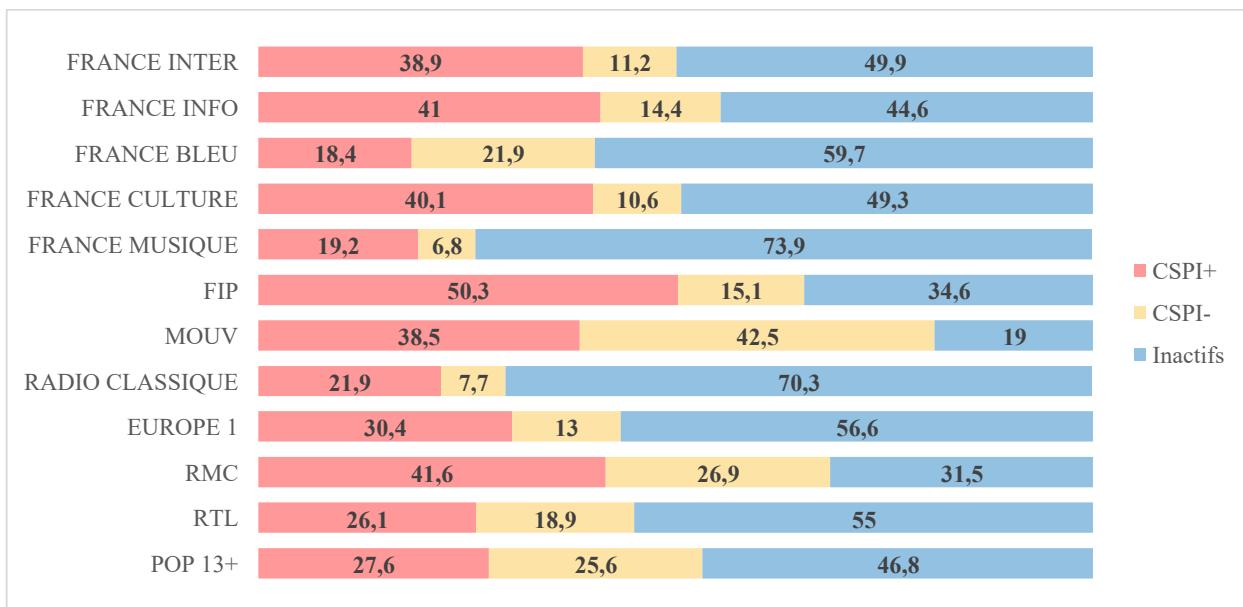
Cependant, Radio France, dont l'auditoire est plus âgé que celui de la moyenne des radios françaises, connaît un vieillissement de ses audiences, à l'exception toutefois de France Culture qui voit son auditoire légèrement rajeunir et passer de 57,2 ans en 2016 à 56,7 ans en 2023 et de France Inter dont l'âge moyen de l'auditeur s'est globalement stabilisé depuis une dizaine d'année à 56 ans.

Ce vieillissement est un peu plus rapide que le vieillissement de la population française, mais toutefois moindre que celui du média radio au global. Entre 2002 et 2023, l'âge moyen des Français est passé de 38,9 ans à 42,2 ans (+3,3 ans), tandis que celui des auditeurs de Radio France, certes calculé sur l'ensemble des 13 ans et plus, a augmenté de 50,9 à 55,6 ans (+4,7 ans), l'âge moyen de l'auditeur de la radio en France étant passé dans le même temps de 43,5 ans à 49,9 ans (+6,4 ans). L'auditoire du Mouv se distingue par sa jeunesse : l'âge moyen des auditeurs était de 27,4 ans en 2007, il s'est stabilisé autour de la trentaine dans les dernières années (l'auditeur moyen a 31,1 ans en 2023).

Les antennes de Radio France sont le reflet de la population qui écoute la radio : les auditeurs sont majoritairement des inactifs, à l'exception notable des antennes de France Info, FIP et du Mouv, ces dernières représentant cependant des audiences limitées.

Radio France peine également à trouver des auditeurs parmi les CSP moins, cette caractéristique étant plutôt plus marquée que pour ses concurrentes généralistes. Ces catégories affectionnent davantage les réseaux sociaux (Instagram, TikTok, Facebook, X etc.) et les plateformes de contenus généralistes ou musicaux (YouTube, Deezer, Spotify etc.) et se sont éloignées de l'écoute quotidienne et linéaire de la radio. Leur défiance par rapport aux médias officiels est également élevée et est une source de mobilisation pour Radio France⁵.

Graphique n° 4 : Structures des auditoires en 2023



Source Radio France ; retraitement Cour des comptes, cumul septembre 2022-juin 2023.

⁵ L'écoute des CSP moins a diminué de 2 millions d'auditeurs de 2018 à 2023 pour l'ensemble des radios françaises. La création de l'agence interne de FranceInfo (74 ETP en 2023) vise également à lutter contre la désinformation.

1.1.1.2 Démultiplication des supports et des formes numériques et stratégie de plateformisation

Le contrat d'objectifs et de moyens 2015-2019 prévoyait que Radio France devienne « *la radio de référence à l'ère du numérique* ». Depuis lors, cette ambition s'est poursuivie, confortée par l'évolution des usages des publics pendant la crise sanitaire. La transformation numérique s'est opérée avec succès et s'est traduite dans les audiences numériques.

La stratégie d'adaptation à l'univers numérique s'est appuyée sur trois leviers :

- Le maintien de l'identité des antennes et de leur complémentarité sous l'égide d'une marque globale, conformément au cahier des charges ;
- Le basculement vers une stratégie de plateformisation, afin de conserver le contrôle des contenus et d'accroître fréquentation et visibilité des antennes regroupées sur le site Radio France ;
- L'adaptation de l'offre de programmes : développement des podcasts y compris natifs et de formats courts pour les réseaux sociaux.

Les audiences telles que reportées dans les rapports d'exécution des COM sont élevées et en forte progression et traduisent le succès de la stratégie de développement de plateformes propriétaires. Elles appellent cependant une analyse plus précise en raison de la confusion autour du site de France Info géré par France Télévisions.

**Tableau n° 1 : Audiences numériques publiées par Radio France
(moyennes mensuelles en millions)**

	Écoutes totales Radio France	Écoutes radio en direct sur plateformes propriétaires	Écoutes podcasts sur plateformes propriétaires	Vidéos vues (hors France Info)
2017	147	29,5	10,4	34,4
2018	158	31,0	10,9	35,6
2019	188,4	34,5	16,2	54
2020	223,5	40,9	25	67,5
2021	217,1	44,4	26,4	57,8
2022	253,5	48,5	29,8	73,2
2023	284,6	50,3	34,4	113,1
Évolution en 6 ans	+94%	+71%	+231%	+229%

Source : Radio France, d'après

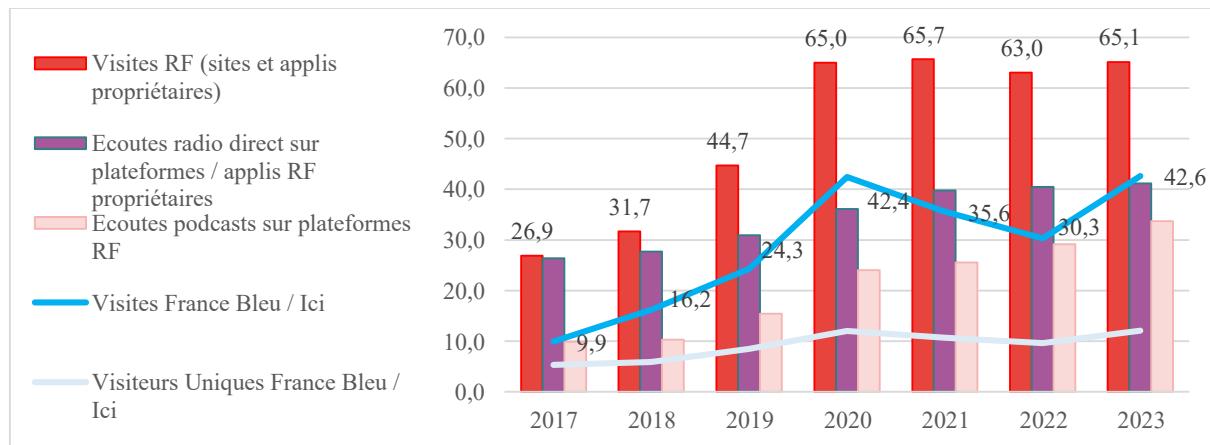
- Écoutes totales Radio France : ACPM/Piano/Médiamétrie/Analytics Vidéos (écoutes tous formats, direct/à la demande, audio/vidéos) ;
- Écoutes radio en direct sur plateformes propriétaires : ACPM (avant 2022, les écoutes du direct réalisées sur support propriétaires sont estimées. Il s'agit d'une extrapolation à partir de la part des supports propriétaires mesurée en 2022) ;
- Écoutes podcasts sur plateformes propriétaires : Piano Analytics et Médiamétrie ;
- Vidéos vues (hors France Info) : Analytics Plateformes Vidéos.

Radio France ajoute à ses résultats d'audience numérique ceux de la plateforme francetvinfo (cf. colonne Écoutes totales), alors que celle-ci est une réalisation confiée pour l'essentiel à France Télévisions, certes excellement servie par la notoriété de la chaîne de radio France Info. Sur la plateforme francetvinfo, Radio France intervient sur tous les développements informatiques et la conception qui impactent l'écoute, y apporte des contenus numériques en soutien des sons Radio France qui représentent 33 % des pages vues.

La progression remarquable du site de France Bleu et de l'appli ICI sont en revanche le fait de la stratégie affirmée de Radio France. Entre 2019 et 2023, la fréquentation des sites propriétaires de Radio France (hors France Bleu) reste sensiblement la même et se stabilise autour de 65 millions de visites par mois.

Il faut retenir également l'excellente progression des vidéos vues quel que soit le support, ce qui peut expliquer le succès d'ICI et des *posts* de Radio France sur les réseaux sociaux. Tout en restant prudent - car le champ des vidéos premium sur lequel opère France Tv n'est pas celui des vidéos courtes de Radio France regardées sur ses plateformes ou les réseaux sociaux -, ce succès plaide pour un rapprochement des médias audiovisuels, TV et radio.

Graphique n° 5 : Audiences numériques des sites et applis propriétaires de Radio France (moyennes mensuelles en millions)



Source : Radio France, retraitement Cour des comptes.

La durée d'écoute sur des supports numériques en Live et Podcast progresse très nettement depuis juillet 2022⁶, passant de 19,2 à 28,2 millions d'heures en janvier 2024, ce qui constitue un indice de la transformation des usages. Cette durée d'écoute, pour moitié sur le web (sites RF) et pour moitié sur les applications RF, traduit de nouvelles habitudes de consommation de l'audio au quotidien. L'appli RF sur le téléphone est écoutée en direct, en replay ou sous la forme de podcasts pendant les temps libres solitaires, dans les transports, lors d'une activité physique, ou même sur son ordinateur à sa table de travail.

1.1.1.3 La stratégie de conquête des réseaux sociaux

Alors que 54 % des Français utilisent les réseaux sociaux (*Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Snapchat, YouTube, TikTok* etc.) pour s'informer sur l'actualité⁷, Radio France y conquiert de nouveaux auditeurs, en particulier les plus jeunes, très sensibles à la présence d'images. L'information développée à l'antenne y est présentée dans des formats plus courts et illustrés. À titre d'exemple, respectivement 79 % et 86 % des abonnés aux comptes France

⁶ La durée d'écoute n'est comptabilisée que sur la période la plus récente. Précédemment, Radio France ne disposait pas encore de l'appareillage data pour obtenir cette donnée de façon systématique.

⁷ Credoc, baromètre du numérique « La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française », mai 2024

Culture et Mouv' sur Tiktok ont moins de 35 ans au printemps 2024. L'âge moyen de l'auditeur augmente cependant avec l'ancienneté du réseau social, les 13-34 ans représentaient près de 50 % des auditeurs sur Youtube (sur tous les comptes des chaines de Radio France) en 2021, les mêmes tranches d'âge ne représentent plus que 44 % des auditeurs sur cette plateforme sociale en 2023.

Les réseaux sociaux forment un univers assez mouvant auquel Radio France s'adapte de façon méthodique, tous les réseaux ne faisant pas l'objet du même investissement : en 2023/2024 les plateformes prioritaires sont *Youtube*, *Facebook*, *Instagram*, *Tiktok*, alors que depuis la fin de 2022, *Twitter/X* est considérée comme moins stratégique pour la conquête de nouveaux auditeurs.

Les statistiques qui permettent d'apprécier le succès des contenus de Radio France sur les réseaux sociaux sont dispersées et non exhaustives. Les comptes des radios privées concurrentes se situent cependant en deçà des performances de Radio France. Surtout les radios ne rencontrent pas comme les télévisions une offre alternative concurrentielle comparable à celle des plateformes de contenus audiovisuels (Netflix, Prime vidéo, Amazon etc.). Les plateformes existantes sur l'audio sont surtout musicales (Spotify, Deezer, Apple Music) et proposent des abonnements, ce qui permet à Radio France de proposer une autre offre (podcasts natifs et à la réécoute, streaming etc.) et de détenir une position de leader incontesté sur le marché du podcast.

Tableau n° 2 : Communautés d'abonnés sur les diverses plateformes sociales (janvier 2024)

	Facebook	Instagram	YouTube	Twitter	Dailymotion	Snapchat	TikTok	Twitch	Whatsapp	Messenger
<i>France Inter</i>	1 778 829	960 103	1 110 000	1 854 069	17 000	16 180	148 032	18 028	24 000	N.P.
<i>France Info</i>	2 490 362	726 758	546 000	2 434 903	10 000	5 000	573 000	12 400	165 000	N.P.
<i>France Bleu</i>	3 131 878	384 383	66 800	924 004	1 600	N.P.	N.P.	N.P.	30 000	5 000
<i>France Culture</i>	2 612 984	765 001	562 000	941 608	3 000	N.P.	321 601	4 432	53 000	N.P.
<i>FIP</i>	336 995	81 662	26 600	66 718	5 000	N.P.	N.P.	N.P.	N.P.	N.P.
<i>France Musique</i>	586 144	106 016	369 679	136 104	4 000	N.P.	56 898	N.P.	7 000	N.P.
<i>Mouv'</i>	846 871	410 837	852 890	265 285	5 000	137 797	506 181	13 702	N.P.	N.P.

Source Radio France- direction du numérique et de la stratégie d'innovation.

1.1.2 Des formations musicales en phase d'adaptation

Le précédent rapport de la Cour avait dressé un constat sévère de la situation des formations musicales de Radio France, qui n'avaient depuis la création de l'entreprise en 1976, fait l'objet d'aucune réforme. Le coût important des deux orchestres résidents, du chœur et de la maîtrise, l'importance des effectifs et leur sous-emploi chronique, la mauvaise articulation des programmations des orchestres les conduisant à jouer le même répertoire étaient les principales critiques formulées alors que l'ouverture de l'Auditorium en novembre 2014

doutait Radio France d'une salle de concert de premier plan (en plus du Studio 104 accueillant également des concerts)⁸.

Le rapport de suivi de 2018 constatait des améliorations réelles grâce à un nouvel accord collectif « musiciens » négocié en 2017 permettant d'accroître le temps de travail (notamment le week-end), une meilleure programmation des orchestres respectant l'identité de chaque formation⁹ et une augmentation de la fréquentation se traduisant par un accroissement des recettes.

En 2022, les formations musicales représentent 38,2 M€ de coûts directs, dont 31,4 M€ au titre de la masse salariale des orchestres et du chœur.

1.1.2.1 L'évolution de la fréquentation et la diversification des ressources

La fixation d'objectifs de fréquentation des concerts tant en salle que sur l'antenne de France Musique, n'est apparue que dans le COM 2020-2022. Dans le COM précédent figurait seulement un indicateur en termes de diversité de l'offre de concert des formations musicales (nombre de compositeurs et nombre d'œuvres), d'ailleurs atteint en 2020.

Les indicateurs fixés par le dernier COM ne sont qu'en partie atteints en 2022 : le nombre de concerts en France reste au niveau de 2019 (280/an pour un objectif de 300) comme la fréquentation de l'Auditorium en repli (156 000 contre 178 000 en 2019) ; en revanche l'audience des concerts sur France Musique augmente (137 000 auditeurs contre 131 000) comme le nombre d'heures des émissions de France Musique diffusant les concerts des formations (420 heures versus 336). On constate aussi un rajeunissement de l'âge moyen du public : 51,2 ans en 2022/23 contre 56,7 ans en 2015/16, qui traduit l'élargissement de la programmation en direction de nouveaux publics et à des horaires adaptés (week-end).

La fréquentation totale est stable depuis 2017 (à l'exception des années 2020 et 2021 marquées par la crise sanitaire), autour de 150 000 entrées.

Pour la fréquentation payante, après une forte augmentation en début de période (le nombre de billets vendus ayant été multiplié par deux entre 2014/2015 et 2016/2017 pour atteindre 130 000 billets et même 149 000 en 2018/19), celle-ci a retrouvé après la crise sanitaire le niveau de 2017/18 (134 000 billets payants). Grâce à l'augmentation du prix moyen du billet¹⁰, passé de 27,3 € en 2017 à 29,9 € en 2022/23 (et 30,9 € en 2023/24), le chiffre d'affaire par saison progresse pour atteindre 3,9 M € en 2023 à comparer à 3,1 M € en 2017.

Une diversification des ressources a été engagée depuis 2018 dans deux directions :

- Le mécénat : depuis 2021, Radio France peut collecter des dons d'entreprise au bénéfice de ses formations musicales. Elle le fait dans deux cadres, Radio France (pour

⁸ L'Auditorium offre 1461 places, le Studio 104, 856 places.

⁹ L'Orchestre National de France, spécialisé dans le grand répertoire avec un axe fort (et historique) autour de la musique française ; l'Orchestre Philharmonique de Radio France dont le répertoire est notamment dédié à la création contemporaine ainsi qu'à la collaboration avec des artistes extérieurs. L'articulation entre les concerts et l'antenne de France Musique est prévue par l'article 29 du cahier des charges (diffusion sur l'antenne des concerts de ses formations).

¹⁰ La comparaison des grilles tarifaires avec les autres orchestres parisiens montre que Radio France est en ligne avec les autres offres.

les entreprises) et la Fondation Musique et Radio (particuliers et grands bienfaiteurs). Les actions de mécénat financent la Maîtrise, les tournées de l'ONF dans des villes de France où se produisent rarement de grandes formations, les tournées internationales, la création musicale.

Bien que les montants restent limités si on les compare à d'autres institutions culturelles de la capitale, la progression est significative depuis 2019 notamment grâce au mécénat direct.

Tableau n° 3 : Levées de fonds mécénat (en €)

	2019	2020	2021	2022	2023
Fondation Musique	378 500	263 332	276 000	242 320	580 000
Mécénat direct			50 000	600 000	442 000
TOTAL	378 500	263 332	326 000	842 320	1 022 000

Source : Radio France

- L'enregistrement de musiques de films n'a pas tenu les promesses du début de la période où Radio France indiquait sa volonté de développer cette activité. En effet si la musique du film Valérian a rapporté 460 K€ en 2017, la production et l'enregistrement de 7 heures de musique dans le cadre de la restauration du Napoléon d'Abel Gance, est une opération patrimoniale financée par Radio France et la Cinémathèque.

La musique du « Napoléon » d'Abel Gance : une opération patrimoniale coproduite avec la Cinémathèque

La Cinémathèque a engagé la restauration du film sorti en salles en 1927 et considéré comme un chef d'œuvre du patrimoine cinématographique mondial. Elle a confié à S. Cloquet-Lafollye la création d'une musique pour ce film muet de 7 heures, à partir d'extraits d'œuvres musicales du répertoire symphonique. Dans le cadre d'un contrat signé entre Radio France et la Cinémathèque le 13 décembre 2023 - mais qui fixe **une entrée en vigueur rétrospective au 1^{er} février 2022** – coproducteurs à égalité du projet, les formations musicales de Radio France produiront et enregistreront la musique du film, soit 430 mn environ.

Les enregistrements ont eu lieu en juillet 2022, puis entre juillet et décembre 2023 pour livraison des masters au 31 mars 2024 et première diffusion de l'ensemble de l'œuvre (sur deux soirées) début juillet 2024.

Le montant global de l'opération « musique » est de 2,455 M€ HT, se répartissant entre des apports en industrie à hauteur de 1,33 M € pour Radio France auquel s'ajoute une contribution de 1,125 M€ pour la Cinémathèque (cette dernière se décompose en 430 K€ d'apports en industrie et 700 K€ pour des prestations facturées par Radio France). Le budget total de cette production pour Radio France est donc de plus de 2 M€.

En termes de recettes, celles-ci devraient être très limitées : billetterie lors des diffusions du film, droits sur la diffusion des extraits/et de l'œuvre sur les sites de vidéo à la demande spécialisés, et tous droits d'exploitation.

1.1.2.2 Des marges d'amélioration dans la gestion des orchestres et du chœur

Dans son long développement sur la musique, le COM 2015-2019 mentionnait trois objectifs : meilleure cohérence de la programmation musicale (atteint on l'a vu plus haut), redimensionnement des formations musicales, refonte des modalités de travail des musiciens

La période sous revue a vu la poursuite de l'ajustement des effectifs des différentes formations engagé depuis 2015 d'abord au fil des départs à la retraite, puis dans le cadre de la RCC qui a permis de financer 28 départs de choristes et musiciens.

Tableau n° 4 : Évolution des effectifs des formations musicales

	2015	2019	Écart 2019/2015	01/01/2023	Écart 2023/2019
<i>Orchestre Philharmonique</i>	141	132	-9	121	-11
<i>Orchestre National de France</i>	122	114	-8	108	-6
<i>Chœur</i>	114	90	-24	73	-17
Total	377	336	-41	302	-34

Source : Radio France - DMC, retraitement Cour des comptes.

Cette évolution des effectifs est bienvenue et elle devrait être poursuivie dans les années à venir : ainsi le rapport de S.Gehmacher¹¹ évaluait l'effectif de référence à 90 à 110 musiciens pour les orchestres et à 60 pour le chœur. S'agissant du chœur et en s'appuyant sur les exemples des chœurs européens de référence, Radio France considérait ainsi en 2019 qu'un effectif de 60 chanteurs « doit pouvoir répondre à l'ensemble des sollicitations et affirmer sa capacité à couvrir la totalité du répertoire vocal ».

La question des effectifs doit être analysée en lien avec les organisations du travail des musiciens et des choristes régies par l'accord collectif de 2017 qui les encadre de manière très détaillée. Une commission d'interprétation et de suivi avait examiné en 2019 les pistes d'évolution possibles et la feuille de route de la direction de la musique et de la création (DMC) prévoyait en 2019, 2020 et 2021 une négociation sur la « revoyure du NAC ». Celle-ci n'a jusqu'ici pas été engagée.

Par rapport à d'autres formations musicales de référence de la capitale, la comparaison des accords d'entreprise respectifs fait apparaître :

- Une période d'essai plus courte pour Radio France (3 mois) ;
- Une durée annuelle du travail statutaire comparable pour les musiciens et inférieure pour les choristes¹² ;

¹¹ Rapport de Stephan Gehmacher, directeur général de la Philharmonie de Luxembourg, sur la réforme des formations musicales de Radio France - 2015

¹² La durée de travail des choristes apparaît inférieure à celles des formations comparables, puisque dans sa note de référence du 12 juin 2019 portant sur le Chœur de Radio France, la DMC évoque « l'alignement du rythme des

- Une plus grande rigidité des organisations du travail à Radio France : les plannings des musiciens sont fixés 4 mois à l'avance et l'ajustement des plannings (par exemple pour ajouter une production) n'est possible qu'un mois à l'avance, sans qu'aucune circonstance exceptionnelle ne permette des délais plus courts. L'accord de 2017 a introduit un dispositif dit de « rappelabilité » des musiciens, très encadré¹³ mais qui a ouvert la possibilité de gérer au sein d'une formation le remplacement des absences (au lieu de faire appel à des musiciens extérieurs). En revanche, la possibilité qu'un musicien d'un orchestre puisse remplacer un collègue de l'autre orchestre est en théorie possible mais dans les faits, inopérante compte tenu des règles posées qui sont contradictoires avec l'objectif.
- Des niveaux de rémunération qui apparaissent comparables.

L'examen des temps de travail effectifs montre que les musiciens et choristes travaillent en moyenne un peu moins que ce qui est codifié dans l'accord collectif spécifique aux musiciens. Celui-ci prévoit que leur durée du travail se décompose entre :

- * Une période de préparation individuelle (laissée à l'initiative des musiciens)
- * une période comprenant 1000 heures planifiables au titre de la programmation et 110 heures au titre de l'habillage, du déshabillage et de la récupération des partitions.

L'analyse des données de la base OPAS¹⁴ déployée progressivement depuis 2019 pour gérer les deux orchestres et le chœur montre qu'aucun musicien ni choriste n'a, en 2023, atteint les 1 000 heures annuelles. Le nombre d'heures programmées varie entre 755 et 912 heures pour les musiciens de l'Orchestre Philharmonique, entre 757 et 919 pour l'Orchestre National et 876 et 944 heures pour les choristes¹⁵.

Par ailleurs l'examen des contrats des directeurs musicaux des deux orchestres montre que ces contrats décrivent bien l'engagement dû par le chef d'orchestre (10 programmes au moins par saison, direction des tournées à l'étranger et en France, enregistrements) et contiennent également une clause d'exclusivité. Celle-ci prévoit que le directeur musical doit informer préalablement Radio France de tout engagement en qualité de directeur musical d'un autre orchestre symphonique.

S'agissant des rémunérations des chefs d'orchestre, elles correspondent aux pratiques habituelles qui prévoient un contrat fixe auquel s'ajoutent les cachets pour chaque concert donné avec l'orchestre ; leurs niveaux paraissent en rapport avec ceux des autres orchestres parisiens. Bien que plusieurs de ces orchestres soient financés essentiellement par des subventions du ministère de la culture, il semble qu'aucun partage d'informations ou de règles minimales n'existent entre les différents établissements concernés.

Ces situations, tant s'agissant de la durée du travail que des contrats passés avec les chefs d'orchestres, rejoignent les constats faits par la Cour à l'occasion du contrôle d'autres

répétitions du chœur sur les standards du métier » en se référant aux chœurs de tous les théâtres lyriques parisiens dont l'activité est comparable au Chœur de Radio France.

¹³ Ainsi par exemple, la « rappelabilité » n'est applicable que trois fois par an.

¹⁴ Logiciel de traitement des données pour les formations musicales, intégrant programmation de la saison, planification et gestion des musiciens, et interfaces avec les outils RH.

¹⁵ Données de la DMC de Radio France pour les pupitres de tuttistes pour les cordes, de solistes pour les vents.

formations musicales de référence de la capitale. Ceci conduisait la Cour à recommander que le ministère conduise une étude de parangonnage sur le temps de travail effectif des musiciens des principaux orchestres nationaux.

Une réflexion globale sur l'évolution des orchestres permanents (et le label « orchestre national en région ») a été conduite depuis cette période. En septembre 2021 un rapport portant sur 31 orchestres à musiciens permanents français¹⁶ a été remis à la ministre, et suivi de concertations en 2022 et 2023 avec les professionnels du secteur, les collectivités locales et l'État.

La DGCA travaille actuellement sur le temps de travail des musiciens d'orchestre. Les données tirées des accords d'entreprise de sept orchestres nationaux, de l'Orchestre de Paris et des deux orchestres de Radio France, établissent une moyenne de 1177 heures de travail contractuel par an. Les comparaisons sont cependant complexes compte tenu des divergences dans les méthodes de calcul des heures contractuelles. Des réflexions sont engagées au niveau sectoriel pour harmoniser et faire évoluer les contrats de travail des musiciens. Radio France, compte tenu de sa place dans le paysage orchestral, devrait être intéressé par ces travaux.

Le niveau d'activité des musiciens dépend naturellement de la programmation et du nombre de concerts, ainsi que des tournées en France ou à l'étranger (les tournées à l'étranger génèrent une période de récupération, qui impacte le nombre de concerts donnés à Paris). Depuis 2017, on constate une relative stabilité du nombre de concerts comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 5 : Nombre de concerts programmés par formations (2017-2022)

	2017	2018	2019	2020*	2021	2022
O.Philharmonique	105	105	108	110	109	103
<i>Dont Paris</i>	85	82	91	80	86	80
<i>Dont Etranger</i>	12	13	8	20	8	13
<i>Dont Régions</i>	8	10	9	10	15	10
O.National	80	78	86	73	88	87
<i>Dont Paris</i>	69	54	68	57	63	60
<i>Dont Etranger</i>	3	13	8	10	9	12
<i>Dont Régions</i>	8	11	10	6	16	15
Chœur	43	47	40	44	45	35
<i>Dont Paris</i>	39	46	35	33	39	31

Source : DMC – Radio France - * de nombreux concerts des trois formations ont été déprogrammés dans le contexte de la crise sanitaire en 2020 et 2021.

Au sein de Radio France, le dialogue social avec les musiciens a été actif en 2022 et 2023 pour adapter le régime des droits au développement de l'offre numérique, alors que

¹⁶ « Pour un nouveau pacte symphonique » - Mission sur les orchestres permanents français réalisée par Anne Poursin et Jérôme Thiébaux.

jusqu'ici l'entreprise ne disposait pas du droit de diffuser sans limite de temps les enregistrements des concerts de ses formations. La signature fin 2023 avec les organisations syndicales d'un accord sur les droits voisins des musiciens permanents permet désormais à Radio France d'exploiter pleinement les productions de ses formations musicales, ouvrant la voie à des logiques d'expositions thématiques ou de « catalogue » cohérentes avec la stratégique numérique de l'entreprise et sa mission de service public.

Il importe que Radio France reprenne maintenant le chantier du NAC afin de moderniser la gestion des formations musicales, de clarifier certaines dispositions dont les applications sont source de débats et de rapprocher la durée effective du travail de la durée contractuelle. Les réformes déjà intervenues n'ont pas, au contraire, diminué la qualité et l'audience des formations et celles-ci doivent être poursuivies.

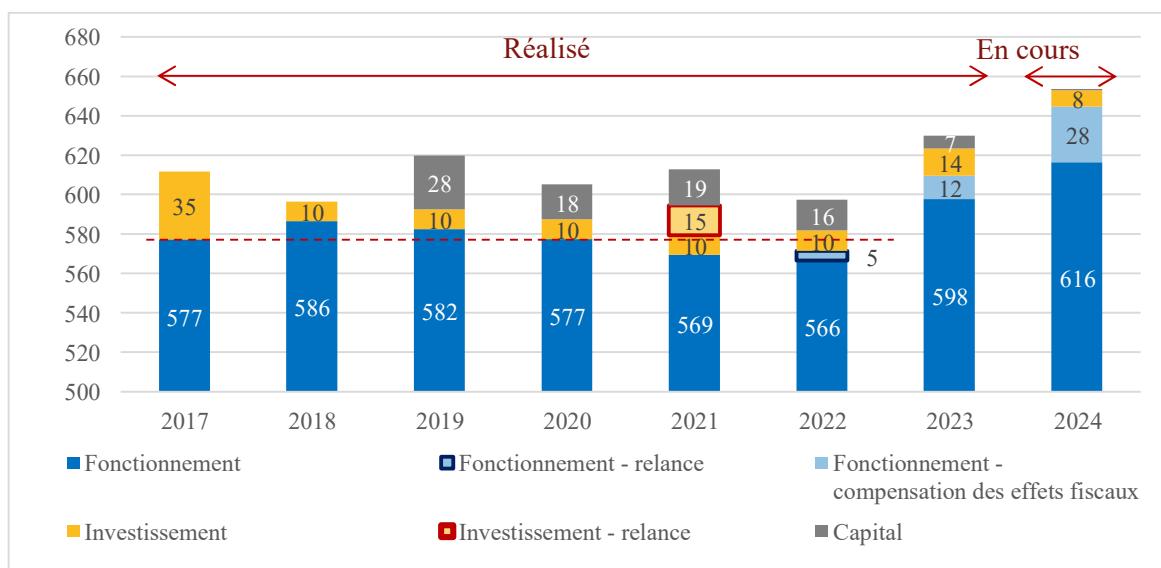
1.2 Des moyens publics importants et en forte croissance depuis 2023

1.2.1 Un plan d'économie suivi d'une augmentation des ressources post crise sanitaire

La période sous revue a été marquée par le plan d'économies pour l'audiovisuel public arrêté par le gouvernement en 2018. En conséquence, la dotation de fonctionnement a été orientée à la baisse jusqu'en 2021 avant d'augmenter légèrement en 2022 grâce aux crédits exceptionnels du plan de relance. 2023 a vu une augmentation significative de la dotation de fonctionnement afin de couvrir notamment les effets de l'inflation.

À côté de la part « fonctionnement », Radio France a également reçu au cours de la période des dotations d'investissement destinées au financement du chantier de réhabilitation ainsi que des dotations en capital (voir infra).

Graphique n° 6 : Évolution des contributions de l'État entre 2017 et 2024, en M€



Source : rapports d'exécution budgétaire, rapports financiers intégrés.

Le plan d'économie annoncé en 2017 prévoyait une baisse des contributions pour Radio France de 20 M€ en 2018. Ce montant a été totalement fléché vers la subvention d'investissement compte tenu des retards observés sur le chantier de la réhabilitation. Cette diminution n'a donc pas eu d'incidence sur la part affectée au fonctionnement qui a même légèrement progressé par rapport à 2017. Le plan d'économie a été toutefois plus marqué les années 2019 (baisse de la dotation de fonctionnement de 12 M€ par rapport au COM et de 4 M€ par rapport à l'année 2018) et 2020 (baisse de 5 M€ par rapport à l'année 2019).

Après la crise sanitaire, Radio France a pu bénéficier de crédits du plan de relance (15 M€ en 2021 affectée à l'investissement et 5 M€ en 2022 au fonctionnement). Cette nouvelle tendance à la hausse est encore plus visible à compter de l'exercice 2023 où la dotation de fonctionnement a augmenté de 38 M€¹⁷. Certes, cette hausse a permis d'une part de compenser à hauteur de 12 M€ la taxe sur les salaires due depuis le remplacement en août 2022 de la contribution à l'audiovisuel public par l'affectation d'une fraction de TVA, et d'autre part, elle a couvert les effets de l'inflation estimés à 8 M€. Mais elle a pour une large part été absorbée par la masse salariale (effet-coût de 5 M€ par an et mesures de la NAO de 2023 pour 11 M€).

1.2.2 Des ressources publiques prépondérantes, des recettes publicitaires digitales en croissance

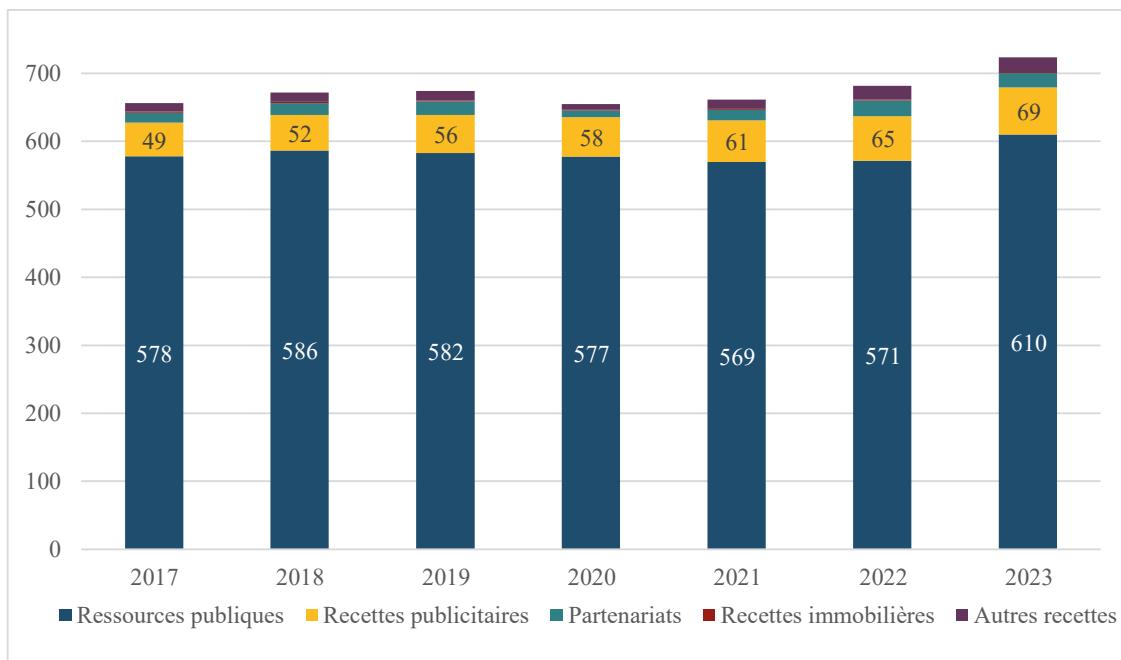
La part « fonctionnement » de la contribution à l'audiovisuel public (CAP) représente près de 84 % du chiffre d'affaires, en hausse sur la période 2017-2023 de 6 %. La CAP a été remplacée en août 2022 par l'affectation d'une fraction de la TVA au financement de l'audiovisuel public¹⁸, dispositif provisoire qui prendra fin au 31 décembre 2024 date à laquelle une solution durable devra avoir été trouvée.

Les ressources propres, quoique moins significatives, enregistrent une hausse notable de 45 %, principalement en lien avec les recettes de publicité, passant de 49,5 M€ en 2017 à 69,4 M€ en 2023. Si les recettes relevant du secteur concurrentiel sont limitées à 42 M€ par le COM, celles issues du digital échappent à cette contrainte et portent l'évolution favorable observée sur la période.

Les marges de manœuvre de Radio France en matière de publicité et plus généralement de ressources propres restent cependant limitées par rapport aux charges d'exploitation de l'entreprise.

¹⁷ 38 M€ lorsqu'on intègre les 5 M€ crédits du plan de relance perçus en 2022, 43 M€ si on les exclut.

¹⁸ Ce changement conduit les entreprises de l'audiovisuel public à payer la taxe sur les salaires. Les dotations pour 2023 intègrent donc une ligne spécifique pour le financement de cette taxe.

Graphique n° 7 : Décomposition du chiffre d'affaires de 2017 à 2023, en M€

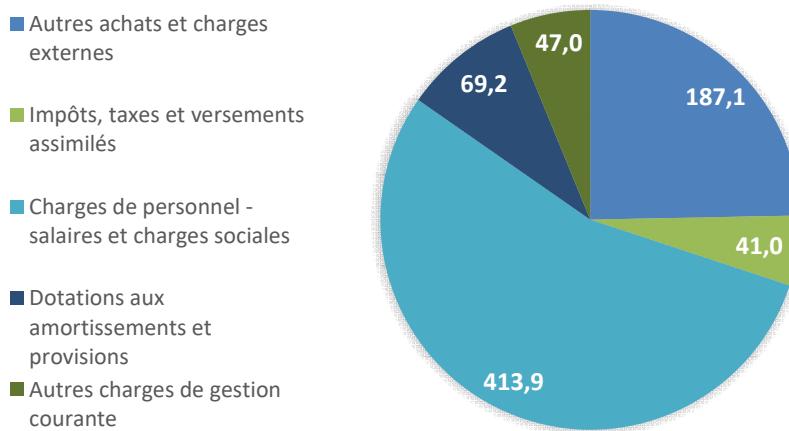
Source : Cour des comptes (comptes annuels 2017 à 2023) – les ressources publiques sont les dotations de fonctionnement (excluant investissement et dotations en capital)

1.2.3 Des résultats mieux maîtrisés, un poids important de la masse salariale

Encore fortement dépendante des ressources publiques, la structure financière de Radio France a peu évolué depuis les dernières années. Du point de vue des charges, le poids de la masse salariale est très prégnant dans la constitution du résultat et limite les marges de manœuvre en particulier pour les adaptations aux crises et les transformations. Le compte de résultat est détaillé en annexe n°5.

1.2.3.1 Le poids des charges de personnel dans les charges d'exploitation

La structure des charges d'exploitation a relativement peu évolué au cours de la période, les charges de personnel représentent environ 55 % de celles-ci.

Tableau n° 6 : Répartition des charges d'exploitation en 2023, en M€

Source : Cour des comptes (comptes annuels 2017 à 2023)

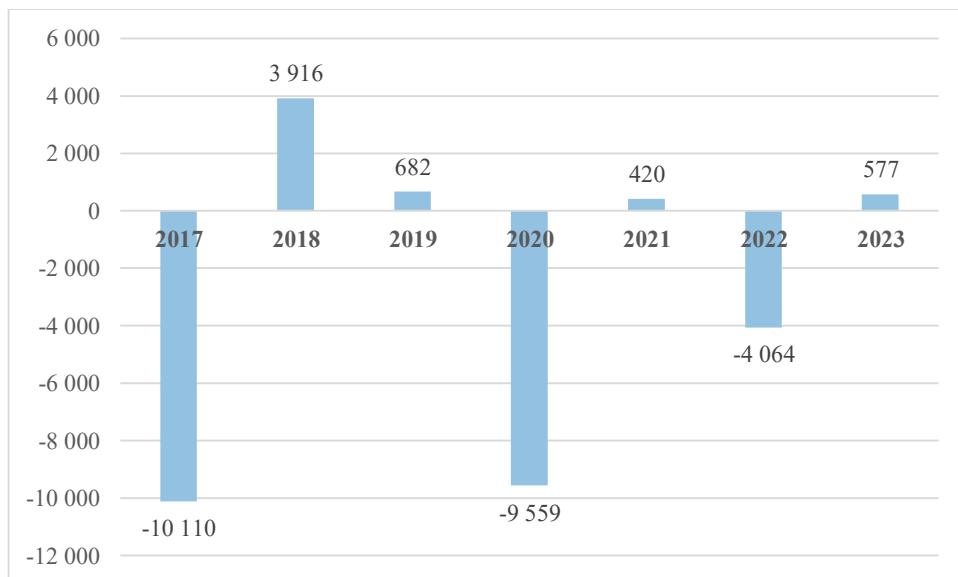
Les charges de personnel s'élèvent pour l'exercice 2023 à 413,9 M€ soit une hausse de 1,9 % par rapport à l'exercice 2017 qui marque des effets contraires. La rupture conventionnelle collective lancée en 2019 dont le coût est retranscrit en résultat exceptionnel a contribué à la diminution des effectifs permanents qui s'établissent à 4 066¹⁹ en 2023 contre 4 161 en 2017 soit – 2 %. La rémunération de ces effectifs a néanmoins continué de progresser de 5,6 % soit 11,9 M€ sur la période. Au total, si on ajoute les autres éléments comme la baisse des indemnités de départ à la retraite et la baisse du taux de charges sociales liée à la transformation du CICE, la diminution des charges de personnel des permanents s'établit à -4,5 M€ par rapport à 2017. En parallèle, les charges des personnels occasionnels ont enregistré une hausse de 11,4 %, soit 2,6 M€.

