



N° 1304

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUINZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 12 octobre 2018.

## AVIS

PRÉSENTÉ

AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES  
SUR LE PROJET DE **loi de finances pour 2019** (n° 1255),

TOME VIII

**MÉDIAS, LIVRE ET INDUSTRIES CULTURELLES**

ACTION AUDIOVISUELLE EXTÉRIEURE

PAR M. ALAIN DAVID  
DÉPUTÉ

---



## SOMMAIRE

|  | Pages     |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>I. QUELLE STRATÉGIE DE LONG TERME POUR NOS CHÂÎNES INTERNATIONALES ?.....</b>                                     | <b>7</b>  |
| <b>A. FRANCE MEDIAS MONDE : UN SUPERBE OUTIL D'INFLUENCE QU'IL FAUT SE DONNER LES MOYENS DE PRÉSERVER.....</b>       | <b>7</b>  |
| 1. Une politique volontariste en termes d'offre éditoriale, de présence mondiale et d'optimisation des dépenses..... | 7         |
| a. L'amélioration de l'offre éditoriale .....  | 7         |
| b. Le renforcement de la présence mondiale du groupe .....   | 9         |
| c. La poursuite des efforts d'économie et de synergies .....   | 9         |
| d. La transformation numérique : la « nouvelle frontière » des prochaines années ...                                 | 10        |
| 2. France 24 et RFI se sont imposées comme des médias internationaux indépendants et de qualité .....                | 12        |
| a. Une stratégie qui a porté ses fruits .....  | 12        |
| b. Cependant plusieurs défis doivent être relevés aujourd'hui.....   | 13        |
| 3. Une nécessaire clarification des missions et des moyens de FMM.....   | 14        |
| a. Des marges de manœuvres au plan financier devenues inexistantes .....   | 14        |
| b. De graves inquiétudes sur les perspectives futures .....  | 16        |
| <b>B. TV5MONDE : LA MUE EN COURS DE LA CHÂÎNE FRANCOPHONE.....</b>   | <b>17</b> |
| 1. Un plan stratégique 2017-2020 centré sur la transformation numérique de l'entreprise.....                         | 17        |
| a. Une nouvelle stratégie numérique innovante .....  | 17        |
| b. L'Afrique : autre grande priorité stratégique .....   | 18        |
| c. Des résultats encourageants en termes d'audience .....  | 20        |
| 2. Des dépenses contraintes et des recettes propres peu dynamiques .....   | 22        |
| a. Un effort de réduction des dépenses .....   | 22        |
| b. Des recettes propres peu dynamiques .....   | 24        |
| 3. Des difficultés financières à l'horizon .....   | 25        |
| a. À nouveau cette année, une baisse de la contribution française.....   | 25        |

|   |           |
|---|-----------|
| b. Ce qui ne sera pas sans impact sur les ambitions de la chaîne francophone.....   | 25        |
| <b>C. UN EXEMPLE À SUIVRE : LA TRANSFORMATION RÉUSSIE D'ARTE EN VÉRITABLE CHAÎNE EUROPÉENNE.....</b>  | <b>27</b> |
| 1. ARTE est devenue progressivement une chaîne européenne .....   | 27        |
| 2. L'offre ARTE Europe rencontre des résultats encourageants et doit être pérennisée.....   | 28        |
| <b>II. LA COOPÉRATION AUDIOVISUELLE : DES EFFORTS DE RATIONALISATION QUI PORTENT LEURS FRUITS, LA NÉCESSITÉ DE SE DOTER DE MOYENS SUPPLÉMENTAIRES POUR CHANGER D'ÉCHELLE.....</b> | <b>29</b> |
| <b>A. LA CRÉATION D'UN PÔLE D'EXPERTISE MÉDIAS AUTOUR DE CFI ET AU SEIN DE FRANCE MEDIAS MONDE.....</b>   | <b>29</b> |
| 1. Le rapprochement réussi de Canal France International avec FMM.....  | 29        |
| 2. Des missions recentrées sur le transfert d'expertise .....   | 29        |
| <b>B. QUELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR NOTRE COOPÉRATION AUDIOVISUELLE ?.....</b>   | <b>30</b> |
| 1. Préserver le réseau des attachés audiovisuels et travailler au plus près du terrain .  | 30        |
| 2. La mise en œuvre du « plan langue française et plurilinguisme ».....   | 31        |
| 3. Audiovisuel et développement, quelle articulation ?.....   | 32        |
| 4. Quelle coopération avec la BBC ou la Deutsche Welle ?.....   | 33        |
| <b>III. NOTRE COOPÉRATION AUDIOVISUELLE AVEC LE ROYAUME-UNI DANS LA PERSPECTIVE DU BREXIT.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>A. LA COOPÉRATION AUDIOVISUELLE VIENT S'INSCRIRE DANS UN DIALOGUE CULTUREL BILATÉRAL DONT IL FAUT PRÉSERVER LA RICHESSE .....</b>  | <b>35</b> |
| 1. Un dialogue artistique résolument tourné vers la création contemporaine et les nouvelles générations .....   | 35        |
| 2. Une coopération universitaire qui pourrait être réactivée à la faveur du Brexit.....   | 38        |
| 3. Des moyens réduits à la portion congrue qui doivent être préservés.....  | 41        |
| <b>B. LA BBC : UN EXEMPLE INSPIRANT ET UNE COOPÉRATION À RENFORCER .....</b>  | <b>41</b> |
| 1. Un exemple inspirant pour notre audiovisuel extérieur.....   | 41        |
| 2. Enjeux bilatéraux : conséquences du Brexit et perspectives de coopération.....   | 44        |
| <b>CONCLUSION.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>TRAVAUX DE LA COMMISSION : PRÉSENTATION DU RAPPORT DEVANT LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES.....</b>   | <b>49</b> |
| <b>ANNEXE : LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR VOTRE RAPPORTEUR.....</b>   | <b>55</b> |

## INTRODUCTION

**À l'heure où prospèrent les démonstrations de force et les entorses au droit international, sur fond de réaffirmation des identités et de repli nationaliste en Europe et dans un monde hyper-connecté où les rumeurs et *fake news* façonnent l'opinion, notre pays doit être capable de faire entendre sa voix.** Dans ce contexte, notre coopération audiovisuelle est un vecteur d'influence considérable qui permet à la France de :

– **promouvoir une certaine idée de l'information** : il s'agit de donner des clés de compréhension de l'actualité tout en privilégiant l'échange et le débat d'idées, signature bien française. Ce parti pris éditorial, celui du pluralisme des points de vue, adossé à un solide travail d'investigation, fait notre marque de fabrique et notre originalité ;

– **incarner nos valeurs et porter nos priorités diplomatiques** : ce sont des émissions qui portent sur les grandes questions de société comme l'égalité femmes-hommes ou la lutte contre les discriminations sur France 24 ou TV5MONDE ; c'est la diffusion de RFI en langue vernaculaire dans la bande sahélienne ; c'est la diffusion en arabe de France24 et MCD ; c'est la transformation d'Arte, projet franco-allemand, en véritable chaîne européenne au service de la création indépendante ;

– **fortifier la communauté francophone** : un accent particulier est mis sur l'apprentissage du français sur le site de RFI Savoirs, la diffusion de France 24 et TV5MONDE y contribuent ;

– **faire le lien entre audiovisuel et développement** : le rattachement de Canal France international à France Médias Monde crée un pôle d'expertise qui s'engage au quotidien pour consolider les médias des pays émergents et former des journalistes au niveau local. Ce pôle doit s'étoffer et s'allier à l'AFD.