Les achats se montent à 187,1 M€ en 2023, en hausse de 23,8 M€ depuis 2017, et sont principalement composés des frais de diffusion pour 57 M€ en légère baisse sur la période (-3,5 M€) à la suite des renégociations des contrats hertziens. La sous-traitance générale qui ressort à 12,5 M€ connaît une forte progression de 2017 à 2023 de près de 7 M€ sous l'effet des besoins toujours plus importants en matière de sous-traitance informatique et dans le domaine du numérique.

¹⁹ En ETP.

1.2.3.2 Un résultat d'exploitation en amélioration mais un objectif d'équilibre difficile à atteindre.

Tableau n° 7 : Évolution du résultat d'exploitation de 2017 à 2023, en K€



Source : Cour des comptes à partir des comptes annuels 2017 à 2023. Le résultat d'exploitation « retraité » rattache la quote-part des subventions d'investissements comptabilisée en résultat exceptionnel aux charges d'amortissement auxquelles elles se rattachent.

Sur la période 2013-2017, les résultats d'exploitation retraités cumulés s'établissaient à -52 M€. Ils se montent à -8 M€ en cumulé sur les exercices 2018 à 2023, soit une amélioration notable. L'objectif d'équilibre n'est pourtant toujours pas atteint, notamment en 2020 principalement en raison des effets de la crise sanitaire.

Il en va de même en 2022, où le résultat d'exploitation est négatif à hauteur de -4 M€. Dans le contexte inflationniste, la hausse des recettes publicitaires de 4,4 M€ et des ressources publiques de 2 M€ par rapport à l'exercice 2021 n'a pas permis de compenser celle des charges particulièrement affectées par les opérations spéciales en Ukraine et le poids de la sous-traitance informatique notamment pour la mise en service du nouveau SIRH.

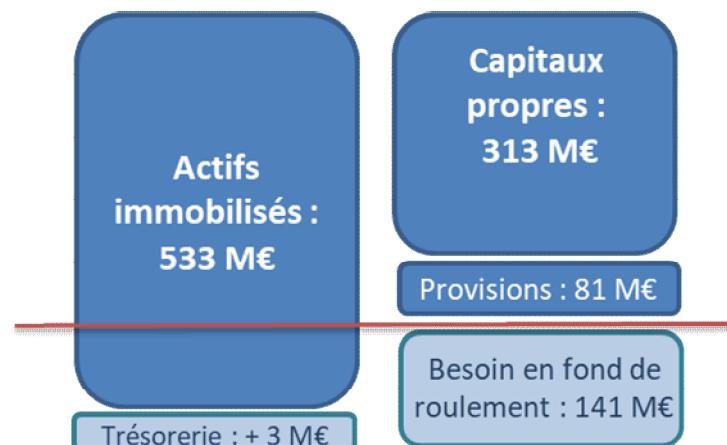
S'agissant du résultat net, agrégat dont le suivi n'est plus assuré dans les COM postérieurs à 2019, sa courbe suit globalement celle du résultat d'exploitation à l'exception des années 2019 et 2022. L'année 2019 est marquée par le plan de départ volontaire provisionné à hauteur de 17,5 M€ et transformé en 2020 en rupture conventionnelle collective (RCC) pour un coût similaire. L'État a pris en charge deux tiers du montant par augmentation de capital. Cette charge est intégrée dans le résultat exceptionnel et n'a pas d'incidence sur le résultat d'exploitation.

L'augmentation mécanique de la masse salariale (1,7 % pour les permanents selon Radio France) et les amortissements des investissements complémentaires alimentent une trajectoire haussière. Aussi la période 2024-2028 avec près de 700 départs naturels prévus, doit être l'occasion d'optimiser les moyens et de proposer des mesures d'économies allant au-delà des redéploiements déjà prévus.

1.2.4 Un niveau de trésorerie très bas du fait du poids des investissements

La structure bilantielle de Radio France est assez atypique. Ces actifs de long terme sont financés en grande partie par des ressources de court terme (le besoin en fond de roulement). Cette situation s'explique par les investissements massifs réalisés dans le cadre de la réhabilitation et financés que partiellement par des ressources de long terme (subventions d'investissement et dotation en capital). Le bilan est détaillé en annexe n° 4.

Graphique n° 8 : Représentation du bilan de Radio France fin 2023



Source : Cour des comptes à partir des états financiers 2023.

1.2.4.1 Le financement d'une partie des travaux par des dotations en capital plutôt que par des subventions d'investissement

Le chantier de la réhabilitation, dont le coût est estimé à 492,8 M€²⁰, a fait l'objet d'un financement spécifique par l'État selon deux modalités :

- des subventions d'investissement pour 329 M€ soit 65 % ;
- des dotations en capital pour 98,9 M€²¹ soit 20 % ;

Le choix de l'une ou l'autre des modalités emporte des conséquences importantes sur les résultats de Radio France. Dans les deux cas, les capitaux propres et la trésorerie sont renforcés au moment des attributions. Néanmoins, la subvention d'investissement, en se réduisant au même rythme que l'amortissement des biens qu'elle finance, va neutraliser une partie de la charge d'amortissement au compte de résultat. La dotation en capital n'aura, quant à elle, aucune incidence sur le résultat de Radio France.

²⁰ Coût total maximum, indicateur suivi par Radio France qui ne comprend pas les coûts internes immobilisés pour 21 M€.

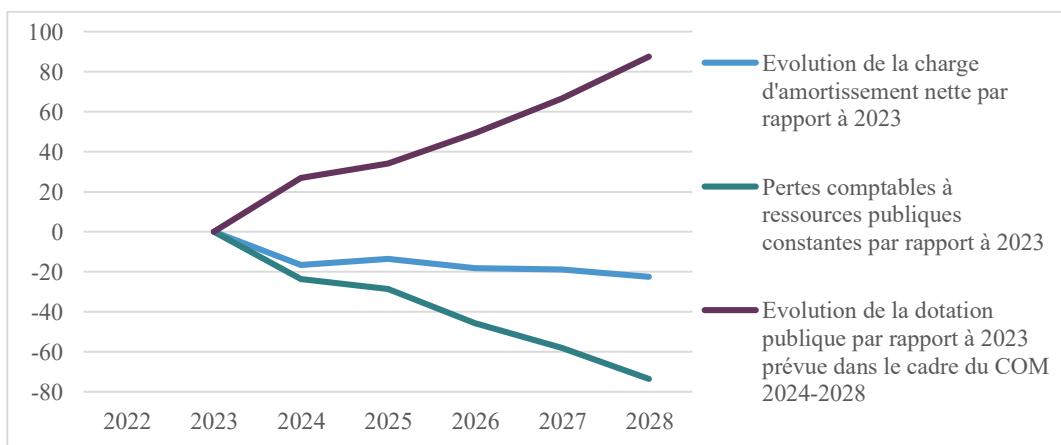
²¹ Ce montant intègre 55 M€ de dotation en capital souscrite en 2016, quand bien même Radio France considère pour sa part qu'elles ne sont pas affectées au chantier. Leur versement a toutefois été décalé du fait du report du chantier ce qui justifie de les intégrer.

Les premières phases mises en service avant 2019 se sont vues affecter une subvention de l'ordre de 70 %, de telle sorte que le résultat de Radio France ne supportait *in fine* que 30 % de la charge d'amortissement annuelle. La dernière phase mise en service en 2023 pour un montant de 99 M€ a été financée plus largement par les dotations en capital ; sa charge d'amortissement ne sera couverte qu'à hauteur de 40 %, elle viendra donc davantage grever le résultat de Radio France des prochains exercices.

Il en va de même pour les studios de création dont le coût estimé à 78,5 M€ n'est couvert qu'à hauteur de 37 % par des subventions d'investissement.

La hausse du poids des amortissements est très marquée dans les projections de résultat 2024-2028²². La charge d'amortissement nette passerait de 33,2 M€ en 2022 (dont 18 M€ au titre de la réhabilitation) à 50,1 M€ en 2024, soit une hausse de près de 17 M€. Selon les prévisions établies en janvier 2024 en vue du COM 2024-2028, ces charges complémentaires seraient financées par une hausse des dotations publiques.

Graphique n° 9 : Évolution de la charge d'amortissement, des dotations publiques pour la période 2024-2028 selon les prévisions établies en janvier 2024



Source : Cour des comptes à partir du plan d'affaires 2428 de Radio France établi en janvier 2024

Les raisons qui ont présidé au choix de la dotation en capital plutôt qu'à la subvention sont de nature budgétaire, la dotation en capital étant neutre sur la norme de dépenses de l'État. Néanmoins, les conséquences financières engendrées en termes de charges d'amortissement n'ont pas été suffisamment appréhendées.

Il en résulte un risque manifeste pour l'État de financer deux fois les travaux ou à tout le moins de dépasser le ratio théorique de financement de 70 % : dans un premier temps, la dotation en capital a permis d'apporter la trésorerie nécessaire au financement des biens ; dans un second temps, une augmentation de la dotation publique de fonctionnement s'avère nécessaire pour couvrir la charge d'amortissement liée à ces mêmes biens et présenter un résultat comptable à l'équilibre.

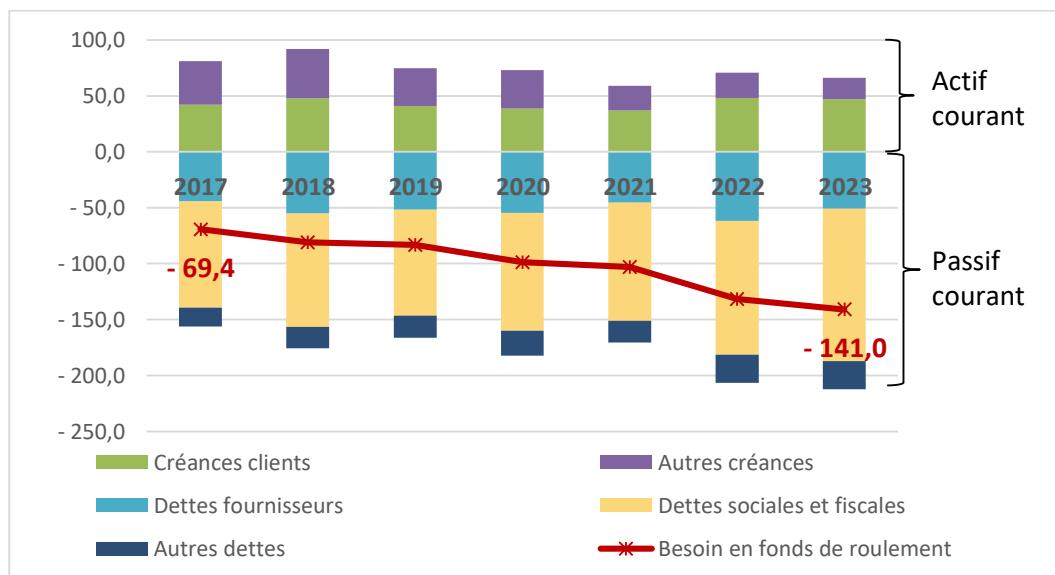
²² COM 24-28 Plan d'affaires du 23 janvier 2024.

1.2.4.2 Un besoin en fonds de roulement favorable qui s'améliore sur la période

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente les ressources nécessaires à une entreprise pour financer son exploitation. Radio France, financée essentiellement par la contribution à l'audiovisuel public versée chaque mois, encaisse plus rapidement ses produits qu'elle ne décaisse ses charges. De ce fait, son besoin en fonds de roulement est historiquement négatif et correspond à un excédent.

Ce dernier s'améliore, passant de - 69 M€ en 2017 à - 141 M€ en 2023. Cette hausse provient d'une part d'événements externes, comme l'effet favorable de près de 20 M€ sur les créances fiscales du remplacement du CICE par un allègement des cotisations sociales plus immédiat, d'autre part, d'un meilleur pilotage des décaissements. C'est le cas des cotisations sociales de décembre 2022 versées début janvier 2023 plutôt qu'à la fin de l'année générant une hausse de l'excédent de près de 13 M€.

Graphique n° 10 : Évolution du besoin en fonds de roulement et de ses composantes de 2017 à 2023, en M€



Source : Cour des comptes à partir des états financiers. Note de lecture : le besoin en fond de roulement négatif constitue un excédent et est donc favorable.

1.2.4.3 Un solde de trésorerie qui reste très bas fin 2023

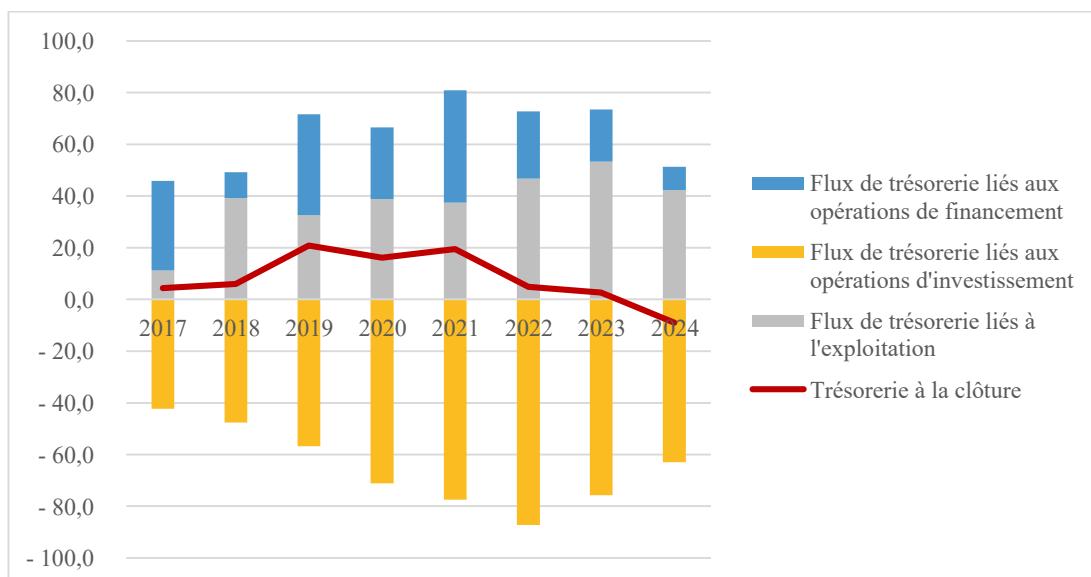
Depuis la mise en place du nouveau système d'information comptable SAP, Radio France a amélioré son processus de prévisions de trésorerie notamment grâce à la centralisation des engagements de dépenses et à la mensualisation des budgets. Les prévisions à 12 mois et sur un horizon pluriannuel sont réalisées par la responsable comptable sur un tableau Excel et restent donc encore rudimentaires.

Le solde de trésorerie atteint un niveau très bas fin 2023 de 2,7 M€ et représente moins de deux jours de charges d'exploitation. L'analyse des flux de trésorerie ci-dessous montre que

le cycle d'exploitation génère des flux positifs qui financent une large partie des investissements. Ces derniers ont plus que doublé sur la période et ne sont pas entièrement couverts par des subventions d'investissement ou des dotations en capital.

Selon les prévisions de trésorerie établies pour l'année 2024, en dépit d'un résultat d'exploitation à l'équilibre, il faut s'attendre à un niveau de trésorerie négative pour cet exercice et les suivants. Ce déficit de trésorerie, devrait néanmoins n'être que temporaire si Radio France réussit à maintenir un résultat à l'équilibre sans dégrader son besoin de fonds de roulement²³. Dans cette phase transitoire, le découvert pourra être financé par les deux lignes de découvert de 20 M€ négociées auprès des banques.

Graphique n° 11 : Flux de trésorerie sur la période 2017- 2024, en M€



Source : Cour des comptes à partir des états financiers et du prévisionnel 2024 établi en janvier 2024

La situation financière de Radio France s'est globalement redressée au cours de la période 2018-2022, elle reste très largement dépendante des contributions publiques qui représentent 84 % de ses ressources. Le plan d'économie décidé en 2017 a été progressivement relâché à partir de 2022 et 2023. Toutefois, la dynamique de la masse salariale à effectifs constants et la hausse des amortissements alimentent une trajectoire d'augmentation des charges. Au vu des marges de manœuvre limitées, tant du côté des ressources commerciales que publiques, des mesures d'efficience doivent être anticipées au plus tôt afin de préserver l'équilibre financier de Radio France. A cet égard, les 700 départs naturels attendus sur la période 2024-2028 doivent être un levier pour optimiser les moyens au-delà des redéploiements d'ores et déjà identifiés.

²³ Les dotations aux amortissements liés aux investissements passés sont des éléments qui n'entraînent pas de décaissements. Leur poids dans la constitution du résultat d'exploitation devrait augmenter au cours des prochains exercices ce qui implique que, à résultat constant, les flux de trésorerie liés à l'exploitation devraient mécaniquement augmenter.

1.3 Une gouvernance solide

1.3.1 Un cadre spécifique à l'audiovisuel public

Le cadre de la gouvernance s'appuie sur les statuts, le cahier des missions et des charges et les contrats d'objectifs et de moyens (COM) pluriannuels fixant les objectifs et les indicateurs pour le groupe.

Les statuts²⁴ définissent la forme et l'objet de la société, l'organisation et les pouvoirs du conseil d'administration, les responsabilités de la direction générale et les dispositions relatives aux assemblées générales d'actionnaires. L'assemblée générale ordinaire statue chaque année sur les comptes de l'exercice. La modification des statuts est de la responsabilité d'une assemblée générale extraordinaire et ceux-ci doivent être ensuite approuvés par décret.

Le cahier des missions et des charges a été formalisé par un décret du 13 novembre 1987 modifié à plusieurs reprises, pour la dernière fois par décret du 9 mai 2017²⁵. Ce document de référence de 104 articles détaille les missions et objectifs de Radio France, ses obligations de service public et les conditions dans lesquelles sont assurés la diversité et le pluralisme des programmes. Il intègre la question des supports et de l'offre numérique, en indiquant²⁶: « la société s'attache à développer de nouvelles offres par des services de communication audiovisuelles et de communication au public en ligne permettant de prolonger, d'enrichir ou de compléter son offre de programmes » et « veille à s'adapter aux mutations engendrées par les techniques nouvelles ». Les missions définies par le cahier des missions et des charges ne sont pas assorties d'indicateurs mesurables. Ceux-ci figurent dans les COM.

L'Arcom produit chaque année un rapport sur l'exécution du cahier des missions et des charges. Par ailleurs, quatre ans après le début du mandat des présidents, la loi prévoit que l'Arcom rend un « avis motivé sur les résultats de la société au regard de son projet stratégique ». Pour la période 2018-2021, cet avis produit en juillet 2022, relève les réussites que sont le succès d'audience, la stratégie numérique avec l'accroissement de la notoriété de la plateforme de Radio France et l'effort en direction des jeunes publics (notamment les podcasts et concerts) et souligne également la qualité de gestion de l'entreprise. Il insiste sur les enjeux que constituent les collaborations au sein de l'audiovisuel public (notamment entre les réseaux France Bleu et France, qui restent très limitées), le développement de la technologie du DAB + et des offres via Radioplayer, le contrôle des charges et enfin la poursuite de « l'intégration opérationnelle des synergies entre production linéaire et production numérique ».

Les représentants de l'État (direction générale des médias et des industries culturelles pour le ministère de la Culture, direction du Budget et Agence des participations de l'État pour le ministère des Finances) siègent au conseil d'administration et à ses comités spécialisés.

²⁴ La version en vigueur date du décret du 28 septembre 2023.

²⁵ Ces modifications concernent notamment le régime de la publicité sur les antennes, la création de la chaîne publique d'information et le comité relatif au pluralisme de l'information et des programmes. Le précédent rapport de la Cour en 2015 préconisait une révision du cahier des charges qui est donc intervenue.

²⁶ Articles 3 et 8 du cahier des missions et des charges.

L'entreprise est soumise au contrôle économique et financier, le contrôleur résidant au sein de Radio France est rattaché à la mission de contrôle de l'audiovisuel public. Un arrêté du 12 avril 2023 a fait évoluer les modalités du contrôle inchangées depuis 1996. Le visa sur les décisions individuelles en matière de ressources humaines a été remplacé par un avis préalable. Sont également soumis à avis préalable un certain nombre d'actes : conventions, contrats, marchés, transactions et opérations immobilières. Le document de contrôle pour Radio France a été signé le 28 août 2023 en accord avec l'entreprise et la direction du budget.²⁷

1.3.1.1 Des COM en lien avec les orientations stratégiques mais adoptés avec retard

Au cours de la période sous revue, deux contrats d'objectifs et de moyens ont encadré l'activité du groupe : le COM 2015-2019 (complété en 2017 par un avenant intégrant le schéma directeur relatif à la rénovation des studios moyens), puis le COM 2020-2022 complété par un avenant le prolongeant d'un an²⁸. Ce dernier COM comprend une partie commune à toutes les sociétés de l'audiovisuel public et une propre aux missions de Radio France.

Comme l'avait recommandé la Cour dans son précédent rapport²⁹, le COM 2020-22 a été précédé par l'adoption par les instances de l'entreprise en 2019 d'un projet stratégique « Radio France 2022 ». Ce projet a fait l'objet d'une présentation approfondie suivie d'une discussion avec les administrateurs au conseil du 3 juin 2019.

Le COM est présenté pour information au conseil d'administration puis transmis pour avis au CSA, à l'Assemblée nationale et au Sénat puis au CSE avant d'être définitivement approuvé par le conseil d'administration. Le dernier COM a été présenté au conseil d'administration du 18 décembre 2020 et approuvé (avec quelques modifications demandées par le Parlement) à celui du 16 avril 2021. Même si la crise sanitaire a joué un rôle et si par ailleurs l'année 2019 a vu l'adoption par l'entreprise de son projet stratégique, l'adoption du COM alors que la période concernée courrait déjà depuis 15 mois n'est pas satisfaisante ; ce point a été relevé par plusieurs administrateurs ainsi que par l'Arcom³⁰ qui ont souligné la nécessité de commencer beaucoup plus tôt le travail sur le contrat.

Cette préconisation ne sera pas suivie d'effets. Le COM pour la période 2024-2028, en discussion depuis 2023 et pour lequel une trajectoire financière avait été formalisée (la première année étant adoptée par le PLF 2024) pourrait être remis en cause par l'objectif de maîtrise du déficit et de baisse des dépenses publiques annoncé à l'automne 2024.

Radio France produit un rapport annuel sur l'exécution du COM qui est approuvé par le conseil d'administration avant d'être transmis à l'Arcom qui publie ensuite son avis sur

²⁷ Le document prévoit : un avis préalable pour les actes RH pour les rémunérations supérieures à 80 k€ bruts annuels ou 8 k€ bruts mensuels (soit environ 310 salariés dans le champ de compétence) ; une information préalable pour les marchés > 1 M€ (et 215 k€ pour les études) ; une information préalable pour les opérations immobilières et les transactions.

²⁸ Cette prolongation de la durée du COM s'inscrit dans le cadre d'une prolongation de tous les COM de l'audiovisuel, afin de pouvoir approfondir les coopérations entre eux et inscrire les modalités de ces coopérations dans leurs COM respectifs.

²⁹ Rapport public thématique de 2015 – recommandation n°1 : « établir le contrat d'objectifs et de moyens sur le fondement d'un projet d'entreprise ».

³⁰ Dans son avis du 30 novembre 2022 relatif aux projets d'avenants aux COM les prolongeant d'un an.

l'exécution du COM³¹. En 2020 comme en 2023, si la présentation par la direction au conseil de l'exécution du COM a été bien documentée, il n'y a pas eu de débat du conseil sur le sujet.

1.3.1.2 La mise en œuvre des COM

L'examen des COM confirme la continuité de la stratégie de l'entreprise mais aussi l'apparition de nouveaux objectifs et d'une nouvelle architecture des COM liés à la volonté des pouvoirs publics de renforcer les synergies entre les entreprises de l'audiovisuel public et de cibler davantage la jeunesse, dans un contexte de bouleversement des usages et des supports.

- Pour la période 2017-2019, le COM comportait 13 objectifs assortis de 11 indicateurs (dont trois relatifs à la gestion de l'entreprise³²). Les objectifs ont été atteints s'agissant de l'audience globale (mais non pour France Bleu et le Mouv), largement dépassés s'agissant des audiences numériques dans le contexte de l'accélération du déploiement de la stratégie numérique bien identifiée dans le COM, réalisés pour ceux de soutien à la création et de diversité de la production musicale. En revanche, le retour à un résultat net positif n'a pas été atteint malgré une meilleure maîtrise des charges : sur la durée du COM seul l'exercice 2018 a été positif (7,3 M€). Le chantier de réhabilitation a pour sa part fait l'objet d'un recadrage général suite au rapport de l'expert désigné par les tutelles en 2018.
- Le COM 2020-2022 est articulé autour de 5 objectifs communs aux sociétés de l'audiovisuel public³³ et 6 objectifs propres à Radio France. Le nombre d'indicateurs est en nette progression avec 25 indicateurs. Les indicateurs relatifs au numérique ont été étoffés, des indicateurs de RSE (égalité hommes/femmes, handicapés, environnement) ajoutés ainsi que des indicateurs sur l'offre et l'audience jeunes. Les indicateurs de gestion existants ont été complétés par des indicateurs sur la formation et les outils de gestion des ressources humaines, enfin des cibles sont fixées pour les objectifs de mutualisation avec les autres sociétés de l'audiovisuel public. Le retour à l'équilibre des comptes était l'objectif fixé pour 2022.

Les COM de l'audiovisuel public prévoient également d'« établir en lien avec l'État, une maquette commune de compte de résultat », mais malgré la prolongation d'une année, cet objectif est resté lettre morte. Les ministères de tutelle interrogés sur ce point ont indiqué que cet exercice n'avait pu être conduit.

Le suivi des indicateurs confirme la bonne performance en part d'audience globale (y compris couverture cross-média : radio + supports numériques propriétaires), mais l'indicateur détaillé par antenne ayant disparu, ne permet plus d'identifier les performances

³¹ Le rapport d'exécution du COM 2015-19 a été approuvé par le conseil d'administration du 5 juin 2020, celui portant sur le COM 2020-23 par le conseil du 14 avril 2023. L'avis de l'Arcom sur ce rapport est rendu public et les commissions permanentes compétentes de chaque assemblée peuvent auditionner le Président de l'Arcom.

³² Baromètre social (sans précisions, de fait sans indicateur associé), coût final de la réhabilitation, masse salariale/résultat/trésorerie.

³³ La question des collaborations au sein de l'audiovisuel public figurait dans le COM précédent mais sous la forme d'un objectif général accompagné de la création par l'Etat d'un comité de pilotage stratégique.

relatives des chaines. S’agissant des audiences numériques, les objectifs sont tenus pour le développement de la plateforme mais, bien qu’en progression, pas tout à fait pour les écoutes. L’audience des jeunes (13-34 ans) recule par rapport aux années précédentes. Pour les objectifs de gestion (masse salariale, résultat d’exploitation, ressources propres), seul l’objectif de ressources propres est atteint tandis que le déploiement du SIRH prend plus de temps que prévu.

Dans son avis du 28 septembre 2023, l’Arcom se félicite des audiences du secteur public mais relève la faiblesse de celles du jeune public (*Mouv’*). S’agissant de la stratégie numérique, elle souligne le développement des podcasts originaux et les avancées que constituent le déploiement du DAB+ et de l’application de radio en ligne *MédiaPlayer*. Mais la distribution numérique axée sur la plateforme Radio France n’atteint pas ses objectifs, l’indicateur (% écoute de podcasts sur la plateforme Radio France par rapport aux écoutes tout support) étant en léger recul en 2022 ce qui traduit la difficulté à transférer les audiences des plateformes tierces vers celle de Radio France.

En revanche, les résultats en matière de coopération entre Radio France et France Télévisions ne sont pas atteints : retard dans le déploiement des « matinales communes », pas de stratégie éditoriale conjointe entre France Bleu et France 3, une identité de marque commune en construction malgré le portail numérique Ici.

En matière de mutualisation des achats et frais généraux en revanche, les collaborations entre les six sociétés de l’audiovisuel public, conduites depuis 2018 dans le cadre de leurs COM, ont permis la mise en commun de marchés dans le domaine des technologies de l’information (gestion de la data, infrastructures et services, cloud, cybersécurité...). Ces collaborations, formalisées à travers le groupe « Technologies de l’audiovisuel public -T.A.P », se sont progressivement structurées et approfondies, y compris dans le contexte de la crise sanitaire (mise en place généralisée du télétravail) permettant des appels d’offres et groupements d’achats communs dans tous ces domaines technologiques où l’audiovisuel public, regroupé, dispose d’une capacité de négociation réelle.³⁴

Par ailleurs, sur les autres enjeux clé pour Radio France, le prochain COM devrait permettre de disposer d’un suivi plus fin de la performance numérique ainsi que de la gestion des ressources humaines, élément central de la performance de l’entreprise³⁵.

³⁴ En 2023, 50 marchés actifs représentant plus de 100 M€ de synergies. Depuis 2018, le montant des synergies achats sur les marchés en cours a été estimé par l’ARCOM à 308 M€

³⁵ Ainsi l’Arcom relevait dans un avis de 2022 que les hypothèses de construction des plans d’affaires étaient peu étayées et certaines variables clés, comme la masse salariale ou les ressources propres, peu documentées.

Un indicateur qui ne répond pas à l'objectif recherché : la part des dépenses de programmes dans les dépenses totales

Cet indicateur introduit dans le COM 2020-2022 avait pour objectif de s'assurer de la réduction « des coûts de structure pour consacrer une part prépondérante des ressources au développement de programmes et de services pertinents pour un large public et conformes à leurs missions ».

Tableau n° 8 : Part des dépenses de programmes dans les dépenses totales, indicateur 3.1

	2020	2021	2022
<i>Objectif COM</i>	79 %		
<i>Indicateur Radio France dans les rapports d'exécution du COM</i>	84,0%	84,7%	85,1%

Source : Rapports d'exécution du COM

La méthode de calcul de l'indicateur ne permet cependant pas de rendre compte de cet objectif. Les dépenses des programmes qui représenteraient 85,1 % des dépenses de Radio France en 2022 intègrent en réalité les coûts des fonctions supports qui leur sont affectés. Les autres dépenses qui représenteraient 14,9 % correspondent au coût de la direction de la musique et de la création et des autres productions (pour l'essentiel la direction de la réhabilitation).

Cet indicateur est donc erroné et ne permet pas de rendre compte du poids des coûts de structure.

1.3.2 Un conseil d'administration adossé à une comitologie active

Le conseil d'administration comprend 13 membres³⁶ et se réunit au moins quatre fois par an. La fréquence de ses réunions au cours de la période sous revue a été beaucoup plus élevée avec en moyenne plus de 8 réunions par an de 2017 à 2022. Les années 2019 et 2020 notamment ont été marquées par une intense activité du conseil (10 réunions par an) liée au projet stratégique et à la crise sanitaire, alors que l'année 2023 est revenue à quatre réunions. La participation aux réunions du conseil est globalement satisfaisante. Son règlement intérieur a été utilement modifié en 2017 puis en 2022 :

- En 2017 avec la création d'un comité stratégique chargé de rendre un avis sur les orientations stratégiques annuelles du groupe.
- En 2022, pour renforcer les obligations de confidentialité et prévenir les conflits d'intérêts, ainsi que pour aligner la durée des mandats des administrateurs membres des comités spécialisés sur celle de leur mandat d'administrateur.

Le comité d'audit se réunit au moins trois fois par an et, de fait, beaucoup plus car il se réunit avant chaque conseil d'administration. Certains administrateurs membres du comité d'audit ne participent cependant pas régulièrement aux réunions du comité. Celui-ci joue

³⁶ Quatre représentants de l'Etat, deux parlementaires, quatre personnalité indépendantes nommées par l'Arcom et deux représentants du personnel.

un rôle actif dans la préparation des réunions du conseil d'administration, jamais démenti au cours de la période sous revue, avec des discussions nourries par les documents préparés par les différentes directions du groupe. Au cours de la période, outre les questions budgétaires et comptables, le chantier de réhabilitation, les outils de gestion et notamment le système d'information de gestion pour les ressources humaines (SIRH) et les effectifs ont été au cœur des discussions du comité.

Le contrôleur général économique et financier participe à ces réunions et ses relations avec l'entreprise sont bonnes. Cependant, la Cour relève que de nombreuses décisions individuelles relevant de son visa ne lui sont pas transmises (notamment techniciens et réalisateurs bénéficiant de montants élevés d'heures supplémentaires ; indemnités versées dans le cadre de la rupture conventionnelle collective).

Le comité des rémunérations se réunit au moins deux fois par an. Son président rend compte des réunions au conseil d'administration.

L'examen des compte rendus et des dossiers transmis au conseil d'administration montre que celui-ci exerce les pouvoirs qui lui sont dévolus et constitue une enceinte de discussion et d'orientation pour le groupe Radio France. Les organisations syndicales y présentent de manière exhaustive leurs positions. Le comité d'audit, présidé depuis plusieurs années par le même administrateur indépendant³⁷, apporte la contribution attendue sur les sujets financiers et budgétaires. Les échanges du comité stratégique sont également présentés par le président du comité au conseil.

À l'occasion de son bilan des résultats de la société pour la période 2018-2021³⁸, l'Arcom a auditionné les administrateurs indépendants et les représentants de l'État au conseil, qui ont exprimé leur satisfaction quant au fonctionnement du conseil et à l'information qui leur est fournie pour exercer leur mandat.

Toutefois, à l'automne 2019 le conseil d'administration n'a pas été informé en amont de la présentation par la direction du plan de départs volontaires au CSE quelques jours avant le conseil. Compte tenu de l'importance de l'enjeu pour l'entreprise et des règles en vigueur, les administrateurs indépendants avaient fait part de leur mécontentement lors du conseil.

Au cours de la période, outre le projet stratégique et l'accord Emploi, le suivi du chantier de la maison de la Radio a été un sujet récurrent pour le conseil d'administration.

1.3.3 Une organisation en évolution au service d'une stratégie de groupe

Nommé pour cinq ans par l'Arcom à la majorité des membres de son collège sur la base d'un projet stratégique³⁹, le président de Radio France ne reçoit pas de lettre de mission du ministre de la Culture et de la communication. La décision de l'Arcom qui reprend les motivations de la décision en tient lieu. Quatre ans après le début de son mandat, l'Arcom rend un avis motivé sur les résultats du groupe, avis qui est transmis aux commissions

³⁷ Son autorité est reconnue et a conduit à ce qu'il assure l'intérim de la présidence de Radio France entre le 1^{er} mars (départ de M.Gallet démis par le CSA) et le 12 avril 2018 (nomination de S.Veil)

³⁸ Avis motivé sur les résultats de la société Radio France 2018-2021 – Arcom Juillet 2022

³⁹ Article 47-4 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, modifié par la loi du 25 octobre 2021.

parlementaires permanentes compétentes. Celles-ci sont également destinataires, en début de mandat du président, d'un rapport d'orientation et peuvent procéder à l'audition du président de Radio France.

Les présidents des sociétés de l'audiovisuel public conduisent donc leur mandat dans un cadre de gouvernance très structuré, et le projet stratégique qu'ils présentent au moment de leur désignation fait l'objet d'un suivi régulier, en particulier depuis 2020 puisque le COM a été adossé sur le projet stratégique de l'entreprise.

La gouvernance interne de Radio France a été renforcée avec la création en 2020, en sus du comité de direction (30 membres), de deux nouvelles instances présidées par la Présidente-directrice générale, : le comité exécutif (13 membres) et le comité de direction Radio et Musique (18 membres)⁴⁰.

L'organisation du groupe se décline autour de 3 pôles : les fonctions transverses, les antennes et contenus⁴¹, la musique (cf. organigramme en annexe 1). Par rapport à 2018, cette évolution rejoue le précédent rapport de la Cour qui recommandait un décloisonnement et une plus grande transversalité. Elle doit cependant tenir compte de la force des antennes qui sont la première référence des salariés qui pour certains y font toute leur carrière (« on est France Inter – ou France Musique - avant d'être Radio France »).

La direction des antennes et de la stratégie éditoriale veille à la différenciation des antennes et à une bonne articulation entre leurs programmes. Cet exercice d'optimisation est d'autant plus important que les antennes doivent réallouer des moyens pour le numérique.

Il faut également souligner l'évolution intervenue en 2021 avec la création de la direction de l'information⁴², qui rassemble les rédactions transverses en charge de l'investigation, de l'international et des sports ainsi que l'Agence de vérification de l'information. Son directeur est également directeur de Franceinfo. Radio France a annoncé en février 2024 vouloir créer une nouvelle rédaction transverse sur la santé, les sciences et l'environnement, ce qui est cohérent avec l'objectif d'une meilleure mutualisation des moyens des rédactions.

L'articulation entre services fonctionnels et antennes reste complexe. Les principaux services supports (finances, ressources humaines, communication) disposent dans les antennes de référents responsables de la gestion de l'antenne dans le cadre du budget qui lui est affecté. Plusieurs métiers sont gérés au niveau d'une direction groupe (fonction transverse) : tous les techniciens, sauf ceux de France Bleu, relèvent de la direction de la production et des antennes ; tous les réalisateurs, sauf ceux de France Inter, sont gérés par la direction de la réalisation.

L'organisation interne a fait l'objet d'ajustements au fur et à mesure de l'évolution stratégique et de la montée en puissance du numérique. Ainsi les trois directions de la production et des antennes, de la réalisation et de la documentation, ont été rattachées en 2019 à la direction du numérique, pour « embarquer » les personnels dans la transformation avant de revenir - à l'exception de la direction de la documentation et des métadonnées - depuis juillet 2023 au sein de la direction de la production, des moyens et des organisations. De même,

⁴⁰ Ce comité est le comité exécutif élargi aux 7 directeurs d'antennes et au directeur du développement et du studio.

⁴¹ La direction du numérique est rattachée au pôle antennes et contenus.

⁴² La Cour recommandait dans son rapport de 2015 la fusion des rédactions de France Inter, France Info et France Culture. Il reste aujourd'hui deux rédactions à France Inter et France Culture.

la « mission d'accompagnement à la transformation » était également rattachée à la direction du numérique avant de rejoindre en 2021 la direction de la production, des moyens et des organisations.

Par ailleurs, la crise sanitaire a montré que Radio France s'était adapté rapidement au confinement. Le plan de continuité d'activité mis en place dès le 15 mars a permis de concentrer les moyens sur la production d'information par les « opérateurs essentiels » que sont France Inter, France Info et France Bleu ainsi qu'aux fonctions essentielles de l'entreprise (paie, relations bancaires...). Les grilles ont été adaptées et certaines tâches de production et d'édition effectuées à distance, permettant l'alimentation des grilles en programmes « frais » y compris pour les chaînes « non opérateurs essentiels ». Cette période a conforté la stratégie numérique de Radio France, le nombre de visites sur le site a doublé et l'écoute délinéarisée a progressé de 30 % en un an. Les enseignements tirés de la crise sanitaire ont été présentés au conseil d'administration du 9 septembre.

2 DE GRANDS ENJEUX : NUMERIQUE ET PROXIMITE

L'évolution des usages audiovisuels et le développement des réseaux sociaux ont placé Radio France face à plusieurs enjeux : accélérer sa transformation numérique, consolider le réseau de proximité et proposer une information de qualité, vérifiée, indépendante, pluraliste et à des coûts raisonnables. Ce troisième objectif, s'il est relevé de longue date par Radio France (grâce à des initiatives telles que l'Agence interne⁴³ et la création d'une direction de l'information commune à partir de 2017⁴⁴), associe aussi France Télévisions, à travers le site et la chaîne FrancetvInfo. Ces objectifs ont été très fortement investis par Radio France et président à l'ensemble des initiatives stratégiques déployées depuis 2017.

2.1 La transformation numérique

La transformation des usages et des supports de l'écoute audio emporte de multiples conséquences, tant sur les métiers des rédactions et des programmes que ceux de la réalisation et de la production radiophonique. La révolution numérique a conduit également Radio France à développer une stratégie de déploiement numérique matriciel afin de proposer l'ensemble de l'offre de ses chaînes sur tous les supports de diffusion, propriétaires ou non, à sa disposition (sites et applis sur tous les formats techniques, réseaux sociaux etc.).

⁴³ Radio France a créé en 2017, au sein de Franceinfo, une Agence interne en charge de la vérification de l'information en provenance des autres médias et des réseaux sociaux. Les journalistes de l'Agence vérifient, recoupent et mettent des informations certifiées à disposition de l'ensemble des rédactions de Radio France.

⁴⁴ Après avoir créé en janvier 2016 les services de l'investigation et des sports, Radio France a lancé en 2017, le service de l'information internationale.

2.1.1 Les transformations des modes de production font écho à la révolution des formats et des supports

2.1.1.1 L’ambition éditoriale associée au tournant numérique

Le média radio s’étant affaissé continument depuis les années 2000 sous l’effet de la transformation des usages, Radio France décide assez vite de prendre le tournant numérique dans les années 2010. La stratégie est fondée sur l’intuition que la démultiplication des supports (sites propriétaires, applis, réseaux sociaux, etc.) va conduire à concevoir des formats alternatifs s’adaptant à de nouveaux usages de l’audio, et non plus seulement de la radio linéaire. Le slogan « *une radio pour tous, du contenu pour chacun* » traduit cette ambition.

Avec la signature d’un accord négocié⁴⁵ en 2017 pour une durée de quatre ans, Radio France se dote d’une stratégie cohérente et affirme qu’une grande majorité des collaborateurs vont être amenés à coopérer à la transformation numérique. L’accord ajoute que cet enrichissement doit être encadré et donner lieu à un programme de formations et à des équipements spécifiques (smartphones, outils de montage etc.).

L’accord signé avec les partenaires sociaux est peu contraignant, il pose un principe général de participation de l’ensemble des rédactions et de la production, résumé par l’expression « *Tous contributeurs* ». L’accord reconnaît que la numérisation représente un investissement supplémentaire et qu’il est important de prévoir celui-ci dans l’emploi du temps des collaborateurs. Les journalistes, les attachés de production, les techniciens, les réalisateurs etc. sont amenés à contribuer à la démultiplication des formes finales d’un sujet destinées à plusieurs supports. La signature de l’accord a ainsi pour conséquence un premier mouvement de participation volontaire à l’accélération de la transformation numérique.

Cet accord porte également une ambition éditoriale élevée. L’exigence associée à la notion de média de service public ne décroît pas bien au contraire sous l’effet de la transformation numérique. En mobilisant davantage les archives, en réalisant des podcasts natifs ou à partir d’extraits d’émissions anciennes appelés « *flux and stock* » qui donnent lieu à la création de séries, Radio France renforce son triple positionnement de média de la connaissance, de l’information et du divertissement.

L’objectif visé est de proposer une offre de plateforme en résonance avec la production radiophonique linéaire, qui puisse amener des auditeurs nouveaux vers Radio France. Mais la chronologie du média radio, sensiblement allongée par l’offre délinéarisée de podcasts modifie aussi en retour la radio linéaire, celle-ci pouvant être conçue dès l’origine pour être déclinée ensuite sous une forme sérielle de podcasts, ou dans des formats courts de posts sur les réseaux sociaux etc.

Pour ce faire, des journalistes se tournent progressivement vers les écritures numériques. C’est particulièrement le cas des journalistes de France Bleu qui assez rapidement deviennent tous contributeurs. Pour France Inter, l’équation est différente, le changement exige de libérer des journalistes, des producteurs et attachés de production pour créer des podcasts natifs ou réalisés à partir des émissions diffusées en linéaire. En appui, sept réalisateurs de France

⁴⁵ Accord de transition multimédia à Radio France du 27 juillet 2017

Inter produisent à l'année des podcasts soit 1/6^e de ses effectifs. La rupture conventionnelle collective et l'accord emploi 2022 ont facilité ces changements, permettant suppressions⁴⁶ et créations de postes et reconversion à l'édition numérique.

Les transformations éditoriales se font cependant à un rythme modeste : huit attachés de production des chaines ont ainsi été reconvertis en chargés d'édition à la direction du numérique en 2023, un peu moins dans les années précédentes, ce qui traduit une certaine résistance au changement : si les contenus numériques sont enthousiasmants pour certains, l'antenne radio conserve tout son potentiel d'attractivité en termes de métiers et cela d'autant plus que l'entreprise est leader sur le média radio. De plus les nouvelles activités éditoriales du numérique sont perçues davantage comme la mise en valeur de productions déjà existantes (par du tirage, du texte, des illustrations, du motion design etc.) que comme de la création de nouveaux contenus radiophoniques. Un mot d'ordre partagé par l'ensemble des collaborateurs résume la transformation numérique : certes l'évolution de l'organisation est indispensable mais il ne faut pas « abîmer » les antennes.

2.1.1.2 L'adaptation des métiers techniques de la production et des antennes

La transformation numérique suppose le redéploiement et l'enrichissement des tâches des réalisateurs et attachés de réalisation, et des techniciens. À l'été 2018, la direction du numérique est élargie aux directions de la réalisation et de la production et des antennes (DNP⁴⁷) afin de favoriser la diffusion de la culture numérique à l'ensemble des forces de production.

Les réalisateurs contribuent désormais à la mise au point de formes radiophoniques nouvelles dans des délais courts⁴⁸. Une montée en compétence est cependant nécessaire sur le séquençage et le montage des podcasts, tout en continuant à soutenir une narration. Consciente de la nécessité d'une adaptation permanente, la direction de la réalisation redéploie des réalisateurs supprimés depuis l'été 2022 dans des émissions de France Musique à conducteur simple⁴⁹, vers la production de podcasts et d'émissions musicales destinées à la jeunesse⁵⁰. Des moyens en termes de réalisation sont même proposés pour des prestations du Studio⁵¹, en réponse à des clients privés et des fondations dans le cadre de la stratégie de diversification de Radio France.

Les techniciens du son de la direction de la production et des antennes sont également formés aux techniques nouvelles qui nécessitent des compétences fortes en termes de mixage

⁴⁶ La direction de la documentation, après 28 suppressions de postes s'est ainsi largement réorientée vers l'accompagnement de l'édition numérique.

⁴⁷ De 2018 à 2023, la direction du numérique et de la production (DNP) englobe l'ensemble des métiers de soutiens aux antennes et à la production (hors l'infrastructure technique et informatique). Depuis juillet 2023, les deux directions des réalisateurs et des techniciens d'antenne et de production ont rejoint la direction générale adjointe en charge des moyens et de la production.

⁴⁸ France Inter a produit très rapidement par exemple une série de podcasts « *Israël/Palestine, anatomie d'un conflit* » à l'automne 2023

⁴⁹ La suppression du réalisateur dans certaines émissions de France Musique a été rendue possible par la transformation du mode de production, le technicien assurant seul la mise en onde.

⁵⁰ Pour France Musique, l'offre numérique signifie aussi la possibilité de mettre en valeur le patrimoine (*France Musique Augmentée*) et d'introduire des monographies de musiciens.

⁵¹ Le studio commercialise des prestations clés en main auprès de clients privés.

et de vidéo. L'enrichissement des tâches et l'ouverture au numérique sont grandement facilités par la rédaction du nouvel accord collectif PTA de 2017 dont la nomenclature générale des emplois, par ailleurs excessivement détaillée pour les autres familles et sous-familles, ne prévoit que deux catégories d'emplois de techniciens, du son et de l'exploitation vidéo et anticipe sur leurs contributions à l'offre multimédia.

Surtout l'accord Emploi 2022 signé à l'automne 2020 fournit le cadre institutionnel afin de mener l'ensemble de ces transformations de métiers. Ainsi 56 projets issus de groupes de travail internes animés par la mission d'accompagnement de la transformation (MAT) et la direction des ressources humaines et concernant 17 chaînes et directions sont présentés progressivement aux instances représentatives du personnel. Ceci afin d'acter les décisions de restructuration (le volet RCC de l'accord Emploi, cf. *infra*) et d'évolution de la production, des antennes et des fonctions supports indispensables telles que la documentation, le numérique, la technique et les systèmes d'information. S'agissant du numérique, la mission s'appuie sur des illustrations de nouvelles méthodes de travail des techniciens et des réalisateurs présentées par des référents « *prodcasts*⁵² ». Cette transformation s'appuie finalement sur quatre piliers : anticipation plus précise sur le dimensionnement des émissions et dossier de production unifié défini en amont, évolution des métiers de la production, modernisation technique des antennes, ceci afin de dégager les moyens capables de soutenir le tournant numérique.

2.1.2 Une stratégie réussie de diffusion numérique

2.1.2.1 Une stratégie de diffusion qui passe par les sites propriétaires et la démultiplication des canaux de diffusion.

Radio France a engagé une politique de diffusion numérique très élaborée depuis 2015 : après une période de conquête des réseaux sociaux, elle choisit de renforcer ses sites et applications propriétaires, guidée par la recherche d'une souveraineté numérique. Depuis trois ans, les sites des chaînes France Inter, France Culture, France Musique, Mouv, Fip ont été remplacés par une plateforme commune pour les chaînes nationales (la plateforme *francetvinfo* est cependant développée par France Télévisions tandis que France Bleu produit le site ICI, une plateforme qui devrait être bientôt cogérée avec France 3). La plateforme commune de Radio France génère des économies d'échelle et confère une puissance à l'ensemble. L'appli disponible sur les smartphones a été lancé en 2021 et devrait encore évoluer.

Cette stratégie se décline de plusieurs manières, sur le volet distribution et marketing en direction du grand public, sur le volet éditorial et sur le volet technique.

Une attention est portée à la distribution sous les différentes marques de Radio France et sous différents formats techniques. Des chefs de produit dédiés perfectionnent la conception, le design, la qualité d'écoute sur l'ensemble des applis et plateformes (y compris pour *francetvinfo*). La relation client est investie par des techniques de fidélisation (les abonnés sur

⁵² Ce terme propre à Radio France de « *prodcast* » désigne des techniques radiophoniques adaptés pour une écoute en podcast, proposés par de réalisateurs et de techniciens volontaires dans les premiers temps de la transformation des formats.

la plateforme RF sont passés de 300 000 en janvier 2023 à 1 million un an plus tard) : newsletters, incitation de l'internaute à s'abonner pour pouvoir retrouver tous les numéros d'une série de podcasts, dont seuls les premiers numéros sont disponibles sur les réseaux sociaux etc.

Un travail de marketing est également mené pour la conquête de nouveaux utilisateurs grâce au croisement d'études, de données et de partenariats stratégiques⁵³. Le savoir-faire de la direction du numérique réside pour beaucoup en effet dans la maîtrise des audiences. Radio France, tout en conservant son exigence éditoriale, utilise les résultats d'études des Gafam qui savent produire des « usines à clic ». Les codes rédactionnels des réseaux sociaux privilégient l'émotion et le spectaculaire ; les algorithmes de recommandation dits de « reconnaissance » tendent à enfermer l'internaute. Radio France s'adapte à cet environnement contraint tout en introduisant aussi sur ses propres sites des algorithmes de découverte.

Les réseaux sociaux sont un outil de conquête de nouveaux auditeurs qui via des supports et des formes numériques vont découvrir le média historique et linéaire de la radio. Cette stratégie s'avère fructueuse auprès des jeunes auditeurs bien qu'elle soit difficilement mesurable désormais via des tunnels de conversion, du fait de la captation des internautes orchestrée par les Gafam qui souhaitent les conserver sur leurs propres plateformes. Rares sont en effet les articles classés en haut des moteurs de recherche qui conservent un lien actif vers la plateforme de Radio France.

Afin de favoriser certains contenus et développer la surface d'audience, Radio France a conclu des partenariats avec Meta, Google, Snapchat qui représentent une dépense annuelle d'environ 1,6 M€ en moyenne, contrebalancée toutefois par la rétrocession de recettes par Outbrain et surtout par le développement de la publicité digitale. Cet élément des ressources propres a très sensiblement augmenté sur la période passant de 2,5 M€ en 2017 à 18 M€ en 2023.⁵⁴

Tableau n° 9 : Dépenses d'acquisition d'audiences numériques (en M€)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Achats médias / acquisition	1,1	1,3	1,5	1,2	1,6	2,2	2
Recettes Outbrain	- 0,5	- 0,7	- 0,9	- 0,8	- 0,7	- 0,6	- 0,5
TOTAL	0,6	0,6	0,7	0,4	0,9	1,6	1,5

Source : Radio France, direction du numérique et de la stratégie d'innovation.

La stratégie numérique se déploie aussi grâce à un travail de structuration de l'offre. Après la mise en valeur de la marque globale et de l'identité de chaque chaîne, Radio France propose d'autres modalités d'accès via l'incarnation au travers de producteurs-animateurs médiatiques (dans l'univers des réseaux sociaux, une personnalité est considérée comme plus crédible qu'une marque média) ou via des programmes phares. Plateformes et applis ne sont pas seulement des « agrégateurs de news », soit un ensemble de rayonnages, mais deviennent des sites de recommandation et proposent des parcours d'écoute. Grâce à un pilotage global qui

⁵³ Des partenariats stratégiques sont réglés avec les constructeurs automobiles, avec Radio Player etc.

⁵⁴ Rapports d'exécution budgétaires 2017 et 2023.

passe par le regroupement des chargés d'édition à la direction du numérique, Radio France s'oriente progressivement vers un décloisonnement des chaines en fonction des thématiques recherchées par l'auditeur, tout en mettant en valeur ses archives exceptionnelles. L'offre s'étend à des webradios thématiques de FIP, France Musique, Mouv, etc.

Enfin les informaticiens et désormais l'intelligence artificielle soutiennent la diffusion numérique depuis le *back office* le plus profond (hébergement, infrastructure), les interfaces de programme d'application (API) jusqu'à la qualité de l'encodage du son ou des métadonnées qui vont permettre de faire remonter un lien vers la première page d'un moteur de recherche.

2.1.2.2 Les moyens en personnel de la diffusion numérique

Au 1^{er} janvier 2024, l'organigramme mentionne 138 postes à la direction du numérique et de la stratégie d'innovation, hors les effectifs de la cellule RH et gestion (11 postes) et de la direction de la documentation et des métadonnées (98 postes). Ces 138 postes correspondent à des collaborateurs de Radio France en CDI ou alternants. Certains des anciens collaborateurs en free-lance ou salariés de sociétés de conseil en ingénierie ont été intégrés grâce à l'accord Emploi 2022 (22 créations de postes entre 2019 et 2022) et deux réorganisations successives ont fait progresser les effectifs (rattachement du département des systèmes d'information précédemment à la DTSI et transfert des chargés d'édition numérique depuis les chaines).

En raison du *turnover*, il y a de plus une différence sensible entre les postes et les ETP. De fait, les ETP de la direction du numérique appartenant à Radio France sont passés de 54 ETP à 91 ETP de 2017 à 2023. Et dans le même temps, les achats et charges externes de la direction du numérique sont passés de 7 M€ à 11 M€ en 2023 dont 5,6 M€ de sous-traitance⁵⁵.

Le recours à l'externalisation dans un contexte d'évolution technologique rapide et de l'apport d'expertise associée tient souvent, à l'impossibilité de proposer des niveaux de rémunération assez élevés pour certaines compétences très recherchées (développeurs sur les applications mobiles, *data scientists* en intelligence artificielle, etc.), en dépit de l'attractivité de l'environnement technologique et des missions de service public de Radio France.

⁵⁵ Le total des charges de la direction du numérique (y compris de personnel) a progressé de 16,7 M€, passant de 15,3 à 32 M€ entre 2017 et 2023.

Tableau n° 10 : Les collaborateurs extérieurs de la direction du numérique

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Nombre de collaborateurs extérieurs</i>	83	112	142	130	137	169	136
<i>Nombre de mois</i>	651	827	1 005	1 368	1 199	1 368	1 324
<i>Présents pendant toute l'année calendaire*</i>	29	27	35	57	65	68	84
<i>Part des collaborateurs extérieurs présents pendant toute l'année calendaire</i>	35%	24%	25%	44%	47%	40%	62%
<i>Présents pendant plus de 36 mois « en continu »**</i>	4	19	35	48	46	44	31

Note : * Un mois est considéré comme travaillé à partir du moment où le collaborateur a travaillé au moins ½ journée sur ce mois, les factures établies nominativement étant fréquemment de montants comparables à ceux d'un salaire.

** Seuls le calcul des collaborateurs présents plus de 36 mois pour les années 2019, 2020 et 2021 est exhaustif, le calcul ne pouvant l'être avant ou après cette période. Source : Radio France, retraitement Cour des comptes

Un rapport d'audit de la gestion financière de la direction du numérique de juin 2021 faisait état de nombreux libellés de commande et de factures (plusieurs centaines relevées en annexe de cet audit) mentionnant le nom de l'ingénieur, du *data scientist*, du *web designer* etc. visé par la prestation,⁵⁶ qui pouvaient s'apparenter à des bulletins de salaire. Le rapport demandait à la direction du numérique de s'assurer de la clarté des conditions contractuelles « *quant à l'objet de la mission, aux modalités d'exécution, aux conditions de rémunération et au lien de subordination* » afin d'éviter toute situation de prêt de personnel à but lucratif.

Radio France précise que les prestations extérieures de la direction du numérique (comme des directions techniques, de l'immobilier ou de l'établissement) font l'objet de marchés allotis présentés en commission interne des marchés (CIM). Les cahiers des charges précisent notamment l'entièvre responsabilité des titulaires des marchés pour des prestations incluant des moyens en personnels et en matériels. Ces précautions contractuelles se doublent d'une attention portée à ne pas créer de lien de subordination entre l'encadrement de Radio France et les intervenants extérieurs ou sur toute question relative à la gestion du temps. Toutefois, certains prestataires sont amenés à intervenir sur l'environnement informatique de l'entreprise et certains libellés de bons de commande et de factures mentionnent les initiales des intervenants extérieurs à des fins de suivi des marchés.

Au regard des 25 collaborateurs extérieurs qui ont travaillé chaque mois pendant quatre ans au moins, sur une période continue entre 2017 et 2023, la direction du numérique et de la stratégie d'innovation, invitée à prévoir un dispositif permanent de contrôle interne sur ce point ou des audits réguliers, met en place à la rentrée 2024 une politique d'encadrement de ces collaborations. Elles sont désormais strictement limitées à trois ans et un contrôle interne s'exercera sur le recours aux prestations externes.

Dans le contexte très contraint des effectifs de l'ensemble de l'entreprise, la direction du numérique fait figure d'exception par les moyens dont elle a pu disposer sur la période afin de mener à bien la transformation de ses métiers et de son offre auprès des auditeurs et

⁵⁶ Le rapport précisait : « *la mise à disposition de personnel d'une société au profit d'un utilisateur final avec marge constitue un prêt de personnel à but lucratif, qui est illicite. Si, de surcroît, cette mise à disposition a pour effet de causer un préjudice au salarié, de contourner les règles du Code du travail ou d'échapper l'application de la convention collective, elle se transforme en délit de marchandage* ».

internautes. Cette dépense supplémentaire présentée au conseil d'administration de juin 2019 avait été anticipée et portait sur un montant de 20 M€ pour la période 2020 à 2022, ce qui correspond peu ou prou à la progression cumulée constatée du budget de la direction.

2.1.3 La dimension patrimoniale nouvelle du média audio.

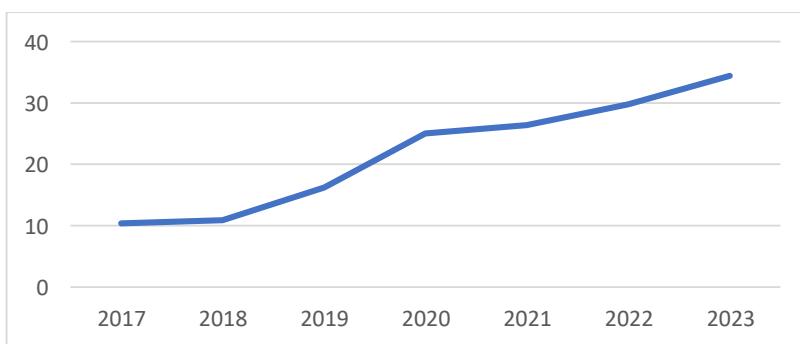
2.1.3.1 La prise en compte des podcasts par la comptabilité

Le tournant numérique pris par Radio France ces dernières années l'a conduit à développer rapidement son offre de podcasts⁵⁷. Cette transformation numérique n'est cependant pas traduite dans son modèle financier.

Les programmes produits, y compris les podcasts disponibles sur les plateformes de diffusion, ne sont pas valorisés à l'actif en raison, selon Radio France et ses commissaires aux comptes, de l'absence d'avantages économiques futurs du fait de leur non monétisation. Cette position peut apparaître discutable dans la mesure où les critères de comptabilisation pourraient être considérés comme respectés :

- les éléments sont identifiables ;
- ils peuvent être porteurs d'avantages économiques futurs ; à cet égard, la croissance des écoutes des podcasts de Radio France est exponentielle, avec une évolution en 6 ans de + 231%. Selon Médiamétrie⁵⁸, France Inter est la première marque éditeur en janvier 2024 avec 43,8 millions d'écoutes ou téléchargements. Corrélativement, les recettes digitales accusent une forte augmentation avec + 536 %, passant de 2,5 M€ en 2017 à 18 M€ en 2023. Parmi les chaines de podcasts gratuits, France Inter et France Culture occupent respectivement la première et la seconde place et les podcasts dérivant du programme « *Affaires sensibles* » et « *Les Pieds sur terre* » sont classés respectivement au premier et troisième rang des podcasts les plus populaires selon Apple⁵⁹.

Graphique n° 12 : Évolution des écoutes de podcasts sur les plateformes propriétaires en moyennes mensuelles et en millions



Source : Radio France, indicateurs numériques

⁵⁷ Podcast est la contraction des mots anglais « pod » (capsule) et « broadcasting» (radiodiffusion) ; sa traduction française « balladodiffusion » est peu utilisée.

⁵⁸ Communiqué de presse 7 février 2024, *eEtat podcast*, la mesure des podcasts en janvier 2024.

⁵⁹ <https://www.apple.com/fr/newsroom/2023/11/apple-shares-the-most-popular-podcasts-of-2023/>

- ils sont destinés à servir de façon durable l'activité de l'entreprise. Avec les plateformes, la possibilité de réécouter les podcasts modifie le modèle économique de la diffusion sur les chaînes hertziennes passant d'une logique de flux à un logique de stocks. Les programmes qui, de par leur nature (fictions, documentaire, etc.), aurait une durée d'écoute au-delà de leur première année de diffusion, justifierait un enregistrement à l'actif.

Seul le critère de l'évaluation fiable du coût n'est pas démontré à ce stade. La comptabilité analytique et le système de saisie des temps développés par Radio France ne permettent pas de déterminer le coût de production des podcasts mais des nouveaux processus pourraient être développés avec cet objectif. La retranscription des programmes à l'actif est utilisée par les sociétés privées créant exclusivement des podcasts natifs, dits studios indépendants.

Radio France devrait donc réfléchir à l'opportunité de retracer ces créations à l'actif de son bilan qu'elles proviennent de podcasts « replay » c'est-à-dire de programmes audios diffusés dans un premier temps sur les antennes ou « natifs » spécifiquement créés pour la plateforme numérique.

Recommandation n° 1. (Radio France ; ministère des finances) : Mettre à l'étude la valorisation des programmes à l'actif du bilan de Radio France à des fins de restitution fidèle de son patrimoine.

2.1.3.2 La question des droits associés aux réécoutes et podcasts a été largement appréhendée par Radio France

La diffusion sur Internet des programmes de Radio France notamment en réécoute ou sous la forme de podcasts natifs ou non, a suscité la signature d'un ensemble d'accords avec les sociétés d'auteurs et de diffuseurs portant tant sur les droits d'auteur que sur les droits voisins.

Les **droits d'auteur** pour les écoutes à la demande, sous la forme de podcasts et/ou de téléchargements déjà couverts pour tous les sites et applis propriétaires, y compris les webradios de Radio France par l'accord global de 2013 signé avec les sociétés d'auteur⁶⁰ a été complété en 2021 par un protocole accord dit « B to B » qui vise l'exploitation commerciale des podcasts sur les sites Internet de tiers. Cet accord est né dans le contexte particulier du souhait de Radio France de pouvoir contrôler l'autorisation pour la reprise de ses podcasts sur des plateformes et agrégateurs, conformément aux dispositions du code de

⁶⁰ L'avenant Média global du 25 février 2013 signé entre Radio France et la SACEM, la SCAM, la SACD, SDRM et l'ADAGP vaut autorisation globale de diffusion sur les supports internet de Radio France quel que soit le mode d'écoute, il a facilité le développement de l'offre multimédia de l'entreprise tout en confortant la rémunération des auteurs et créateurs via le paiement d'une redevance. En 2021, il est convenu que pour les podcasts, Radio France est redevable aux sociétés d'auteurs d'une redevance annuelle hors taxes égale à 6,09 % du montant total des recettes issues des cessions de podcasts à des tiers.

la propriété intellectuelle⁶¹, alors que des plateformes Majelan et Tootak les mettaient déjà à disposition sur leurs sites commerciaux.

Les **droits d'auteur des journalistes** ont fait l'objet d'un accord le 22 septembre 2017 révisé le 23 juin 2023 qui confie à la société civile des auteurs multimédia (SCAM) la gestion collective des droits liés à l'exploitation secondaire de leurs œuvres (activité internet et commerciale)⁶². Depuis l'accord de 2017, Radio France verse chaque année une redevance assise principalement sur le montant des recettes publicitaires digitales, les montants de droit reversés à chaque journaliste étant le fait de la SCAM.

Les **droits voisins musicaux** ont également fait l'objet de plusieurs accords qui les perfectionnent progressivement. Après les accords « portails » avec les représentants des labels qui autorisent l'écoute à la demande en durée illimitée, les podcasts et les téléchargements sur une durée d'un an, plusieurs contrats sont signés en 2015⁶³ portant sur les webradios interactives ou non, puis sur les offres musicales natives en 2019 et 2020. Mais ces droits limitent l'utilisation à trois titres musicaux par podcast.

2.1.4 Les évolutions de la diffusion, une situation intermédiaire qui ménage tous les modes de réception

La diffusion actuelle de la radio est opérée soit par voie hertzienne et satellitaire, digitale ou DAB+⁶⁴. La direction du développement de la diffusion rattachée au secrétariat général gère les contrats pour la modulation de fréquence (FM), satellite, DAB+ pour un budget moyen chaque année de 55 M€. Le marché de la modulation de fréquence se présente comme un duopole, Radio France ayant pour interlocuteurs TDF et Towercast NRJ Group. Cette dernière société exploite en effet un réseau d'émetteurs situés sur plus de 500 points hauts en France métropolitaine, mais certains comme le Mont Pilat, le Pic du Midi de Bigorre ne sont équipés que par TDF. Pour la diffusion vers les régions et collectivités d'outre-mer, Radio France s'en remet à France Télévisions. La diffusion par ondes longues depuis l'émetteur d'Allouis a cessé de fonctionner en 2015 pour des raisons de coût. La même direction négocie aussi la diffusion satellitaire avec CanalSatellite et Fransat. L'offre de Radio France comprend aussi une offre sur la TNT.

S'agissant de la radio numérique terrestre (DAB+), la France est en retard en raison d'une excellente couverture hertzienne. Cette technologie qui permet aux radios de mutualiser leurs coûts de diffusion et d'étendre leur aire de diffusion a d'abord été installée à Paris, Lyon

⁶¹ Au terme de l'article L.216-1 du code de la propriété intellectuelle « *sont soumises à l'autorisation de l'entreprise de communication audiovisuelle la reproduction de ses programmes ainsi que leur mise à disposition du public par vente, louage ou échange, leur télédiffusion et leur communication au public dans un lieu accessible à celui-ci moyennant paiement d'un droit d'entrée* »

⁶² Les droits de reproduction, de représentation et d'adaptation des œuvres des journalistes dans le cadre d'une « utilisation primaire » sont cédés à Radio France pour la durée légale de la propriété intellectuelle et pour le monde entier à titre exclusif et sont rémunérés par leurs salaires.

⁶³ Accords de novembre 2015 signés avec la société civile des producteurs phonographiques (SCPP) et avec la société civile de des producteurs de phonogrammes en France (SPPF)

⁶⁴ Digital Audio Broadcasting : « *Le DAB+ est une technologie de modulation et de transmission numériques de la radio (...) Il connaît un grand succès en particulier au Royaume-Uni, dans les pays scandinaves, notamment en Norvège, et en Suisse. Cette technologie permet de diffuser sur une même fréquence environ treize services de radio* » source ARCOM.

et Marseille et le long des autoroutes A6 et A7. Environ une cinquantaine de grandes villes (70 % des Français) sont désormais équipées, le succès de ce mode de diffusion qui offre un grand confort d'écoute dépend cependant du changement de récepteurs des ménages. La diffusion en DAB+ va aussi progresser à la faveur du renouvellement du parc automobile (entre 1,8 à 2 millions de voitures neuves par an en France). L'État préempte la diffusion radioélectrique et commercialise les fréquences attribuées par l'ARCOM auprès des opérateurs.

Récemment, le coût de la diffusion a augmenté, atteignant 57,3 M€ en 2022 du fait de la concomitance de la hausse des prix de la diffusion hertzienne et de la poursuite de la stratégie du DAB+, mais la dépense s'est stabilisée à nouveau en 2023 à 55,3 M€ en raison d'un déploiement plus long de la nouvelle technologie radioélectrique.

Entre 2018 et 2022, grâce aux renégociations de contrats, Radio France a réalisé des économies, le contrat d'objectifs et de moyens 2024-2028 devrait voir ce coût progresser du fait d'une période de double diffusion en DAB+ et par modulation de fréquence.

Dans son livre Blanc publié en juin 2024, L'Arcom se prononce pour une modernisation du media radio à travers une migration en deux phases vers une diffusion tout numérique. Après une première étape d'adaptation à court terme jusqu'en 2027, l'Arcom appelle à préparer l'extinction de la FM, validant ainsi la stratégie de développement de la diffusion en DAB+ mise en place par Radio France.

2.2 Le réseau France Bleu au défi de la proximité

Le réseau des 44 antennes locales de France Bleu - complété par 36 reporters en résidence - propose une offre généraliste locale « *qui crée du lien, rend service, délivre une information de proximité fiable et vérifiée et entretient une conversation nourrie et bienveillante avec ses auditeurs* »⁶⁵. Il a pour mission de rendre compte de la diversité territoriale française, de nouer des partenariats avec une pluralité d'acteurs économiques et sociaux (entreprises, établissements scolaires, de santé, services de transports etc.), d'être présent lors d'événements sportifs et culturels ou de festivals afin de faire vivre l'espace local. L'interactivité avec des auditeurs qui interviennent à l'antenne, dans les tranches d'information ou de divertissement, contribue également à créer cette animation.

Le réseau s'est constitué par strates successives et a connu plusieurs orientations depuis l'apparition de France Bleu en 2000 sous l'effet de la fusion de Radio Bleue, une radio destinée aux seniors, et des antennes locales de Radio France. L'offre de France Bleu est encore fréquemment associée de façon erronée au troisième et quatrième âge alors que l'objectif contemporain est bien de conquérir de nouvelles tranches d'âge. L'enjeu est d'importance depuis le mouvement des gilets jaunes et la concurrence massive des réseaux sociaux, France Bleu touchant davantage les actifs et retraités de catégories socio-professionnelles moins élevées que le reste des chaines de Radio France. Ce sont en effet ces catégories sociales qui expriment le plus de défiance par rapport aux médias traditionnels, qui se voient contestés dans un univers plus fragmenté, où la demande de divertissement et de médias sociaux a explosé.

⁶⁵ Réponse écrite à la Cour de la directrice des antennes et de la stratégie

Les dernières orientations, rajeunissement de l'auditorat et grille pour partie nationale, se traduisent pour l'instant par des résultats mitigés en termes d'audience, l'écoute concentrée en début de journée (70%) ne revient pas en fin de journée sur France Bleu après la diffusion de programmes nationaux de 12h à 16h, alors que la grille unifiée des antennes locales s'est stabilisée depuis 2019 avec 9 heures de programmes locaux⁶⁶, soit environ 396 heures quotidiennes en semaine et 10 heures de programmes nationaux.

France Bleu représente 2,8 millions d'auditeurs quotidiens en linéaire au premier trimestre 2024 contre 3,7 millions en 2017. En revanche, la consultation numérique a beaucoup progressé : en février 2024, le site internet « *ICI par France Bleu et France 3* » (propriété de Radio France) représente 37,3 millions de visites mensuelles et l'appli commune ICI proposée depuis mars 2022, 3,2 millions de visites. Ce total de 40,5 millions de visites pour le réseau local peut être comparé à la performance de la plateforme Radio France qui représente un total de 65,1 millions de visites moyennes mensuelles.

2.2.1 Un maillage fin du territoire qui a un coût

En 2022, les charges de fonctionnement de France Bleu s'établissaient à 140,5 M€ soit 40 % du coût total de production et diffusion des chaînes de Radio France⁶⁷. Le coût moyen d'une antenne (y compris France Bleu national et atelier de création) était de 3,2 M€, variant cependant dans une fourchette de 2,1 M€ à 4,1 M€⁶⁸. Le montant d'investissement consacré au réseau était de 33 M€ en 2022, hors investissements au titre de l'infrastructure et des moyens audiovisuels de la DTSI d'un montant de 2,1 M€.

France Bleu est très contingenté en CDD de remplacements⁶⁹. Par ailleurs, le coût des apports extérieurs de CDDU (collaborateurs spécialisés d'émission par exemple) et de pigistes ne représente que 4 % du coût moyen d'une locale. À titre d'exemple, l'antenne locale de Nancy ne pouvait dépenser au maximum en 2023 que 16 800 € bruts sous la forme de cachets et 19 000 € bruts sous la forme de piges, hors charges patronales.

⁶⁶ Des émissions locales déclinées sur toutes les antennes telles que « *Bienvenue chez vous* » de 10h à 11h et « *le Jeu* » de 11h à 12h ont intégré la grille de France Bleu depuis très longtemps.

⁶⁷ Cette part est calculée sur le total des charges des antennes (élargies à la direction des antennes et de la stratégie, du numérique, de la réalisation, de la production et des antennes, de la documentation, de l'information).

⁶⁸ Fiche synthétique d'une locale, direction des finances.

⁶⁹ Le contrat de gestion impose par exemple en 2022 que tout CDD lié à une surcharge de travail de plus d'une semaine doit être validé par la DGA en charge des moyens et des organisations, tandis que tout CDD visant à pourvoir temporairement un emploi ciblé dans le cadre de l'Accord Emploi 2022 et amené à disparaître, dit CDD en attente de réorganisation, doit être validé par la Présidente.

Tableau n° 11 : Effectifs et coûts (en M€) de France Bleu réseau et national en ETP (hors CDDU et pigistes)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>CDI</i>	1 437	1 423	1 411	1 407	1 410	1 409
<i>CDD</i>	159	165	178	180	209	186
<i>Alternants</i>	24	24	23	25	27	25
Total effectifs hors cachetiers et pigistes	1 620	1 612	1 612	1 611	1 646	1 619
<i>Masse salariale (hors cachetiers et pigistes)</i>	111,5	113,6	110	111,4	115,6	112,7
<i>Coûts de fonctionnement du réseau France Bleu (dont cachetiers et pigistes)</i>	17,7	17,3	17,9	17,8	19,9	21,3
<i>Dont matinales filmées (coût pris en charge par RF)</i>			0,6	1,2	2,3	2,8

Source : DRH et Direction des finances de Radio France, retraitement Cour des comptes.

L'évolution des effectifs du réseau France Bleu est particulièrement stable et a été peu affectée par l'accord Emploi 2022 (dont la rupture conventionnelle collective, voir *infra*), celui-ci affichant au contraire l'objectif de préserver les moyens de production des antennes locales. La démographie des personnels n'est pas sensiblement différente de celle du reste de l'entreprise. De la même manière que Radio France, le réseau France Bleu devrait connaître une vague de départs à la retraite assez sensible d'ici à 2030 du fait de sa pyramide des âges : 9,6 % des collaborateurs étaient âgés de 60 ans et plus en septembre 2023, soit 142 CDI sur 1 479, tandis que cette proportion est de 9,4 % pour tout Radio France.

2.2.2 La contribution insuffisamment évaluée de France Bleu au réseau national

2.2.2.1 Le calcul des coûts complets précise l'importance réelle du réseau France Bleu

Dans les principaux documents financiers de synthèse, les coûts salariaux ne sont pas détaillés chaîne par chaîne mais présentés globalement, ce qui ne permet pas d'appréhender directement le coût de chaque chaîne et en particulier celui du réseau France Bleu.

Le contrôle de gestion est pourtant en mesure d'élaborer le calcul des coûts complets de chaque chaîne qui est d'ailleurs inséré en fin de rapport d'exécution budgétaire (voir tableau ci-dessous pour 2022). Aux charges de personnel et de fonctionnement directement supportées par chaque antenne s'ajoutent des coûts directs : les prestations apportées par les directions de soutien « métier » (direction mutualisée de l'information, du numérique et de l'innovation, de la documentation, de la production et des antennes, de la réalisation) et par les directions liées à la diffusion (DTSI, droits d'auteur, études, marketing etc.) ou à la formation professionnelle métier.

Les prestations liées directement à la production des programmes et apportées par d'autres directions sont très dissemblables selon les chaînes : France Bleu ne fait que peu appel aux techniciens de la direction de la production et des antennes et ses équipes sont autonomes pour la production des contenus numériques, un appui ne leur étant nécessaire dans ce domaine que sur le volet de la diffusion. Tandis que France Info et le réseau France Bleu n'ont pas

recours à des réalisateurs⁷⁰, France Inter dispose de ses propres réalisateurs et ne fait appel qu'à des renforts ponctuels, ce qui n'est pas vrai de France Culture.

Le calcul des coûts complets répartit également les charges indirectes entre les chaînes qui correspondent principalement à une fraction des fonctions supports et des charges communes de l'entreprise.

Tableau n° 12 : Coûts complets de Radio France 2022 (en M€)

	Coûts directs					Autres coûts directs	Coûts indirects	Coûts complets 2022	%
	Total	Charges	Amort.	Cachets et piges	Masse salariale				
Chaines	233,0	18,9	0,0	34,4	179,8	206,7	124,9	564,6	85,1%
<i>France Inter</i>	36,2	1,8		9,9	24,5	45,8	23,9	105,9	16,0%
<i>France Info</i>	23,5	1,8	0,0	2,0	19,7	27,4	14,4	65,3	9,8%
<i>France Culture</i>	22,4	1,6		9,5	11,3	38,2	10,7	71,3	10,7%
<i>France Musique</i>	7,2	0,5		3,2	3,5	27,7	4,1	38,9	5,9%
<i>Mouv'</i>	5,8	0,8		2,8	2,2	7,3	3,1	16,3	2,4%
<i>FIP</i>	3,6	0,2		1,0	2,3	6,9	2,9	13,3	2,0%
<i>Réseau France Bleu</i>	134,4	12,1	0,0	6,0	116,2	53,5	65,9	253,8	38,3%
<i>Direction de la Musique et de la création</i>	44,7	6,2	0,1	6,4	32,0	11,3	23,1	79,1	11,9%
<i>Direction de la Réhabilitation</i>	7,8	1,1	6,4		0,3		12,0	19,7	3,0%
TOTAL	285,5	26,1	6,5	40,8	212,0	218,0	159,9	663,4	100%

Source : Radio France – rapport d'exécution budgétaire 2022. Direction des finances et du contrôle de gestion.

À la faveur de ce calcul, on peut ainsi nuancer le poids du réseau France Bleu : s'il représente avec 1619 ETP 51 % des effectifs des « métiers de la production »⁷¹ et 43 % de la masse salariale, il représente en réalité 38,3 % des coûts complets de Radio France.

Les échanges éditoriaux entre chaînes ne sont cependant pas analysés par le calcul des coûts complets réalisé par le contrôle de gestion, ce qui pourrait contribuer à une restitution plus fidèle de la contribution du réseau à l'ensemble de l'entreprise.

⁷⁰ Six réalisateurs de la Direction de la réalisation travaillent pour France Bleu national dont un pour les podcasts.

⁷¹ Cette part est obtenue en comparant les 1619 ETP au total des ETP des antennes et programmes (2483 ETP) et des directions du numérique et de la stratégie d'innovation, de la direction de la production et des antennes et de la direction de la réalisation (781 ETP).

2.2.2.2 Les échanges éditoriaux et la mise à disposition des moyens techniques des locales

Une « note au matin » est produite par le réseau de France Bleu listant tous les sujets disponibles pour les rédactions nationales. De même chaque rédaction d'antenne locale peut utiliser des papiers nationaux à disposition sur un système d'information déployé dans toutes les rédactions.

En moyenne, France Inter diffuse une douzaine d'éléments (hors rediffusion) par jour provenant des rédactions de France Bleu. Parmi les journaux, le 13/14 de France Inter bénéficie particulièrement de la mise à disposition des moyens techniques des antennes de France Bleu, soit pour ses propres chroniqueurs, soit pour des invités. Ces derniers sont reçus par le responsable technique de la station. Le rédacteur en chef de l'antenne locale est prévenu afin que l'invité de France Inter puisse également être interviewé le cas échéant par les journalistes de l'antenne locale sous un autre angle. Les invités de la matinale de France Inter viennent généralement en studio à la Maison de la Radio, sauf durant les périodes électorales où l'agenda des politiques oblige à les interviewer là où ils se trouvent, depuis une antenne de France Bleu.

La rédaction de France Culture fait moins appel aux sujets et moyens techniques de France Bleu : dans la semaine du 18 au 24 mars 2024 par exemple, les journaux de France Culture ont diffusé 206 reportages. 113 étaient le fait de la rédaction de France Culture, dont 7 par une journaliste de la chaîne envoyée en Ukraine et mise à disposition auprès de la rédaction internationale (Direction de l'information mutualisée). 79 sujets réalisés par cette rédaction internationale dont 22 de pigistes à l'étranger ont été repris par les journaux de France Culture. Enfin, la chaîne a diffusé 3 sujets de France Bleu dont l'un a été rediffusé, 4 sujets de France Inter, 5 sujets de la correspondante de Radio France depuis le bureau de France Bleu Marseille et 5 sujets provenant de diverses sources (cellule investigation de la direction de l'information, archives, LCP, CBS).

Pendant la semaine du 18 au 24 mars (semaine ordinaire sans actualité particulière en régions), la chaîne France Info a diffusé 38 éléments provenant des rédactions de France Bleu. France Musique ne diffusant pas de reportage dans ses journaux, ne reprend pas les sujets de France Bleu.

Ces quelques données permettent de mesurer l'interaction élevée entre le réseau France Bleu et les antennes nationales. Afin de permettre un pilotage plus précis de Radio France, il paraît pertinent de retracer l'ensemble de ces contributions.

Recommandation n° 2. (Radio France) : Retracer par le contrôle de gestion la contribution du réseau France Bleu aux chaînes nationales de Radio France

2.2.3 La difficile mise en œuvre des rapprochements avec France 3

Depuis le contrat d'objectif et de moyens 2020-2022, dans le contexte d'une recherche de synergies et d'économies d'échelle, France Bleu tente de trouver des convergences avec le réseau de France 3 en région. Cet enjeu stratégique et financier revêt une actualité particulière avec la réactivation en début d'année 2024, par la ministre de la culture⁷², du projet de holding pour l'ensemble des sociétés de l'audiovisuel public.

Le projet de **matinales filmées communes** aux réseaux France 3 et France Bleu constitue la principale réalisation concrète allant dans le sens du rapprochement. Après une expérimentation en 2019 de matinales diffusées à la fois sur les antennes de France Bleu Azur et de France Bleu Occitanie et sur les antennes locales télévisuelles de France 3 Côte d'Azur et Midi Pyrénées, les deux sociétés ont signé une convention cadre pour cinq ans en juin 2020 qui avait pour objectif d'atteindre le plein déploiement de ces matinales à l'horizon 2022. Cet objectif est désormais repoussé à 2025, 35 matinales étant opérationnelles au printemps 2024. Les séquences filmées s'inscrivent dans tout ou partie des matinales radiodiffusées de France Bleu⁷³ et recouvrent au moins la tranche horaire de 7h00 à 8h40. Elles sont également diffusées sur les sites internet de Radio France (sous la marque *ICI par France Bleu et France 3* qui correspond à une adresse <https://www.francebleu.fr/>) et de France Télévisions. Pour France 3, les matinales filmées se traduisent par des audiences plus élevées que les tranches de dessins animés qu'elles ont remplacées, mais sont cependant inégales d'une région à l'autre.

Pour réaliser l'édition visuelle⁷⁴ de ces matinées filmées, Radio France a conclu un marché en juin 2021 avec la société Eden d'un montant estimé de 9,6 M€ pour un terme fixé au plus tard au 31 décembre 2023. Cette prestation qui a conduit à l'embauche par la société Eden Press de CDDU depuis 2021 est entièrement refacturée à France Télévisions, cette dernière s'étant engagée à prendre à sa charge l'intégralité des surcoûts des matinales en contrepartie des droits de diffusion sur les matinales TV qui lui sont cédés par Radio France. L'arrivée prochaine à échéance du marché a provoqué un mouvement social dans 14 antennes locales en juin 2023 par solidarité avec les éditeurs visuels sous contrats d'usage. Le risque de requalification en CDI auprès de la société Eden et indirectement auprès de Radio France perdure cependant avec le renouvellement, au terme du conflit, des contrats des éditeurs visuels dans la société sous-traitante.