Nous ne sommes **pas en mauvaise position, mais la concurrence est féroce et la révolution numérique change la donne.** Or les **annonces budgétaires sont plus qu'inquiétantes.** Devrons-nous renoncer à diffuser France 24 en espagnol ou RFI en anglais, à porter une politique audiovisuelle ambitieuse en Afrique pour TV5MONDE ou en Europe pour Arte ? Faudra-t-il abandonner une partie de nos programmes de formation de jeunes journalistes dans les pays émergents ? Faut-il se contenter d'une stratégie numérique *a minima* alors que nos concurrents investissent des sommes immenses dans leurs nouveaux médias ? Autant d'interrogations que soulève votre **rapporteur, qui regrette que l'audiovisuel extérieur soit encore une fois le grand oublié de la réflexion en cours sur l'avenir de notre audiovisuel public.**



## I. QUELLE STRATÉGIE DE LONG TERME POUR NOS CHAÎNES INTERNATIONALES ?

### A. FRANCE MEDIAS MONDE : UN SUPERBE OUTIL D'INFLUENCE QU'IL FAUT SE DONNER LES MOYENS DE PRÉSERVER

#### 1. Une politique volontariste en termes d'offre éditoriale, de présence mondiale et d'optimisation des dépenses

C'est autour de **trois axes qu'a été conçu le COM 2016-2020**, signé le 14 avril 2017 :

– adapter les offres éditoriales de la société à la diversité des publics, notamment aux populations les plus jeunes, et aux changements induits par la révolution numérique en matière d'usages et de modes d'accès à l'information ;

– développer la présence mondiale de France Médias Monde dans un contexte d'intensification de la concurrence, en adaptant la distribution aux évolutions techniques (passage en TNT en Afrique, et en haute définition dans l'ensemble du monde), améliorer la notoriété des médias de FMM à travers une hausse du budget de communication, et enfin, développer l'activité de coopération internationale dans le domaine des médias à travers un rapprochement de la société avec Canal France International (CFI) ;

– optimiser l'organisation et la maîtrise des équilibres budgétaires, en améliorant notamment les processus internes à l'entreprise (ressources humaines, procédures d'achats) et en développant les coopérations avec les autres entreprises de l'audiovisuel public pour réaliser des économies en gestion (achats groupés par exemple) et porter des projets ambitieux à moindre coût, à l'image de la création de l'offre d'information en continu de service public.

#### *a. L'amélioration de l'offre éditoriale*

##### **– La rénovation des grilles.**

La rénovation des grilles des trois médias et la refonte de leurs sites, ainsi que le lancement de nouvelles émissions et de formats inédits, ont été des chantiers prioritaires ces dernières années. On notera le développement des **environnements numériques avec un accent particulier mis sur la mobilité et les réseaux sociaux** (beaucoup de jeunes n'accèdent aux médias que sur mobile, notamment en Afrique), ainsi que la production de **nouvelles formes d'écriture** (Mashable sur France 24 spécialement orientée vers les jeunes, InfoMigrants, projets d'internet citoyen, ou RFI Savoirs, plateforme d'apprentissage, éducation aux médias Info Intox. Le programme **Mashable, qui a enregistré des succès impressionnants au regard du peu de moyens affectés (6 personnes) devra pourtant être stoppé faute d'investissements suffisants.**

– **En 2017, la société a développé de nouveaux contenus éditoriaux.**

**La version hispanophone de France 24 à destination de l'Amérique latine a été lancée en septembre 2017.** Le projet repose sur les complémentarités et coopérations entre France 24 et RFI sur l'ensemble des supports (TV, radio et numérique) qui travaillent notamment à la réalisation d'émissions coproduites, diffusées en télévision et en radio, ainsi qu'à un enrichissement mutuel de leurs offres éditoriales sur le numérique.

La chaîne diffuse des programmes en espagnol 6 heures par jour réparties entre une tranche matinale et une tranche en soirée, couvrant ainsi les heures de plus forte audience en Amérique Latine. L'antenne est complétée par la diffusion de France 24 en français ou en anglais selon la demande du marché.

Les premiers résultats semblent encourageants et il serait préjudiciable d'avoir à se retirer du projet faute de financements, alors même que le budget alloué spécifiquement à France 24 en espagnol en année pleine pour 2018 est de 7,3 millions d'euros.

**FMM a aussi renforcé sa participation à la chaîne franceinfo** (augmentation des chroniques reprises, allongement de 30 minutes de la reprise du signal la nuit).

– **La société s'est efforcée de mener une politique linguistique ambitieuse.**

**France 24 diffuse à la fois en français, en anglais et en arabe. RFI est diffusée en français et en 13 langues étrangères<sup>(1)</sup>** et développe des programmes bilingues ou le *Journal en français facile* pour les locuteurs non confirmés. Les performances des langues étrangères de RFI sont excellentes, notamment sur les environnements numériques avec 4,5 millions de visites mensuelles en 2017, en hausse de 8 % par rapport à 2016. Les contenus en langues étrangères de RFI sont par ailleurs diffusés plus largement par le biais d'accords de syndication avec des acteurs locaux. En outre, **les rédactions en langues étrangères assurent la production de contenus numériques** à l'instar du sous-titrage en vietnamien de vidéos de France 24 destinées aux réseaux sociaux ou au développement de vidéos mobiles en russe, chinois. L'empreinte numérique mensuelle des antennes en langues de RFI s'établit à 23,4 millions de contacts.

**MCD est diffusée en arabe à destination du Moyen-Orient.** Ses contenus sont par ailleurs diffusés plus largement par voie numérique, notamment sur les canaux dédiés aux usages en mobilité. L'empreinte numérique globale de MCD s'établit à 10,5 millions de contacts mensuels en 2017.

**Le manque de moyens force cependant la direction à réduire la voilure.** Non seulement il faudrait renoncer à la diffusion en langue peule, dont on

---

(1) L'anglais, l'espagnol, le brésilien, le portugais, le russe, le chinois, le vietnamien, le cambodgien, le persan, le roumain, le swahili, le haoussa et le mandingue



connaît l'importance en Afrique subsaharienne, mais la rédaction en anglais de RFI pourrait disparaître faute de moyens. Il ne s'agit **plus là d'ajustements à la marge mais d'une atteinte au cœur de mission de FMM** pour des économies de bouts de chandelle (à titre indicatif, un an de présence en Mandingue en Afrique coûte 600 000 euros).