Dans les faits, les matinales filmées sont restées depuis leur origine une initiative de France Bleu, elles sont réalisées dans ses antennes locales avec le concours du prestataire Eden Press, dont les éditeurs visuels sont, seuls, habilités à choisir dans les banques d'images de France 3 les photos illustratives des débats et sujets de plateau. Jusqu'à présent, les reportages de France 3 projetés lors de ces matinales sont tout à fait exceptionnels, les journalistes du réseau télévisuel ne souhaitant pas céder leurs droits dans ce cadre.

Les **réalisations numériques** mises en commun devaient se déployer sous l'égide d'un GIE numérique de proximité chargé de piloter et d'assurer le développement et

⁷² Questions au gouvernement au Sénat, réponse de Rachida Dati, 7 février 2024.

⁷³ Du lundi au vendredi de 6h à 9h, hors vacances scolaires et jours fériés.

⁷⁴ Cette édition prévoit une « couche » visuelle de contenus complémentaires : images d'actualités tournées par les rédactions de France 3 ou mis à la disposition par la rédaction TV de France Info, photos, archives, illustrations, synthés, cartes météo ou du trafic, éléments d'habillage.

la maintenance d'une plateforme et d'une appli ICI pour smartphone. Celui-ci a été créé par contrat constitutif le 25 mars 2022. Mais l'ambition du GIE était d'emblée privée d'envergure au printemps 2022 par la révision de son contrat constitutif, à l'initiative de France Télévisions : dans la version modifiée du contrat, la plateforme technique porteuse de l'offre éditoriale de proximité n'est plus une propriété commune, comme la version initiale le prévoyait, mais est réputée éditée par « chacun » des membres. De fait, le GIE a été privé de toute portée stratégique visant le rapprochement des deux réseaux. Ceux-ci conservent leur autonomie pour la mise en ligne de contenus dont ils restent propriétaires. La gouvernance est restée minimale depuis lors. La nomination d'un directeur général délégué du GIE n'est pas intervenue en 2022 et 2023 et les administrateurs nommés par France Télévisions et Radio France au comité de gérance ont convenu que les versements en numéraires à des fins de refacturation ne pourraient excéder 300 000 € HT pour chacun des membres⁷⁵. Enfin il a manqué jusqu'à présent une impulsion au plus haut niveau, pour faire vivre l'ensemble des autres projets communs sous l'égide du GIE qui était pourtant la structure de gouvernance idoine.

France Télévisions et Radio France se sont accordées en septembre 2023⁷⁶ sur le déploiement à partir de 2025 de la marque unique ICI multimédias pour toute l'offre de proximité (audio, vidéo, articles). Le site de France Bleu serait remplacé par un site commun ICI à la suite de l'application unique créée en 2022. Une ligne éditoriale unifiée sur les trois supports (radio, numérique, télévision), un schéma immobilier commun et une gouvernance unique devraient également être déployés.

L'avancée d'un rapprochement entre les deux réseaux se heurte à plusieurs difficultés. La question immobilière se pose différemment du côté de France Bleu car les installations des antennes sont louées⁷⁷, cependant leur implantation actuelle tient également compte de la concurrence de radios privées et de l'unité et de la cohérence d'une zone de diffusion hertzienne. D'un point de vue éditorial, l'absence de concordance entre les zones de diffusion des installations en région de France 3 et celles des antennes locales de France Bleu est également problématique.

L'unification des réseaux passe aussi par l'énoncé d'une doctrine claire sur les différents sites internet. Francetvinfo, propriété de France Télévisions, diffuse des sujets réalisés par les équipes de France 3, tout comme peuvent le faire l'appli ICI et bientôt le site internet ICI. Afin d'éviter des redondances dans les offres, il faut que le GIE ou la gouvernance commune qui s'y substituera soit missionné pour organiser une architecture d'ensemble tenant compte des autres chaînes de France Télévisions et de Radio France.

Le 3 avril 2024, par communiqués des deux présidences de France Télévisions et de Radio France ont été annoncés la nomination de deux coordonnateurs pour œuvrer aux rapprochements de Francetvinfo et de France Info d'une part et de France Bleu et France 3 d'autre part. Ces coordonnateurs appartiennent à Radio France et à France Télévisions, mais leur nomination n'est pas le fait du GIE.

⁷⁵ 220712b GIE Numérique - Modalités d'engagement version définitive. Note transmise par le CGefi.

⁷⁶ Le projet de rapprochement rendu public en septembre 2023 est inscrit dans le projet d'entreprise Radio France 2024-2028. Le projet mentionne « *des rapprochements immobiliers progressifs, une gouvernance commune dans les territoires pour une meilleure coordination éditoriale* » (page 13).

⁷⁷ Les baux conclus pour les stations de France Bleu sont généralement de longue durée et Radio France réalise des investissements lors de chaque déménagement, afin de pouvoir les adapter à la production radiophonique, ce qui obéit le coût des rapprochements des implantations locales des deux réseaux.

Les rapprochements entre France Bleu et France 3, dont Radio France considère qu'ils sont surtout portés jusqu'à présent par son réseau (à travers les matinales communes et l'appli ICI), butteraient pour la direction de France Télévisions et pour France 3 en régions sur la question de la propriété et des droits à l'image associés aux contenus des émissions communes et à leurs supports de diffusion numérique.

La constitution d'un pôle audiovisuel de proximité entre France 3 et France Bleu peut répondre à des attentes fortes sur l'information locale et régionale, grâce à des propositions de qualité, exigeantes et attrayantes. Au regard de cet enjeu et dans un souci d'efficience de la gestion publique, le rapprochement des deux réseaux, grâce un continuum de supports liés par le numérique, doit être accéléré.

3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN ENJEU DECISIF POUR L'AVENIR

Entreprise de main d'œuvre, Radio France compte un effectif permanent et des collaborateurs occasionnels⁷⁸ (en contrats à durée déterminée de droit commun et d'usage, et journalistes pigistes) dont la masse salariale globale représente plus de 55 % du budget de Radio France.

La gestion des ressources humaines, d'une rare complexité de statuts et d'organisations, résulte de la sédimentation d'un grand nombre d'accords d'entreprise, qui font apparaître une différence marquée entre la situation avantageuse des salariés permanents et celle précaire des autres collaborateurs.

⁷⁸ Les salariés non permanents sont détenteurs de contrats à durée déterminée (CDD), de contrats d'alternance et de CCD d'usage (CDDU) pour les professions intermittentes de l'audiovisuel et artistiques mais ne comprennent pas les pigistes qui sont rémunérés « au papier ».

Tableau n° 13 : Tableau d'ensemble des effectifs 2023 (selon organigramme 2023)

DIRECTION	CDI	CDD	Alternants	
Direction des marques et du développement	85,6	2,6	9,4	
Direction de la musique et de la création	399,1	8,9	4,8	
<i>Dont Orchestre National de France</i>	<i>115,9</i>	<i>1,1</i>		
<i>Orchestre Philharmonique</i>	<i>128</i>	<i>0,9</i>		
<i>Maîtrise</i>	<i>20,2</i>	<i>1,4</i>		
<i>Chœur & activités lyriques</i>	<i>71,6</i>	<i>0,6</i>		
Antennes et programmes	2 161,20	255	44,7	
Direction des antennes et de la stratégie éditoriale	16,6	0,3		
Direction de l'information et des sports	66,8	2,5	0,3	
France inter	247,7	38,2	2,7	
France info	177,3	38,4	1,9	
France culture	130,3	17,1	1,2	
France musique	43,1	2,6	5,9	
Mouv'	27,5	4,2	3,3	
Réseau Fip	27	2	2,2	
France Bleu	1 425,3	149,7	27,3	
Services supports	1 417,00	80,9	39,6	
Direction numérique et de la stratégie d'innovation	202,5	4,5	10,4	
Direction du numérique	91,5	0	6,3	
Direction de la documentation	82,7	4,4	2,5	
Direction support (DRHG)	28,3	0,1	1,6	
Direction de la Communication et des relations publiques	12,3	0,5	0,6	
DGA en charge de la production, des moyens et des organisations	1016,9	68,5	22,9	
Direction de la production et des antennes	401,9	43,8	6	
Direction de la réalisation	103,5	13,4	0,9	
Mission d'accompagnement de la transformation	5,4			
DTSI	184	2,6	5	
Diffusion	8			
Direction de l'établissement	249,3	9,6	2,9	
Direction de la réhabilitation	16,8	0,2		
Direction des finances	48	0,8	8,1	
Secrétariat général et DRH	183,1	16,7	5,8	
Structures centrales (dont direction des achats)	40,6	2,2		
Direction des ressources humaines	132,5	13,8	5,2	
Direction juridique	12,3	0,8	0,6	
Direction des achats	11,7			
Charges communes du siège, opérations extérieures et diffusion	2,6			
	Total emplois classiques (CDI, CDD, alternants) : 4511,4 ETP	4 065,5	347,4	98,5
Emplois en CDDU (cachetiers)	15784 CDDU signés dont 1091 contrats de grille d'hiver soit l'équivalent de 523 ETP			
Pigistes	2782 contrats auprès de 532 pigistes			

Source : données Radio France 2023, retraitement Cour des comptes.

3.1 Une grande diversité de statuts

Les collaborateurs de Radio France recouvrent une grande diversité de statuts.

- Seuls les CDI, les CDD et alternants (stagiaires, apprentis) sont comptés dans l'**effectif officiel** de l'entreprise et suivis par le plafond d'emploi des contrats d'objectifs et de moyens. En 2023, l'effectif moyen officiel représentait 4512 ETP soit :
 - 4066 ETP en CDI : ce sont principalement des journalistes, personnels techniques et administratifs, musiciens, choristes, animateurs et responsables des programmes des radios locales ;
 - l'équivalent de 347 ETP en CDD : en 2023, 17 014 contrats à durée déterminée ont été réglés ;
 - l'équivalent de 99 ETP alternants.
- S'ajoutent à ce total les journalistes pigistes rémunérés à la pige, c'est-à-dire au « papier », qui ne sont pas comptés dans l'effectif officiel soit :
 - 532 pigistes en 2023 ;
- S'ajoutent enfin les détenteurs de **contrats à durée déterminée d'usage (CDDU)** qui ne sont pas non plus comptés dans l'effectif officiel. Il s'agit d'intermittents dits « cachetiers » et dont les métiers artistiques ou techniques relèvent des annexes à l'accord collectif national du secteur de la radiodiffusion du 29 novembre 2007⁷⁹. Les activités de producteur de spectacles et de diffusion d'œuvres radiophoniques de Radio France nécessitent le recours ponctuel à des cachetiers : chefs d'orchestre, musiciens et choristes intermittents, artistes dramatiques, bruiteurs, etc. L'activité radiophonique quotidienne fait appel à des producteurs et animateurs, chroniqueurs et collaborateurs spécialisés d'émission, intervenants spécialisés et réalisateurs.
 - 15 784 CDDU ont été réglés en 2023.

Ils représentent 101 949 jours de collaboration de 4032 personnes, soit un effectif moyen de 523 ETP si on leur applique la durée moyenne de 195 jours par an des CDI, un chiffre qui doit être considéré comme une estimation approximative. Radio France se refuse en effet à convertir des heures, des jours ou des services, caractéristiques du mode de comptabilisation des CDDU en ETP, en raison des difficultés méthodologiques de ce calcul⁸⁰. Cette position comporte cependant le risque d'une invisibilisation des CDDU, ceux-ci n'apparaissant pas dans les effectifs.

Il existe enfin une distinction nette entre les collaborateurs sous contrat de grille - soit une collaboration régulière entre septembre et juin pour les détenteurs d'un contrat de grille d'hiver - et les intervenants ponctuels. 561 cachetiers dont la collaboration était régulière

⁷⁹ [Accord interbranche du 12 octobre 1998 relatif aux CDD d'usage. Étendu par arrêté du 21 mai 1999 JORF 3 juin 1999. - Textes Attachés - Accord collectif national du 29 novembre 2007 relatif aux salariés employés sous contrat à durée déterminée d'usage - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)

⁸⁰ L'entreprise déclare aux organismes sociaux un jour de travail par journée où le cachetier a assuré une vacation et par contrat, quel que soit le temps de travail réel de la vacation. La conversion de jours de travail en ETP amènerait à surestimer la réalité, c'est pourquoi Radio France suit et pilote l'activité des CDDU en prenant en compte le nombre de contrats conclus ainsi que la masse salariale afférente.

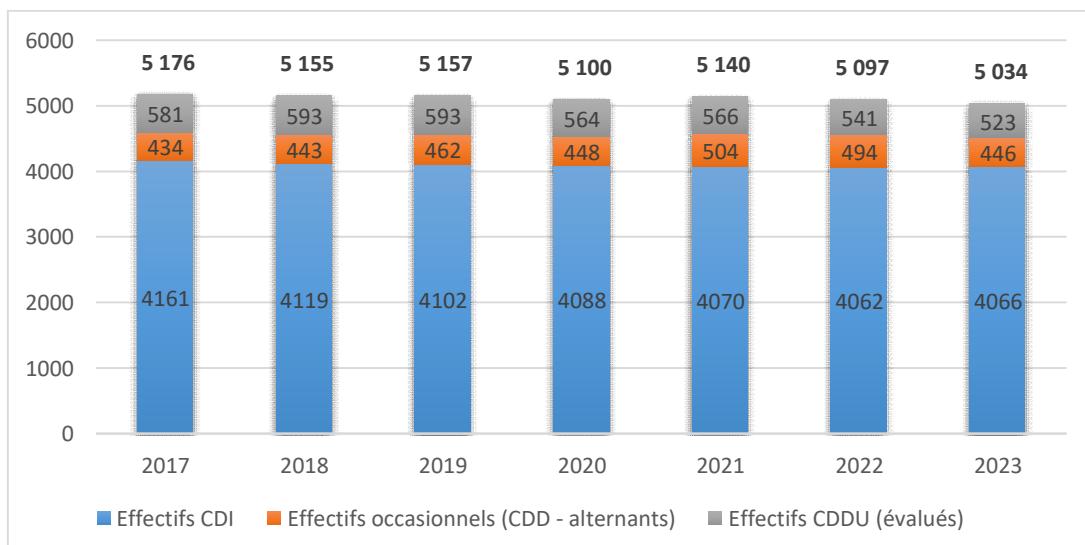
étaient détenteurs de 1090 contrats de grille en 2023 selon les éléments transmis par Radio France.

Des incohérences dans la comptabilisation des effectifs des CDDU

Les extractions des éléments de paie du SIRH transmises à la Cour affichent en 2023 un nombre de collaborateurs détenteurs de CDDU de 4372 et non de 4032 comme mentionné plus haut, l'écart constaté est encore plus grand pour les années qui précèdent. En effet, selon les données de paie extraites du SIRH, il y avait 5397 personnes détenant des CDDU en 2021, 6352 en 2022, là où à une question spécifique sur les CDDU, Radio France répond 4126 personnes en 2021 et 3921 en 2022. De même les extractions du SIRH n'ont pas permis d'identifier le nombre exact de détenteurs de contrats de grille car l'information était mal renseignée au moment de la bascule entre les deux systèmes d'information SIRHIUS

Jusqu'à 2022, les effectifs totaux ont été d'une grande stabilité, la légère baisse du nombre de CDI étant compensée par l'augmentation des contrats à durée déterminée comme le montre le graphique ci-dessous. En 2023, la baisse des effectifs s'accentue légèrement.

Graphique n° 13 : Évolution des effectifs en ETP



Source : Cour des comptes

Tout projet d'envergure relatif aux entreprises publiques audiovisuelles, dont Radio France serait partie prenante, ne pourrait faire l'économie d'une analyse précise de la dimension contractuelle de la gestion des ressources humaines, afin d'en mesurer la complexité et le coût et d'identifier les gains d'efficience et les simplifications nécessaires.

3.2 Des statuts très favorables pour les CDI

3.2.1 L'héritage du passé et les nouveaux accords collectifs

Les conditions d'exercice du travail pour les collaborateurs permanents de Radio France sont marquées par l'intensité du dialogue social. Depuis la création de Radio France en 1975, le cadre conventionnel négocié et amendé régulièrement avec les organisations syndicales représentatives est très détaillé et de fait, toutes les transformations affectant l'outil de production, les conditions de travail, ou les éléments constitutifs du contrat de travail, font l'objet en règle générale d'une présentation aux instances représentatives du personnel (IRP), d'une négociation et d'un accord collectif.

3.2.1.1 Un dialogue social intense

3.2.1.1.1 Les accords catégoriels sont structurants pour le quotidien de Radio France

Les collaborateurs de Radio France comme des autres entreprises de l'audiovisuel public sont régis par des accords collectifs d'entreprise selon leurs catégories. Ces accords portent sur les multiples dimensions de l'exercice d'un collaborateur à Radio France : contrat de travail, rémunération, temps de travail, congés, compte épargne-temps, temps partiel, fin du contrat de travail et vont souvent au-delà, définissant les emplois etc.

Un travail important de rationalisation a été conduit grâce à une négociation intense pendant les années qui ont précédé la période sous revue et en 2017. Ce travail, long de sept ans pour le nouvel accord des personnels techniques et administratifs, a abouti à la signature de deux accords collectifs, l'un concernant les journalistes en 2015⁸¹ et l'autre relatif aux personnels techniques et administratifs (PTA), CDDU et musiciens en 2017.⁸² Ces deux accords concernent la très grande majorité des personnels de Radio France.

Pour les journalistes au nombre de 875 en 2023, l'accord de Radio France s'appuie sur la convention collective de branche de référence⁸³ en vigueur depuis 1976 et maintes fois mise à jour.

Les personnels administratifs (dont les cadres de direction) et les personnels techniques représentent près de 63 % des effectifs en 2023 (2 824 ETP sur un effectif de 4511 ETP hors CDDU). La négociation de l'accord collectif sur les PTA a été provoquée par la disparition de la convention collective de la communication et de la production audiovisuelle (CCCPA), du fait du retrait des salariés de France Télévisions en 2009, après la fusion des différentes chaînes de télévision publiques.

⁸¹ Accord collectif pour les journalistes de Radio France du 5 juin 2015 (dit NAC Journalistes)

⁸² Accord collectif pour les personnels techniques et administratifs du 1^{er} mai 2017 (dit NAC PTA).

⁸³ Convention collective nationale des journalistes du 1^{er} novembre 1976, refondue le 27 octobre 1987. Étendue par arrêté du 2 février 1988 (JO du 13 février 1988)

L'accord d'avril 2017 qualifié improprement de « NAC PTA » comporte également outre le premier titre relatif aux PTA, un titre 3 relatif aux musiciens et un titre 2 relatif aux CDDU. Ce dernier a été amendé en 2021⁸⁴ par des mesures visant une plus grande intégration des CDDU, notamment ceux qui disposent d'un contrat de grille à l'année⁸⁵ : maintien de l'accès aux réseaux informatiques de l'entreprise entre deux contrats, droit au repos lorsqu'ils sont employés de septembre à juin, valorisation des jours fériés.

Outre ces deux grands accords-cadres, des catégories aux effectifs limités sont régies par des accords spécifiques : les enseignants de la maîtrise (12 ETP en 2022), les responsables des programmes des antennes locales (43 ETP en 2022) et les personnels des antennes des radios locales⁸⁶ (PARL) (366 ETP en 2022).

Tableau n° 14 : Effectifs par catégories conventionnelles (CDI, CDD, alternants) en ETP (2017-2023)

	2017			2018			2019			2020			2021			2022			2023		
	CDI	CDD	Alt	CDI	CD D	Alt	CDI	CDD	Alt	CDI	CD D	Alt	CDI	CDD	Alt	CDI	CDD	Alt	CDI	CDD	Alt
PTA (personnels techniques et administratifs y compris encadrement)	2674	199		2 652	210		2 645	213		2 637	196		2 635	230		2 ² 635	224		2629	195	
Enseignants maîtrise	9	2		8	4		8	4		7	4		6	5		7	5		10	1	
Responsables des programmes des antennes locales	46			44	0		42	0		45	0		46	0		43	0		43		
Journalistes	767	100		763	90		767	100		758	99		762	108		760	114		771	104	
Musiciens	333			324	0		318	0		320	0		310	0		307	1		302	1	
Personnel des antennes des radios locales	332	47		327	52		321	59		319	61		312	71		310	57		310	46	
Total	4161	348	85	4118	355	88	4 102	375	87	4 088	360	89	4 070	414	90	4062	401	93	4065	347	99
Total emplois classiques (CDI, CDD, alternants)	4 594			4 561			4 564			4 536			4 575			4 556			4511		
CDDU volume jours	113 312			115 571			115 589			109 941			110 315			105 413			101 949		
CDDU volume horaire	771 589			768 956			773 380			690 220			726 247			700 104			668 707		
CDDU nombre de services	195 702			198 566			197 620			186 512			188 264			177 783			NC		
CDDU équivalents ETP	581			593			593			564			566			541			523		
Estimation de l'effectif annuel total (hors pigistes)	5 175			5 154			5 157			5 100			5 140			5 096			5034		

Source : Cour des comptes à partir des données de Radio France

⁸⁴ L'avenant de 2021 a été annulé par la décision du tribunal judiciaire de Paris du 5 septembre 2023, mais une décision unilatérale de l'employeur du 20 mars 2024 a repris la majeure partie des dispositions de cet avenant.

⁸⁵ Les CDDU qui bénéficient d'un contrat de grille disposent généralement d'un droit de vote aux élections professionnelles, dès lors qu'ils ont travaillé pour Radio France plus de 135 jours dans les trois dernières années dont 45 dans l'année écoulée.

⁸⁶ Les personnels des antennes des radios locales (PARL) étaient originellement rémunérés au cachet, afin de faciliter le renouvellement des grilles (grille de saison, grille d'été). A la suite d'un mouvement collectif à la fin des années 90, les PARL ont obtenu un statut de CDI, ils ont ensuite relevé de la CCCPA jusqu'à sa disparition. Désormais, les PARL relèvent d'un accord spécifique très proche de la convention collective précédente. Par ailleurs, ils sont partie des accords généraux qui concernent tous les collaborateurs de Radio France.

Avec la suppression des antennes locales de Fip en décembre 2020, la catégorie correspondante a également été supprimée, les personnels ayant soit quitté l'entreprise via la rupture conventionnelle collective soit rejoint la catégorie PTA à l'occasion d'un repositionnement professionnel.

3.2.1.1.2 Un conflit social très long qui a conduit à l'accord « Emploi 2022 ».

À la suite de la trajectoire financière pluriannuelle définie en 2018 par l'État pour 2019-2022 et prévoyant une baisse de la ressource publique de 20 M€, la présidence de Radio France a estimé en juin 2019⁸⁷ que la réalisation du projet stratégique de 2022 nécessitait de dégager 60 M€ : 20 M€ d'économies afin de faire face à la baisse de la participation de l'État, 20 M€ afin de financer l'augmentation mécanique des charges salariales (estimée à +1,3 %/an), 20 M€ afin de financer la transformation numérique de l'entreprise.

Pour parvenir à dégager ces 60 M€, le projet stratégique « *Radio France 2022 : une nouvelle ambition pour le service public* » prévoyait une progression des ressources propres de 20 M€, la réduction des coûts de diffusion et surtout la mise en œuvre de départ volontaires afin de faire baisser la part des charges de personnel dans le total des charges (60 % en 2019). En l'absence d'un accord des organisations syndicales autour d'une rupture conventionnelle collective (RCC), un plan de départs volontaires a été proposé en novembre 2019. L'annonce de ce plan a provoqué un mouvement social de 63 jours entre novembre 2019 et janvier 2020 qui a porté atteinte significativement au fonctionnement des antennes. Il faut noter que la présidence a été constamment soutenue par la tutelle lors de cet épisode de conflit collectif, ce qui a constitué un signal fort adressé aux organisations syndicales.

Le mouvement social s'est achevé sur la reprise des négociations autour d'un projet d'accord Emploi 2022 signé en octobre 2020, centré sur la restructuration et la transformation de Radio France et dont la RCC constitue l'un des outils.

3.2.1.1.3 Les accords généraux, nombreux depuis 2020, traduisent la restauration du climat social

Un certain nombre d'accords et d'avenants s'appliquant à tout le personnel de Radio France ont été signés depuis 2017 dont les principaux sont les suivants : ARTT (avenants en 2017), accord de transition multimédia (2017-2021), prévention des risques (2019), handicap (2021-23), accord Télétravail à Radio France (2022), accord Emploi 2022, égalité professionnelle (2022), intéressement (2022-24), dialogue social (2023), mesure salariale pérenne (NAO 2023).

L'accord Emploi 2022 est porteur de l'ambition de modernisation, de numérisation et de transformation de Radio France (cf. Infra).

Le nombre d'IRP a fait l'objet en particulier d'une réforme importante en 2022. Face à un grand nombre d'instances dont cinq comités sociaux et économiques (CSE) régionalisées pour les antennes de France Bleu, se traduisant par un nombre de réunions, de sièges, d'heures de délégation très élevé, la direction de Radio France a souhaité réduire

⁸⁷ Procès-verbal du conseil d'administration du 3 juin 2019 (p.28)

le nombre de CSE à trois : soit deux CSE pour les établissements Ile-de-France et France Bleu (y compris sa rédaction parisienne) et un CSE central ordinaire. Après le recours des organisations syndicales - qui contestaient que le nombre d'établissements puisse être réduit à deux – dont elles ont été déboutées par la justice, la négociation a été réouverte à l'automne 2023. Cette négociation a abouti à la signature d'un accord global signé par cinq organisations syndicales représentatives⁸⁸. Cette seconde négociation ménage la possibilité de créer des commissions spécialisées afin de fluidifier le dialogue social.

Au total, ce sont 44 instances CSE et CSSCT (au lieu de 104 dans la situation précédente) et 36 commissions spécialisées qui sont désormais réunies chaque année de façon obligatoire (hors commissions d'inaptitude), soit à l'échelon central (19), soit à l'échelon de l'établissement de Paris (39), soit à l'échelon de l'établissement constitué par les 44 antennes de France Bleu et de sa rédaction nationale (22).

3.2.1.2 Les nouveaux accords collectifs demeurent très complexes

La signature d'un nouvel accord catégoriel doit être suivi par beaucoup de pédagogie, surtout auprès des responsables en position d'encadrement, car les contenus demeurent très techniques et difficiles d'accès. Parmi les salariés, il n'y a pas de volonté délibérée de revenir à des modes de fonctionnement antérieurs mais plutôt des signes d'une mauvaise compréhension du contenu des nouveaux accords.

3.2.2 Le comité d'entreprise, des dotations marquées par le poids du CI-ORTF

La charge pour Radio France des trois comités sociaux et économiques (CSE) n'a que peu varié depuis 2017, puisque calculée en fonction de la masse salariale. Elle était de 7,96 M€ en 2017 et s'élève à 8,12 M€ en 2022 et couvre notamment les dépenses de personnel liées aux activités sociales et syndicales.

Le CSE Paris Ile de France (PIDF) reçoit plusieurs subventions de Radio France : la plus importante concerne la restauration soit 2,371 M€ en 2022 (contre 2,271 M€ en 2017 et une grande stabilité jusqu'à 2022). La seconde concerne les « activités sociales et culturelles » et représente 670 k€ en 2022. Par ailleurs, Radio France finance les « attributions économiques et professionnelles » du CSE, c'est-à-dire ses moyens de fonctionnement. La dotation qui était de plus de 600 k€ au début de la période sous revue a été ramenée en 2022 à 410 k€ suite à un accord négocié en 2019 avec les parties prenantes.⁸⁹

Les activités du CSE ont été fortement impactées par la crise sanitaire. En particulier la fréquentation du restaurant de la maison de la Radio n'a toujours pas retrouvé le niveau de 2019. En 2022, 204 206 repas ont été servis contre 291 000 en 2019, soit un recul de près d'un tiers. L'impact du télétravail sur la fréquentation du restaurant d'entreprise étant durable, en l'absence d'ajustement des charges notamment de personnel⁹⁰, cette situation a pour effet

⁸⁸ Accord signé le 24 octobre 2023

⁸⁹ Accord du 25/10/2019 sur la prise en charge des moyens de fonctionnement du CE central

⁹⁰ Coût du personnel (salarié et extérieur) en 2022 : 2,5 M€

de dégrader les comptes : le résultat net du restaurant est déficitaire de 40 k€ en 2022 (et alors que la subvention de Radio France a été augmenté de 136 k€), après 139 k€ en 2021. Il était excédentaire de 88 k€ en 2018 (avec 274 000 repas servis).

S'il apparaît que la fréquentation du restaurant se stabilise au niveau actuel, une réflexion doit être ouverte sur l'ajustement des charges, l'augmentation de la subvention ne pouvant constituer une réponse pérenne face à une évolution structurelle des comportements des salariés.

Par ailleurs, la subvention (fixée à 1,4 % de la masse salariale) destinée au Comité interentreprises (CI ORTF) qui réunit Radio France, France Télévisions et l'INA (ex CI ORTF devenu CASCI⁹¹ en 2021) représente la moitié de la dépense totale, soit de 3,7 M€ en 2022. La Cour avait examiné dans un précédent rapport⁹² les comptes et la gestion des activités sociales et culturelles de l'audiovisuel public et formulé de nombreuses recommandations relatives à la gestion du CI ORTF. À la suite de ce rapport, un contrat d'objectif et de progrès a été signé entre le comité et les trois entreprises pour la période 2021-2024. Ce contrat est en cours d'évaluation.

Outre cette évaluation et au vu des montants concernés, il est nécessaire que les sociétés contributrices procèdent sans délai à un audit de la gestion de cet organisme.

3.3 Un temps de travail limité au cœur du modèle économique

3.3.1 Le constat

3.3.1.1 Des autorisations d'absence larges

La liste très longue des congés pour événements familiaux suscite un certain étonnement⁹³. Elle apparaît résulter de la combinaison des autorisations accordées par la précédente convention collective de la communication et de la production audiovisuelle (CCCPA – article VII.3) pour les PTA et par la convention collective nationale pour les journalistes (article 35). La liste des motifs est de fait encore plus longue, la règle retenue étant chaque fois plus généreuse que la règle la plus favorable des deux conventions. La progression observée de ce type d'absence constitue un point d'attention et plaide pour une révision des règles en vigueur. En 2022, le nombre de ces absences atteint plus de 2,6 jours par salarié en CDI contre 1,6 jours en 2017.

⁹¹ Comité des activités sociales et culturelles interentreprises

⁹² « Les comptes et la gestion de diverses activités sociales et culturelles de l'audiovisuel public -exercices 2010-2016 »

⁹³ On relève par exemple « *3 jours ouvrés pour le décès du petit-enfant du conjoint, des beaux parents et du conjoint du parent* » ou au titre de congés supplémentaires spéciaux « *deux jours ouvrés supplémentaires pour les salariés dans leur année d'entrée dans l'entreprise, par enfant à charge qui vit au foyer et est âgé de moins de 15 ans et tout enfant sans condition d'âge dès lors qu'il vit au foyer, s'il est en situation de handicap (le cumul ne peut pas dépasser la durée maximale du congé annuel de 25 jours ouvrés)* ».

Tableau n° 15 : Journées d'absence autorisées

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Congés pour événements familiaux et Supplémentaires spéciaux</i>	6 571	6 719	5 979	7 008	9 481	10 714

Source : bilans sociaux

3.3.1.2 Des règles de congés et de réduction du temps de travail généreuses

- Le nombre de jours de congés des journalistes est dérogatoire de la convention collective

Le nouvel accord collectif (NAC) des journalistes fait état de plusieurs catégories de congés qui viennent s'ajouter aux congés payés principaux (cf. tableau n°16) : congés divers, de modernisation, de passage de 40h à 39h, semaine d'ancienneté. Ces différentes catégories résultent d'une sédimentation progressive.

Cinq jours de repos sont nés du maintien de la durée du travail à 40 heures hebdomadaires lors de l'adoption généralisée de la semaine de 39 heures en 1981, ces congés ont été conservés bien que le NAC précise que « *les journalistes bénéficient des dispositions législatives et réglementaires en vigueur sur la durée du travail* »⁹⁴. Les quatre jours ouvrés de congés dits « jours de modernisation » sont nés d'un accord datant du 27 janvier 2000 suscité par l'entrée de l'entreprise « *dans une phase de généralisation et de déploiement intense de nouvelles technologies* » et ces journées ont été conservées alors que les technologies dites « nouvelles » ont largement évolué depuis.

Les congés principaux et divers sont libellés en jours calendaires (35 et 21) et d'autres en jours ouvrés, ce qui introduit une première forme d'incertitude dans le calcul du nombre moyen de jours travaillés. Une seconde complexité tient au fait que le travail des journalistes obéit à des cycles qui sont par exemple : 5 jours travaillés/2 jours de repos ; 4 jours travaillés/3 jours de repos ; 3 jours travaillés/4 jours de repos ou pour les journalistes planifiés, des cycles de types 5/5 ou 5/3/3/5.

La comparaison avec ce prévoit la convention collective nationale des journalistes permet de conclure à des dispositions particulièrement généreuses pour Radio France.

⁹⁴ L'article VIII-2 du NAC Journalistes se réfère à l'Accord du 27 janvier 2000 sur la réduction, l'organisation du temps de travail et l'emploi à Radio France et ajoute que la durée légale hebdomadaire de travail est fixée à 35 heures.

Tableau n° 16 : Les congés et RTT des journalistes

Radio France	France Télévisions	Convention Collective Nationale
Congés payés principaux 3,5 jours calendaires par mois dans la limite de 35 jours calendaires de CPP par an (équivalent à 25 jours ouvrés)	25 jours ouvrés	25 jours ouvrés
15 jours ouvrés ou 21 jours calendaires (jours fériés, de fractionnement) dits congés divers	10 jours ouvrés (10 jours au titre des jours fériés + le 1er mai - journée de solidarité)	11 jours ouvrés récupérés
7 jours calendaires : semaine d'ancienneté au-delà de 8 ans à Radio France et de détention de la carte de presse ⁹⁵	5 jours d'ancienneté	Pas de disposition
4 jours ouvrés dits jours de modernisation	4 jours liés aux contraintes de l'activité	Pas de disposition
5 jours ouvrés de repos liés au passage de 40h à 39h	5 jours de RTT résultant du passage de 40 à 39h	Pas de disposition
RTT : 16 jours ouvrés de repos pour les cycles 5/2 13 jours pour les cycles 4/3 11 jours pour les cycles planifiés 5/5 et 5/3/3/5 10 jours ouvrés pour les cycles 3/4	20 jours de RTT résultant du passage de 39 à 35 heures	Pas de disposition
<i>Total</i> de 64 à 70 jours ouvrés (ou 63 jours calendaires + 19 à 25 jours ouvrés)	69 jours ouvrés	36 jours ouvrés
<i>Repos hebdomadaires</i>	104	104
<i>Journées travaillées pour les journalistes de plus de 8 ans d'ancienneté</i>	Entre 191 et 197 jours	192 jours 225 au plus

Source : Cour des comptes à partir de données Radio France, France Télévisions et CCN des journalistes.

Ainsi les journalistes de France Bleu qui travaillent tous selon un rythme 5/2 (5 jours travaillés, deux jours de repos hebdomadaires) bénéficient-ils de 14 semaines de congé après huit ans d'ancienneté (y compris les journées de RTT).

Pour certains des journalistes de France Info à horaires variables cyclés de type 5 jours/5 jours la combinaison de leur organisation du temps de travail qui peut aller jusqu'à 10 à 12 heures journalières, avec les congés et RTT peut les conduire à travailler moins de 180 jours par an après 8 ans d'ancienneté (soit 16 semaines de congé). L'articulation d'un travail cyclé lié à de la pénibilité (petites matinales et matinales) ou simplement à la continuité de

⁹⁵ L'article L 7111-3 du Code du travail stipule qu'"est journaliste professionnel toute personne qui a pour activité principale, régulière et rétribuée, l'exercice de sa profession dans une ou plusieurs entreprises de presse, publications quotidiennes et périodiques, ou agences de presse et qui en tire le principal de ses ressources". Cela signifie en particulier tirer plus de 50 % de ses ressources de cette activité.

l'antenne (journaux du week-end) avec la pose de congés en nombre élevé crée de plus un appel à des CDD de remplacements.

Les « ménages » des journalistes et des personnels d'antenne des radios locales

Le régime généreux de congés et des RTT permet à nombre de journalistes de réaliser des collaborations extérieures pour des entreprises qui prennent la forme d'animation de conférences, de symposiums et autres prestations relevant de la communication. Des conflits d'intérêts ont cependant été rapportés dans la presse. Certains abus réitérés ont conduit à deux licenciements et des sanctions de quatre journalistes de France Info en 2023 et à nouveau un licenciement en 2024.

Une mission a été confiée au printemps 2023 au DRH et au directeur de l'information afin de renforcer les règles relatives à ces collaborations extérieures. Cette mission a abouti à une note récapitulative des dispositions conventionnelles existantes en juin 2023⁹⁶ qui impose aux journalistes et PARL d'adresser une demande d'autorisation au directeur de la rédaction et au secrétaire général de rédaction de chaque antenne au moins un mois à l'avance. Depuis la mise en service de la plateforme en ligne le 6 mai et la fin décembre 2023, 279 demandes ont été formulées par 157 collaborateurs, dont 127 journalistes et 30 PARL. Ce renforcement des règles qui passe également par une déclaration d'intérêt tente de prévenir les conflits et de préserver l'image de Radio France, les journalistes ne pouvant s'en prévaloir lors de leurs interventions extérieures. Les activités de média-training sont aussi interdites et l'enseignement dans des écoles de journalisme très encadrée et soumise à dérogation expresse.

Par ailleurs, Radio France a créé un comité d'éthique⁹⁷ qui émet des avis, sur saisine ou de sa propre initiative, sur l'honnêteté, l'indépendance et le pluralisme de l'information et des programmes et sur les situations possibles de conflits d'intérêt et d'impartialité. Des lignes directrices publiées par le comité encadrent par exemple le recours à des experts.

⁹⁶ Une note additive sur les collaborations extérieures est également entrée en vigueur en juin 2024.

⁹⁷ Décret n°2017-363 du 21 mars 2017 qui introduit un nouvel article dans le cahier des charges de Radio France.

- Les congés des autres catégories de collaborateurs sont tout aussi généreux

Tableau n° 17 : Droits à congés et RTT selon les catégories (hors journalistes)

Catégorie	Horaires hebdomadaires	Congés	Total avec RTT <u>et jours fériés</u>
Cadres Personnels techniques et administratifs (PTA) au forfait jours soit 159 cadres en 2024	Pas d'horaire collectif en raison de leur autonomie	Dispositions communes aux PTA* : . 25 jours ouvrés principaux . 5 jours de fractionnement sous condition d'1 an d'ancienneté (+3) et de calendrier des congés (+2) . De 1 à 4 jours d'ancienneté ou d'âge	Plafond de 208 jours de travail . Les jours de RTT sont à l'initiative du cadre mais font l'objet d'un document de suivi.
Cadres PTA hors forfait jour et responsables de programmes de France Bleu (non PTA)	39h	S'ajoutent pour les cadres hors forfait jours : . 4 jours ouvrés de modernisation S'ajoutent pour les PTA cadres et non cadres avec horaires collectifs : . Entre 0 à 3 jours flottants par an selon les années (jours fériés tombant un week-end moins journée de solidarité)	Total avec RTT (16 jours ouvrés) : de 57 à 64 jours + jours flottants
PTA non cadres	39h	 . Entre 0 à 3 jours flottants par an selon les années (jours fériés tombant un week-end moins journée de solidarité)	Total avec RTT (22,5 jours ouvrés) : de 59,5 à 66,5 jours + jours flottants
Personnels Antenne Radios Locales (PARL)	39h	. 35 jours calendaires de congés principaux . 7 jours calendaires de fractionnement sous condition d'1 an d'ancienneté (+4) et de calendrier des congés (+3) . De 1 à 4 jours d'ancienneté ou d'âge . Entre 0 à 3 jours flottants par an selon les années (jours fériés tombant un week-end moins journée de solidarité)	Total avec RTT (22,5 jours ouvrés pour un PARL à temps complet) : l'équivalent de de 59,5 à 66,5 jours ouvrés + jours flottants
Assistants d'édition	39h ou 36h15 ou 35h	. 39 jours ouvrés (25 principaux et 14 divers) . de 1 à 4 jours ouvrés d'ancienneté ou d'âge . 5 jours de fractionnement sous condition d'1 an d'ancienneté (+3) et de calendrier des congés (+2)	Total avec RTT : . Si 39 h (16 jours de RTT) : de 57 à 64 jours . Si 36,5 h ou 35 h (11 jours de RTT) : de 51 à 58 jours
Musiciens et choristes	Référence à 35h	. 25 jours ouvrés de congés principaux . 5 jours de fractionnement sous condition d'1 an d'ancienneté (+3) et de calendrier des congés (+2) . De 1 à 4 jours d'ancienneté ou d'âge	1110 heures annuelles dues <u>MAIS abattement</u> à hauteur de 4h40 par jour ouvré d'ancienneté ou d'âge
Maîtrise	35h	. 25 jours ouvrés de congés principaux . de 1 à 4 jours ouvrés d'ancienneté ou d'âge	De plus les périodes d'inactivité liées à la fermeture de la maîtrise de Radio France (vacances scolaires) donnent lieu à maintien de salaire, au titre du lissage du salaire contractuel sur 12 mois.

*certaines catégories de PTA ont un décompte de congés établis en jours calendaires cependant leurs congés sont équivalents à ceux dont le décompte est établi en jours ouvrés. Source : accords ARTT et accords d'entreprise de Radio France, retraitement Cour des comptes.

Les jours de congés résultent d'une sédimentation de règles qui n'ont fait l'objet d'aucune campagne de simplification d'envergure. Le document résumant les congés, disponible pour les collaborateurs de Radio France sur leur Intranet oublie la catégorie des responsables d'antenne mais détaille les règles particulières aux assistants d'édition qui pourtant relèvent du NAC PTA. Il ne précise pas de façon claire le nombre de RTT associés à chaque catégorie de personnel. Surtout il ne mentionne pas spécifiquement les règles en vigueur pour les 943 salariés PTA aux 35 heures ou moins qui ne bénéficient pas de RTT (techniciens planifiés notamment, aux horaires modulés sur 4 semaines, en horaires hebdomadaires

constants, variables ou cyclés ou en forfait heures⁹⁸). L'établissement du tableau n°17 n'a pu être obtenu que par la consultation de plusieurs accords collectifs catégoriels ou généraux.

Les jours flottants visent les personnels aux horaires programmés amenés à travailler parfois les week-ends, tandis que les jours de modernisation compensent partiellement pour les cadres, le plus faible nombre de jours de RTT dont ils bénéficient par rapport aux personnels non-cadres. Les RTT varient entre 11 et 22,5 jours pour les salariés aux 39h et tiennent compte de la pénibilité et des astreintes liées à certaines catégories d'emploi. Le nombre de congés augmente également avec l'ancienneté ou l'âge.