### *b. Le renforcement de la présence mondiale du groupe*

Il s'agit aussi pour FMM de poursuivre le développement de sa présence mondiale sur tous les supports en renforçant les actions de notoriété et en s'adaptant aux évolutions des marchés. Si nous voulons garantir un maillage territorial le plus large possible en termes de distribution et adapté aux nouveaux usages en mobilité, nous devons investir.

**Notre capacité à gérer le passage à la TNT en Afrique et le passage ciblé et progressif vers la Haute Définition (Europe, Golfe, Asie, Amériques) sera capitale dans les années qui viennent.** En 2017, France 24 a poursuivi le développement de sa présence sur les offres TNT en Afrique (Botswana et Comores en 2017) et accentué son déploiement en Haute Définition en Europe et en Afrique du Nord - Moyen-Orient. Par ailleurs, la diffusion FM de RFI depuis Kinshasa a été reprise après neuf mois de coupure tandis qu'a été mise en service une nouvelle fréquence de MCD depuis Gaza. Enfin, MCD et RFI ont élargi leur réseau de radios partenaires.

Enfin, les **efforts de promotion de la chaîne doivent se poursuivre**. Il y a **une proximité à trouver avec le public**, en particulier par la **délocalisation de certaines rédactions** en langues étrangères dans leur bassin de diffusion. Le succès des formats réalisés au plus près de la réalité – comme la délocalisation d'émission en Tunisie – montre qu'il est possible d'améliorer la notoriété de nos chaînes pour peu qu'on y mette les moyens. Il y a une **réelle réflexion à mener sur la délocalisation en Afrique**, en lien avec le développement des langues africaines et l'apprentissage du français. La BBC, avec laquelle nous pourrions davantage coopérer notamment en Afrique anglophone, offre un exemple intéressant d'implantation sur le continent, ouverte sur le tissu et l'actualité locale.

### *c. La poursuite des efforts d'économie et de synergies*

**Le groupe s'est efforcé d'optimiser l'organisation de ses ressources humaines.** Il faut ici rappeler que les dépenses de personnel représentent 55 % du budget de FMM. En effet le groupe produit ses programmes et ne les achète pas. C'est le prix de son indépendance.

FMM a poursuivi la mise en œuvre de l'accord d'entreprise signé en décembre 2015 ainsi que le déploiement d'un nouveau système d'information de ressources humaines. Les personnels des différentes chaînes ont été regroupés dans les mêmes locaux et les équipes ont été réorganisées pour fonder des chaînes aux identités distinctes, mais avec des directions supports transversales fusionnées. Le dialogue social au sein de l'entreprise s'est relativement apaisé

après deux plans de départ volontaire et la signature en 2015 d'un nouvel accord d'entreprise harmonisé. Les efforts demandés au personnel se poursuivent (les journalistes montent et les techniciens radios réalisent les émissions).

**L'amélioration des procédures d'achat et de gestion a permis de réaliser des économies substantielles.**

Enfin, **des efforts de synergie avec les sociétés de l'audiovisuel public ont été menés** (France Télévisions, Radio France, INA, TV5MONDE) pour développer les mutualisations au niveau des achats, des appels d'offre et des programmes.

*d. La transformation numérique : la « nouvelle frontière » des prochaines années*

**Les médias de FMM s'inscrivent dans un contexte de convergence numérique qui bouscule les frontières et devrait amener non seulement à une réflexion sur les contenus, mais aussi sur l'organisation interne du groupe**, l'évolution des métiers et des méthodes de travail (le décloisonnement des rédactions linéaires et numérique, déjà existant pour les rédactions en langues de RFI ou la rédaction de France 24 en espagnol, devrait notamment se poursuivre, développement de synergie entre les médias).

**Au total, FMM prévoit de consacrer en 2018 16,1 millions d'euros à sa transformation numérique, ce qui représente 6 % de son budget global**, répartis comme suit : les moyens de la direction des environnements numériques devraient s'élever en 2018 à 7,9 millions d'euros, en augmentation de + 0,7 million d'euros, soit + 9,6 % par rapport à 2017. Le budget 2018, tout comme le réalisé 2017, reste cependant en retrait par rapport aux années précédentes du fait de la prise en compte d'économies pérennes réalisées dès 2017 (renégociation bande passante, internalisation de prestataires). Les moyens consacrés au sein des rédactions demeurent globalement stables entre 2017 et 2018 à 8,2 millions d'euros. La stratégie vise à :

– **renforcer l'offre numérique existante.** Ce renforcement se traduit par d'importantes transformations organisationnelles, notamment à travers la mise en œuvre du décloisonnement entre les rédactions linéaires et numériques et des recrutements dont le financement est spécifiquement prévu dans le COM. En 2017, certains environnements propres de FMM ont été refondus : l'application mobile de MCD, les applications « Pure Radio » de RFI et de MCD. Par ailleurs, l'interface technique permettant de diffuser les contenus éditoriaux sur les sites web et les applications mobiles de FMM ou des partenaires ainsi que le dispositif de notifications mobiles ont également été rénovés ;

– **développer la mise à disposition des contenus sur l'ensemble des environnements numériques extérieurs.** FMM poursuit sa stratégie de diffusion de ces contenus *via* les réseaux sociaux, les sites partenaires et les agrégateurs de contenus. En 2017, FMM a notamment renouvelé son partenariat avec la DNI

(Digital news initiative de Google) autour du YouTube Embedded Player permettant la distribution de France 24 dans ses quatre langues ainsi que le direct en français de RFI. De nouveaux accords de syndication ont été conclus avec des plateformes d'information et applications d'actualité ;

– **développer des formes de contenus adaptés aux usages du numérique.** En 2017, FMM a poursuivi sa stratégie de développement de formats innovants à travers la vidéo mobile, les Facebook live, les vidéographies, les diaporamas sonores etc... La société cherche à systématiser et augmenter le volume de production adoptant les nouvelles formes d'écriture. Par ailleurs, FMM a lancé en mars 2017 le projet *Infomigrants* en partenariat avec la Deutsche Welle et l'ANSA à destination des populations migrantes. En outre, FMM s'est investie dans les chantiers de coopération au sein de l'audiovisuel public liés au numérique, notamment en matière de lutte contre les fausses nouvelles ou au sein du projet d'une plateforme éducative commune.

**En 2017, les résultats suivants ont été constatés :**

– le nombre de visites mensuelles sur l'ensemble des environnements numériques de FMM atteint 33 millions, en hausse de 3 % par rapport à 2016 ;

– le nombre de vidéos et sons consultés par mois s'établit à 56,3 millions, en hausse de 25 % par rapport à 2016 ;

– le nombre d'abonnés aux comptes liés aux médias de FMM sur les réseaux sociaux atteint 62 millions, soit une hausse de 22,7 % en un an.