Au total, les collaborateurs non journalistes bénéficient en moyenne de 12 semaines de congé (et jours de RTT) par an.

- Des régimes exceptionnels dans l'audiovisuel public par rapport aux conventions collectives de branches ou du droit du travail

Ce volume de congés particulièrement élevé est comparable à celui de France Télévisions, l'accord collectif de celle-ci se distinguant cependant par des règles communes unifiées et plus simples. En moyenne un PTA disposant de 8 ans d'ancienneté travaille à Radio France de 194,5 à 197 jours selon qu'il est non-cadre ou cadre, tandis que son équivalent travaille 195 jours à France Télévisions. Il en va de même pour les journalistes : après 8 ans d'ancienneté à France Télévisions, ceux-ci travaillent théoriquement 192 jours tandis qu'à Radio France les journalistes travaillent entre 191 et 197 jours.

Ces durées faibles sont cependant très dérogatoires par rapport aux règles posées par les conventions collectives de branche qu'il s'agisse de celle des journalistes ou de la télédiffusion du 2 juillet 2021 (télévisions privées). S'agissant des personnels de radio non-journalistes, la seule référence possible en termes de temps de travail est le code du travail nettement moins favorable, dès lors que la convention collective de la communication et de la production audiovisuelle est tombée.

Enfin, les règles même de pose des congés payés et des RTT sont favorables à Radio France : les périodes d'absence prises en compte pour le calcul des congés sont larges⁹⁹. De plus, un salarié peut poser, sous certaines conditions, les congés acquis pour une année jusqu'au 31 mai de l'année suivante et les RTT, contrairement à la pratique couramment observée qui veut qu'ils soient soldés avant le 31 décembre, peuvent être posés jusqu'au 31 mars de l'année suivante.

3.3.1.3 Un contrôle des congés difficile à mettre en œuvre

Jusqu'à la mise en place du dernier SIRH en avril 2022, l'entreprise n'était pas en capacité de garantir la fiabilité des jours de congés enregistrés : différents travaux d'audit¹⁰⁰

⁹⁸ CDI au 31/12/2023 dont les horaires hebdomadaires sont inférieurs ou égaux à 35h.

⁹⁹ Ainsi, les accords Radio France vont au-delà de la loi : les congés de proche aidant, les congés sans solde financés par le CET dans la limite de trois mois, les congés de formation des salariés de 25 ans et moins peuvent être pris en compte pour le calcul des droits à congés payés

¹⁰⁰ Le constat est posé dès 2017 où la DACI présente un audit des congés à France Inter et conclut à l'absence de contrôle. Le comité d'audit revient sur le sujet en octobre 2018 et constate que la régulation de la prise des congés

constataient des écarts entre les congés saisis dans le système d'information et ceux inscrits dans les tableaux de service. Des anomalies étaient également constatées dans les travaux d'audit des antennes locales menés par la direction de l'audit (Dacie).

La mise en place du nouveau SIRH, qui intègre des interfaces entre la gestion des temps et des activités et la paie des salariés, conduit en principe à une meilleure fiabilité dans la saisie des congés, même si ce point n'a pas été audité depuis lors. De surcroît, les congés principaux ont été recalés à partir de 2018 sur l'année civile, ce qui facilite la lisibilité de la provision correspondante pour la gestion financière de Radio France.

Cependant, le contrôle d'une prise de congés correcte s'avère d'autant plus délicat dans le cas d'horaires planifiés, en principe trois mois à l'avance. Pour les organisations du temps de travail définie par des horaires hebdomadaires variables, cycliques, modulés, ou par un forfait d'heures, leur articulation avec les règles de congés s'avère si complexe qu'une cellule de planification centrale a été constituée à la DRH afin d'assurer l'interface manuelle entre le SIRH et le système d'information comptable.

Les régimes de congés institués dans le cadre des accords collectifs alimentent la dette sociale à l'égard des salariés, au travers des congés payés et des comptes épargne temps qui leurs sont dus (voir *infra*).

La révision des congés à la baisse - tout en tenant compte de conditions d'exercice propres à la radio telles que pour certains salariés, des horaires décalés et une mise sous tension tenant à la continuité impérative de l'antenne - pourrait constituer un gisement de gains de productivité si les organisations syndicales étaient allantes sur ces questions. Cette révision pourrait contribuer à réduire la précarité des personnels occasionnels qui ne bénéficient d'aucune des dispositions de congés particulières réservées aux CDI. Jusqu'à 2021 par exemple, il n'était pas prévu de période de repos hors le cadre légal du repos hebdomadaire pour les salariés sous contrats de grille d'hiver en CDDU.

Recommandation n° 3. (Radio France) : À la faveur d'une révision des nouveaux accords collectifs, simplifier, harmoniser et réduire le nombre de journées de congés des CDI.

est insuffisante et que le contrôle des arrêts maladie n'est pas fait. En 2020, la question du niveau des congés est à nouveau abordée en conseil d'administration, sans qu'il soit apporté de réponse au représentant de la direction du budget.

3.3.1.4 La croissance rapide de la provision du compte épargne-temps (CET)

Le dispositif CET à Radio France a été créé dans le cadre de l'accord sur la réduction du temps de travail en 2000. Réservé aux personnels en CDI disposant d'un an d'ancienneté à la date limite d'alimentation du compte, il a été intégré aux nouveaux accords collectifs (NAC) conclus depuis 2015.

Le dispositif a fait l'objet d'un audit interne en 2019 qui a souligné l'augmentation continue de la dette sociale engendrée, ainsi que les faiblesses de la gestion et du contrôle interne. Si la gestion a connu des améliorations en termes de process grâce à la mise en place du nouveau SIRH et la mobilisation des managers dans le contrôle de la pose des congés, les règles constitutives du CET n'ont pas connu d'évolution jusqu'à juillet 2024.

- Un dispositif CET très souple

Le dispositif CET à Radio France s'est révélé très peu encadré pour les collaborateurs, les règles de pose et de monétisation conduisant à une logique d'accumulation. En effet, les collaborateurs pouvaient reporter sur leur CET jusqu'à 22 jours par an. Depuis l'accord du 11 juillet 2024, le report est plafonné à 12 jours ouvrés ou 17 jours calendaires par an, les jours reportables étant soit des congés payés, soit des jours de RTT, soit encore des jours de récupération.

L'épargne n'était limitée que par le plafond AGS fixé à 92 736 € en 2024, imposé par le Code du travail¹⁰¹, au-delà duquel l'excédent est liquidé au taux horaire salarial détenu par le collaborateur au moment de la liquidation. Celle-ci concerne selon les années entre une dizaine et une trentaine de salariés (9 salariés en CDI de Radio France ont atteint le plafond de garantie en 2023, ce qui a conduit à une liquidation de l'excédent épargné de 29 k€) qui peuvent cependant être les mêmes d'une année sur l'autre.

Avec l'accord de juillet 2024 est introduit un plafond d'épargne fixé à 90 jours ouvrés (ou 126 jours calendaires). À titre de comparaison, le CET dans la fonction publique est plafonné à soixante-dix jours et ce plafond se conjugue avec l'impossibilité d'abonder le compte au-delà de dix jours nouveaux dès lors que le compte individuel des années antérieures dépasse quinze jours.

Il faut retenir aussi que l'épargne reportée sur le CET à Radio France se revalorise automatiquement puisque la liquidation se fait à un salaire journalier actualisé à la date de la demande de versement, ce qui, de fait, a un effet inflationniste sur la provision constituée en amont de cette liquidation. Dans la fonction publique, la monétisation est réalisée à un montant journalier forfaitaire : 150 €, 100 € ou 83 € respectivement pour les agents des catégories A, B et C. La réforme de juillet 2024 n'a pas introduit à cet égard de forfaitisation des indemnités versées.

¹⁰¹ La liquidation des CET est imposée réglementairement en cas de dépassement du plafond réglementaire de garantie de l'association pour la gestion de garantie des créances des salariés (AGS). L'article D227-1 du code du travail prévoit en effet que « Lorsque les droits inscrits au compte épargne temps atteignent le plus haut montant des droits garantis [par l'AGS], les droits supérieurs à ce plafond sont liquidés. » Le montant du plafond maximal par l'AGS, défini à l'article D3253-5 du code du travail, correspond à six fois le plafond mensuel retenu pour le calcul des contributions au régime d'assurance chômage, soit 92 736 € en 2024.

- Un coût global croissant

La provision correspondant au CET (CAP) a augmenté de 2 M€ par an et est passée d'un total chargé de 20 M€ à 32,5 M€ entre 2017 et 2023. 2502 salariés en CDI en 2023 détenaient un CET moyen de 13 K€ chargés représentant 35,75 jours de ouvrés épargnés.

La monétisation annuelle s'établit actuellement autour de 2,5 M€, hors charges sociales. Elle résulte des demandes de monétisation partielle exprimées par les salariés - 605 salariés ont exprimé une demande de monétisation d'un total d'1,57 M€ en 2023 variant par salarié de 130 € à 7400 € - et de la liquidation opérée en fin de contrat¹⁰² - 107 salariés quittant l'entreprise ont liquidé leur CET pour un total d'1 M€.

L'existence d'un CET peut éviter le recours aux CDD en fin d'année car le personnel a cette possibilité d'épargne au lieu d'être contraint de solder ses congés. Cependant le rapport d'audit de 2019 précise que « *la DACIE ne dispose pas d'informations et d'outils suffisants pour établir le niveau des corrélations entre l'épargne CET et le volume d'emplois CDD* ». On peut penser en effet que dès lors que 80 % des salariés font le choix de monétiser leur CET plutôt que de l'utiliser sous la forme de congés différés, cet arbitrage a un effet favorable sur le niveau des CDD, cette analyse ne valant cependant pas pour les congés de fin de carrière, pendant lesquels les salariés utilisent leur CET et doivent être remplacés le cas échéant.

Les cadres supérieurs en particulier utilisent le CET davantage comme un complément de rémunération différée dès lors qu'ils ne prennent pas tous leurs congés, que comme un élément de souplesse dans la planification de leur travail.

L'utilisation intense du CET résulte de façon indéniable d'un nombre théorique de jours de congé/RTT très élevé chez Radio France, sans même préjuger d'un éventuel impact du télétravail¹⁰³ mis en place à Radio France en juillet 2022. De plus, la préconisation de l'audit de 2019 de ne pas autoriser la bascule des jours de récupération dans le CET n'a pas été suivie d'effet dans l'accord de 2024.

Il paraît souhaitable que les effets de la réforme des règles internes du CET de juillet 2024 soient évalués dans les prochaines années, en particulier sur le rythme de progression de la provision correspondante.

3.3.1.5 Les réformes des organisations des temps de travail représentent un enjeu majeur

La question du temps de travail est liée de façon étroite à celles des organisations du temps de travail qui sont très détaillées dans les NAC. Le caractère rigide de ces organisations laisse de peu de marges pour des évolutions conséquentes du temps de travail. Ainsi la direction des antennes et de la production en dépit du renforcement très net de son management a-t-elle pu par endroits faire progresser le temps de travail des techniciens d'antenne passant pour certaines catégories de 32h à 34h, sans toutefois que cela concerne

¹⁰² En 2018, la monétisation à la demande des salariés concernait 483 salariés pour 1,3 M€ et la liquidation de fin de contrat 99 salariés pour 1,3M€ également.

¹⁰³ Le télétravail permettant une certaine souplesse d'organisation, il est peu probable que celui-ci conduise à une réduction des comptes CET.

l'ensemble de ses 450 techniciens. Ces réformes n'ont pu aboutir qu'après beaucoup de consultations.

La rigidité des organisations planifiées et des poses de congés soulève des enjeux majeurs de remplacement dans une activité où la continuité du service public est impérative.

Les organisations du temps de travail sont également liées à la définition très précise des emplois, des familles et sous-familles de métiers dans les NAC qui sont autant de freins au changement.

3.3.2 La conséquence : le recours systémique à des personnels occasionnels

En contrepoint de la rigidité des organisations des temps de travail et du volume des congés et RTT élevés, un modèle d'entreprise se dessine ne pouvant fonctionner sans l'appui de CDD et de pigistes qui représentent le volant de flexibilité nécessaire. Les CDDU relèvent pour partie également de cette problématique. Le recours systémique et de grande ampleur aux personnels occasionnels engendre de la précarité.

3.3.2.1 Le recours aux contrats à durée déterminée est beaucoup lié à la gestion des remplacements

Environ 17 000 CDD sont réglés par chaque année, dont les deux-tiers afin de couvrir des besoins de remplacements de personnels. L'absence de ces derniers provient de trois causes principales :

- du fait du salarié : congé maladie, congé maternité, accidents de trajet ou travail
- des politiques de l'entreprise : congé de fin de carrière, formation professionnelle, mobilités temporaires dans le cadre de l'accord Emploi 2022 etc.
- de motifs sur lesquels l'employeur dispose également de leviers : prise des congés et des RTT.

Le taux d'absentéisme reporté dans les bilans sociaux connaît une orientation à la baisse qui a des incidences favorables sur le recours à des CDD de remplacement. Ce taux est calculé en rapportant le nombre de journées d'absence pour maladie, accidents du travail ou de trajet et les absences sans solde (dont les journées de grève et congés sans solde de moins de six mois) au nombre de journées théoriques travaillées. Le mouvement social de grève en 2019 explique le taux particulièrement élevé de 11,2 % redescendu depuis lors à 5 %.

L'hétérogénéité du niveau d'absence selon les catégories est très sensible. Celui-ci reflétait par exemple des structures en crise dans les antennes de Fip avant qu'elles ne soient supprimées. À cet égard, le taux décroissant mais encore très élevé de l'absentéisme parmi les PARL constitue un point de vigilance. La direction de France Bleu consciente de ces difficultés mène une action volontariste de détection des situations conflictuelles et/ou de risques psychosociaux qui peuvent très vite se traduire par un absentéisme élevé.

Tableau n° 18 : Taux d'absentéisme

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Cadres de direction</i>	6,6	10,7	8,8	3	1,6	1,9
<i>Enseignant de la maîtrise</i>	1,6	6,7	2	1,1	2,4	1,6
<i>Personnels antenne FIP</i>	7,7	14,9	19,5	14,9	-	-
<i>Responsables des programmes</i>	4,3	4,6	4,4	1,6	4,2	2,7
<i>Journalistes</i>	8,8	8,8	11	4,4	4,4	4,1
<i>Musiciens et choristes</i>	6,7	7,8	9,6	2,9	4,1	4,4
<i>Personnels techniques et administratifs (PTA)</i>	9,1	9,2	11	5,5	4,8	5
<i>Personnels antennes radios locales</i>	11,1	9,3	16,2	12,4	11,6	8,6
<i>Moyenne</i>	8,9	9,3	11,2	5,6	5,1	5

Source : Bilans sociaux 2017 à 2022.

L'analyse par direction confirme un absentéisme fortement concentré dans quelques antennes ou départements : FIP, la direction des ressources humaines, la direction de l'établissement, le réseau France Bleu, la direction de la publicité et de la visibilité.

Cependant, il faut également noter la progression sensible des congés pour maladie ordinaire depuis 2017 (+ 24 %) qui a été masquée par les mouvements de grève du début de la période dans l'indicateur agrégé de taux d'absentéisme.

Tableau n° 19 : Congés pour maladie ordinaire

Jours calendaires	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Variation 22/17
Maladie ordinaire	53 488	57 097	58 587	69 007	60 570	66 455	24%

Source : bilans sociaux, Radio France

Les absences donnent lieu à des CDD de remplacement dans une proportion pouvant varier d'1 CDD pour 1 absent lorsque le poste est indispensable (ex : chargé d'accueil dans une locale France Bleu) à 1 CDD pour 2 absents techniciens et 1 CDD pour 3 absents dans les rédactions.

Les CDD de remplacement concernent principalement cinq métiers, les journalistes (30 %), les techniciens du son (17 %), les personnels d'antenne des radios locales (13 %), les attachés de production (8%) et les réalisateurs (6%). France Bleu représente environ 43 % des ETP en CDD, ce volume important est à la mesure de sa part dans les effectifs (cf. *supra*). Le réseau Bleu étant constituée d'antennes aux petits effectifs dépassant rarement 35 personnes, il est toujours plus difficile de ne pas remplacer une personne absente longtemps par manque d'effet d'échelle.

Afin de prévenir la progression des CDD et de réduire ainsi les coûts salariaux, les coûts de gestion et les risques de requalification en CDI dans le cas de fréquents contrats de remplacement accordés à un même collaborateur occasionnel, les managers ont été fortement responsabilisés ces dernières années grâce à des formations spécifiques. Ils ont également été sensibilisés aux bonnes pratiques en matière de planification des congés et RTT.

3.3.2.2 Une organisation duale qui engendre de la précarité

3.3.2.2.1 Le parcours exigeant des jeunes journalistes

La précarité est élevée parmi les jeunes journalistes qui commencent généralement par un stage à Radio France puis poursuivent leur carrière en devenant journalistes pigistes avant d'accéder pour quelques-uns d'entre eux au statut de journaliste en CDD en intégrant le planning.

Entre 2017 et 2023, Radio France a rémunéré 393 journalistes stagiaires (soit 56 par an) qui ont reçu 6 107 bulletins de salaire représentant un salaire net moyen par bulletin de 881 €¹⁰⁴. Chaque journaliste stagiaire¹⁰⁵, récipiendaire d'environ 15,5 bulletins mensuels a ainsi reçu de Radio France 13 690 € en moyenne pendant sa période de stage.

Les journalistes rémunérés à la pige étaient 544 en 2023, leur rémunération nette moyenne étant de 6320 € par journaliste et de 1230 € par bulletin, chaque journaliste réalisant en moyenne cinq pigees dans l'année¹⁰⁶.

Le parcours d'intégration se poursuit par la possibilité donnée aux journalistes pigistes et jeunes diplômés d'accéder au service du « planning », via un concours exigeant¹⁰⁷. Ce service correspond à une brigade d'une centaine de journalistes en CDD, qui travaillent régulièrement pour les chaînes de Radio France afin d'assurer les remplacements des congés longs. Le passage par le planning constitue la voie privilégiée pour devenir journaliste en CDI dans l'entreprise. Le secrétariat général des rédactions a fait évoluer récemment le service (fréquemment critiqué dans la presse pour les conditions d'exercice du métier, de par les fréquents déplacements, la durée variable des missions etc.) afin de réduire cette période de précarité et de forte dépendance aux besoins de remplacement de Radio France. Les jeunes journalistes y restent désormais inscrits deux ou trois ans¹⁰⁸ mais la non-postulation à des CDI ouverts n'est plus possible. La gestion des remplacements tient également compte de leur domiciliation, afin d'éviter des situations d'épuisement rencontrées fréquemment il y a quelques années. La rupture conventionnelle collective de 2020/2022 a aussi permis d'intégrer des journalistes inscrits au planning.

3.3.2.2.2 La précarité des jeunes CDDU sous contrats de grille

Radio France rémunère un grand nombre de CDDU par an recouvrant environ une trentaine de métiers artistiques (comédiens, musiciens, choristes etc.) et de la production radiophonique (producteurs délégués, animateurs, collaborateurs spécialisés, intervenants spécialisés, etc.). Les collaborateurs les plus anciens - dont les producteurs délégués qui ont la responsabilité d'une émission - cumulent souvent contrats de grilles stables sur plusieurs

¹⁰⁴ Données DSN 2017-2023, retraitement Cour des comptes. Données qui n'ont pu être soumises à un contrôle de cohérence.

¹⁰⁵ Les journalistes stagiaires sont de jeunes journalistes diplômés qui disposent d'une carte de presse depuis moins d'un an ou depuis moins de deux ans, sans diplôme reconnu.

¹⁰⁶ Données DSN 2023, retraitement Cour des comptes, idem s'agissant des contrôles de cohérence.

¹⁰⁷ Parmi les journalistes pigistes figurent environ 200 correspondants à l'étranger qui ne sont pas concernés pour la plupart par le parcours d'intégration passant par le planning.

¹⁰⁸ Le temps passé au planning est passé de 42 mois en 2017 à 24 en 2024

années et cachets ponctuels et ont des revenus comparables à leurs collègues journalistes sous CDI. Cependant, la très grande majorité des CDDU tirent des revenus faibles de leurs cachets auprès de Radio France.

Tableau n° 20 : Rémunérations moyennes annuelles de l'ensemble des CDDU

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Montants versés (en M€)</i>	22,5	23,4	23,3	21	22,3	21,5
<i>Nombre de cachetiers</i>	4 699	4 447	4 524	3 642	4 124	3 923
<i>Moyenne des revenus annuels des CDDU (en €)</i>	4 791	5 262	5 147	5 755	5 405	5 480

Source : données Radio France, retraitement Cour des comptes (sous réserve de la fiabilité des extractions communiquées)

La situation des cachetiers sous contrats de grille, c'est-à-dire amenés à collaborer régulièrement au cours d'une année avec Radio France n'a pu être examinée dans un premier temps par la Cour, car les extractions RH communiquées se sont révélées inexploitables, le critère du contrat de grille étant rempli de façon erronée, à la fois par l'ancien et le nouveau SIRH.

Après plusieurs itérations, il est possible de retracer par le tableau ci-dessous la situation des CDDU sous contrats de grille. Cependant, la fiabilité des chiffres reste fragile et n'a pu faire l'objet d'un contrôle de cohérence avec les données de paie et encore moins avec les déclarations sociales nominatives, en raison du manque de fiabilité des données fournies par Radio France (cf. infra 333 sur les faiblesses du SIRH).

Tableau n° 21 : Contrats de grille et rémunération brute moyenne par saison

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Nombre de collaborateurs sous contrats de grille</i>	598	591	625	606	591	581	561
<i>Total versé</i>	11,2 M€	11,5 M€	11,7 M€	11,7 M€	11,6 M€	11,3 M€	11,2 M€
<i>Montant moyen (10 mois)</i>	18 802 €	19 435 €	18 796 €	19 274 €	19 613 €	19 365 €	20 273 €

Source : données Radio France, retraitement Cour des comptes

Les métiers de la production rémunérés au cachet sont particulièrement exposés à de la précarité pendant les premières années. Les collaborateurs spécialisés d'émission ou les adjoints de producteur reçoivent pour la plupart, bien que leur collaboration soit régulière, des montants annuels faibles.

Tableau n° 22 : Rémunération annuelle des collaborateurs spécialisés et des adjoints de producteurs

	Montants versés	Nombre d'heures	Nombre de personnes en CDDU concernées	Salaire horaire brut	Montant annuel par personne	Nombre de bulletins par personne
2023	5 094 086 €	176 710	1 041	28,80 €	4 893 €	n.d.
2022	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2021	5 877 616 €	216 337	1 057	27,20 €	5 561 €	8
2020	5 827 563 €	216 435	1 004	26,90 €	5 804 €	9
2019	5 608 618 €	209 506	1 133	26,80 €	4 950 €	8
2018	5 642 339 €	211 913	1 093	26,60 €	5 162 €	9
2017	5 187 819 €	203 883	1 091	25,40 €	4 755 €	8

Source : données Radio France, retraitement Cour des comptes. Données 2022 incohérentes du fait du changement de SIRH.

3.3.2.3 La fin des contrats des personnels occasionnels est source de surcoûts

Les risques et dépenses associés à la fin de contrats occasionnels sont élevés. Radio France court le risque de voir le collaborateur, en CDD ou CDDU dont le contrat n'est pas renouvelé demander une requalification en CDI compte tenu du nombre de contrats déjà réglés et de l'antériorité de sa relation avec l'entreprise. Afin d'éviter une issue presque systématiquement défavorable d'un procès aux prud'hommes (cf. tableau ci-dessous présentant le coût des contentieux), la direction des ressources humaines préfère le plus souvent régler un accord transactionnel ou transiger avant la fin de la procédure judiciaire.

Le montant des indemnités de fin de collaboration avec des CDDU et des indemnités de baisse de cachet s'élève à 8,6 M€ entre 2017 et 2021, soit 1,7 M€ par an. Quant aux CDD, le total de leurs diverses indemnités de fin de contrat s'élève à 3 M€ sur la période, soit 0,6 M€ par an¹⁰⁹. En comparaison, les indemnités transactionnelles et de licenciement des CDI se sont élevées sur la même période 2017-2021 à 25,2 M€ soit 5,04 M€ par an¹¹⁰.

Bien que représentant moins d'un cinquième des collaborateurs (équivalents en ETP des CDD et CDDU), les fins de collaboration des personnels occasionnels représentent 31 %¹¹¹ du coût total des fins de contrats.

¹⁰⁹ Source : requête socle GXP (TOPRH) pour les années 2017-2021

¹¹⁰ Source : Indicateurs suivis par le contrôle de gestion de 2017 à 2022 (fichiers T&G). La distinction entre les indemnités des CDD et CDI n'apparaissant pas dans les extractions Sirhius communiquées, ce calcul n'est plus possible pour 2022 et 2023.

¹¹¹ Ce calcul de taux est obtenu ainsi : $(1,7+0,6)/(1,7+0,6+5,04) = 31\%$

Tableau n° 23 : Les contentieux liés au risque de requalification en CDI

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Requalification de CDD en CDI	4	3	5	3	3	1
Requalification de journalistes pigistes en CDI	5	1	1	1		
Requalification de CDDU en CDI	2	6	6	1	4	4
Total	11	10	12	5	7	5
Montant versé à l'ancien collaborateur	0,5 M€	1,2 M€	0,8 M€	0,1 M€	0,5 M€	0,1 M€
Provision constituée (appel ou cassation)	0,6 M€	0,3 M€	0,2 M€	0,2 M€	1,0 M€	0,7 M€
Montant total condamnations + provisions sur le motif de la requalification en CDI	1,1 M€	1,5 M€	1 M€	0,3 M€	1,5 M€	0,8 M€
Montant total des condamnations et des provisions constituées, tous motif confondus	2 M€	2,1 M€	1,8 M€	1,4 M€	2,6 M€	2,3 M€
Part des demandes de requalification en CDI dans les contentieux	55%	71%	56%	21%	58%	35%

Source : Radio France

Des évolutions et des fins de carrière coûteuses pour les CDDU pérennes

- Les primes de compensation de baisse de cachet en période de réduction d'activité

Nombreux sont les CDDU à détenir plusieurs contrats de grille, c'est en particulier le cas de producteurs ou d'animateurs qui peuvent cumuler la responsabilité d'une émission régulière, d'une chronique journalière ou hebdomadaire, d'une participation à une émission de débat etc.

Lorsque l'un de ces contrats de grille est modifié - soit que la rémunération soit revue à la baisse, soit que l'une des collaborations soit supprimée -, le salarié en multi-collaborations se voit proposer une prime de compensation intégrale de sa rémunération pendant un an dès lors qu'il a été employé pour deux grilles d'hiver successives¹¹².

Cette compensation peut intervenir à plusieurs reprises, en fonction des aléas de la carrière d'un salarié « permittent ».

Bien qu'il soit demandé aux responsables de chaînes de réfléchir à l'option d'une fin de collaboration « directe » dans le contexte d'une fin de carrière, la réduction progressive d'activité se rencontre fréquemment (11 CDDU sur les 42 ayant reçu une indemnité de baisse de cachet en 2022 et 2023 ont été concernés par une fin de collaboration par la suite). Concrètement cela permet à des collaborateurs de préparer un départ en retraite dans des conditions financières avantageuses.

- Une indemnité de départ correspondant à l'indemnité conventionnelle de licenciement des PTA

Sans que le statut du collaborateur soit modifié en fin de carrière, une personne sous CDDU a droit à une indemnité de fin de collaboration correspondante à l'indemnité conventionnelle de licenciement des PTA¹¹³, qui est plus élevée que l'indemnité de mise à la retraite et a fortiori de départ à la retraite.

¹¹² Article X.2.2 du NAC PTA, titre 2 CDDU

¹¹³ L'article X.2.2 du NAC PTA, titre 2 CDDU renvoie au calcul précisé par l'article XIII.2.3 du NAC PTA, titre 1 PTA.

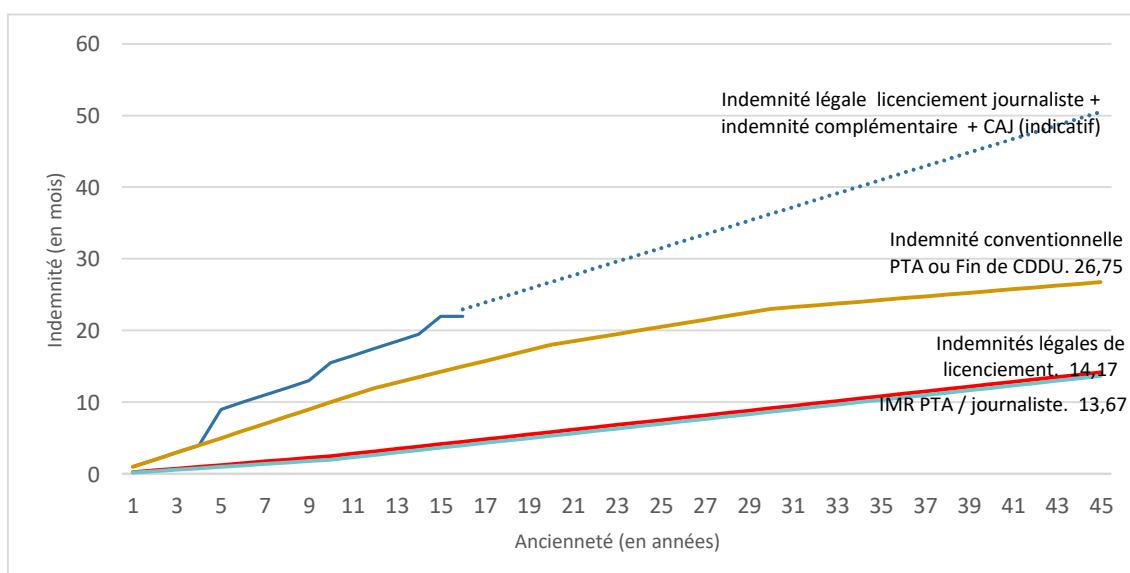
- Un risque de requalification en CDI

Une jurisprudence constante de la Cour de Cassation depuis 2008 donne droit à la requalification (en Conseil des prud'hommes) en contrats à durée indéterminée (PTA) de salariés sous CDDU depuis plusieurs années¹¹⁴. L'évaluation du risque de devoir reconstituer les deux¹¹⁵ dernières années de carrière d'un collaborateur (périodes interstitielles entre deux contrats et congés associés), de devoir lui verser des indemnités de requalification et le cas échéant des dommages et intérêts, conduit généralement Radio France à conclure une transaction afin d'éviter une procédure contentieuse.

La Cour a pu relever également des demandes de requalification de détenteurs de CDDU en qualité de journalistes, notamment lorsque ces collaborateurs ont été journalistes pigistes ou permanents avant de devenir producteurs ou même sans l'avoir jamais été, mais en estimant que leur métier est en réalité celui d'un journaliste. Ils peuvent tenter de se prévaloir de ce statut afin d'obtenir la transformation de leur contrat en CDI qui induit l'indemnité de licenciement conventionnelle applicable aux journalistes et une indemnisation complémentaire devant la commission arbitrale des journalistes au-delà de 15 ans d'ancienneté. Il y a là aussi une incertitude en cas de contentieux car c'est la juridiction prud'hommale qui apprécie alors le bienfondé de la demande, ce qui conduit Radio France à préférer transiger.

Pour certains producteurs délégués liés à Radio France depuis de nombreuses années, la somme des différentes indemnités peut être d'un coût très élevé.

Graphique n° 14 : Les alternatives possibles de fin de CDDU



Source : Cour des comptes

L'ancienneté moyenne des collaborateurs en CDDU sous contrats de grille, qui dépasse dix ans, plaide pour une réflexion sur leur statut : sur 561 collaborateurs sous contrats de grille en 2023, 274 avaient une ancienneté de plus de dix ans, 179 entre neuf et deux ans de présence et 108 seulement de moins de deux ans de collaboration.

¹¹⁴ Seuls les emplois de nature temporaire dans le secteur de l'audiovisuel pour Radio France et compris dans la liste des emplois autorisés (cf supra) peuvent conduire à la conclusion d'un CDD d'usage. En cas de litige, le juge devra vérifier concrètement l'existence de raisons objectives, c'est-à-dire des éléments concrets et précis, établissant le caractère par nature temporaire de l'emploi concerné.

¹¹⁵ Du fait de la prescription précisée par l'article L1471-1 du code du travail

En outre, le règlement de nombreux contrats d'usage pendant plusieurs années avec un collaborateur n'autorise pas Radio France à le mettre à la retraite, le départ à la retraite étant « *exclusivement à l'initiative du salarié* » selon le titre 2 de l'accord collectif relatif aux CDDU. Et paradoxalement la mise à la retraite peut être considérée par les tribunaux comme abusive et discriminatoire pour les collaborateurs les plus âgés, passé 70 ans.

Au regard des montants versés lorsque la relation contractuelle s'achève - tant sous la forme d'indemnités de fin de collaboration, transactionnelles ou découlant d'une condamnation -, Radio France doit clarifier la position de ses collaborateurs sous CDDU. L'usage trop extensif des renouvellements de CDDU pour un besoin pérenne apparaît inadéquat et se révèle dysfonctionnel en fin de collaboration. À la suite de remarques du contrôleur général économique et financier, « *la direction des ressources humaines de Radio France a indiqué être attentive aux montants des indemnités de fin de collaboration en CDDU et conduire des réflexions sur un éventuel changement de régime, comme des recrutements directs en CDI ou un passage en CDI après une ancienneté à déterminer* ».¹¹⁶

Dès lors en effet que la relation de travail s'inscrit dans des contrats de grille renouvelés plusieurs fois, et a fortiori si Radio France est l'unique employeur, il est souhaitable de revenir au droit commun : un CDDU, même relevant d'une liste autorisée d'emplois présentant un caractère temporaire, ne peut avoir pour objet et pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. La latitude dont se prévaut Radio France de mettre un terme à une collaboration peut s'exercer dans un cadre contractuel respectueux du droit du travail. Un CDDU de contrat de grille pour un besoin permanent devrait avoir une durée maximale régie par des règles légales et conventionnelles, et ne pas pouvoir être renouvelé plus de deux fois avant d'être suivi le cas échéant d'un CDI à temps partiel ou complet.

3.3.3 Le nouveau système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) a connu une dérive financière et présente toujours des anomalies

3.3.3.1 L'échec d'un premier projet SIRH : une première alerte

L'ancien système étant jugé obsolète et le risque de panne avéré, un premier projet de modernisation du SIRH « Meta 4 » intervient dès 2016. Conduit en parallèle de celui de l'ERP comptable, ce nouveau système aurait dû se raccorder à l'outil SAP en 2018. Dès 2017, des difficultés ont émergé avec des retards et des développements supplémentaires qui n'entraient pas dans le cahier des charges initial.

En 2019, Radio France met fin au projet et négocie avec le prestataire un accord avec 700 k€ de dédommagement. Les développements informatiques ne pouvant être recyclés l'abandon aura coûté au total environ 3 M€ selon Radio France. Ce premier échec aurait dû permettre à Radio France de prendre conscience de la complexité du projet, compte tenu notamment des règles spécifiques applicables.

¹¹⁶ Réponse à la Cour de la Cheffe du Contrôle général économique et financier du 25 septembre 2024.

3.3.3.2 Le déploiement du projet SIRHIUS reste difficile et d'un coût élevé

Pour le nouveau projet nommé *SIRHIUS* (prestataire SOPRA), un budget est estimé à 6 M€ début 2020. La gestion de projet a été réalisée par une équipe interne dédiée de dix personnes recrutées pour l'occasion. Le suivi a été assuré par la direction de l'audit interne avec des points réguliers au comité d'audit.

3.3.3.2.1 Une sous-estimation des phases de préparation et de planification

Le budget et le planning initiaux de *SIRHIUS* réalisés début 2020, soit pendant la crise sanitaire ont été mal calibrés. De nombreuses difficultés proviennent de la diversité des statuts et en particulier de la complexité des règles de gestion associées aux CDDU et donc du nombre important de rubriques de paie (750 dans l'ancien SIRH Ulysse et 1 777 avec *SIRHIUS* du fait de sa connexion aux organisations du temps de travail). Radio France a près 4 600 salariés et émet plus de 10 000 bulletins de paie mensuellement. Plutôt qu'une convergence vers des standards ou une simplification des processus qui aurait nécessité une harmonisation des règles entre les différents accords d'entreprise catégoriels, l'adaptation du SIRH aux spécificités de l'entreprise a été préférée.

Dès lors, la complexité du projet associée à un manque de formalisme des processus internes ont engendré des carences dans l'expression du besoin. De nombreux développements spécifiques ont dû être réalisés. Par exemple, la gestion des CDDU diffère entre le standard proposé par le SIRH et le processus interne à Radio France : le premier fonctionne sur la base des contrats de cachets, le second utilise le matricule.

De plus, la gestion du projet en interne par une équipe de faible ancienneté et qui a connu de nombreux départs a engendré le recours à des prestataires externes et donc à une dérive budgétaire et calendaire.

3.3.3.2.2 Une exécution compliquée et encore très imparfaite malgré la gouvernance de projet mise en place

Les difficultés se sont poursuivies lors de la mise en service du système en avril 2022, initialement prévue en janvier 2022. Il en a résulté des difficultés de paiement pour certains salariés comme les CDDU qui se sont résorbés dans les mois qui ont suivi. D'un point de vue comptable, les interfaces ne sont finalement pas toutes automatisées avec SAP et des extractions sont nécessaires pour intégrer l'ensemble des écritures de paie. Le décalage de trois mois a également engendré un travail important de reprise de données et continue à nuire à la qualité des extractions.

Le SIRH tel qu'il a été déployé est encore incomplet. Des correctifs importants sont toujours en cours et portent notamment sur les extractions de données, le calcul automatique des provisions pour congés payés, les contrôles automatiques de la paie à intégrer dans le système ainsi que les interfaces avec les outils de gestion de temps tels qu'OPAS pour les musiciens.

La Cour des comptes a constaté que des difficultés majeures subsistent sur le volet de la production d'extractions de données puisqu'elle s'est trouvée au cours de son contrôle

dans l'incapacité d'effectuer des rapprochements entre les données de paie, transmises avec retard par Radio France, pour la période antérieure au nouveau SIRH et les données comptables. S'agissant de la période postérieure à avril 2022, les extractions de paie n'ont pas été transmises pendant plusieurs mois à la Cour qui s'est fondée pour ses analyses sur les fichiers de déclarations sociales nominatives. Ces données de DSN, elles-mêmes issues du nouveau SIRH, comportent cependant d'importantes lacunes, le salaire brut étant mal enregistré notamment pour les CDDU et plusieurs catégories d'indemnités, transactionnelles, légales due aux journalistes, de mise à la retraite etc. n'apparaissant pas.

Les comptes paramétrés en affichage dans Ulysse, l'outil de paie, ne correspondaient plus à ce qui était intégré dans SAP.

Illustrations des difficultés rencontrées lors de contrôles de cohérence

Les données de paie correspondant à des extractions d'interfaces entre le SIRH et le logiciel comptable sont difficilement rattachables aux comptes financiers. Pendant l'instruction, Radio France n'a pu fournir, sans de très nombreuses itérations, des extractions complètes pour la période 2017 à 2022 qui tiennent compte d'un paramétrage différent des rubriques du précédent outil de paie (SIRH Ulysse) et des comptes dans le nouveau système d'information financier SAP mis en place à partir de 2018. La difficulté est de même nature à partir d'avril 2022 lors de la mise en place de SIRHIUS.

Au fichier fourni des matricules-noms-prénoms-NIR (numéro d'inscription au répertoire) manquaient environ 500 matricules quand il était comparé aux données détaillées de paie transmis par ailleurs. Un nouveau fichier complété a été transmis en toute fin d'instruction (12/06/2024).

Le contrôle de cohérence avec les déclarations sociales nominatives (DSN) a été impossible à réaliser : 2 168 NIR des données détaillées de paie sur toute la période 2017-2023 ne sont pas retrouvés dans les DSN et réciproquement 1 439 NIR des DSN ne figurent pas dans les données de paie détaillées. Seuls 19 522 NIR se retrouvent dans les deux fichiers. Des éléments d'explication sur les différences constatées ont été transmis en toute fin d'instruction : les DSN enregistrent des NIR temporaires à une date donnée là où les données détaillées de paie en fin de période reprennent les NIR définitifs¹¹⁷.

De plus des différences notables et inexplicables de montants de rémunérations nettes et brutes et des incohérences se retrouvent entre des extractions du SIRH et les DSN des CDDU, que les échantillonnages portent sur l'ancien ou le nouveau SIRH.

La mise en place du SIRH était un enjeu majeur pour Radio France. Malgré le suivi de la direction générale, de la direction de l'audit interne et du comité d'audit, les délais, le coût et la qualité du produit fini ont connu des dérapages importants. Au total, le coût du projet atteint 12 M€¹¹⁸ soit le double de ce qui était initialement prévu. Le retour d'expérience¹¹⁹ réalisé fin 2023 retrace une partie des dysfonctionnements et propose des

¹¹⁷ Les explications avancées des 1439 NIR de DSN qui ne se retrouvent pas dans les données de paie sont les suivantes : des collaborateurs de nationalité étrangère à qui un numéro temporaire est attribué ou des erreurs d'enregistrement des NIR. Quant aux 2168 NIR des données de paie qui ne se retrouvent pas dans les DSN, Radio France avance deux explications « sans être en mesure de préciser exactement le nombre de cas liés à chacune de ces 2 causes » : « les contrats d'honoraires qui sont traités en paie, et un bug sur les changements de NIR (suite à une immatriculation temporaire, notamment pour un collaborateur étranger, à une erreur de saisie,...) lorsqu'ils interviennent en cours de contrat de travail. La correction du NIR dans le SIRH le modifie bien dans la paie, mais pas dans la DSN si une action particulière n'est pas faite en parallèle dans la DSN. Or cette modification n'a pas toujours été réalisée directement dans la DSN dans laquelle on ne retrouve donc pas toujours les NIR définitifs ».

¹¹⁸ 7,7 M€ en investissement et 4,5 M€ en charge.

¹¹⁹ Retour d'expérience, Projet SIRHIUS, décembre 2023, Direction des ressources humaines. Ce document a été présenté au comité d'audit du 1^{er} mars 2024.

voies d'amélioration. L'entreprise convient qu'une révision des process du SIRH est indispensable et devrait déployer un plan d'action en 2024 et 2025 dont les résultats devront être appréciés à moyen terme. Les anomalies majeures qui subsistent, portant en particulier sur la fiabilité des extractions de données, devront être corrigées.

Recommandation n° 4. (Radio France) : Remédier sans délai à l'absence de fiabilité des extractions de données de paie et de déclarations sociales nominatives issues du système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

3.3.4 La rupture conventionnelle collective : un objectif de réduction de la masse salariale non atteint malgré un effort financier significatif de l'État

Initiée dans le contexte de la trajectoire financière pluriannuelle 2019-2022 assignée à Radio France, la rupture conventionnelle collective (RCC) visait à la réalisation d'importantes économies budgétaires sur la masse salariale. Toutefois, malgré un soutien financier conséquent de l'État, la RCC n'a pas abouti à une réduction significative des charges de personnel et son impact sur les économies budgétaires attendues est resté insuffisant.

3.3.4.1 Un plan d'économie sur la masse salariale initialement ambitieux

Le projet d'entreprise pour 2022 présenté au conseil d'administration du 3 juin 2019 s'inscrivait dans une trajectoire budgétaire contrainte, marquée par une diminution programmée de 20 M€ de la contribution à l'audiovisuel public sur la période 2019-2022. Au-delà de cette diminution, Radio France identifiait un besoin d'économies plus important, incluant la réduction de 25 M€ des charges de personnel jusqu'en 2022¹²⁰.

La trajectoire financière, présentée en 2019 au comité social et économique (CSE) et au comité d'audit, prévoyait ainsi une réduction nette de 220 ETP. Une cinquantaine de recrutements étaient par ailleurs envisagés pour la transformation numérique, gagés sur un nombre équivalent de départs volontaires. Des redéploiements d'effectifs à coût constant étaient également planifiés.

Cette trajectoire d'économies ambitieuse a d'abord conduit l'entreprise à poursuivre une politique de suppression de postes au fil de l'eau. De 2017 à 2019, le nombre de salariés permanents diminue de 59 ETP, à l'occasion de départs naturels ou au travers de ruptures conventionnelles individuelles - entre 40 et 80 par an, avant 2020.

En 2019, Radio France propose aux organisations syndicales représentatives un premier accord de méthode incluant une rupture conventionnelle collective (RCC) qui n'aboutit pas. L'entreprise engage alors une information-consultation sur un plan de départs volontaires qui a pour inconvénient de présenter moins de souplesse qu'une RCC pour engager de nouveaux

¹²⁰ Ces 25 M€ se décomposaient en 2,5 M€ de réduction nette de la masse salariale déjà actée, 16,5 M€ d'économies liées à une réduction nette des effectifs (équivalente à 220 ETP) et 6 M€ d'économies liées aux évolutions apportées aux organisations et aux rythmes de travail.

recrutements. Ce plan s'est heurté à un fort rejet de la part des salariés et l'entreprise a fait face à 63 jours de grève au cours de l'automne 2019 et au début de l'année 2020, avant de parvenir à conclure une RCC, en date du 1^{er} octobre 2020, inscrite dans le cadre d'un accord « *Emploi 2022 Radio France* ».

3.3.4.2 L'accord emploi s'est inscrit dans une stratégie d'entreprise globale, peu formalisée

Présenté au conseil d'administration du 16 octobre 2020, l'accord emploi poursuit deux objectifs principaux : la maîtrise de la masse salariale et la création de postes nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, sur le numérique notamment. Une réduction de la précarité est également recherchée, sur des métiers identifiés, par l'intégration en CDI de salariés en CDD ou CDD-U.

L'accord emploi prévoit ainsi 340 départs volontaires, soit 157 départs non remplacés et 183 départs remplacés, ainsi que 90 nouvelles embauches. Le solde net prévisionnel s'établit alors à une suppression de 67 emplois.

L'accord emploi s'inscrit cependant dans une stratégie plus large de transformation de l'entreprise qui comprend une cinquantaine de projets de réorganisations portant sur 17 directions et antennes. Cette stratégie vise un objectif global de 243 suppressions de postes : aux 157 départs non remplacés de la RCC devaient s'ajouter 86 autres départs non renouvelés.

D'autres créations de postes sont également envisagées mais n'apparaissent pas avoir été formalisées dans un document stratégique.

Schéma n° 1 : La rupture conventionnelle collective au sein de la stratégie de Radio France

Stratégie Radio France 2022
Objectif global de 243 suppressions de postes incluant les départs RCC.
Embauches non précisées.

Accord emploi 2022
L'accord emploi comprend la RCC et des engagements sur l'emploi (90 embauches).

Rupture conventionnelle collective (RCC)
Objectif de 157 départs non remplacés et 183 départs remplacés

Source : Cour des comptes

3.3.4.3 La rupture conventionnelle collective prévoyait un objectif raisonnable de 340 départs dont 157 non remplacés

L'accord emploi a ouvert le bénéfice de la RCC à deux catégories de salariés : les « départs réservés » d'une part, correspondant aux emplois définitivement supprimés et les « autres départs », remplacés, auxquels pouvaient prétendre tous les salariés sous réserve de leur éligibilité au dispositif.¹²¹.

Tableau n° 24 : Ventilation des départs au titre de l'accord emploi

	Nombre d'emplois selon l'accord	Nombre d'emplois retenus	Écart
« Départs réservés » non remplacés	157	147	-10
« Autres départs » remplacés	183	193	+10
Total	340	340	-

Source : Accord « Emploi 2022 Radio France »

L'ensemble des 193 départs remplacés prévus par l'accord ont été effectivement réalisés.

Les départs non remplacés ont été réalisés aux deux tiers via la RCC qui a ainsi permis d'acter 97 départs. Également, 21 départs non remplacés ont pu être réalisés hors RCC (départs en retraite, mobilités). Ce sont donc, en définitive, 29 départs qui n'ont pas pu être concrétisés, correspondants à des métiers spécifiques (cas des musiciens du chœur) ou peu qualifiés (agents de propriété, opérateurs de numérisation notamment).

Les départs réalisés dans le cadre de la RCC ont été majoritairement opérés, à près de 90%, au travers de départs en retraite anticipés.

Tableau n° 25 : Départs actés au titre de la RCC

Catégorie	Motif de départ	Nombre de salariés
« Départs réservés » non remplacés	Retraite	87
	Projet professionnel	10
	Total Départs réservés	97
« Autres départs » remplacés	Retraite	172
	Projet professionnel	21
	Total Autres départs	193
Total général		290

Source : Données Radio France (départs actés en 2024).

Ainsi, dans le cadre de la RCC, 97 des 157 départs non remplacés prévus à l'origine ont été réalisés. Au total, 290 des 340 départs prévus ont été mis en œuvre.

¹²¹ Cette éligibilité était conditionnée à un départ prochain en retraite ou un projet de reconversion professionnelle, avec des mesures de plafonnement par filière, par origine géographique, et une exclusion pour les cadres de direction et les salariés des directions du numérique et du marketing.

3.3.4.4 L'accord emploi prévoyait également des embauches atténuant sensiblement l'impact de la RCC

Au-delà des départs remplacés dans le cadre de la RCC, l'accord emploi prévoyait diverses embauches, avec 59 créations de postes principalement orientées sur les métiers du numérique, l'intégration en CDI de 25 CDDU et de quatre journalistes du planning, ainsi que le recrutement de deux musiciens du Chœur¹²². Ces créations d'emplois ont été largement réalisées et les recrutements correspondants sont en voie de finalisation, seules cinq créations de poste ayant été abandonnées.

De manière globale, le bilan de l'accord emploi 2022 en termes d'économies apparaît donc modeste avec seulement 33 postes supprimés, dont 21 issus de mouvements naturels réalisés en dehors de la RCC.

Tableau n° 26 : Évolution des emplois en CDI prévue par l'accord emploi

	Objectif	Réalisé
Départs RCC non remplacés	-157	-97
Postes créés	59	57
Embauche en CDI de CDDU	25	22
Embauche en CDI de journalistes du planning	4	4
Embauche de musiciens du Chœur	2	2
Solde accord emploi	-67	-12
« Départs réservés » non remplacés réalisés hors RCC	-	-21
Solde ajusté	-67	-33

Source : Cour des comptes

3.3.4.5 Au-delà de l'accord emploi, la stratégie de l'entreprise n'a pas conduit à une diminution sensible des effectifs

Au-delà des 157 départs non remplacés initialement prévus par la RCC, Radio France prévoyait également, sur la période 2019 à 2022, le non remplacement de 86 autres départs, pour atteindre 243 suppressions de postes.

En exécution, 113 postes ont finalement été supprimés en dehors de la RCC¹²³ qui, ajoutés aux 97 départs de la RCC, ont permis 210 suppressions de postes¹²⁴. Ces suppressions se sont inscrites dans le cadre d'une cinquantaine de projets de réorganisations, concernant 17 directions et antennes.

¹²² Etaient également prévus le recrutement de quatre musiciens du chœur en anticipation des départs remplacés prévus dans le cadre de l'accord emploi dont il n'est ici pas tenu compte, ces recrutements entrant dans les départs remplacés.

¹²³ Les suppressions de postes liées à des départs naturels ont été supérieures à l'objectif dans la mesure où 21 postes qui devaient être supprimés via la RCC ont donné lieu à des départs naturels.

¹²⁴ À la marge, huit autres postes ont également été supprimés, qui ne figuraient pas dans l'objectif initial, à l'occasion de départs, pour redimensionner la direction des achats (trois emplois) ou de manière ponctuelle.

Tableau n° 27 : Bilan global des 243 suppressions de poste ciblées (dans et hors accord emploi)

Direction	Objectif	Postes supprimés
<i>Dir. de la musique et de la création</i>	50	41
<i>Direction de l'établissement</i>	45	34
<i>Direction de la documentation</i>	28	25
<i>Dir. de la production et des antennes</i>	23	19
<i>Dir. technique et syst. d'information</i>	24	18
<i>FIP</i>	14	13
<i>France bleu</i>	15	13
<i>Dir. de l'information et des sports</i>	13	13
<i>Direction des personnels de production</i>	8	8
<i>Dir. antennes et stratégie éditoriale</i>	5	5
<i>DRHG Dir. du numérique et prod.</i>	3	3
<i>FranceInfo</i>	3	3
<i>France culture</i>	3	3
<i>France inter</i>	3	2
<i>Secretariat général</i>	2	2
<i>France musique</i>	3	2
<i>DRH</i>	2	2
<i>Communication</i>	1	1
<i>Direction de la réhabilitation</i>	1	1
<i>Dir. Stratégie des Publics et dév. des Marques</i>	1	1
<i>Mouv'</i>	1	1
<i>Réserve</i>	-5	
Total général	243	210

Note :

- Les postes supprimés incluent 16 postes en 2019 et tiennent compte de 9 départs actés pour 2024.
- Cinq postes ont été supprimés pour lesquels les salariés ont été repositionnés en surnuméraire.
- La réserve correspond à cinq postes qui pouvaient être sauvés dans le cadre des négociations avec les organisations syndicales représentatives (quatre utilisés).

Source : Radio France

Radio France a cependant réalisé un nombre significatif de créations de postes hors accord emploi.

Au titre du développement du numérique, l'entreprise a intégré en CDI une partie des prestataires des directions numériques en créant 22 postes entre 2019 et 2021, ce qui a permis de stabiliser ces salariés pour un coût inférieur à celui des prestataires externes. Par ailleurs, 35 créations d'emplois ont permis de répondre à différents besoins identifiés¹²⁵.

Toutes créations et suppressions de postes confondues, Radio France dénombre globalement 69 postes supprimés de 2018 à 2024, correspondant à une diminution de 54 ETP fin 2023¹²⁶. Cette diminution globale des effectifs s'établit donc à un niveau sensiblement inférieur à l'objectif affiché de 243 suppressions de postes.

¹²⁵ Ces créations de postes sont intervenues au sein de la direction des ressources humaines au titre du déploiement du SIRH et sur la qualité de vie et l'égalité des chances, pour renforcer la structuration territoriale de France Bleu et le déploiement des matinales filmées, et pour le développement du mécénat et des ressources propres au sein de la direction de la musique

¹²⁶ L'écart observé entre les -69 postes jusqu'en 2024 et les -54 ETP fin 2023 s'explique par trois facteurs : (1) la temporalité des suppressions qui ne s'applique en année pleine qu'à partir de 2024, (2) le maintien

3.3.4.6 Un bilan en demi-teinte pour un plan dont la charge a été supportée par l'État en intégralité et même au-delà

Radio France évalue positivement le bilan de sa stratégie Radio France 2022, estimant avoir globalement atteint l'objectif de maîtrise de la masse salariale tel qu'il figurait dans son plan d'affaire porté au COM 2020-2022, prolongé par avenant jusqu'en 2023. L'entreprise considère que l'accord emploi lui a permis de structurer dans le temps la réorganisation des 17 directions et chaînes concernées par des suppressions de postes.

La Cour observe cependant que la rupture conventionnelle collective avait à l'origine un objectif de réduction de la masse salariale qui semble s'être progressivement estompé. En effet, depuis 2019, la masse salariale n'a globalement pas diminué et les suppressions nettes d'emplois ont été relativement limitées, avec une réduction de 54 ETP en CDI de 2018 à 2023, soit environ 1% des effectifs.

Par ailleurs, l'impact de la RCC dans le projet de réorganisation mené ne paraît pas devoir être surestimé dès lors que la majeure partie des 210 postes supprimés ont résulté de départs naturels, dont de nombreux départs en retraite dans le cadre de la RCC dont il est raisonnable de penser qu'ils seraient intervenus après quelques années¹²⁷.

Sur le plan financier, les indemnités moyennes versées au titre de la RCC ont été de 70 000 € par salarié pour les départs en retraite - soit à peu près l'équivalent du coût annuel moyen d'un salarié en fin de carrière - et de 112 000 € pour les projets de reconversion professionnelle. L'indemnité retraite perçue au titre de la RCC a représenté en moyenne 2,17 fois le coût de l'indemnité de départ en retraite habituelle selon Radio France¹²⁸.

Au total, la charge brute liée à la RCC a été de 22,7 M€¹²⁹ pour Radio France, de 2020 à 2022. Elle a été financée aux deux tiers par l'État qui a apporté une contribution de 15,5 M€, alors même que le coût net pour l'entreprise s'est révélé plus faible. En effet, après avoir déduit les indemnités de départ en retraite économisées, soit 8,4 M€, le coût net de la RCC est évalué à 14,3 M€. **Le financement de l'État a donc été supérieur au coût net supporté par Radio France.** Par ailleurs, l'entreprise bénéficie d'un effet de noria¹³⁰, évalué à 4,8 M€ par an. L'effet combiné de ces différents facteurs a donc conduit à une contribution excessive de l'État et un bénéfice net au profit de Radio France.

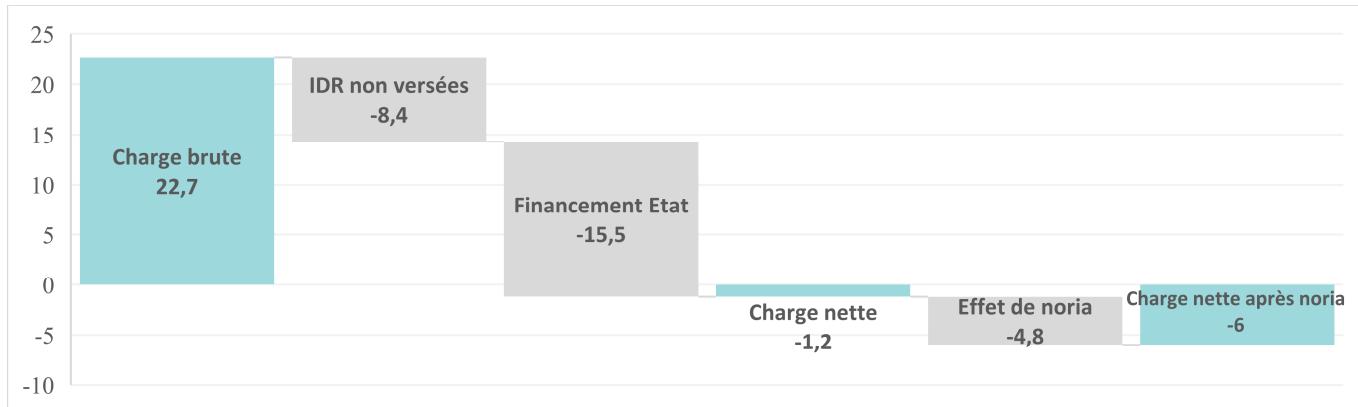
en surnuméraire de cinq salariés dont le poste a été supprimé, (3) certains postes supprimés étaient occupés par des salariés à temps partiel (cas des animatrices et des réalisateurs de FIP en région avec 11 postes supprimés pour un gain de 7,8 ETP).

¹²⁷ Noter que pour être éligible à un départ à la retraite dans le cadre de la RCC, le salarié devait pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein au plus tard au 1^{er} janvier 2023, ou jusqu'en 2025 dans le cadre de dispositifs spécifiques (accord des âges pour les départs anticipés ou congé de fin de carrière).

¹²⁸ À cette indemnité s'est ajoutée la possibilité de rachat de trimestres, une aide pour compenser le malus de retraite complémentaire (AGIRC-ARRCO), et pour les salariés qui y étaient éligibles, le coût du congé de fin de carrière sur la période considérée

¹²⁹ Charge en coût complet, incluant les frais annexes (formations, bilans retraite, rachat de trimestre etc.) et l'accompagnement par un prestataire extérieur.

¹³⁰ Effet de noria : effet du remplacement des salariés qui partent par de nouvelles recrues dont le premier salaire est plus faible.

Graphique n° 15 : Charge brute et charge nette de la RCC pour Radio France (en M€)

Note : IDR non versées : indemnités de retraite économisées par l'entreprise en raison du versement de la RCC.
Source : Cour des comptes d'après les données Radio France.

Dans l'ensemble, la rupture conventionnelle collective (RCC) a donc permis d'accélérer des suppressions de postes et le renouvellement du personnel, notamment au travers de départs en retraite anticipés. Elle a pu également contribuer, dans une certaine mesure, à faciliter les réorganisations de services réalisées par Radio France. Ces bénéfices apparaissent cependant limités au regard du faible impact observé sur la masse salariale et de la charge de 15,5 M€ supportée par l'État, d'autant que la majorité des départs auraient été réalisés dans un délai rapproché. Au final, l'État apparaît comme le seul contributeur net de la rupture conventionnelle collective, sans pour autant qu'elle n'ait permis d'aboutir à une maîtrise durable de la masse salariale et des effectifs.

3.4 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences face à une faible mobilité interne

La mobilisation managériale de l'entreprise afin d'accompagner le changement apparaît relativement récente, à telle enseigne que l'entretien individuel annuel est encore loin d'être généralisé à tous les collaborateurs. Ce retard paraît difficilement explicable dans un contexte de transformation numérique intense depuis une dizaine d'années.

3.4.1 Une mobilisation récente afin d'accompagner les mutations technologiques ou organisationnelles

La transformation numérique puis l'accord Emploi 2022 ont été l'occasion de proposer une offre de formation plus large, en particulier pour les compétences techniques et numériques qui subissent des mutations fortes ainsi que sur le volet du management. Cet effort se retrouve dans les dépenses de formation en hausse sur la période : le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation continue est passé de 3,35 % en 2017 à 3,54 % en 2022 et le nombre d'heures de formation dispensées progresse chaque année (7 142 stagiaires ont bénéficié de 73 036 heures de formation en 2023 contre 60 601 en 2017). Cependant, l'accompagnement

peut encore être considéré comme insuffisant et le suivi des compétences inefficace dès lors que tous les salariés ne sont pas reçus chaque année lors d'un entretien de bilan et de développement.

Tableau n° 28 : Entretiens de bilan et accompagnement des managers

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Entretien de bilan et de développement</i>	1785	1942	1767	2134	1295	2722
<i>Fraction des CDI ayant bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation</i>	43%	47%	43%	52%	37%	67%
<i>Accompagnement personnalisé de managers en prise de fonction</i>	60	75	95	71	NC	NC

Source : bilans sociaux de Radio France

Radio France a aussi fait porter l'accent sur l'accompagnement des managers, déployé direction par direction entre 2021 et 2023. Cette question avait pu être considérée comme secondaire jusqu'à récemment : des managers pouvaient être les interlocuteurs directs de 90 techniciens par exemple avant la réorganisation intervenue à l'été 2019 de la direction de la production et des antennes. L'accompagnement des managers récemment nommés a concerné 75 stagiaires en 2023 et l'offre de formation complémentaire associée s'est étoffée.

3.4.2 Les difficultés de la construction de parcours de carrière

En 2023, Radio France a ouvert une négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des parcours professionnels. L'accord sur la transformation multimédias entre 2017 et 2020 et l'accord Emploi ont été effet l'occasion d'expérimenter des démarches d'évolution de carrière comme les « passerelles » et les stages organisés pour permettre à un salarié d'évoluer dans l'entreprise. Suite à une offre relayée par la communication interne, des plans individuels de développement des compétences sont signés afin d'accompagner des collaborateurs souhaitant changer de fonction. Ces plans individuels concernent quelques dizaines de salariés chaque année mais s'avèrent coûteux à mettre en œuvre car il faut assurer le remplacement long de la personne qui apprend un nouveau métier.

Jusqu'à présent, bien que très consciente de ces enjeux, Radio France n'a engagé le chantier de la mobilité que sur un mode fondé sur le volontariat.¹³¹

La rigidité et le foisonnement des règles encadrant chaque catégorie d'emplois, les avantages acquis en termes de durée et d'organisation du temps de travail, le cadre très contraignant des NAC - qui oblige à des contreparties dès lors que l'on parle d'enrichissement des tâches¹³² - constituent autant de freins à la mise en œuvre d'une mobilité interne élevée, à la mesure de la transformation numérique et de l'évolution future des métiers. Il n'existe pas dans le déroulé de carrière d'éléments incitatifs forts pour engager une mobilité

¹³¹ Plan Mobilités de la direction de la production des antennes qui se déploie depuis l'automne 2023.

¹³² Les personnels d'accueil des antennes locales souhaitent par exemple voir reconnue leur contribution aux sites et applis de France Bleu sous la forme d'un progrès de leur rémunération, dès lors que le volet numérique de leur activité n'est pas mentionné dans le descriptif de leur emploi dans le NAC PTA.

(proposer des déroulés en termes de promotion nettement plus favorables si un collaborateur accepte de changer de métier et/ou de localisation). Bien au contraire, les primes fondées sur la compensation d'éléments de rémunération acquis dans des fonctions antérieures peuvent constituer un encouragement à ne pas souhaiter évoluer dans l'entreprise.

3.5 Une augmentation de la masse salariale à surveiller

3.5.1 Une masse salariale contenue qui demeure un enjeu pour l'entreprise

3.5.1.1 Des dépenses de personnel maîtrisées en raison d'une diminution relative des effectifs

Les dépenses de personnel évoluent de 406 M€ en 2017 à 414 M€ en 2023. Elles présentent une augmentation maîtrisée de +7,6 M€ (+1,9%, soit +0,3% annuel) sur l'ensemble de la période, liée notamment à une relative diminution des personnels. L'effectif global estimé, élargi aux CDDU, a en effet diminué de 140 ETP. L'effectif permanent, en particulier, a été réduit de 96 ETP sur la période (soit -2% des effectifs CDI).

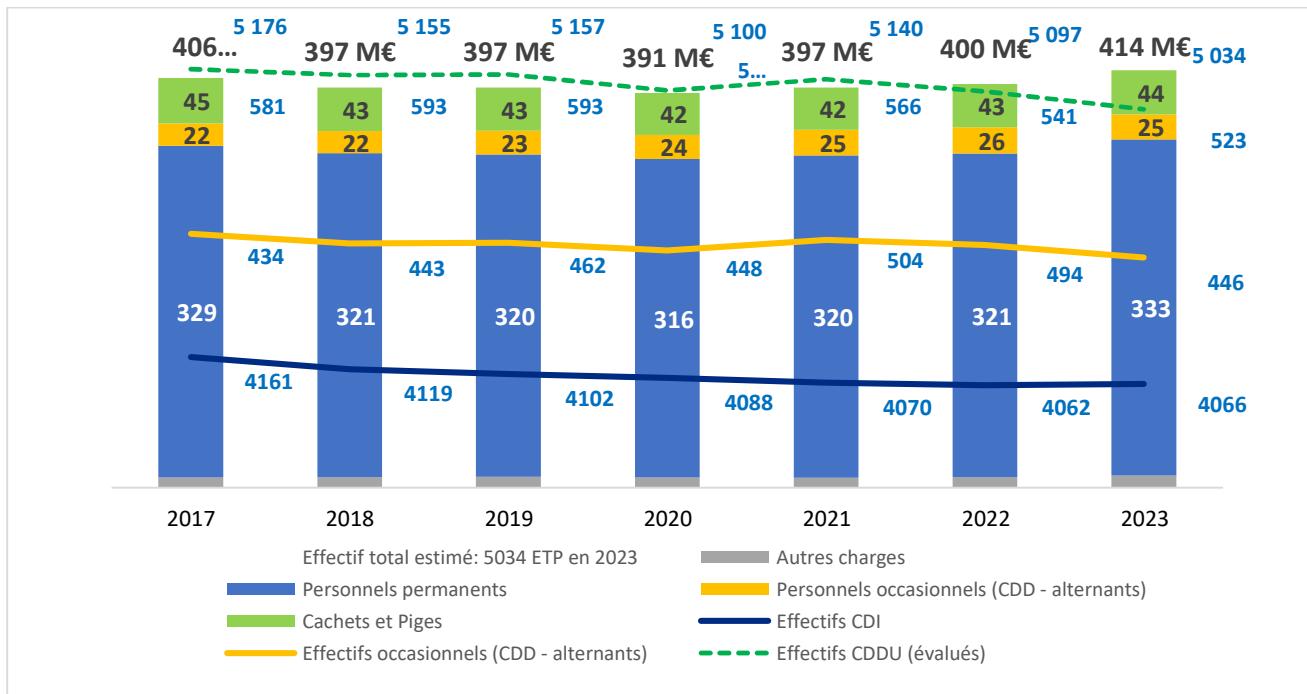
Dans un premier temps, les dépenses de personnel ont diminué de 15 M€ de 2017 à 2020, en raison d'une baisse des indemnités de départs en retraite, transactionnelles et de licenciement (-8,6 M€¹³³) et d'une baisse des cotisations patronales (-4 M€). De 2020 à 2023, les charges de personnel présentent au contraire une augmentation continue liée à l'évolution des rémunérations et de nouveaux recrutements (+11,5 M€), la progression de la monétisation et de la provision pour congés payés (+2,4 M€) et à une reprise des indemnités transactionnelles et de licenciement¹³⁴. En particulier, l'année 2023 a été marquée par une mesure collective d'augmentation des salaires : dans un contexte fortement inflationniste, la négociation annuelle obligatoire (NAO) pour 2023 a concerné 3 500 collaborateurs percevant une rémunération brute annuelle inférieure à 70 000 € qui se sont vus attribuer de manière uniforme une somme de 1 560 € bruts annuels, pour un montant global de 11 M€¹³⁵. S'y sont ajoutées des mesures de suivi des carrières et d'égalité professionnelle qui ont porté la NAO pour 2023 à 12,5 M€.

¹³³ Source : Radio France en réponse au questionnaire de la Cour, par addition de la variation des lignes « indemnités de départs en retraite cc » (-4,5M€) et des « indemnités de licenciement et transactionnelles hc » (-2,3M€) pour les personnels permanents avec les « indemnités de départ » au titre des cachets et piges (-1,9M€).

¹³⁴ Il faut noter que les indemnités versées au titre de la rupture conventionnelle collective (RCC) ne sont pas comptabilisées en charges de personnel mais en charges exceptionnelles. Elles ont représenté près de 21 M€ versés de 2020 à 2022 qui se substituent en partie aux indemnités de départ en retraite sans être incluses dans les charges de personnel.

¹³⁵ Radio France indique qu'il s'agit de la première augmentation quasi-générale pour l'ensemble des salariés depuis douze ans.

Graphique n° 16 : Dépenses de personnel (histogrammes, en M€) et effectifs (courbes, en ETP)



Source : Cour des comptes

3.5.1.2 Des facteurs d'augmentation des salaires à surveiller dans un contexte démographique favorable

Si le coût des dépenses de personnel paraît maîtrisé sur la période (avec un taux de croissance annuel moyen de +0,3%), l'évolution de la rémunération au sens strict¹³⁶ constitue un point de vigilance. En effet, de 2017 à 2023, la rémunération brute par salarié¹³⁷ a augmenté en moyenne de 1,4% par an pour plus de 4 000 emplois en CDI et de 2,2% pour les quelques 350 emplois en CDD¹³⁸. Cette progression porte le salaire brut moyen à 56 516 € pour les personnels en CDI et 44 686 € pour les CDD, hors versement de la prime d'intéressement (versée pour la première fois en 2023 pour un montant global de 1,1 M€)¹³⁹.

La réduction globale de l'effectif officiel hors CDDU de près de 84 ETP sur la période (-96 ETP en CDI et +12 ETP pour les personnels en CDD et alternants) n'a pas suffi à compenser l'augmentation des salaires, car elle représente moins de 2% de l'ensemble des effectifs. L'effet coût de la masse salariale a un impact supérieur à celui des économies générées par la diminution du volume d'emplois.

¹³⁶ Est considérée ici seulement la rémunération des CDI, des CDD et des alternants et non celle des CDDU car Radio France estime ne pas être en mesure de convertir le nombre de CDDU en ETP.

¹³⁷ Pour ce calcul, sont pris en compte le montant des rémunérations brutes hors cotisations patronales, le montant des heures supplémentaires (CDI) et les indemnités de formation et primes des personnels permanents.

¹³⁸ En tenant compte de l'augmentation générale décidée pour 2023 (+11 M€).

¹³⁹ La prime d'intéressement est versée sur le fondement d'un accord collectif de décembre 2021.

**Tableau n° 29 : Évolution des rémunérations brutes : effet coût et effet volume
(CDI + CDD + alternants, hors cachetiers et pigistes)**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution sur la période
Rémunérations brutes (en M€)	232,9	232,0	234,2	234,0	239,2	239,2	248,3	+ 15,4 M€
Effectifs (en ETP)	4 595	4 562	4 564	4 559	4 574	4 556	4 511	- 83,5 ETP
Brut moyen par salarié (en €)	50 689	50 868	51 318	51 333	52 298	52 510	55 030	+ 4 341 €
Effet coût (en M€)		0,8	2,1	0,1	4,4	1,0	11,5	+ 19,8 M€
Effet volume (en M€)		-1,7	0,1	-0,2	0,8	-1,0	-2,4	- 4,4 M€
Écart N-(N-1) (en M€)		-0,9	2,1	-0,2	5,2	0,0	9,0	+ 15,4 M€

Note méthodologique :

- Les années 2021 et 2023 incluent la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (2,1M€ versés en 2021) et la prime de partage de la valeur (2,8M€ versés sur 2023).

- Les rémunérations brutes regroupent les CDI (dont les heures supplémentaires, les indemnités de formation et les primes des permanents), les CDD et les alternants en apprentissage. À l'inverse, ne sont pas inclus les congés monétisés, les indemnités de départ en retraite, de licenciement ou transactionnelles ni la prime d'intéressement 2023.

- Les effectifs 2020 incluent 23 CDD théoriques utilisés pour compenser l'effet des indemnités exceptionnelles versées aux CDD durant la crise sanitaire.

Source : Données T&G du contrôle de gestion, retraitement Cour des comptes

Selon Radio France, l'évolution des salaires résulte des facteurs sous-jacents suivants qui jouent dans des sens contraires :

- L'augmentation des salaires découle du glissement vieillesse technicité (GVT) qui inclut un ensemble de dispositions prévues notamment par les accords collectifs (NAC). Ces mesures socles représentent actuellement une progression de l'ordre de 1,7% par an de la masse salariale. Elles comprennent notamment les avancements au choix (+2,1 M€), les mesures prises en commissions CSC – CPS¹⁴⁰ (+1,7 M€) et les mesures liées à l'ancienneté (+1,2 M€). S'y ajoutent les primes et mesures additionnelles négociées notamment dans le cadre des NAO avec, s'agissant de la NAO pour 2023, une augmentation globale de 12,5 M€.
- Les facteurs de modération de la progression de la masse salariale sont essentiellement constitués par l'effet de noria¹⁴¹, à hauteur de -0,5% de la masse salariale, ainsi que d'autres effets divers (suspensions de contrats, congés sans solde, maladies etc.) qui peuvent atteindre -0,3%. Radio France déclare par ailleurs ne plus anticiper à l'avenir le bénéfice d'un effet de noria en raison d'un renforcement des métiers du numérique. L'effet sur la dynamique de la masse salariale de recrutements coûteux dans le numérique mériterait cependant une analyse plus précise.

La perspective d'une absence d'effet de noria peut surprendre compte tenu de la pyramide des âges de l'entreprise qui permet d'anticiper un renouvellement important des effectifs dans les années à venir – près de 400 salariés sont âgés de 60 ans ou plus et 1850 de

¹⁴⁰ Commission de suivi des carrières (CSC) et commission paritaire salariale (CPS). Pour les personnels techniques, par exemple, la CSC examine la situation des salariés n'ayant bénéficié d'aucune mesure salariale depuis quatre ans ou d'aucune promotion depuis dix ans.

¹⁴¹ Effet de noria : effet du remplacement des salariés qui partent par de nouvelles recrues dont le premier salaire est plus faible. Les autres facteurs de modération de la paie sont les congés sans solde, les congés maladie etc.

50 ans ou plus en 2023. Les circonstances actuelles offrent ainsi à Radio France la possibilité de renforcer significativement sa maîtrise des dépenses de personnel.

3.5.2 La simplification nécessaire des éléments individuels de paie

3.5.2.1 Une superposition de régimes de droit public et privé à l'origine d'une grande complexité

La complexité de la rémunération des collaborateurs de Radio France - caractérisée par un grand nombre de primes fréquemment corrélées aux statuts - résulte d'une superposition de régimes de droits au fur et à mesure de la signature de nombreux accords catégoriels et généraux.

Au titre d'une rémunération inspirée par la fonction publique, les collaborateurs perçoivent par exemple une prime d'ancienneté (total de 15,5 M€ en 2023) un supplément familial de traitement (1,1 M€ en 2023). Les salariés relevant du NAC PTA perçoivent une indemnité mensuelle « GPE » selon leur groupe de classification pour un coût total de 6,5 M€ en 2023. Les grilles de qualification et le déroulé de carrière empruntent à la régulation en vigueur dans la fonction publique.

En revanche, le versement d'indemnités de départs ou de mise à la retraite, l'intéressement né d'un accord de 2021 relèvent de pratiques encadrées par le code du travail qui se rencontrent dans les entreprises privées.

En tout, 65 primes sont recensées, liées aux conditions de travail ou à la fonction, qui vont de la prime de coiffure à l'indemnité sortie moto et au 13^{ème} mois des journalistes. Articulées avec la diversité des statuts existants au sein de l'entreprise, ces différentes primes entraînent une exceptionnelle complexité de la gestion de la paie au sein du SIRH : chaque mois, plus de 600 rubriques principales de paie génèrent jusqu'à 600 000 lignes de paie.

3.5.2.2 Une structure des rémunérations rigide et peu orientée vers la performance

Malgré le nombre important de primes, une seule est conditionnée par l'atteinte d'objectifs : celle-ci concerne pour l'essentiel les cadres (catégories 7, 8, 9 et encadrement dirigeant) et constitue 5% à 20% de leur rémunération annuelle. L'étude annuelle menée par le CGefi sur la gestion des ressources humaines à Radio France montre qu'en 2022, les primes modulables - dont la part variable et/ou la prime à la performance individuelle de 436 cadres dont 120 cadres supérieurs - représentent 2,5 M€ soit seulement 1,1 % de la masse salariale brute des personnels permanents¹⁴².

¹⁴² Cf. rapport CGefi sur le pilotage salarial et la gestion des ressources humaines à Radio France 2022. La masse salariale brute comprend les rémunérations des permanents, les heures supplémentaires et autres, les indemnités de formation et primes des permanents.

En outre, la modulation de cette part variable n'apparaît que très faiblement utilisée et cette prime est le plus souvent liquidée à son montant plafond. À cet égard, il est surprenant d'observer qu'un directeur licencié en 2023 pour insuffisance professionnelle en raison d'objectifs non atteints depuis plusieurs années s'est tout de même vu attribuer 100 % de sa prime d'objectif en 2022 au titre de 2021 et encore deux primes d'objectif de 50 % et de 36 % du montant plafond l'année de son licenciement au titre de 2022 et 2023.

Des mesures individuelles sont par ailleurs définies par les accords collectifs qui prévoient des dispositifs d'augmentation au titre de l'acquisition de compétences, de l'accès à un emploi supérieur ainsi que des mesures salariales individuelles et de rattrapage. Ces mesures encadrent la progression des salaires dont l'augmentation est plafonnée, en cas de promotion, à 7,5% du montant du salaire (hors personnels de direction).

Cette structure relativement rigide des rémunérations ne permet pas de récompenser la performance ni d'encourager la mobilité. Ces constats sont à mettre en relation avec les freins à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, évoquée plus haut.

Une amélioration de la gestion des carrières serait également susceptible de réduire le taux de rotation constaté pour certains types de postes actuellement recherchés sur le marché du travail (contrôleurs de gestion, acheteurs, juristes, techniciens, métiers du numérique...).

3.5.2.3 Des indemnités avantageuses au moment du départ des salariés

L'image générale de Radio France est celle d'une entreprise qui rencontre des difficultés à mettre fin aux contrats de ses collaborateurs. L'initiative des départs est de façon minoritaire le fait des salariés : les démissions représentent entre 17 et 22 % des fins de CDI entre 2017 et 2022 et les départs à la retraite demandés par les salariés s'ils représentaient 36 % des motifs de fin de contrat en 2018 ne représentent plus que 10 % des motifs de départ en 2022.

Radio France mobilise plusieurs vecteurs financiers lors d'une fin de collaboration quand elle en est à l'initiative : transactions et ruptures conventionnelles individuelles, indemnités de licenciement, indemnités de mise à la retraite, rupture conventionnelle collective entre 2020 et 2023. Le total de ces dispositifs est coûteux. On retient que la rupture conventionnelle collective représente un coût deux fois inférieur sur la période au total des indemnités de licenciements et transactionnelles.

Tableau n° 30 : Indemnités de départ versées (en M€, hors charges)

Indemnité	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
<i>Indemnités de départs en retraite</i>	5,3	5,7	2,1	2,2	1,7	0,9	1,5	19,5
<i>Indemnités de licenciement et transactionnelles</i>	6,5	4,4	7,0	4,2	3,7	6,4	5,4	37,6
<i>Indemnités de licenciement CDD</i>	0,6	0,3	0,2	0,4	0,3	0,5	0,0	2,3
<i>Indemnités de départ cachetiers et pigistes</i>	3,5	1,3	1,2	1,7	0,9	1,5	1,2	11,3
<i>Indemnités RCC</i>				1,9	9,0	8,9	1,2	21,0
<i>Total</i>	15,9	11,8	10,5	10,4	15,5	18,2	9,3	91,6

Source : Données RCC et T&G du contrôle de gestion, retraitement Cour des comptes

Les licenciements pour inaptitude non professionnelle ont progressé sur la période passant de 10 en 2017 à 21 en 2022. Ces licenciements au coût élevé permettent de trouver des solutions à des situations individuelles complexes pouvant affecter la qualité du management dans les différentes directions.

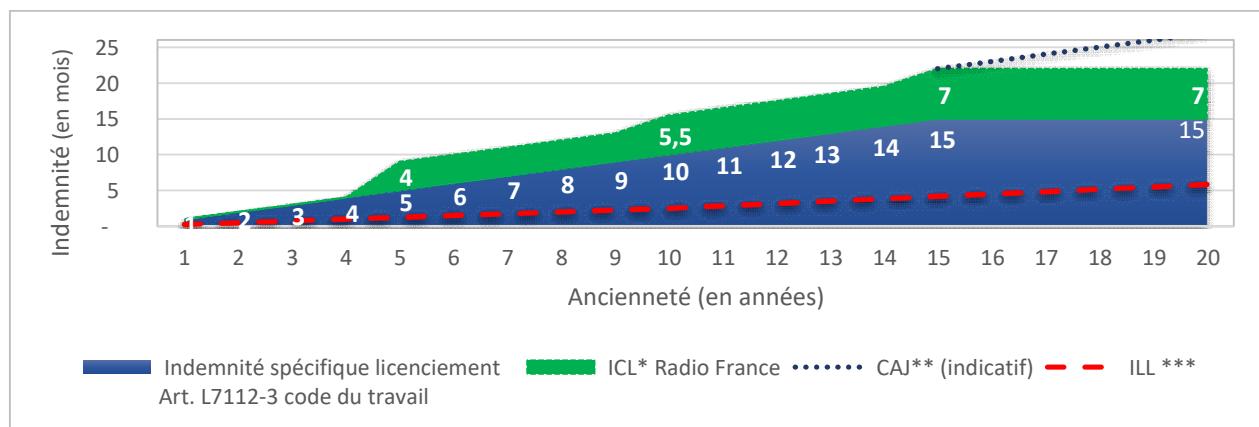
Les conditions de départ des différentes catégories nécessitent cependant une analyse différenciée. Les journalistes en particulier ont des conditions de départ plus protectrices au regard des lois sur la liberté de la presse.

- L'indemnité conventionnelle de licenciement pour les journalistes

En cas de licenciement, les journalistes bénéficient d'une indemnité, définie par l'article L7112-3 du Code du travail, d'un mois de salaire par année d'ancienneté dans la limite de quinze mois. Au-delà de quinze années d'ancienneté, une commission arbitrale des journalistes (CAJ) est saisie pour déterminer le montant de l'indemnité complémentaire, habituellement fixée autour d'un mois de salaire par année d'ancienneté supplémentaire.

À ce dispositif commun à tous les journalistes, s'ajoute à Radio France une indemnité complémentaire de licenciement (ICL), établie par leur accord collectif à quatre mois de salaires à partir de cinq ans d'ancienneté, cinq mois et demi après dix ans et sept mois à partir de quinze ans.

Graphique n° 17 : Indemnités de licenciement des journalistes de Radio France



*ICL : indemnité conventionnelle de licenciement complémentaire

**CAJ : Montant alloué par la commission arbitrale des journalistes (indicatif)

***ILL : indemnité légale de licenciement de droit commun (non applicable aux journalistes)

Source : Cour des comptes

- L'indemnité conventionnelle de licenciement pour les personnels techniques et administratifs

En cas de licenciement, les personnels techniques et administratifs (PTA) bénéficient d'une indemnité prévue par accord collectif dont le montant peut atteindre plus de 25 mois de salaire pour les personnels ayant plus de 40 ans d'ancienneté¹⁴³. Cette indemnité est également versée aux CDDU en fin de collaboration¹⁴⁴.