**S'agissant des réseaux sociaux, les publics de ces plateformes sont majoritairement jeunes.** Ainsi sur Facebook, plus des deux tiers des internautes qui suivent les pages de France 24 en anglais, en arabe et en français, ont moins de 34 ans. Pour RFI en français, cette part atteint presque 70 %. Sur Youtube, les jeunes représentent plus de la moitié des utilisateurs des chaînes de France 24. Cette tendance est confirmée du côté de RFI : 55 % des utilisateurs de la chaîne en français, et 57 % des chaînes en langues, se trouvent dans la même tranche d'âge.

**Si les moyens lui en étaient donnés, FMM devrait renforcer la part de ses dépenses de même que ses effectifs <sup>(1)</sup> dédiés au numérique.**

---

(1) La direction des environnements numériques compte environ 40 ETP (et une vingtaine de prestataires) en charge de la production, du développement, de l'innovation, du marketing mais aussi de l'animation des communautés sociales ainsi que de l'ensemble du suivi technique lié aux environnements numériques. En outre, la rédaction de France 24 accueille près de 40 ETP permanents dédiés au numérique qui sont rattachés aux différentes rédactions en langue. Les rédactions de RFI et MCD regroupent environ 40 ETP dédiés aux environnements numériques et traitant des aspects éditoriaux. Les journalistes des langues étrangères de RFI travaillent aussi bien sur les environnements numériques que sur les contenus antenne.

## **2. France 24 et RFI se sont imposées comme des médias internationaux indépendants et de qualité**

### *a. Une stratégie qui a porté ses fruits*

Les chaînes de FMM se sont imposées comme des médias indépendants et de qualité, remplissant une véritable mission de service public. **Les résultats d'audience en attestent.**

**En 2017, 150 millions de personnes ont eu chaque semaine au moins un contact avec un contenu proposé par FMM, que ce soit via les antennes du groupe ou l'offre numérique.** Ce chiffre est en progression de 11 % par rapport à 2016. Parmi ces personnes, 107 millions ont été touchés à travers les antennes de France 24, RFI et MCD et 42,7 millions sur les environnements numériques (incluant les environnements propres et les partenaires externes tels que Facebook, Twitter, Youtube, MSN).

Les mesures d'audience linéaires de France 24 sont fondées sur les résultats obtenus dans 67 pays sur les 183 où la chaîne est diffusée.

**France 24 a touché 61,2 millions de personnes en 2017, dont la majorité se trouve en Afrique subsaharienne et au Moyen-Orient.** S'agissant de l'Afrique francophone, France 24 demeure la chaîne d'information internationale la plus regardée, malgré l'intensification de la concurrence. Elle parvient à se maintenir dans les 10 chaînes, tous genres confondus, les plus visionnées quotidiennement dans la quasi-totalité des capitales mesurées. L'audience au Maghreb progresse (+ 3 millions de contacts hebdomadaires), principalement au Maroc et en Algérie. La hausse de l'audience au Proche et Moyen-Orient tient principalement à l'ajout du Yémen dans le périmètre des pays où l'audience est mesurée. En Europe, les performances sont globalement stables.

Les mesures d'audience linéaires de RFI sont fondées sur les résultats obtenus dans 37 pays, sur les 150 où la station peut être reçue. **L'audience hebdomadaire de RFI en 2017 s'établit à 40,7 millions d'auditeurs, en légère baisse par rapport à 2016** (-1,1 millions). 73 % de l'audience se concentre en Afrique francophone. RFI y maintient son rang au sein des cinq radios les plus écoutées quotidiennement dans la quasi-totalité des capitales mesurées.

**Les publics de RFI et de France 24 sont assez jeunes.** En Afrique, 70 % des téléspectateurs de France 24 et 60 % des auditeurs de RFI ont moins de 40 ans. En outre, la progression des audiences de FMM sur le numérique permet de rajeunir son public.

**Au plan qualitatif, la reconnaissance du groupe est grande.** Le lancement de France 24 en espagnol à Bogota en 2017 et à Buenos Aires a été l'occasion de mesurer l'enthousiasme des autres médias et des autorités. Aux États-Unis, une étude menée par FMM en 2017 accorde à France 24 un indice de satisfaction équivalent à celui de la BBC et supérieur à CNN ou Al Jazeera.

***b. Cependant plusieurs défis doivent être relevés aujourd’hui***

– La **concurrence des autres grands médias internationaux et nationaux n’a jamais été aussi intense.**

**Il faut compter avec la présence historique des Américains et des Allemands et Britanniques.** Le BBG américain a créé en 2017 une chaîne linéaire et numérique de télévision, *Current Time TV*, afin d’apporter une offre d’information équilibrée à destination du public russophone. Le groupe poursuit par ailleurs le déploiement de l’offre radiophonique VOA Afrique sur fréquences FM.

**BBC World dispose d’un budget autrement plus important que celui de FMM** (le BBC World Service a reçu un financement du *Foreign & Commonwealth Office* de 291 millions de livres en 2016 sur une période de 4 ans).

**Le budget de la Deutsche Welle devrait atteindre 350 millions d’euros en 2019.** D’après son document stratégique 2018-2021, le groupe priorise son développement dans cinq régions principales : le monde arabe, la zone Iran-Pakistan-Afghanistan, la Russie et l’Europe de l’est, l’Afrique subsaharienne et la Turquie. À cette fin, le groupe souhaite développer de nouvelles langues en Afrique (yoruba, ugbo, pidgin et somali), en Inde (tamoul) ainsi que le kurde. La Deutsche Welle identifie également d’autres régions de développement relevant d’un niveau de priorité moindre (la Chine, les États-Unis, l’Amérique du sud et les Balkans).

**Sans oublier l’émergence de nouveaux acteurs.** Il faut en effet compter avec la concurrence **de la Chine sur le continent africain, d’Al Jazeera au Moyen-Orient ou de Russia Today, qui s’est installé à Paris** non loin du siège de FMM et diffuse désormais en français. La Russie investit des moyens phénoménaux au service d’une stratégie offensive, parfois agressive, dans l’objectif de déstabiliser et décrédibiliser les médias occidentaux. Cette stratégie fonctionne à plein avec la jeunesse.

– La **révolution numérique est riche d’opportunités mais aussi de risques.** La domination du marché par les GAFA, les *fake news* véhiculées sur le web, ou encore les cyberattaques sont autant de défis à relever pour FMM. Surtout, l’offre doit s’adapter à la nouvelle demande et à la révolution qui touche aussi bien les supports que les modes de consommation, et la France accuse un certain retard dans ce domaine.