¹⁴³ Indemnité conventionnelle de licenciement d'un mois de rémunération par année d'ancienneté jusqu'à 12 ans d'ancienneté, puis $\frac{3}{4}$ de mois jusqu'à 20 ans, puis $\frac{1}{2}$ mois jusqu'à 30 ans et $\frac{1}{4}$ de mois à partir de 31 ans d'ancienneté.

¹⁴⁴ L'indemnité conventionnelle de licenciement est versée aux CDDU qui travaillent plus de 90 jours par an pour Radio France avec au moins quatre années de collaboration.

- Les indemnités de mise à la retraite

Alors que le code du travail prévoit la possibilité d'une mise à la retraite par l'employeur à partir de 67 ans contre le versement d'une indemnité¹⁴⁵ - sous réserve de l'accord du salarié si celui-ci n'a pas atteint l'âge de 70 ans - cette mise à la retraite est accordée par les accords collectifs à l'ensemble des salariés dès l'atteinte des « seuils légaux », soit en pratique à tous les salariés dès lors qu'ils sont éligibles à une mise en retraite. La société d'actuaires chargée d'évaluer les engagements sociaux de l'entreprise relève que « *par usage, [Radio France] paye l'indemnité de mise à la retraite dès lors que le salarié part après 65 ans* ». Selon Radio France, ce constat ne refléterait pas une politique délibérée de l'entreprise : corrigée depuis, l'erreur aurait été commise pendant une courte période de ne pas modifier les règles de l'entreprise suite à la réforme des retraites, portant le seuil légal de départ à taux plein à 67 ans.

L'indemnité de mise en retraite prévue par l'accord collectif présente un coût pour l'entreprise sensiblement supérieur à celui de l'indemnité de départ volontaire¹⁴⁶ : après quarante ans de service, l'indemnité de mise en retraite équivaut à douze mois de salaire contre six mois pour un départ volontaire d'un journaliste et 7,25 mois pour un PTA. En outre, l'indemnité de mise en retraite ne peut être inférieure à l'indemnité légale de licenciement.

En pratique, l'indemnité de mise à la retraite (IMR) génère des surcoûts significatifs pour les salariés les mieux rémunérés, jusqu'à plus de 100 000 € par rapport à l'indemnité de départ volontaire (IDV)¹⁴⁷. S'y ajoute l'indemnisation des jours de congés non pris et des jours de compte épargne-temps (CET) – jusqu'à plus de 200 jours constatés – ainsi que parfois, le bénéfice de plusieurs mois de dispense d'activité rémunérée.

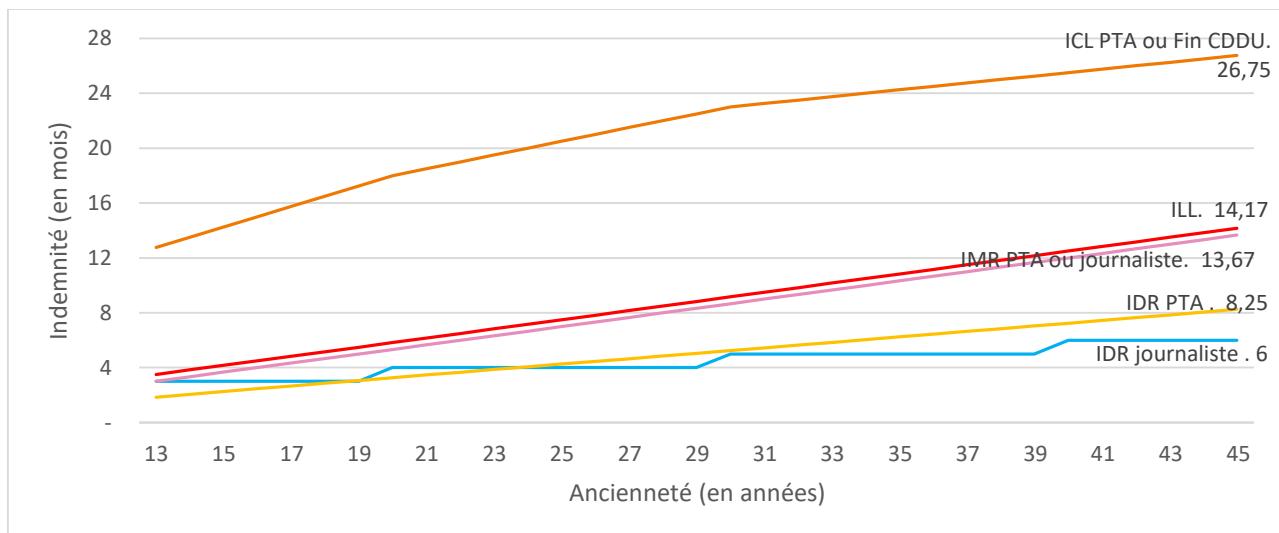
Le surcoût lié à l'IMR atteint actuellement de l'ordre de 1 M€ par an : en 2022, Radio France a enregistré une provision de 779 000 € pour 16 salariés au titre de l'IMR.

¹⁴⁵ Cf. article L1237-5 du code du travail, articles L351-8 1° et L161-17-2 du code de la sécurité sociale.

¹⁴⁶ Prévue par l'article L1237-9 du code du travail.

¹⁴⁷ Pour un salaire de 12 000 € mensuel, l'IMR conduit à un surcoût de plus de 100 000 € par rapport à l>IDR.

Graphique n° 18 : Indemnité conventionnelle de licenciement (ICL), indemnité de mise en retraite (IMR) et de départ en retraite (IDR)



Note : En cas de mise à la retraite, l'indemnité légale de licenciement (ILL) s'applique de fait. En effet, selon l'article L1237-7 du code du travail, l'indemnité de mise en retraite est au moins égale à l'indemnité légale de licenciement.

Source : Cour des comptes

- Un recours fréquent et coûteux aux transactions

Le recours aux versements d'indemnités transactionnelles constitue une pratique régulière de règlement des litiges au sein de l'entreprise. **Le montant des indemnités de licenciement et transactionnelles pour les seuls personnels permanents (CDI) s'échelonne chaque année entre quatre et sept millions d'euros.**

Ces transactions interviennent dans divers cas : pour éviter des procédures coûteuses de licenciement pour inaptitude, parfois pour favoriser un départ en retraite, ou encore pour faire accepter des réorganisations internes dès lors que les salariés apparaissent susceptibles d'arguer d'un préjudice à indemniser¹⁴⁸. L'examen de plusieurs dossiers individuels fait apparaître des demandes auxquelles il est donné droit et dont l'importance semble parfois surévaluée.

Au-delà des statuts propres aux journalistes et des règles d'indemnisation spécifiques aux fins de contrat des CDDU, les indemnités versées doivent être mieux encadrées afin d'éviter des versements qui soient excessifs, que ce soit à l'occasion d'un départ en retraite ou lors d'un contentieux, au regard du coût potentiel d'une condamnation en justice.

Recommandation n° 5. (Radio France) : Simplifier et réduire significativement le nombre de primes, les orienter vers l'atteinte de résultats et réduire la pratique des indemnités transactionnelles.

¹⁴⁸ Ainsi en 2016, à l'occasion d'une réorganisation du réseau France Bleu, les délégués régionaux, également directeurs d'une station locale perdent leur statut de délégué. Chacun se voit accorder une indemnité, échelonnée entre 65 000 et 96 000€, visant à compenser un préjudice de réputation et de notoriété ainsi qu'un sentiment de déclassement de ces cadres.

4 DES PROGRÈS DANS LA GESTION À CONFORTER

4.1 Des outils de gestion inégalement efficients

4.1.1 La maîtrise de certaines fonctions supports a progressé

4.1.1.1 Une maîtrise des achats en net progrès

En tant que personne morale de droit privé poursuivant une mission d'intérêt général, financée principalement sur fonds publics, Radio France constitue depuis 2005 un pouvoir adjudicateur au sens de l'article L1211-1 du code de la commande publique. À ce titre, l'entreprise est assujettie aux règles de publicité et de mise en concurrence définies par cette réglementation, sur un périmètre d'achats évalué à plus de 200 M€ par an.

La fonction achat a commencé à se structurer à partir de 2011 avec la création d'une direction des achats et la mise en place d'une commission interne des marchés (CIM) chargée de se prononcer sur la conformité des procédures appliquées. Les insuffisances relevées lors du précédent contrôle de la Cour¹⁴⁹ dans la mise en œuvre des règles de la commande publique avaient abouti à une saisine de la Cour de discipline budgétaire et financière et une condamnation, par un arrêt du 25 janvier 2019, de plusieurs personnels de direction en poste de 2008 à 2014.

Dans son rapport de suivi en 2018, la Cour constatait une amélioration de l'organisation des achats mais évoquait une remise en ordre trop lente : la gestion informatisée des achats demeurait rudimentaire et n'était pas interfacée avec le système d'information comptable.

Radio France a depuis poursuivi un plan d'action visant à faire évoluer sa fonction achat.

Le règlement intérieur des achats, marchés et concessions (RIAM), mis en place depuis 2017¹⁵⁰ et approuvé en conseil d'administration¹⁵¹, définit les modalités d'application des règles de la commande publique dans l'entreprise. Il prévoit de responsabiliser les directions sur tous les achats inférieurs à 40 000 €, celles-ci étant chargées d'organiser directement une mise en concurrence simplifiée. Pour les achats les plus importants, les seuils d'examen par la commission interne des marchés (CIM) ont été alignés sur ceux des procédures formalisées pour les marchés de fournitures et de services et fixés à 1 M€ pour les marchés de travaux.

Le pilotage des contrats est désormais intégré dans le système d'information comptable qui permet le suivi de l'émission des commandes auprès des fournisseurs, ainsi que la réception et le paiement des factures. Le suivi des engagements, saisis respectivement par les directions prescriptrices pour les commandes inférieures à 40 000 € HT et par la direction des achats au-delà, aident au pilotage des procédures de marché. Le processus d'achat est par ailleurs

¹⁴⁹ Rapport public thématique « Radio France : les raisons d'une crise, les pistes d'une réforme » - 2015

¹⁵⁰ Le RIAM a ensuite été mis à jour en 2019 et 2022.

¹⁵¹ Le conseil d'administration approuve également les marchés supérieurs à 5 M€.

aujourd’hui entièrement dématérialisé, et exploite les fonctionnalités de suivi du système d’information comptable.

Enfin, la direction des achats s'est engagée dans une démarche d'achats responsables. Elle est signataire d'une charte « relations fournisseurs et achats responsables » depuis septembre 2022 et veille à intégrer des critères sociaux et environnementaux dans ses procédures de sélection des offres, lorsque cela est pertinent.

Le bilan de ces évolutions apparaît largement positif. La direction des achats a su optimiser son organisation et compte désormais onze personnes, soit une diminution de moitié de ses effectifs depuis 2019. Les procédures d'achat couvrent une large part des dépenses – près de 95% des achats selon Radio France – et une planification pluriannuelle des marchés avec les directions prescriptrices permet de programmer l'ensemble des achats supérieurs à 40 000 €. L'ensemble des interlocuteurs rencontrés par la Cour se sont par ailleurs déclarés très satisfaits de l'animation de la commission interne des marchés (CIM).

La Cour a pu constater ces améliorations, même si des difficultés résiduelles demeurent.

Sur le plan du formalisme des pièces, la dématérialisation des marchés a contribué à sécuriser les marchés. Ainsi, alors qu'en 2016 certaines pièces de marchés n'apparaissent pas signées du pouvoir adjudicateur, le formalisme des contrats récents ne présente plus d'irrégularité.

Si une amélioration des procédures mises en œuvre ne peut qu'être constatée, Radio France gère encore plusieurs marchés de travaux anciens liés à la réhabilitation - certains datant de 2009 - dont l'exécution a été exagérément prolongée en raison des retards du chantier. Il en découle des engagements financiers sensiblement modifiés et des risques sur la régularité des marchés, ainsi qu'a pu le relever la Cour de discipline budgétaire et financière dans son arrêt du 25 janvier 2019 relatif au chantier de la réhabilitation.

Sur le point particulier de la durée de contractualisation des marchés, la passation d'accords-cadres pour des durées supérieures à quatre ans qui a pu être ponctuellement constatée, devra être systématiquement interrogée : l'article L. 2125-1 du code de la commande publique ne permet de déroger à cette durée de quatre ans que dans des cas exceptionnels dûment justifiés et tout dépassement constitue une potentielle source de fragilité dans le cadre des contentieux auxquels l'entreprise se trouve nécessairement confrontée.

L'instruction a également permis d'observer l'existence de commandes passées hors marché, bien qu'un marché ait été formalisé. C'est le cas notamment de l'achat de petits matériels audiovisuels pour lesquels un marché multi attributaires a été passé en septembre 2020. Malgré sa mise en place, les commandes hors marché demeurent élevées : pour trois fournisseurs identifiés, elles représentent plus de 800 000 € sur la période 2017 à 2022, et encore 88 000 € sur la seule année 2022. L'identification des achats hors marché et le rappel de l'obligation d'utiliser les marchés existants constituent un point de contrôle interne à renouveler et renforcer.

Enfin, un cas a été relevé d'achats sans publicité ni mise en concurrence dépassant le seuil des marchés formalisés : en 2021 et 2022, Radio France a acquis auprès de sa filiale La Chouette Radio plus de 4 000 enceintes Merlin pour 221 645 € HT, distribuées notamment à l'occasion des fêtes de fin d'année aux salariés et en cadeaux aux auditeurs des antennes. Le montant de ces achats excédait le seuil de passation des marchés formalisés, de 215 000 € HT en 2022 pour les dépenses de cette nature. Radio France fait valoir qu'une commission interne des marchés a validé la procédure retenue pour la commande

principale (213 815 € HT), la société La Chouette Radio étant la seule en mesure de fournir le nombre d'enceintes souhaitées contrairement aux enseignes de la grande distribution, et indique que ce marché a été présenté au conseil d'administration d'avril 2022 dans le cadre des conventions réglementées.

Dans l'ensemble, Radio France a donc nettement progressé dans la gestion de ses achats même s'il demeure quelques points de vigilance dans la gestion des marchés.

La Chouette Radio, une filiale en difficulté de Radio France

La Chouette Radio est l'une des premières réalisations nées du concours interne de « l'accélérateur d'idées » lancé en 2018 par la direction de l'accélération et du partage de l'innovation de Radio France.

Le projet consiste à concevoir, développer et commercialiser une enceinte portative connectée sans écran, pour les enfants de 3 à 12 ans, aux contenus pré-embarqués (350 titres) et une offre audio de renouvellement associée. Le chargement de nouvelles histoires à écouter sur l'enceinte se fait par vente à l'acte.

La création de la société par action simplifiée a eu lieu le 15 mars 2021 à l'initiative de Radio France (dont la Chouette Radio devient une filiale), du groupe Bayard Presse et de la Caisse des dépôts-Banque des Territoires¹⁵² avec un capital social initial de 1 200 € rapidement augmenté par des souscriptions de 1 391 600 € par chacun des trois actionnaires le 26 mars suivant¹⁵³. Le capital social s'élève ainsi à 4 176 000 €.

La commercialisation de l'enceinte est lancée sous la marque Merlin¹⁵⁴. La campagne de communication sur les chaines de Radio France est valorisée à hauteur de 853 k€ sous la forme d'une participation au capital de la Chouette, qui se traduit par une progression à due concurrence des immobilisations financières de Radio France.

En 2022, la Chouette Radio SAS présentait un résultat déficitaire de 2,21 M€ et en 2023 d'1,89 M€. La Chouette Radio a bénéficié du soutien financier de ses actionnaires : trois conventions de compte courant, pour des avances d'un montant maximum de 900 000 € chacune, ont été adoptées par Radio France, Bayard Presse et la Caisse des dépôts. Actée par délibération du conseil d'administration du 20 juillet 2022, une première avance de 450 000 € a été immédiatement libérée par Radio France, portant intérêt à un taux annuel de 0,75%.

Le 15 décembre 2022, l'assemblée générale de La Chouette Radio constate qu'en raison de l'affectation du résultat déficitaire, les capitaux propres de la société sont inférieurs à la moitié du capital social. La décision de dissoudre de façon anticipée la société conformément aux dispositions de l'article L 225-248 du Code du Commerce est cependant rejetée à l'unanimité. Fin juin 2023, les capitaux propres diminués du report à nouveau négatif s'élèvent à 80 421€. Le rapport financier

¹⁵² La souscription de la Caisse des dépôts est financée par le Fonds pour la Société Numérique (FSN), fonds sans personnalité juridique créé par le PIA 1 dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt Culture, Patrimoine et Numérique (PIA1).

¹⁵³ L'augmentation de capital de Radio France a été intégralement souscrite et partiellement libérée fin mars 2021 à hauteur de 538 549 €, le solde de 853 051 € a été libéré par compensation d'une créance détenue par Radio France sur la Chouette Radio, correspondant aux campagnes promotionnelles réalisées sur les ondes et supports numériques de Radio France fin 2021 et fin 2022.

¹⁵⁴ Un contrat de licence d'exploitation allant jusqu'à juillet 2024, est signé par Radio France le 17 octobre 2022, avec effet rétroactif à juillet 2021, avec la société la Chouette Radio portant sur la mise à disposition des contenus de Radio France sur l'enceinte. Ce contrat avait été approuvé par le conseil d'administration du 15 avril 2022.

intégré de 2022 de Radio France enregistre les conséquences négatives des résultats de la filiale sur ceux de la maison mère.

Le rapport financier intégré de 2023 mentionne que « *Pour assurer la continuité d'exploitation de celle-ci [La Chouette Radio], le Conseil d'administration de Radio France a, en date du 15 décembre 2023, approuvé la signature de la lettre de soutien financier et a décidé de ne pas demander le remboursement de son compte courant avant le 30 juin 2024* ».

La Chouette Radio, malgré un soutien très important de la puissance publique à travers le programme d'investissement d'avenir (PIA) 1¹⁵⁵, s'avère une filiale risquée pour le groupe.

4.1.1.2 Des notes de frais insuffisamment contrôlées

Les principales dépenses relatives aux notes de frais sont associées aux remplacements assurés par les collaborateurs en CDD, en particulier les journalistes du planning. En effet, ceux-ci sont employés pour assurer des remplacements à travers toute la France, pour des durées variant de quelques jours à plusieurs semaines. Les frais d'hôtel qui en résultent¹⁵⁶, même en recourant à très bas tarifs hôteliers très modérés, constituent donc les principales notes de frais de l'entreprise. Radio France dispose à cet égard d'un marché qui permet d'effectuer directement les réservations et les paiements auprès des hôtels prestataires, évitant ainsi aux collaborateurs d'avancer des frais.

L'examen d'un échantillon de notes de frais montre cependant une insuffisance de contrôle interne sur ces dépenses. En effet, les salariés ont la possibilité d'opérer des réservations sans qu'elles ne soient validées par leur supérieur hiérarchique. Le processus de validation, en cas de dépassement du barème hôtelier défini par Radio France, fait généralement intervenir le délégué aux finances de la direction concernée, le plus souvent sans relation hiérarchique directe avec le salarié. Les demandes de réservation sont par ailleurs automatiquement validées si un refus de l'agent de gestion n'est pas formalisé. Les réservations qui présentent des montants excessifs ne sont donc pas nécessairement refusées.

Ainsi, alors qu'en 2020 l'un des salariés de l'entreprise s'est vu contraint de rembourser des frais de déplacement indu à la demande du contrôleur général économique et financier, le contrôle de ses notes de frais n'a pas été renforcé et ses frais d'hôtel ont continué de présenter régulièrement des montants excédant les barèmes en vigueur, sans que ces dépassements n'apparaissent justifiés ni rigoureusement contrôlés.

Il conviendra pour l'entreprise de renforcer son contrôle sur les notes de frais qui devraient faire l'objet d'une validation d'un supérieur hiérarchique en cas de dépassement des barèmes.

Recommandation n° 6. (Radio France) : Renforcer le contrôle des notes de frais en prévoyant la validation d'un supérieur hiérarchique en cas de dépassement des barèmes.

¹⁵⁵ Se reporter à l'enquête réalisée par la Cour des comptes à la demande du Sénat *Les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives*, mars 2024.

¹⁵⁶ Les frais d'hôtel des CDD sont pris en charge par l'entreprise ainsi qu'un aller-retour en train à leur domicile tous les 15 jours.

4.1.2 L'audit interne : des constats étayés mais dont la mise en œuvre et le suivi apparaissent insuffisants

4.1.2.1 Une direction aux missions bien identifiées

La direction de l'audit et du contrôle interne (Daci) se compose de cinq collaborateurs : une directrice, nommée fin 2022, trois auditrices et une contrôleur interne.

La Charte de l'audit interne a été mise à jour en février 2023, les champs d'intervention restant les mêmes qu'en 2013 :

- évaluation de la conformité des processus par rapport aux règles, normes, procédures, lois et réglementations en vigueur ;
- vérification de l'intégrité, de la fiabilité, de l'exhaustivité et de la traçabilité des informations produites (comptables, financières, de gestion...) ;
- évaluation de la maîtrise des processus opérationnels, fonctionnels et financiers ainsi que celle de la réalisation des opérations au regard des objectifs de l'entreprise ;
- accompagnement de la maîtrise des risques par une approche structurée et ciblée sur les enjeux de l'entreprise ;
- questions afférentes à l'éthique et à la déontologie.

Afin de garantir son indépendance, la Charte prévoit que la Daci est hiérarchiquement rattachée au président directeur général. Mais il est « fonctionnellement » rattaché au secrétariat général, ce qui peut poser des problèmes en termes d'indépendance.

La cartographie des risques a été mise à jour en 2019, totalement refondue en 2021 et mise à jour en 2023, et elle a fait à chaque fois l'objet d'une présentation au comité d'audit. Les risques majeurs ont été réduits passant de onze à quatre. Deux d'entre eux sont externes comme l'atteinte à la sécurité du public et des collaborateurs et les cyber-attaques ou les actes de malveillance affectant la continuité d'exploitation. La rupture ou perturbation d'activité à la suite d'un blocage social est aussi considéré comme un risque majeur. Un dernier risque porte sur l'inadéquation des ressources au regard des objectifs de Radio France à l'horizon 2028.

Les autres risques majeurs de la période 2016-2019 sont qualifiés dorénavant d'elevés et peuvent être considérés comme des risques internes comme par exemple la défaillance du SIRH, la non maîtrise de la trajectoire de masse salariale, les risques psychosociaux ou la difficulté à transformer le modèle de Radio France.

4.1.2.2 Des audits ciblés et approfondis mais dont le suivi dans le temps n'apparaît pas assuré

Comme on le voit ci-dessous, la mission d'audit a réalisé chaque année des audits approfondis sur des sujets clés de la gestion de l'entreprise. Les conclusions de ces missions d'audit ont été presque toujours présentées au comité d'audit et discutées avec ses membres.

Audits internes réalisés de 2017 à 2022

- Audit sur le Chœur de Radio France (2015 présenté en 2017)
- Audit sur les CDD dans le réseau France Bleu (2016 présenté en 2017)
- Audit portant sur les congés payés de France Inter (2017) ;
- Audit sur le pilotage de France Musique (2017) ;
- Audit de la station France Bleu Armorique (2018) ;
- Audit sur le recours aux CDD au sein de la DGATTN (2018) ;
- Audit sur le dispositif Compte Épargne Temps (2019) ;
- Audit de la station locale France Bleu Berry (2019) ;
- Audit des effectifs des services de communication (2019) ;
- Audit des cadeaux distribués au sein du réseau France Bleu (2020) ;
- Audit de la station locale France Bleu Gard Lozère (2020) ;
- Audit de la gestion financière de la Direction du Numérique (2021) ;
- Audit de la gestion financière de la station France Bleu Pays d'Auvergne (2022) ;
- Audit sur le fonctionnement de la délégation environnement de travail de la direction de l'établissement (2022) ;
- Audit des frais du DRHG de la délégation Grand Centre de France Bleu (2022).

La DACI s'est vue par ailleurs logiquement confier deux missions spécifiques en lien avec des sujets « risqués » identifiés par la cartographie des risques : le suivi de la mise en place du nouveau SIRH et la revue des avenants du chantier de la réhabilitation.

Compte tenu de ses moyens limités, en sus de ces missions SIRH et réhabilitation, la direction n'a réalisé depuis 2017 que treize audits (soit environ deux par an) et n'a conduit que quatre audits de stations locales (sur les 44 que compte le réseau France Bleu). Au vu de la taille de l'entreprise et de la complexité de ses process et organisations, la mission de contrôle interne gagnerait à être renforcée afin de pouvoir accroître le nombre de missions annuelles et leur suivi dans la durée.

Le suivi des recommandations des rapports d'audit interne, y compris après leur examen par le comité d'audit, apparaît en effet faible. Certes le comité d'audit a examiné en janvier 2019 le suivi des recommandations d'audit concernant le Chœur et le pilotage de France Musique. En revanche, à titre d'exemple, l'audit réalisé sur les congés payés à France Inter – très préoccupant puisqu'il mettait en évidence des carences structurelles dans le suivi et le contrôle des congés¹⁵⁷ – avait conduit le comité à demander un bilan à un an des actions conduites. Ce bilan n'a pas été produit et en juin 2020, la DACI indiquait dans une présentation au comité d'une « synthèse des audits internes conduits depuis 2010 » qu'un suivi de cet audit serait présenté avant la fin de l'année 2020, ce qui n'a pas eu lieu.

De même, l'audit du dispositif CET en 2019 faisait état de constats assez critiques (logique d'accumulation des jours, possibilité d'épargner des jours de récupération) qui ne semblent pas avoir fait l'objet de suite depuis cette date.

¹⁵⁷ La DACI indiquait ainsi qu'« au terme de sa mission ...[elle] n'est pas en mesure de donner une assurance raisonnable sur la maîtrise des congés payés à France Inter » et que « le manque de fiabilité des données disponibles ne rendait pas possible de mener à terme une analyse de conformité »

Deux présentations du bilan des audits internes ont été faites au comité d'audit : en juin 2020 sur l'ensemble des audits réalisés depuis 2010 ; en février 2023 sur les audits intervenus depuis 2020. Dans les deux cas, pour la quasi-totalité des rapports examinés, la DACI recommande « de poursuivre le suivi de ces audits » au vu des nombreuses recommandations non mises en œuvre.

Les difficultés du SIRH et le suivi du chantier de réhabilitation ont pesé fortement, au cours de la période sous revue, sur la charge de travail de la DACI. Toutefois, l'absence d'un suivi systématique des rapports d'audit, permettant à la direction comme au comité d'audit de contrôler la mise en œuvre (ou non) des préconisations des rapports, affaiblit l'efficacité de l'audit interne.

Recommandation n° 7. (Radio France) : Améliorer le suivi des audits afin d'assurer la mise en œuvre de leurs recommandations.

4.1.3 Les limites de la comptabilité analytique

4.1.3.1 Une présentation de la masse salariale aux tutelles qui paraît incomplète (pas de découpage de la masse salariale et de suivi des refacturations internes)

Au moment de la présentation du budget, sont présentés

- un compte de résultat comptable par nature¹⁵⁸;
- un compte de résultat par direction.

Or, les résultats présentés pour chaque direction s'entendent hors masse salariale des personnels permanents et occasionnels, laquelle est isolée dans une ligne spécifique pour 344 M€ en 2022 soit près de la moitié des charges du budget.

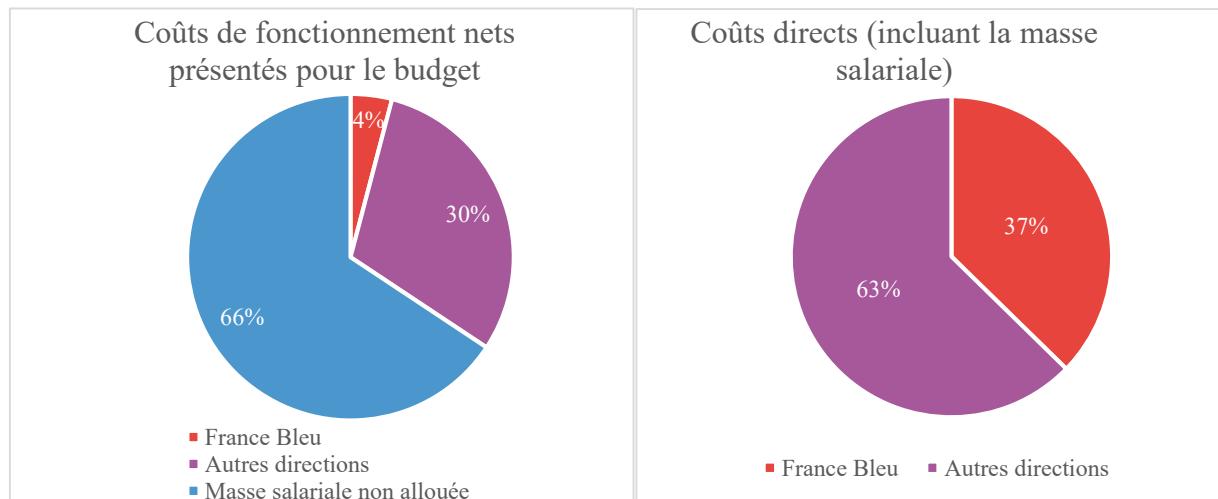
Dans une entité où la masse salariale représente près de 60 %, cette modalité, d'ores et déjà en vigueur lors du précédent contrôle, apparaît surprenante. Ceci est d'autant plus critiquable que cette information est disponible dans les annexes des budgets notifiés aux directions et que les coûts directs de chaque programme incluant cette information sont présentés à l'occasion du rapport sur l'exécution budgétaire. France Médias Monde par exemple intègre dans le coût des programmes la totalité des effectifs qui leurs sont rattachés. Cette pratique était préconisée aussi dans la maquette de compte de résultat commun à l'ensemble des sociétés audiovisuels envisagé par les tutelles. Ce projet, auquel Radio France a participé au moment de la présentation du budget 2021, n'a finalement pas été poursuivi.

Il en résulte une lecture qui peut paraître faussée en termes de coûts de programme. Par exemple, dans la présentation du budget, les coûts de fonctionnement nets de France Bleu, c'est-à-dire les coûts n'incluant pas la masse salariale des personnels permanents et occasionnels se montent à 21,5 M€ soit 12 % des charges de fonctionnement des directions

¹⁵⁸ à l'exception du traitement de la subvention d'investissement transféré de résultat exceptionnel à résultat d'exploitation.

pour 2022¹⁵⁹. Dans le rapport sur l'exécution budgétaire, les coûts directs de France Bleu pour cette même année s'établissent à 187,9 M€ soit 37 %.

Graphique n° 19 : Coûts de fonctionnement nets et coûts directs de France Bleu en 2022



Source : Cour des comptes à partir du rapport d'exécution budgétaire 2022

Les coûts directs des programmes restent une information peu commentée. Sa présentation apparaît uniquement dans le rapport sur l'exécution budgétaire sans aucun commentaire sur l'évolution par rapport à l'année précédente. Néanmoins aucune des tutelles interrogées ne paraît manifester un besoin quant à une telle information.

4.1.3.2 Le coût des émissions ne peut toujours pas être établi

La comptabilité analytique s'établit autour de quatre axes reflétant l'organisation opérationnelle de Radio France (le centre de coûts pour les directions, la phase pour la période d'exécution, les opérations et les activités). Les objets analytiques permettent donc, en théorie, d'avoir une information financière jusqu'au niveau de l'émission.

Cependant si la masse salariale des personnels permanents et occasionnels est bien affectée par direction dans les suivis budgétaires, il n'est pas possible d'obtenir d'une allocation par émission faute de disposer d'un logiciel de gestion du temps et des activités, projet qui reste à mettre en place pour l'essentiel des personnels.

Par exemple, pour France Inter, le budget de fonctionnement net de 11,7 M € en 2022 est réparti sur 79 opérations correspondant la plupart du temps aux émissions ou podcasts de la chaîne, mais ce budget n'inclut pas 22,2 M€ de rémunérations des personnels permanents et occasionnels.

S'agissant des moyens internes utilisés par les chaînes, leur budgétisation est assurée en nombre d'heure à la maille de la direction mais le réalisé ou la prévision de fin d'année n'est

¹⁵⁹ Direction de la musique et de la création, antennes et programmes, direction du numérique, services prestataires.

pas présentée dans le contrat de gestion. Le suivi des temps des personnels de production est quant à lui retracé dans le logiciel *Quintiq* et permet d'affecter les heures aux chaînes pour en calculer les coûts directs.

Avec le développement de la plateforme numérique alimentée par des podcasts parfois natifs, il serait intéressant de pouvoir comparer le coût complet ou à tout le moins les coûts directs d'un podcast par rapport à d'autres acteurs du marché. Cette démarche n'est pas réalisée extra comptablement.

4.2 Les investissements immobiliers sur le site parisien

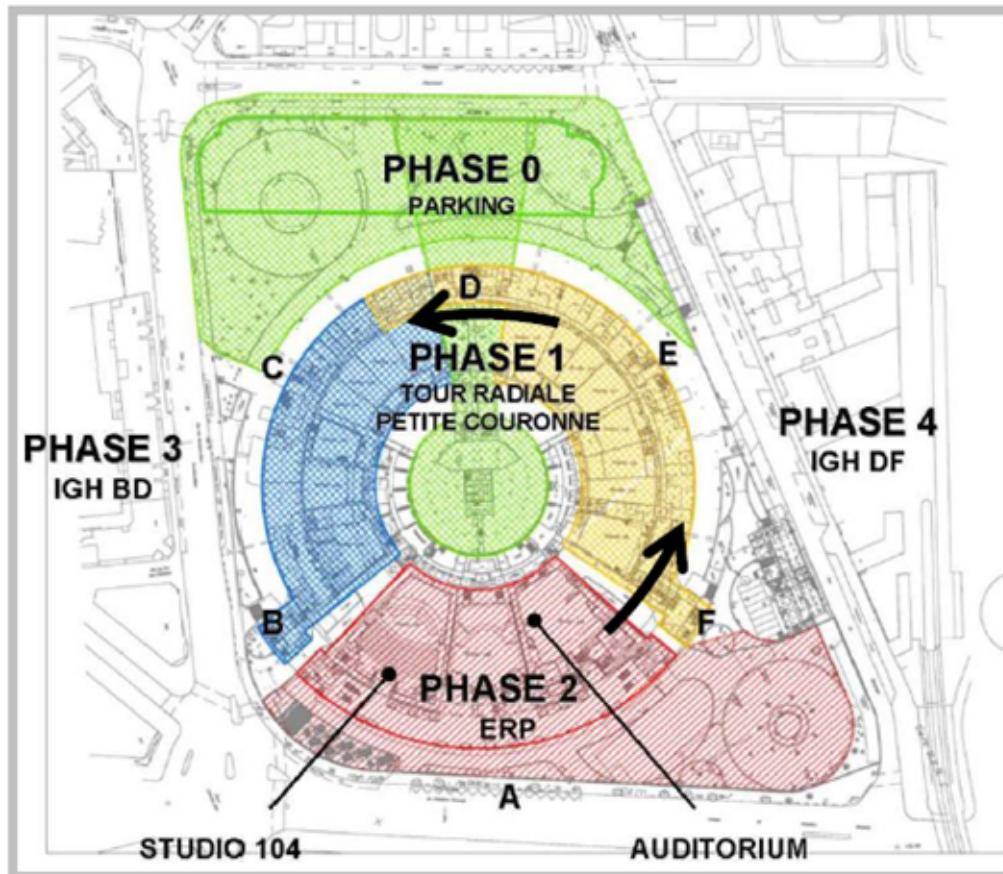
Insuffisamment préparée et pilotée au démarrage du projet, la réhabilitation de la Maison de la Radio a vu son calendrier dériver, entraînant progressivement une inflation des coûts. Bien que tardif, le pilotage des travaux mis en place à partir de l'année 2018 a permis de stabiliser l'enveloppe financière du projet.

4.2.1 Un chantier de réhabilitation réalisé sur près de vingt ans

4.2.1.1 Une opération de réhabilitation qui présente des dysfonctionnements depuis de nombreuses années

La réhabilitation de la Maison de la Radio trouve son origine en 2003, avec la mise en demeure du Préfet de Police de Paris de mettre l'immeuble en conformité avec la réglementation sur la prévention des risques incendie. Initialement prévue comme une simple remise aux normes de sécurité, l'opération a rapidement évolué vers une reconstruction de la Maison de la Radio, avec une modernisation du bâtiment et une extension de ses installations.

Schéma n° 2 : L'opération de réhabilitation de la Maison de la Radio



- Phase 0 : Construction du parking de 750 places.
- Phase 1 : Réhabilitation de la Petite Couronne, de la Radiale et la Tour.
- Phase 2 : Réhabilitation de l'ERP situé sur l'avenue du Président Kennedy, du studio 104 et construction de l'auditorium de 1461 places.
- Phase 4 : Réhabilitation de l'IGH entre les portes D et F ainsi que les aménagements extérieurs au droit de l'ERP et du parvis de la porte D.
- Phase 3 : Réhabilitation de l'IGH entre les portes B et D ainsi que les aménagements extérieurs au droit de l'IGH et des installations de chantier et l'opération du socle (rez-de-chaussée et sous-sols)

Source : Radio France

Le chantier de la réhabilitation a souffert d'une série de carences relevées dans les précédents rapports de la Cour.

Dès l'origine, le choix de privilégier le maintien dans les lieux - évalué par une mission de l'inspection générale des finances en 2004 à plus de 260 M€ - impliquait un surcoût significatif par rapport au scénario d'un déménagement de l'entreprise.

Par ailleurs, l'approche initiale d'une simple remise aux normes de sécurité s'est rapidement révélée trop restrictive et le périmètre des travaux n'a cessé de grossir par la suite (avec le parc de stationnement souterrain, l'auditorium, l'orgue, les travaux de modernisation des studios, etc.).

À l'accroissement des travaux s'est ajoutée une sous-estimation initiale du projet par Radio France, qui n'a pas été démentie par le maître d'œuvre sélectionné sur la base d'un programme fonctionnel imprécis et peu détaillé. Les ajustements qui ont suivi avec l'augmentation régulier du coût prévisionnel des travaux ont eu pour conséquence une dégradation continue des relations entre la maîtrise d'ouvrage et le maître d'œuvre qui a conduit à une résiliation de leurs relations contractuelles à l'achèvement de la phase 2. Le choix d'un nouveau maître d'œuvre à partir de 2013 qui a dû mener sa mission sans la connaissance exhaustive de l'historique des études initiales n'a également pas facilité le pilotage du chantier.

D'autres choix inappropriés ont été opérés qui ont été relevés par des travaux d'expertise à partir de 2017.

D'abord, l'équipe en charge de la maîtrise d'ouvrage a été longtemps sous-dimensionnée. La décision de décomposer les travaux en plus de trente lots séparés, à l'issue du caractère infructueux en 2007 du premier appel d'offres envisagé sous la forme de macro-lots, et le choix, légitime, de ne pas recourir à une entreprise générale pour assurer un pilotage coordonné des intervenants sur le chantier, auraient dû conduire à renforcer sensiblement la maîtrise d'ouvrage. Or, ce n'est qu'à partir de 2012 et l'installation de la Réhabilitation comme direction autonome que les équipes ont été progressivement renforcées¹⁶⁰.

Également, une connaissance insuffisante de l'état du bâtiment lors de l'ouverture des chantiers aurait dû inciter à une étude plus approfondie des structures du bâtiment, de l'emplacement des réseaux, ainsi que de la présence d'amiante et de plomb avant le démarrage des dernières phases du chantier.

Sur le plan juridique, la passation de marchés fermes pour l'intégralité des quatre phases avec chaque entreprise sélectionnée, qui devait permettre l'obtention d'offres compétitives, s'est avérée défavorable pour le maître d'ouvrage qui n'a jamais été en mesure de respecter les délais de démarrage des chantiers. Aussi, l'attribution à une entreprise inexpérimentée du lot chauffage-ventilation-climatisation et plomberie, qui a accumulé retards et malfaçons, a eu un impact sur l'ensemble du chantier jusqu'à la résiliation en 2019 de son marché.

Enfin, jusqu'au lancement de la phase 3 en 2019 (intervertisse avec la phase 4), la multiplication des modifications de programme durant les travaux a conduit à régulièrement modifier l'organisation des travaux, avec des conséquences en termes de délais et de coûts. Ces modifications ont donné lieu à plusieurs milliers d'ordres de service, dont plus de 1800 recensés pour la seule phase 4, en avril 2017.

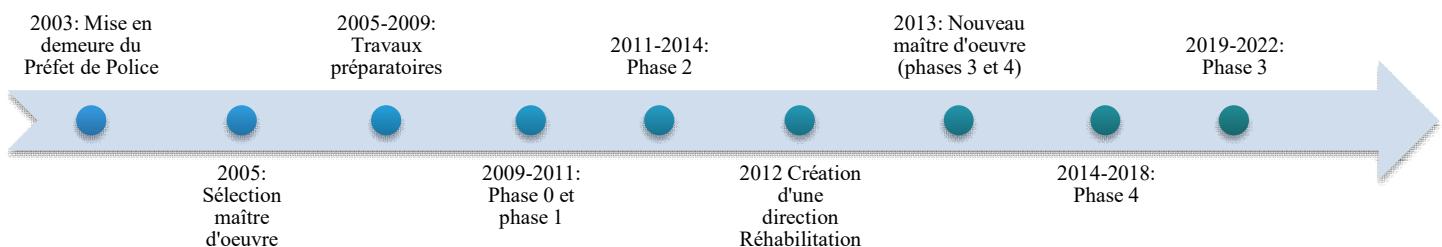
Au total, l'expert qui a été chargé de l'audit des travaux a estimé que la durée réaliste d'une opération de cette ampleur¹⁶¹, en site occupé, aurait dû s'établir autour de quatre ans et demi pour la phase de préparation et d'études et neuf ans pour la libération des locaux et les travaux, soit une durée totale d'environ 13 ans et demi. La durée contractuelle des seuls travaux, prévus sur six ans et huit mois, était donc trop ambitieuse comparée à une durée raisonnable de neuf ans, et s'est échelonnée sur une durée réelle de plus de 13 ans. L'opération

¹⁶⁰ Avec la création en 2012 de la direction générale adjointe en charge de la réhabilitation, les effectifs consacrés à la réhabilitation sont passés progressivement d'un peu plus d'une dizaine de personnes jusqu'à 30 salariés. Avec la fin des travaux, ces effectifs ont progressivement reflué pour atteindre désormais une quinzaine de collaborateurs.

¹⁶¹ Bâtiment de 110 000 m² hors œuvre, dont 73 000 m² utiles.

dans son ensemble qui a duré 19 ans et huit mois, s'est ainsi révélée excessivement longue et génératrice de coûts.