– La **question du statut des journalistes correspondants doit être réglée au plus vite.** En effet, au 1<sup>er</sup> janvier 2019, la plupart ne bénéficieront de plus aucune protection sociale lorsqu’ils seront en mission, ou devront y pourvoir personnellement. Si nous voulons conserver un réseau de correspondants parmi les plus riches au monde (plus de 700 personnes), il est essentiel de trouver une solution, en s’inspirant du modèle de l’AFP.

### 3. Une nécessaire clarification des missions et des moyens de FMM

#### a. Des marges de manœuvres au plan financier devenues inexistantes

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des charges de France Médias Monde depuis 2012.

**France Médias Monde**  
**Evolution des charges 2012-2018**

(montants en millions d'euros)

|  | 2012<br>réel | 2013<br>réel | 2014<br>réel | 2015<br>réel | 2016<br>réel | 2017<br>réel | 2018<br>budget<br>CA 13.02.18 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| <b>CHARGES TOTALES</b>   | <b>243,8</b> | <b>245,5</b> | <b>248,2</b> | <b>251,1</b> | <b>252,7</b> | <b>262,7</b> | <b>268,5</b>                  |
| Coût des offres linéaires et numériques  | 159,9        | 161,1        | 166,4        | 169,8        | 174,8        | 177,1        | 178,8                         |
| Développement nouvelle offre en espagnol                                       | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 3,1          | 7,3                           |
| Environnements numériques  | 6,0          | 7,8          | 8,6          | 8,0          | 7,5          | 7,2          | 7,9                           |
| Frais de diffusion/distribution (coûts directs)                                | 26,1         | 27,4         | 26,8         | 26,3         | 26,5         | 26,4         | 25,8                          |
| Communication/marketing  | 3,9          | 4,4          | 4,2          | 3,7          | 3,4          | 3,5          | 3,3                           |
| Projets financés via subventions bailleurs de fonds intern.                    | 1,0          | 1,2          | 0,5          | 0,7          | 0,7          | 1,8          | 2,8                           |
| Directions communes et moyens généraux   | 46,8         | 43,7         | 41,7         | 42,5         | 39,9         | 43,6         | 42,7                          |
| <b>Dotation amortissements (autofinancés)</b>                                  | <b>NA</b>    | <b>3,5</b>   | <b>3,9</b>   | <b>5,4</b>   | <b>6,6</b>   | <b>8,0</b>   | <b>9,6</b>                    |
| <b>Charges de personnel<br/>(base comptes 64 hors litiges et transactions)</b> | <b>124,7</b> | <b>126,4</b> | <b>132,7</b> | <b>135,6</b> | <b>138,2</b> | <b>140,1</b> | <b>145,1</b>                  |
| <b>Part charges de personnel dans les dépenses totales</b>                     | <b>51,1%</b> | <b>51,5%</b> | <b>53,5%</b> | <b>54,0%</b> | <b>54,7%</b> | <b>53,3%</b> | <b>54,0%</b>                  |

L'évolution des charges pour 2018 résulte principalement de l'augmentation des dépenses liées à l'effet en année pleine du lancement de France 24 en espagnol, la poursuite de la transformation numérique de l'entreprise et aux glissements des dépenses courantes (masse salariale, amortissements etc.).

L'évolution des charges d'exploitation entre 2017 et 2018 a été marquée par :

- L'augmentation de 1 % du coût des grilles des programmes, soit 178,8 millions d'euros en 2018, du fait de l'évolution de la masse salariale liée aux glissements inéluctables et à la mise en œuvre de l'accord d'entreprise de la société, de la revalorisation des pigistes et des intermittents, de la création de 3 postes au sein des rédactions numériques et de l'augmentation des dotations aux amortissements ;

- Le financement en année pleine de France 24 en espagnol (+4,2 millions d'euros) ;

- La poursuite de la transformation numérique avec des moyens portés à 7,9 millions d'euros, soit une augmentation de 9,6 % par rapport à 2017 ;

- La baisse des frais de diffusion et de distribution de 2,2 % par rapport à 2017 (baisse des coûts de distribution de France 24 notamment) ;

– La baisse de 4,9 % des dépenses de communication et marketing, qui s'établissent à 3,3 millions d'euros, en raison du contexte budgétaire contraint ;

– La légère diminution des dépenses de directions communes et moyens généraux (42,7 millions d'euros, soit une baisse de 2,2 %) en raison de gains de productivité générés en 2017 et de la baisse du coût d'accompagnement du déploiement du nouveau système d'information ressources humaines (SIRH).

**Les charges de personnel représentent quant à elles 54 % des dépenses totales, ce qui est le pourcentage le plus élevé pour notre audiovisuel extérieur (8 % pour ARTE par comparaison). Mais ce niveau élevé s'explique par les productions en interne des contenus des antennes de FMM.**

**Evolution charges de personnel 2012 - 2018**

(montants en millions d'euros)

|   | 2012<br>réel | 2013<br>réel | 2014<br>réel | 2015<br>réel | 2016<br>réel | 2017<br>réel | 2018<br>budget | Variation<br>2012-2018<br>aug / (dim) |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|---------------------------------------|
| Charges de personnel - hors accord d'entreprise<br>(base comptes 64 hors litiges et transactions) | 124,7        | 123,7        | 130,0        | 132,9        | 134,1        | 137,3        | 141,0          | 16,3                                  |
| Coût accord d'entreprise (1)  | 0,0          | 2,7          | 2,7          | 2,7          | 4,1          | 2,8          | 4,1            | 4,1                                   |
| Charges de personnel - y/c accord d'entreprise<br>(base comptes 64 hors litiges et transactions)  | 124,7        | 126,4        | 132,7        | 135,6        | 138,2        | 140,1        | 145,1          | 20,4                                  |

(1) La baisse exceptionnelle du coût de l'accord d'entreprise en 2017 est due à la prise en compte en 2017 d'une économie ponctuelle sur la rétroactivité de l'allègement du temps de travail de France 24 (économie non reconductible sur 2018 et les années suivantes). Cette économie ponctuelle a contribué sur 2017 au financement des coûts exceptionnels des départs non remplacés.

En 2017, les charges de personnel de FMM ont augmenté de 1,8 million d'euros par rapport à 2016, du fait des évolutions liées à l'activité dont le lancement du site infomigrants et l'effet en année pleine de France 24 en espagnol (+2 millions d'euros) et du glissement de la masse salariale (+1,1 million d'euros). L'évolution prévue des charges de personnel entre 2017 et 2018 s'établit à +5 millions d'euros et s'explique notamment par le glissement de la masse salariale (+2,5 millions d'euros) et la poursuite des mesures d'harmonisation sociale (+1,3 million d'euros).

S'agissant de France 24, la chaîne présente en 2017 un chiffre d'affaires publicitaire net (après déduction de la commission de régie) de 2,20 millions d'euros, stable par rapport à 2016, mais en retrait de 0,32 million d'euros par rapport au budget. Le retard constaté par rapport au budget concerne principalement les environnements numériques et les chaînes anglophone et arabophone. La commercialisation des décrochages publicitaires sur les territoires africain et français est en hausse.

**Quant aux ressources propres du groupe, elles sont limitées.**

**Les ressources publicitaires sont en baisse.** S'agissant de France 24, la chaîne présente en 2017 un chiffre d'affaires publicitaire net (après déduction de la commission de régie) de 2,20 millions d'euros, stable par rapport à 2016, mais en retrait de 0,32 million par rapport au budget. Le retard constaté par rapport au budget concerne principalement les environnements numériques et les chaînes anglophone et arabophone. Pour RFI, le chiffre d'affaires publicitaire est passé de 1,67 million d'euros à 1,52 million d'euros en raison de la non reconduction de

certains annonceurs. **L'ouverture à la publicité de marque de RFI en Ile-de-France, prévue dans le COM 2016-2020, générerait des recettes publicitaires de l'ordre de 0,2 million d'euros. Votre rapporteur s'étonne que cette possibilité n'ait pas encore été ouverte.**

La convention de régie liant France Télévisions Publicité et FMM pour la commercialisation des espaces publicitaires de France 24 arrive à échéance au 31 décembre 2018. FMM a donc engagé une procédure de mise en concurrence qui lui permettra peut-être de faire des économies.

### *b. De graves inquiétudes sur les perspectives futures*

L'État s'était engagé, dans le COM 2016-2020, sur une augmentation des ressources publiques de 23,1 millions d'euros soit 1,9 % en moyenne. Cette trajectoire n'a pas été respectée (en 2018, les économies demandées ont été de 1,9 million d'euros). Il devrait en être de même l'année prochaine, puisqu'on attend de FMM au moins 3 millions d'économies. On peut dès lors se demander quelle est la valeur de ce document pourtant approuvé par notre Assemblée.

**Au plan financier**, s'il est encore possible d'identifier quelques marges de progression en termes de synergies, les efforts consentis par les deux groupes ces dernières années ont été substantiels et **touchent à leurs limites**. Concrètement les efforts financiers se traduiront soit par une réduction du personnel donc du contenu éditorial (politique déjà menée avec le non remplacement des départs), soit par une réduction de la couverture mondiale (comme le contrat de diffusion de France 24 à New York et Los Angeles) ou de la politique linguistique (une rédaction en russe qui se réduit comme peau de chagrin alors que l'offensive des médias russes, y compris contre les médias français, est forte ces dernières années ; un projet de diffusion en turc qui a été abandonné).

**Le personnel de France Médias Monde, dont votre rapporteur a reçu les représentants, a fait énormément d'efforts ces dernières années**. Tous les journalistes sont devenus polyvalents et fonctionnent à flux tendus avec des équipes et des moyens réduits. Les plus jeunes qui ont les moyens de partir, ne restent que quelques années – FMM sert ainsi d'école de formation sans bénéficier de leurs compétences sur le long terme. Tous les salariés s'inquiètent de l'avenir de l'entreprise, ont le sentiment d'être dans le « bricolage permanent » et de ne plus être les médias précurseurs qu'ils étaient. Nous ne pouvons uniquement compter sur leur conscience professionnelle et leur dévouement, ils ont désormais besoin d'orientations et de choix clairs. Enfin, **votre rapporteur souhaite attirer l'attention du gouvernement sur le statut des correspondants à l'étranger, qui bientôt ne pourront plus bénéficier de couverture sociale et devront s'assurer à leurs propres frais**. Nous risquons de nous priver de nos meilleures sources. Il est impératif de trouver une solution à ce problème.

Sans remettre en question le principe même de la participation de FMM à l'effort général d'économies, votre rapporteur estime qu'il **faut offrir une véritable visibilité aux équipes et préparer ce que sera notre audiovisuel**



extérieur dans dix ans. FMM doit être mieux intégrée, et son personnel consulté, sur la réflexion sur l’audiovisuel public.

## **B. TV5MONDE : LA MUE EN COURS DE LA CHAÎNE FRANCOPHONE**

**La francophonie, raison d’être et ossature de TV5MONDE, est à un moment clé de son histoire** : l’expansion de la démographie africaine lui garantit théoriquement un triplement annoncé de sa population, jusqu’à plus de 700 millions d’individus à l’horizon 2050, majoritairement en Afrique. Le potentiel de ce levier d’influence est immense pour la France, **mais les moyens mis à disposition de la chaîne sont insuffisants, alors même que la chaîne doit moderniser son image et consolider sa présence face à la concurrence.**

### **1. Un plan stratégique 2017-2020 centré sur la transformation numérique de l’entreprise**

#### *a. Une nouvelle stratégie numérique innovante*

**Le plan stratégique place le numérique au cœur des programmes et des rédactions.** Il comprend notamment :

– la **refonte des rédactions**. Afin d’assurer la complémentarité entre les rédactions numérique et traditionnelle, une organisation bi-média a été mise en place ;

– la **refonte de l’offre non-linéaire**. TV5MONDE s’attache à renouveler l’architecture de ses sites internet, afin de proposer des sites thématiques, qui soient adaptables aux différents supports de consultation (smartphone, ordinateur, etc.). Elle a privilégié notamment les offres accessibles en mobilité au regard de l’évolution des usages. Par ailleurs, la société a développé plusieurs verticales thématiques en 2017 (Information, Afrique et Jeunesse), auxquelles s’ajouteront de nouvelles verticales dédiées à la langue française, la culture et la télévision en 2018 et à l’art de vivre en 2019. TV5MONDE entend également renforcer ses investissements sur ses univers numériques dédiés à l’éducation et à l’apprentissage du français, ainsi que sur le développement de l’offre de rattrapage ;

– la **valorisation des programmes sur le non-linéaire** par des efforts de marketing et de notoriété, afin d’améliorer le référencement de la chaîne, mais aussi des efforts techniques, avec le développement de logiciels de gestion de métadonnées.

Conformément à ces objectifs, TV5MONDE a mis en place une stratégie de diffusion des contenus d’information sur tous les écrans et les réseaux sociaux. En 2017, TV5MONDE a formé les journalistes aux outils d’édition web et proposé une formation spécifique dédiée au référencement.

Ce **projet est novateur par bien des aspects** : organiser l'offre numérique autour de grandes verticales thématiques ; casser la chronologie des médias ; réelle organisation bi-média sans augmenter les effectifs ; miser sur les offres mobiles qui séduisent plus les pays francophones du sud et de miser sur les réseaux sociaux ; développer des contenus pour les plus jeunes publics (développer de nouveaux produits et de nouvelles écritures).