Schéma n° 3 : Chronologie des travaux de réhabilitation de la Maison de la Radio



Source : Cour des comptes

4.2.1.2 Une réaction tardive au défaut de pilotage du projet

La désignation d'un expert indépendant en vue d'établir un diagnostic des dysfonctionnements et des mesures à prendre pour le suivi des travaux de réhabilitation a été décidée par les tutelles de Radio France au terme d'une succession de crises. En effet, entre 2015 et 2017, trois événements marquants ont révélé des lacunes dans la maîtrise des coûts, la planification des travaux et la gestion globale du projet.

Les constats opérés par la Cour dans son rapport de 2015 sur Radio France avaient conduit à une saisine de la Cour de discipline budgétaire et financière¹⁶² mettant en cause plusieurs dirigeants de l'entreprise en raison de l'augmentation excessive du coût des marchés. Ces mises en cause semblent avoir conduit l'entreprise à focaliser son attention sur les questions juridiques de régularité des marchés, dans une atmosphère de crise prolongée, et sans disposer d'un diagnostic fiabilisé.

Une autre difficulté s'est manifestée lors de la livraison de la première tranche de la phase 4 en décembre 2016. Les travaux, notamment au niveau du chauffage, ont été livrés dans un état d'inachèvement patent, mettant en évidence des lacunes dans la qualité de leur exécution et de leur supervision.

Enfin, c'est en juin 2017, après des corrections successives de prévisions intervenues depuis la signature du contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2015-2019, que l'annonce par Radio France de l'impossibilité d'achever la réhabilitation sans une remise en cause significative des hypothèses de coûts et de délais a suscité une mise en question de la gestion des travaux. En effet, alors qu'au comité d'audit de février 2017 était annoncé un objectif d'achèvement des travaux pour juillet 2019 assorti d'un coût final estimé de 462 M€¹⁶³, cette prévision est sensiblement revue quatre mois après, avec trois scénarios proposés, liés à de nouveaux coûts identifiés et à la possibilité d'une mise à plat des marchés. Ces trois propositions - (1) achever l'opération « avec les marchés actuels », (2) achever l'opération

¹⁶² Arrêt n° 227-760 du 25 janvier 2019 sur le chantier de la réhabilitation.

¹⁶³ Coût estimé en février 2017 incluant une enveloppe de près de 30 M€ d'indemnités.

« avec de nouveaux marchés et sans la connaissance préalable du bâtiment », (3)achever l'opération « avec de nouveaux marchés et la connaissance du bâtiment » - conduisaient à décaler les dates d'achèvement des travaux dans une fourchette de trois à cinq ans, et augmentaient le coût d'investissement de +29 à +37 M€ et le coût des charges de fonctionnement induites de +48 à +99 M€.

C'est dans ce contexte qu'en août 2017 a été fait le choix de désigner un expert indépendant chargé d'établir un audit de l'opération, en la personne de M. Jean-Pierre Weiss.

4.2.1.3 La mise en place d'un pilotage opérationnel du projet

Dans son rapport d'expert d'octobre 2017, M. Weiss fait le constat des dysfonctionnements qui ont affecté l'opération de réhabilitation et préconise des mesures de redressement.

4.2.1.3.1 Le rappel des dysfonctionnements constatés

Le rapport rappelle d'abord les complications d'ordre logistique qui ont été rencontrées au travers des retards dans la libération de locaux, ainsi que la découverte sur le chantier d'ouvrages dissimulés et de la faiblesse de certains ouvrages existants.

Le pilotage et l'organisation du chantier ont par ailleurs été affectés par le nombre élevé de modifications intervenues. La maîtrise d'ouvrage a manqué d'une appréhension globale des opérations de travaux et souffert d'un manque d'autorité face aux entreprises, lié aux mauvaises relations avec la maîtrise d'œuvre et à une application peu effective des pénalités.

Sur le plan de la gestion, le projet a été marqué par un défaut de pilotage financier et s'est finalement enferré dans une gestion de crise qui a affecté la bonne maîtrise de l'opération.

4.2.1.3.2 Les mesures de redressement adoptées

En réponse à ces difficultés, un ensemble de recommandations du rapport ont permis d'améliorer sensiblement le pilotage du chantier.

- 1) Le rapport introduit en premier lieu l'idée de faire de la réhabilitation un projet partagé au sein de l'entreprise, piloté de manière transversale, en mode projet, de manière à harmoniser l'intervention des directions et assurer leur complémentarité au sein d'un plan de charge général. Une formalisation des objectifs du programme de travaux a ainsi été préconisée, associant l'ensemble des directions concernées.
- 2) Le rapport souligne l'importance de formaliser le pilotage et la conduite de l'opération de manière distincte.

La conduite de l'opération, définie comme la production d'études, projets ou chantiers qui contribuent de manière opérationnelle au projet est confiée au directeur de la réhabilitation, chargé de désigner des chefs de projet (directeurs etc.) responsables d'une contribution au projet global et de rendre compte des opérations devant le comité de pilotage.

Le comité de pilotage (COPIL) - réunissant les directeurs impliqués dans l'opération¹⁶⁴ et le secrétaire général de l'entreprise – se voit confier pour mission de veiller à l'alignement des actions entreprises avec les objectifs globaux du projet en termes de coûts, de délais et de qualité. Il assure également une supervision stratégique et une prise de décision centralisée, garantissant une réactivité face aux difficultés rencontrées. Un tableau de bord mensuel des opérations est mis en place comme outil de pilotage, en déclinant pour chaque projet ses caractéristiques, les risques identifiés, ainsi que les délais et les coûts prévisionnels envisagés.

- 3) Ce pilotage par les coûts et les délais a été permis par la définition d'objectifs opérationnels partagés. Le coût final estimé (CFE) qui suivait jusqu'alors une projection financière des dépenses liées aux travaux et aux prestations intellectuelles associées (assistance à maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre) a ainsi été complété.

La définition d'un coût total maximum (CTM), envisagé comme un plafond de dépenses utilisé pour le pilotage du projet, a consisté à ajouter au coût final estimé les sommes versées au titre des indemnités et décalages de chantier, ainsi qu'une provision pour aléas et imprévus définie de la manière la plus réaliste possible.

En outre, un coût complet prévisionnel (CCP) a permis d'établir, au-delà du CTM, un coût comprenant l'ensemble des charges internes immobilisables et autres coûts de fonctionnement, ainsi que les opérations connexes liées au projet (mobilier notamment), sans toutefois inclure le coût de la masse salariale. Ce CCP a été suivi à partir de la phase 3, dernière phase de l'opération de réhabilitation, ainsi que sur les travaux ultérieurs.

Un pilotage des délais a également été défini, avec l'identification pour chaque opération de dates jalons dont le respect prévisionnel a été intégré aux indicateurs de suivi.

- 4) Ce suivi a été complété par une présentation trimestrielle devant le comité d'audit et le conseil d'administration de l'avancement des opérations et l'atteinte des objectifs calendaires et budgétaires. Réalisé dans un souci de transparence, ce dispositif a permis de déboucher de manière consensuelle sur nombre de décisions et rétabli un climat de confiance entre les parties prenantes au projet.

Il apparaît également certain que l'accompagnement par un expert indépendant, capable d'interroger ou mettre en cause certaines orientations, a largement contribué au redressement du suivi du projet.

- 5) Des recommandations plus opérationnelles ont porté notamment sur la vérification de la qualité des travaux livrés par l'ensemble des directions concernées (réhabilitation, direction de l'établissement et direction de la technologie et des systèmes d'information), ou encore sur la proscription de toute modification de programme en cours de chantier.

- 6) D'autres actions plus spécifiques ont été mises en œuvre. En particulier, la multiplicité des ordres de service, induits par la procédure d'allotissement dans le cadre d'une opération complexe, a conduit à retenir une organisation simplifiée pour la rénovation des studios création. Pour cette rénovation, décidée en 2016 et décorrélée du chantier de réhabilitation, le choix a été fait de confier sa mise en œuvre à un architecte de réalisation, permettant ainsi

¹⁶⁴ Il s'agit des directeurs de la réhabilitation, de l'établissement, de la technique et des systèmes d'information, des achats, des finances et du juridique.

au maître d'ouvrage de se concentrer sur la définition de ses besoins et de réduire la charge liée au suivi du chantier.

Cet ensemble de mesures, et particulièrement la désignation d'un expert indépendant capable d'auditer et de mettre en cause l'orientation des travaux, a permis de redresser la gestion du projet de réhabilitation, grâce à une gouvernance et un suivi financier renforcés, ainsi qu'à une approche transversale en mode projet. Il en est ressorti, à partir de 2018, une stabilisation accrue du projet.

4.2.2 Une réhabilitation d'un montant de près de 700 M€ TTC qui n'est pas achevée

4.2.2.1 Un coût de la réhabilitation stabilisé à un niveau élevé

La réhabilitation de la Maison de la Radio a été marquée par des dérives substantielles en termes de délais et de coûts.

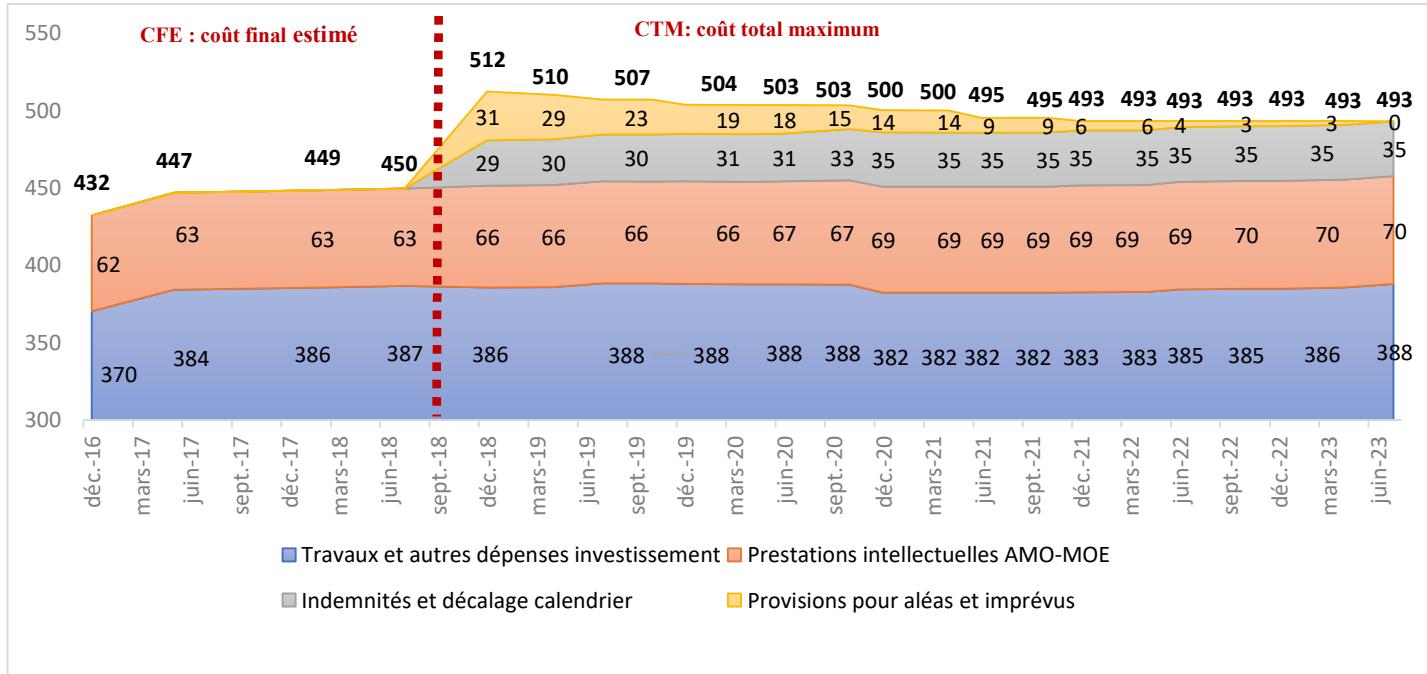
Commencée en 2003, l'opération a été officiellement achevée en décembre 2022, près de vingt ans après. Sa durée totale a atteint 19 ans et huit mois, alors qu'elle dû être de 13 ans et demi selon l'expert désigné pour évaluer l'opération, soit un retard de plus de six ans.

L'estimation budgétaire initiale du chantier, approuvée par le conseil d'administration en décembre 2008 à hauteur de 328,2 M€ - ou 355,5 M€ en intégrant une inflation prévisionnelle de 2,5% par an sur la durée du chantier - a finalement été dépassée de plus de 137 M€ (+39%) pour atteindre près de 493 M€.

Les mesures de pilotage introduites en 2018 ont permis de limiter les augmentations de coût en fin de projet. Un coût total maximum (CTM) a été défini, incluant le montant des indemnités versées, ainsi qu'une provision pour aléas et imprévus évaluée de manière sincère. Cet indicateur, fixé en conseil d'administration et suivi par le comité d'audit, a permis de suivre les dépenses avec rigueur et de réduire la provision pour aléas et imprévus dès lors que les risques anticipés étaient maîtrisés.

Ces mesures de suivi ont permis de stabiliser les coûts en fin de projet. Le suivi des coûts réels à périmètre constant montre que le coût final estimé (CFE), qui s'élevait à près de 450 M€ à l'été 2018, s'est établi en dessous de 458 M€ en fin d'opération (hors indemnités versées), soit une augmentation de 8 M€ sur la période qui n'apparaît pas excessive au regard des projections à la hausse précédemment envisagées.

**Graphique n° 20 : Évolution du coût estimé des travaux de réhabilitation :
CFE jusqu'en juillet 2018, puis CTM à partir de décembre 2018 (en M€)**



Note : Le coût total maximum (CTM) ajoute au coût final estimé des travaux (CFE) le montant des indemnités versées et les coûts liés au décalage de calendrier ainsi qu'une provision pour aléas et imprévus. Le montant des indemnités évalué au moment de la mise en place du CTM était de 29,8 M€, non compris dans le CFE.

Source : Cour des comptes d'après les données Radio France

L'intérêt des mesures adoptées depuis 2018 se reflète également dans le montant des indemnités versées aux entreprises de travaux intervenant sur le chantier, au titre notamment des surcoûts générés par les décalages de calendrier. Ainsi, alors que les indemnités versées rattachées à la phase 4 ont été les plus élevées, avec plus de 15 M€ versés, celles résultant de la phase 3 démarrée en 2019, à 4,3 M€ ont été les moins élevées de l'ensemble de l'opération. Cette modération des indemnités s'explique également par la mise en place d'une procédure précise et structurée dans le traitement des indemnités réclamées, avec le recrutement d'une personne chargée de les analyser et les négocier.

Tableau n° 31 : Montant des indemnités versées dans le cadre du chantier de réhabilitation (en M€)

Phase	Montant
Phases 0 et 1	6,55
Phase 2	8,52
Phase 4	15,21
Phase 3	4,34
Montant cumulé	34,63

Source : Radio France

4.2.2.2 Des travaux sur le bâtiment qui demeurent inachevés

L'opération de réhabilitation de la Maison de la Radio n'a pas conduit à la livraison d'un immeuble intégralement remis à neuf, le périmètre de l'opération ne couvrant pas l'ensemble des travaux structurels rendus nécessaires par le vieillissement de l'immeuble et son utilisation continue. Ainsi, l'achèvement de la réhabilitation ne marque pas la fin des interventions sur la Maison de la Radio. Par ailleurs, certains travaux de structure ont été réalisés en dehors de l'opération de réhabilitation, qu'ils aient été subventionnés par l'État ou financés par Radio France dans le cadre de ses investissements courants.

L'État aura participé à l'opération de réhabilitation et à la rénovation des studios de création par un financement de 70% du coût des travaux, soit près de 402 M€ du coût total de 571 M€ HT(685 M€ TTC). Dans le détail, la charge supportée par l'État représente 76 % du chantier de réhabilitation (372,5 M€ des 492,8 M€ engagés) et 37 % pour les studios de création (29,1 M€ pour un coût évalué à 78,4 M€).

Tableau n° 32 : Travaux bénéficiant d'un financement à 70% par l'État (en M€ HT)

Opération	Montant HT
Opération Réhabilitation (2003-2022)	
Travaux	383,8
<i>Dont - Travaux préparatoires (2005-2009)</i>	9,4
- Phase 0 (2009-2011)	37,1
- Phase 1 (2009-2011)	72,6
- Phase 2 (2011-2014)	105,4
- Phase 4 (2014-2018)	79,2
- Phase 3 (2019-2022)	75,6
- Relocalisation (phases 0, 1, 2, 4.1)	4,5
Prestations intellectuelles MOE AMO	69,7
Indemnités et décalages de calendrier	35,3
Autres (taxes, investissements techniques, divers)	4,1
Total opération Réhabilitation	492,8
 Studios de création (2017-2026)	 78,5
 Total Maison de la Radio	 571,3

Source : Cour des comptes d'après données Radio France

Ces coûts ne couvrent cependant pas l'intégralité des dépenses engagées pour la réhabilitation de la Maison de la Radio. Une évaluation en coût complet est effectuée depuis le début de la phase 3 qui a également été mise en œuvre pour le suivi de la rénovation des studios de création. Elle témoigne d'un coût complet largement supérieur au seul coût des travaux.

Sur la phase 3, l'évaluation en coût complet ajoute près de 59 M€ de coûts internes immobilisables et autres charges de fonctionnement, ainsi que des opérations connexes à hauteur de 15 M€, notamment l'opération « Retrouvailles » qui inclut les dépenses liées au cloisonnement des locaux, leur aménagement et les charges liées à la fin des baux externes. Sur la phase 3, le coût complet est ainsi supérieur de 78% au coût des travaux figurant dans le suivi de l'opération de réhabilitation.

Il est toutefois difficile d'en extrapoler de manière fiable le coût complet de la réhabilitation dans la mesure où l'écart entre le coût des travaux subventionnés par l'État et le coût complet peut varier sensiblement selon les phases. Ainsi, la rénovation des studios de création, réalisée dans le prolongement de la réhabilitation, s'évalue en coûts complets à 90,5 M€ HT, soit 15% de plus que le seul coût des travaux ; ce taux est bien inférieur à celui constaté pour la phase 3.

Tableau n° 33 : Montant des travaux réalisés sur la Maison de la Radio (en M€ HT)

<i>Opération</i>	<i>Période</i>	<i>Coût total maximum (CTM)</i>					<i>Coût complet prévisionnel (CCP)</i>		
		<i>Travaux et autres</i>	<i>PI MOE AMO</i>	<i>Indemnités</i>	<i>PAI</i>	<i>Total CTM</i>	<i>CII et fonctionnement</i>	<i>Autres dépenses Opérations connexes</i>	<i>Total général</i>
Réhabilitation Phase 3	2018-2023	75,6	15	4,7	-	95,3	58,9	15,3	169,5
Studios de création	2018-2028	61,4	13,9		3,3	78,5	11	1	90,5

- PI MOE – AMO : Prestations intellectuelles maîtrise d'œuvre – assistance à maîtrise d'ouvrage

- PAI : provisions pour aléas et imprévus

- CII : Coûts internes immobilisables (CII)

Source : Radio France

La Maison de la Radio fait l'objet d'autres travaux de structure, financés par Radio France dans le cadre de ses investissements courants. Ces interventions, identifiées après le lancement de la réhabilitation résultent parfois de sinistres (petite couronne), répondent à de nouveaux usages (studio 101), ou s'inscrivent dans des opérations régulières de gros entretien (réovation des façades). Certaines rénovations sont même déjà envisagées sur les premières phases de la réhabilitation, livrées il y a treize ans (espaces de restauration, foyers des musiciens). À cet égard, l'inscription par arrêté du 26 mars 2018 d'une grande partie de la Maison de la Radio au titre des monuments historiques pourrait contribuer à renchérir le coût de certaines rénovations à venir. L'opération de réhabilitation ne couvre donc pas l'ensemble des rénovations intervenues ou à réaliser sur l'immeuble de la Maison de la Radio, ces interventions se renouvelant régulièrement.

Tableau n° 34 : Principaux travaux d'investissement engagés ou à planifier (en M€)

Opération	Montant HT
Réhabilitation petite couronne (coût final constaté)	5,9
Studio 101 (2017-2025)	15
Finalisation des abords dans le cadre de besoins nouveaux sur la gestion des déchets, la sûreté, l'électrification du parc automobile (2022-2027)	3,6
Réhabilitation de la façade aluminium (2020-2028)	17,5
Réfection des parties en mosaïque de la façade (façade classée, travaux à planifier)	5 à 10
Rénovation espaces de restauration livrés il y a 13 ans (à planifier)	5 à 10
Complémentation de l'approvisionnement en énergie pour suppléer ou remplacer la géothermie (à planifier)	Plus de 5
Total	57 à 67

Source : données Radio France

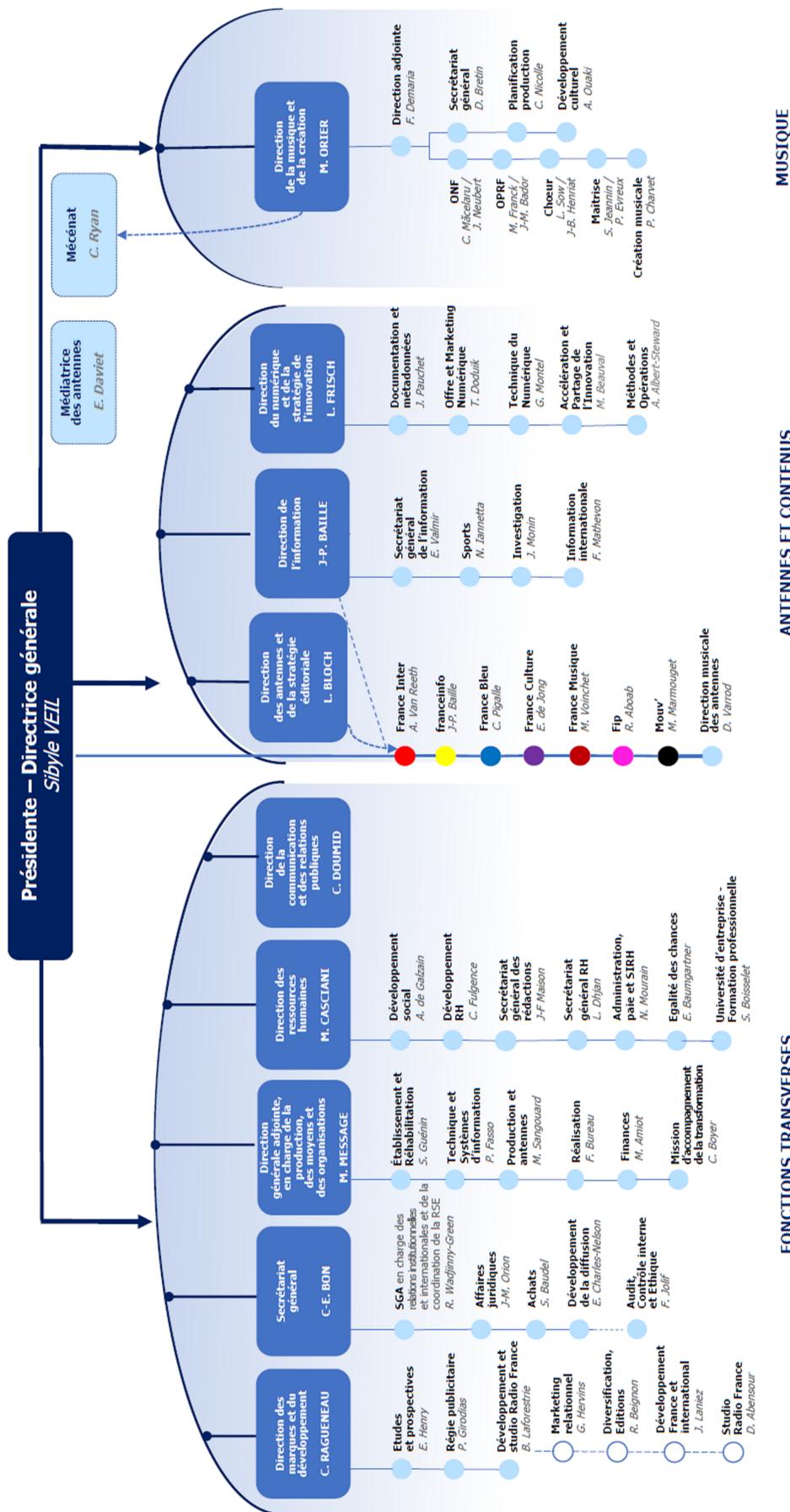
Le bilan de l'opération de réhabilitation met en évidence la sous-estimation initiale des travaux à réaliser et une dérive progressive des coûts, résultant d'imprévus et d'ajustements successifs du projet. Ce constat met en lumière l'importance d'une évaluation rigoureuse et fiable des investissements à opérer, afin de permettre une planification des travaux selon un calendrier soutenable et partagé. Il est donc essentiel que Radio France poursuive la démarche engagée de planification des travaux, au travers d'un schéma directeur immobilier régulièrement mis à jour.

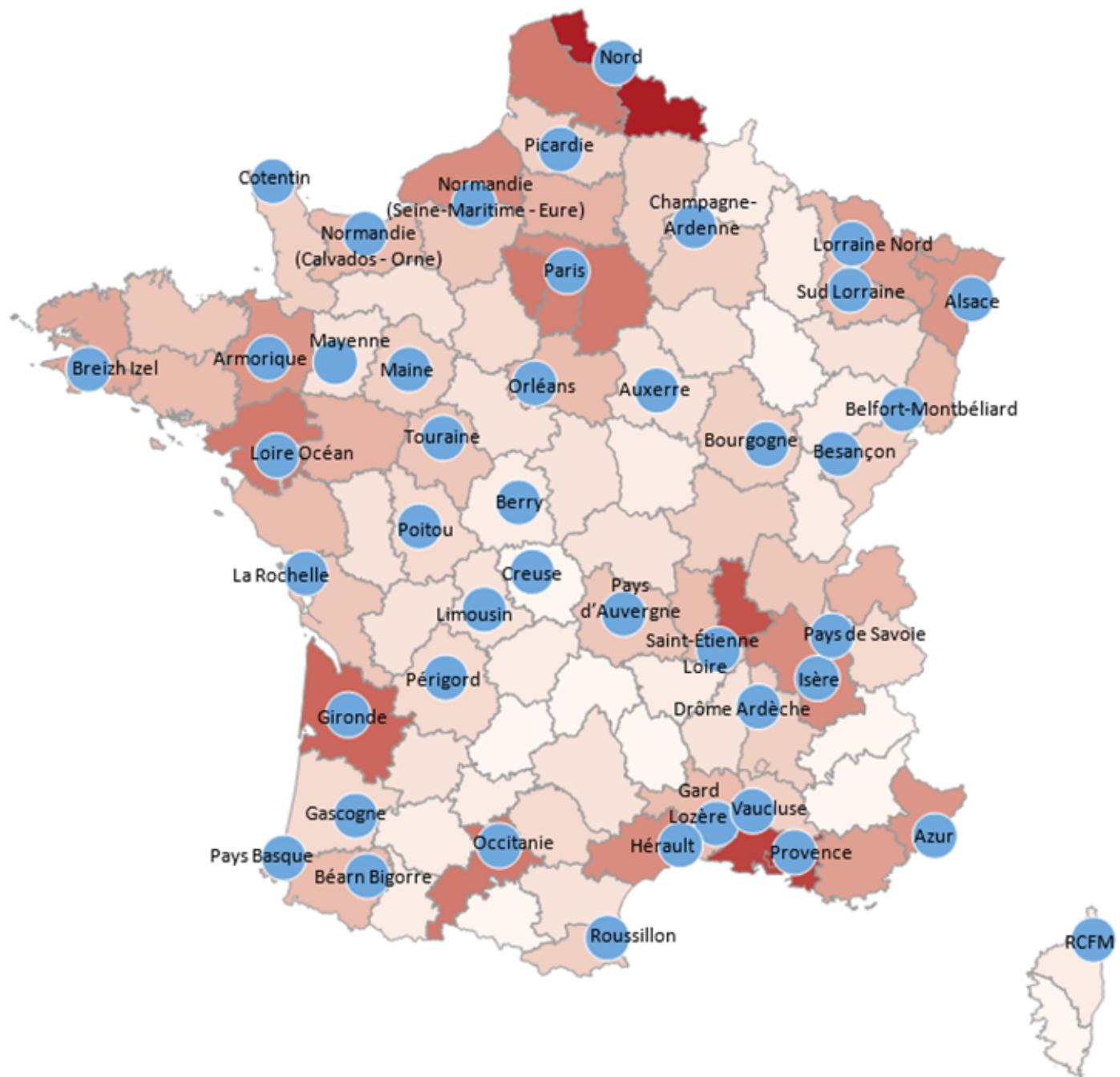
La méthode adoptée lors de la dernière phase des travaux de réhabilitation, fondée sur un pilotage réactif et une clarification des rôles et des responsabilités, a montré son efficacité pour maîtriser les coûts du chantier. L'extension de cette approche à d'autres investissements, qu'ils soient immobiliers ou numériques, pourrait sensiblement améliorer la gestion des risques associés à ces projets. Cette méthode pourrait ainsi utilement être reproduite, auprès d'autres opérateurs de l'État, sous la forme par exemple d'un cahier des charges préalable au démarrage de tout investissement d'envergure.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Organigramme de Radio France	121
Annexe n° 2.	Carte des stations locales du réseau France Bleu.....	122
Annexe n° 3.	Le réseau régional France 3.....	123
Annexe n° 4.	Le bilan de 2017 à 2023	124
Annexe n° 5.	Le compte de résultat de 2017 à 2023.....	125
Annexe n° 6.	Lexique.....	126

Annexe n° 1. Organigramme de Radio France

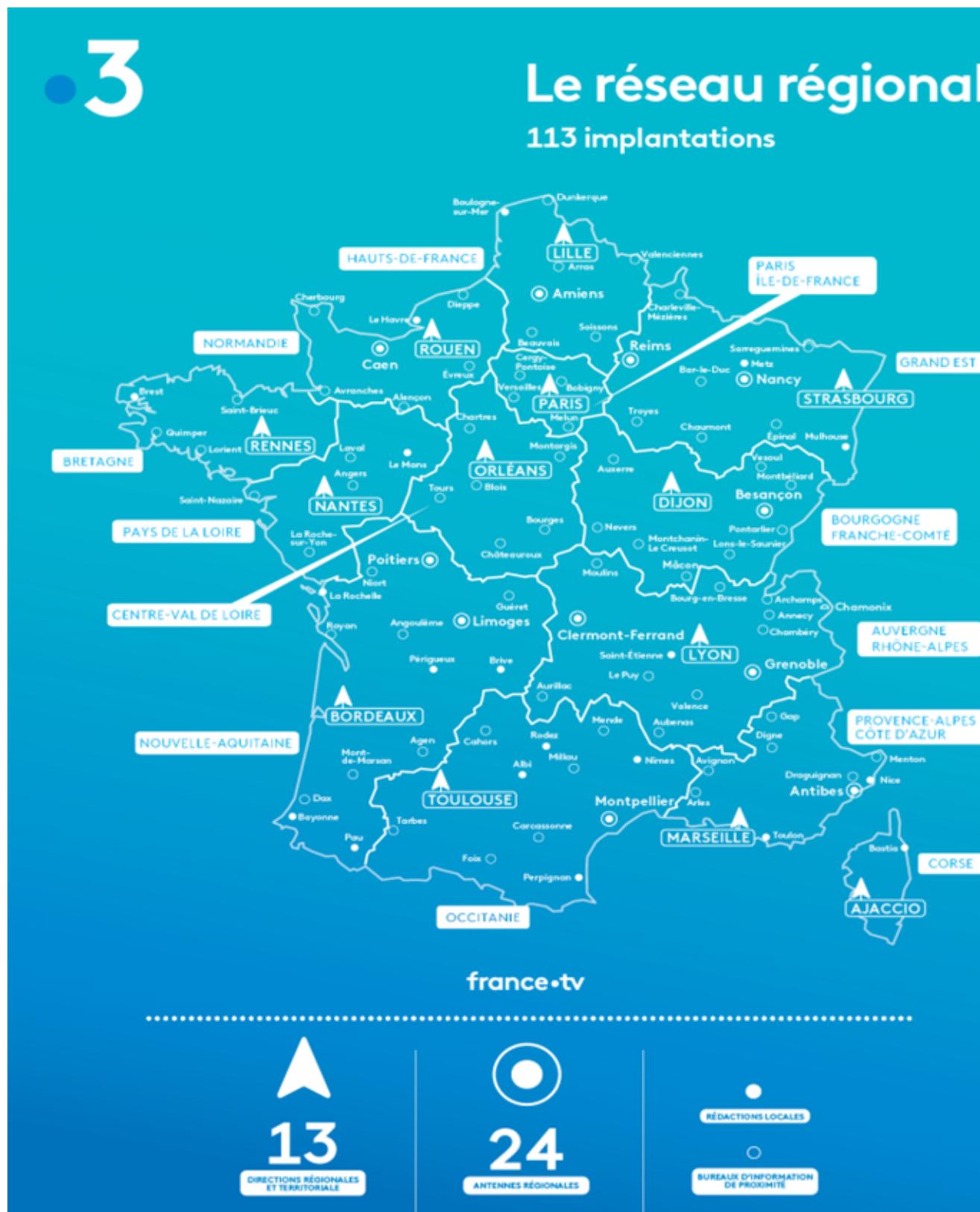


Annexe n° 2. Carte des stations locales du réseau France Bleu

Note : dégradé rouge selon le nombre d'habitants par département

Source : Cour des comptes

Annexe n° 3. Le réseau régional France 3



Source : France TV

Annexe n° 4. Le bilan de 2017 à 2023

<i>En milliers d'euros</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	<i>Évolution 2017-2023</i>
<i>Capital souscrit non appelé</i>	27 500	27 500	0	0	0	0	0	0% 0
<i>Immobilisations incorporelles</i>	26 190	29 127	30 742	30 794	43 295	56 874	64 840	148% 38 650
<i>Immobilisations corporelles</i>	377 796	380 492	391 913	412 471	428 590	451 103	462 032	22% 84 236
<i>Immobilisations financières</i>	3 153	2 507	2 493	2 425	2 952	5 846	5 831	85% 2 678
Actif Immobilisé	407 139	412 126	425 148	445 690	474 837	513 824	532 703	31% 125 564
<i>Stock et encours</i>	442	411	427	426	446	404	411	-7% -31
<i>Avances et acomptes versés</i>	372	533	5 936	4 703	3 656	169	229	-38% -143
<i>Créances clients</i>	42 047	47 828	40 988	38 784	36 962	48 033	47 024	12% 4 977
<i>Autres créances</i>	39 004	44 042	33 847	34 183	21 932	22 837	19 184	-51% -19 820
<i>Dettes fournisseurs</i>	-44 288	-55 230	-51 599	-54 478	-45 313	-61 716	-50 720	15% -6 432
<i>Dettes sociales et fiscales</i>	-95 210	-101 359	-95 072	-105 426	-105 980	-119 627	-136 557	43% -41 347
<i>Autres dettes</i>	-16 849	-19 076	-19 755	-22 439	-19 196	-25 283	-25 146	49% -8 297
<i>Comptes de régularisation</i>	5 122	1 814	1 748	5 489	4 435	3 491	4 605	-10% -517
Besoin en fonds de roulement	-69 360	-81 037	-83 480	-98 758	-103 058	-131 692	-140 970	103% -71 610
<i>Comptes courants et dettes financières</i>	-6 294	-2 259	-66	-201	-74	-16	0	-100% 6 294
<i>Trésorerie</i>	10 657	8 313	20 911	16 337	19 586	4 928	2 665	-75% -7 992
Trésorerie nette	4 363	6 054	20 845	16 136	19 512	4 911	2 664	-148% -1 699
Provisions pour risques et charges	-79 324	-70 503	-89 603	-93 122	-89 052	-74 571	-80 761	2% -1 437
<i>Capital social</i>	56 560	56 560	56 560	74 260	92 795	108 353	114 870	103% 58 310
<i>Réserve légale</i>	156	156	156	156	156	156	156	0% 0
<i>Réserve générale</i>	35 652	35 652	35 652	35 652	35 652	35 652	35 652	0% 0
<i>Report à nouveau</i>	-26 558	-31 363	-24 085	-42 285	-51 922	-48 213	-47 539	79% -20 981
<i>Résultat de l'exercice</i>	-4 805	7 278	-18 200	-9 637	3 709	674	1 085	-123% 5 890
<i>Subventions d'investissement</i>	224 316	220 370	216 902	211 798	221 850	215 847	209 413	-7% -14 903
<i>Amortissements dérogatoires</i>	4 997	5 487	5 925	0	0	0	0	-100% -4 997
Capitaux propres	290 318	294 140	272 910	269 945	302 241	312 470	313 637	8% 23 319

Annexe n° 5. Le compte de résultat de 2017 à 2023

<i>En milliers d'euros</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2017-2023 % et valeur
<i>Redevances</i>	577 752	586 373	582 421	577 418	569 436	571 382	609 706	5,5% 31 954
<i>Recettes publicitaires</i>	49 489	52 013	56 355	57 840	60 956	65 421	69 425	40,3% 19 936
<i>Ventes et prestations de services</i>	28 750	32 860	35 105	19 089	30 816	44 708	44 009	53,1% 15 259
Chiffre d'affaires	655 992	671 245	673 881	654 347	661 207	681 512	723 141	10,2% 67 149
<i>Autres produits d'exploitation</i>	32 251	31 768	21 311	15 123	17 338	20 591	15 481	-52,0% -16 770
<i>Quote-part de subventions*</i>	12 242	14 038	14 927	15 063	14 810	16 373	20 135	64,5% 7 893
Total des produits d'exploitation	700 484	717 050	710 118	684 532	693 354	718 475	758 757	8,3% 58 272
<i>Achats et Autres achats et charges externes</i>	170 727	175 691	180 343	166 384	174 302	194 504	187 109	9,6% 16 382
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>	27 597	41 412	30 659	34 881	22 903	23 170	40 984	48,5% 13 387
<i>Charges de personnel - salaires et charges sociales</i>	406 244	396 838	396 933	391 263	396 732	400 193	413 924	1,9% 7 680
<i>Dotations aux amortissements et provisions</i>	65 464	58 406	57 314	57 346	58 325	57 085	69 184	5,7% 3 720
<i>Autres charges de gestion courante</i>	40 563	40 788	44 188	44 218	40 673	47 586	46 979	15,8% 6 416
Total des charges d'exploitation	710 594	713 135	709 437	694 091	692 935	722 540	758 180	6,7% 47 585
RESULTAT D'EXPLOITATION*	-10 110	3 915	681	-9 559	419	-4 065	577	-105,7% 10 687
RESULTAT FINANCIER	61	-425	127	-41	88	2 216	1 132	1755,7% 1 071
RESULTAT EXCEPTIONNEL	327	637	-17 878	-66	3 337	2 522	299	-8,6% -28
RESULTAT NET	-4 805	7 274	-18 202	-9 640	3 707	672	1 085	-123% 5 890

* La quote-part de subvention d'investissement enregistrée en résultat exceptionnel en application du PCG a été reclassée en résultat d'exploitation car elle se rapporte aux amortissements des biens qu'elle finance.

Annexe n° 6. Lexique

- ACPM** : Alliance pour les Chiffres de la Presse et des Médias, association ayant pour objet de fournir des mesures fiables et certifiées des performances des médias
- AGS** : Association pour la Gestion du régime de garantie des créances des Salariés
- AMO** : Assistance à Maîtrise d’Ouvrage
- ARCOM** : Autorité de Régulation de la Communication audiovisuelle et numérique
- ARTT** : Aménagement et Réduction du Temps de Travail
- BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- CAJ** : Commission Arbitrale des Journalistes
- CCCPA** : Convention Collective de la Communication et de la Production Audiovisuelle
- CCN** : Convention Collective Nationale
- CDD** : Contrat à Durée Déterminée
- CDDU** : Contrat à Durée Déterminée d'Usage
- CDI** : Contrat à Durée Indéterminée
- CE** : Comité d'Entreprise
- CET** : Compte Épargne Temps
- CI-ORTF** : Comité Interentreprises des Organismes de Radio et Télévision Français
- CICE** : Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi
- CIM** : Commission Interne des Marchés
- COM** : Contrat d'Objectifs et de Moyens
- COPIL** : Comité de Pilotage
- CPP** : Congé Payés Principaux
- CSA** : Conseil Supérieur de l'Audiovisuel
- CSE** : Comité Social et Économique
- CSP** : Catégories Socioprofessionnelles
- CSSCT** : Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail
- DAB+** : Diffusion numérique de la radio par ondes hertziennes (Digital Audio Broadcasting)
- DACIE** : Direction de l'Audit, du Contrôle Interne et de l'Éthique
- DASE** : Direction des Antennes et de la Stratégie Éditoriale
- DCRP** : Direction de la Communication et des Relations Publiques
- DGA** : Direction Générale Adjointe
- DGATTN** : Direction Générale Adjointe, chargée des Techniques et Technologies Nouvelles devenue Direction Technique et Système d'Information (DTSI) en juillet 2019
- DGCA** : Direction Générale de la Création Artistique du ministère de la Culture
- DMC** : Direction de la Musique et de la Création
- DRHG** : Direction des Ressources Humaines et Gestion
- DSN** : Déclaration Sociale Nominative
- DTSI** : Direction des Techniques et des Systèmes d'Information
- EAR** : Étude Audience Radio de Médiamétrie
- ERP** : Établissement Recevant du Public

ERP comptable : progiciel de gestion intégré (Enterprise Resource Planning)

ETP : Equivalent Temps Plein

FB : France Bleu

GIE : Groupement d'Intérêt Économique

GVT : Glissement Vieillesse Technicité

IDR : Indemnité de Départ à la Retraite

ILL : Indemnité Légale de Licenciement

IMR : Indemnité de Mise à la Retraite

IRP : Instances Représentatives du Personnel

JORF : Journal Officiel de la République Française

MOE : Maîtrise d'Œuvre

NAC : Nouvel Accord Collectif

NAO : Négociation Annuelle Obligatoire

NIR : Numéro d'Inscription au Répertoire ou numéro de sécurité sociale

OPAS : logiciel de gestion d'orchestre Orchestra Planning & Administration System

ORTF : Office de Radiodiffusion-Télévision Française

PARL : Personnel des Antennes des Radios Locales

PCG : Plan Comptable Général

PIA : Programme d'Investissement d'Avenir

PLF : Projet de Loi de Finances

PTA : Personnels Techniques et Administratifs

RCC : Rupture Conventionnelle Collective

RCI : Rupture Conventionnelle Individuelle

RF : Radio France

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RTT : Réduction du Temps de Travail

SACD : Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques

SACEM : Société des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs de Musique

SAP : Progiciel de gestion intégrée

SAS : Société par Actions Simplifiée

SCAM : Société Civile des Auteurs Multimédia

SDRM : Société pour l'Administration du Droit de Reproduction Mécanique

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

SIRHIUS : Progiciel SIRH

TDF : Télé Diffusion de France

TNT : Télévision Numérique Terrestre