Il s'agit, pour l'entreprise, **d'une révolution culturelle, qui doit être portée par tous**. Ce chantier indispensable sera **compliqué, long et difficile** avec :

– la **nécessaire évolution des métiers**, qui sera examinée, avec les instances représentatives du personnel dans le cadre de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) ;

– le **caractère mondial de TV5MONDE, et la diversité de ses publics et de leurs conditions d'accès aux programmes en mode numérique** (les technologies, les conditions techniques et financières d'accès aux offres numériques, et les habitudes de consommation sont très différentes d'une zone du monde à l'autre). Ce n'est pas une mais plusieurs déclinaisons de l'identité numérique de TV5MONDE qu'il convient d'offrir afin de pouvoir répondre aux attentes très différentes des publics, africains (qui privilégient des offres sur mobiles, peu consommatrices d'une bande passante qui leur coûte cher), japonais et coréens (sur-équipés, sur-connectés et sur-sollicités) ou américains (habités à cumuler des offres tous supports délinéarisés soit organisées par leurs opérateurs de distribution de télévision habituels, soit par des acteurs uniquement numériques).

– l'objectif de la mutation numérique de l'entreprise doit par ailleurs **soutenir les priorités géostratégiques de ses gouvernements bailleurs de fonds**, en première ligne desquelles se trouve l'Afrique, principale opportunité et premier territoire de développement de la francophonie de demain, où la concurrence se renforce chaque jour davantage.

– la chaîne doit aussi respecter les missions fixées dans la Charte en termes de distribution la plus large possible : c'est dans ce cadre que TV5MONDE se doit de poursuivre la transition de sa distribution linéaire en HD sur les territoires où celle-ci n'a pas encore pu être initiée au cours du plan stratégique 2014-2016 (avec double illumination HD-SD pour tâcher de maintenir sa distribution actuelle).

### ***b. L'Afrique : autre grande priorité stratégique***

Cette priorité s'articule autour de quelques grands objectifs :

– **Assurer la présence sur la TNT**. Avec 55 millions de foyers TV5MONDE, l'Afrique est la zone qui a le plus progressé (+33 %) en un an, dont l'Afrique anglophone. TV5Monde distribue en Afrique subsaharienne en TNT publique ou privée, l'une ou l'autre de ses trois chaînes disponibles (TV5MONDE

Afrique, TiVi5MONDE, TV5MONDE Style) dans les pays suivants : Maurice, RDC (Kinshasa) Sénégal, Seychelles, Cap Vert, Rwanda, Burundi, Congo, Guinée, Madagascar, RCA. Outre ses offres TNT, TV5MONDE Afrique est présente en hertzien terrestre analogique à Lubumbashi (RDC), à Sao Tomé et à Lomé (Togo).

**La TNT occupe une part de 24 % dans la diffusion – le satellite s'élevant pour sa part à 41 % et restant le moyen technique majoritaire de réception gratuite – mais elle va se développer.** S'agissant du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'ivoire, du Mali et du Togo, **les autorités locales se sont engagées à diffuser TV5MONDE Afrique et sa chaîne jeunesse TiVi5Monde dès que les TNT publiques seront lancées**, vraisemblablement en 2019. Au Cameroun par exemple, TV5MONDE Afrique fait partie des chaînes en test dans le cadre de l'expérimentation menée en vue du déploiement national de la TNT.

– **Augmenter le marketing local.** L'investissement marketing Afrique principal de TV5MONDE en 2017 s'est concentré autour des 25 ans de la chaîne Afrique dans cinq villes africaines pour célébrer, à chaque fois à l'occasion d'un événement, d'un partenariat ou d'un lancement (verticale Afrique), le quart de siècle de présence de TV5 sur le continent : Yaoundé, Johannesburg, Kigali, Abidjan, Dakar.

– **Renforcer l'investissement dans la production locale.** TV5MONDE Afrique demeure la plus régionalisée des chaînes avec 20 % de programmes africains dans sa grille, ce qui lui permet de cibler un public très large, à la fois rural et urbain, jeune et familial. Les séries africaines et franco-africaines francophones <sup>(1)</sup> (8 % de l'offre de programmes) sont devenues un produit d'appel fort bien que concurrencé par les séries sud-américaines et Nollywood. La création d'une application disponible sur mobile 100 % Afrique gratuite rencontre un certain succès, de même que les deux magazines « Les Maternelles d'Afrique » et « Bonne santé ! », présentés par des personnalités africaines et dédiés au continent et à la diaspora. À l'heure où Chine, via Star Time, lance une offre de films et séries en français sur l'ensemble du continent, en partenariat avec des gouvernements et chaînes nationales, nous ne devons pas abandonner le soutien à la création locale, notamment via le Fond pour la jeune création francophone. <sup>(2)</sup>

---

(1) Une dizaine de séries africaines ont été lancées depuis le début de l'année 2018 sur la chaîne TV5MONDE Afrique dont la série togolaise *Hospital IT* (sélectionnée en compétition officielle parmi les meilleures séries francophones au Festival de Fiction TV de La Rochelle en 2017), la 3ème saison de la série à succès *Parents Mode d'Emploi* version gabonaise. Fin juin, TV5MONDE a également lancé à Kinshasa et à Brazzaville la série *River Hôtel* (HD productions), dont les 52 épisodes ont été tournés en République Démocratique du Congo. Cette série franco-congolaise est en compétition francophone au Festival de la fiction de La Rochelle 2018 du mois de septembre.

(2) TV5 Monde s'engage à acquérir 75 % des œuvres soutenues : né d'une volonté commune entre le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), la Fédération Wallonie-Bruxelles, le Film Fund Luxembourg, la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), Téléfilm Canada, TV5MONDE, Orange, France Télévisions, la SACD, la SACD Belgique et la SACD Canada, le Fonds Jeune Création Francophone est un mécanisme d'aide à la création cinématographique et audiovisuelle dans les pays francophones d'Afrique subsaharienne et de Haïti. Il a pour objectif de soutenir l'émergence de nouveaux réalisateurs et producteurs, et d'accompagner leurs projets aux étapes du développement, de production et/ou de post-production.

– **Enrichir le Journal télévisé Afrique.** Une nouvelle formule du Journal Afrique est davantage attentive à l’interactivité avec le public sur le continent (*hardnews* et magazine où se traitent la culture, la santé, la science, etc.)

– **Renouveler les publics, notamment via le numérique.** Le renouvellement générationnel remarquable du public de TV5MONDE en Afrique (plus de 50 % de l’audience africaine de la chaîne à moins de 35 ans) et via ses offres numériques (43 % de ses contacts numériques ont moins de 35 ans) est encourageant pour l’avenir de la chaîne. Il doit beaucoup à l’investissement dans l’outil numérique et doit se poursuivre.

### *c. Des résultats encourageants en termes d’audience*

Les mesures des audiences télévisuelles réalisées sur la période 2015/2017 proviennent de 24 pays couvrant 39 % de la distribution mondiale de TV5MONDE. Pour des raisons d’économie le nombre de pays mesurés a diminué entre 2012 et 2015. Notons à ce titre qu’il serait budgétairement impossible de mesurer l’audience partout où la chaîne est distribuée (+ de 190 pays).

**L’audience hebdomadaire globale s’élève à 41,9 millions pour l’année 2017, soit une progression de +0,7 %.** Il s’agit d’une estimation basse puisque la chaîne n’est pas en mesure de chiffrer l’audience sur près de 60 % de sa distribution, et que par ailleurs les études réalisées sur son premier bassin d’audience – l’Afrique francophone – se limitent aux seules zones urbaines et aux populations de plus de 15 ans.

**TV5MONDE reste la chaîne numéro 1 en nombre de téléspectateurs sur l’Afrique francophone.** Plus de la moitié (53,5 %) du public africain âgé de 15 ans et plus regarde la chaîne au minimum une fois par semaine, et pour une durée d’écoute qui atteint plus d’une heure (67 minutes) en moyenne par jour en 2017. La RDC et la Côte d’Ivoire sont les deux premiers marchés, avec respectivement 12,9 millions et 3,1 millions de téléspectateurs par semaine, et les plus gros contributeurs à l’audience globale de la chaîne. Par ailleurs **la chaîne jeunesse Tivi5 réussit sa percée en Afrique francophone** (hors Maghreb) puisque 18 mois seulement après son lancement, elle est déjà connue par 77 % des enfants 4 à 14 ans sondés et rassemble une audience hebdomadaire de 49 % en moyenne.

**Au Maghreb TV5MONDE est également la chaîne francophone qui fédère le plus grand nombre de téléspectateurs.** À l’échelon régional sur les trois pays étudiés, le pourcentage de population qui regarde TV5MONDE chaque semaine atteint 36,5 % sur la cible cadres et dirigeants et 10,5 % chez les 15 ans et +. C’est au Maroc que la chaîne réalise ses meilleurs scores, suite notamment aux diverses campagnes gouvernementales visant à soutenir la diffusion et l’apprentissage du français auprès des jeunes, et ce dès la première année du primaire.

**En Europe la performance hebdomadaire subit le double effet d'une baisse de fréquentation de 4 % en France**, avec la concurrence de la TNT, ainsi qu'un **recul de 17 % en Roumanie** lié également à un accroissement de l'offre de chaînes locales.

En **Asie aucune étude nouvelle n'a pu être réalisée** en 2017. Seul l'organisme chargé de l'audimétrie en **Inde**, son plus gros marché asiatique en termes de distribution, montre de premiers **résultats encourageants** pour la chaîne avec 1,5 million de téléspectateurs cumulés par semaine, soit une croissance de +45 % depuis la précédente mesure.

**La fréquentation des sites de TV5MONDE est passée de 42 millions de visites en 2016 à 45,6 millions en 2017**. La consommation de vidéos est passée de 75,6 millions de vues en 2016 à 148,8 millions en 2017. Les projections conduisent à **anticiper 214,8 millions en 2018**. Les **thématiques dont les audiences sont en croissance** sont : les sites liés à **l'apprentissage et l'enseignement du français**, avec une audience en hausse de 3 % ; le site **d'information « tv5monde.com »**, avec une audience en hausse de 11 % ; la **nouvelle offre dédiée à l'Afrique** dont le nombre de visites a été multiplié par 3.

**La hausse d'audience la plus importante en 2018 est constatée sur les réseaux sociaux** <sup>(1)</sup>. **TV5MONDE cumule 8,9 millions d'abonnés sur l'ensemble de ses pages Facebook**, + 20 % par rapport à juillet 2017. Elle se place au 4ème rang des chaînes françaises généralistes et d'information derrière France 24, TF1 et Canal +. Les pays étrangers les plus générateurs d'audience sur Facebook sont dans l'ordre d'importance l'Algérie, la RDC, la Tunisie, le Maroc et le Sénégal. 60 % de l'audience est âgée entre 18 et 34 ans, et masculine à plus de 70 %. **Sur Youtube**, avec 7 chaînes, la société enregistre 3,2 millions de vidéos vues chaque mois sur le premier semestre 2018. Les pays étrangers les plus générateurs d'audience sont l'Algérie, la Côte d'Ivoire, la Belgique, le Canada, le Sénégal, le Maroc et le Cameroun. La part d'audience réalisée en Afrique est passée de 19 % en septembre 2017, avant le lancement de la nouvelle offre numérique Afrique, à plus de 29 % fin mai 2018. Le compte **Twitter** réunit plus d'1 million d'abonnés et 390 000 vidéos vues chaque mois sur le premier semestre 2018. **Sur Instagram**, avec 159 000 abonnés en juillet 2018, le compte TV5MONDE se concentre sur 2 axes stratégiques que sont la promotion des programmes, et la mise en avant des actions régulières et événementielles de l'antenne.

---

(1) TV5 Monde dispose de plus de 60 comptes sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram et LinkedIn) répartis par zones géographiques, émissions ou thématiques et réunit plus de 10 millions de membres, principalement des jeunes (18-35 ans) et africains. La présence et les audiences de la chaîne sur les principales plateformes sociales se décline comme suit :

## 2. Des dépenses contraintes et des recettes propres peu dynamiques

### a. Un effort de réduction des dépenses

Le tableau ci-dessous détaille les dépenses de la chaîne depuis 2012.

EVOLUTION DES DÉPENSES PAR DESTINATION DE TV5MONDE (FILIALES INCLUSES)

| DÉPENSES<br>(en millions d'euros)  | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | évolution 2012-2019 |              |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|--------------|
|  | réel          | réel          | réel          | réel          | réel          | réel          | projection    | ébauche       | en M€               | en %         |
| <b>COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES</b>   | <b>76,90</b>  | <b>76,32</b>  | <b>75,76</b>  | <b>74,79</b>  | <b>79,28</b>  | <b>80,78</b>  | <b>80,41</b>  | <b>78,89</b>  | <b>1,99</b>         | <b>2,6%</b>  |
| Dépenses de programmes (frais communs)   | 44,56         | 42,50         | 43,77         | 44,23         | 46,69         | 47,52         | 48,72         | 47,71         | 3,15                | 7,1%         |
| Dépenses de programmes français (frais spécifiques)                                  | 13,39         | 13,10         | 13,54         | 12,48         | 13,41         | 13,35         | 12,92         | 12,87         | -0,53               | -3,9%        |
| Dépenses techniques de fabrication des signaux                                       | 18,95         | 20,72         | 18,46         | 18,08         | 19,18         | 19,91         | 18,77         | 18,31         | -0,64               | -3,4%        |
| <b>FRAIS DE DIFFUSION ET DE DISTRIBUTION</b>   | <b>23,57</b>  | <b>22,69</b>  | <b>22,78</b>  | <b>20,90</b>  | <b>22,99</b>  | <b>22,19</b>  | <b>22,71</b>  | <b>22,49</b>  | <b>-1,09</b>        | <b>-4,6%</b> |
| <b>COÛTS GÉNÉRAUX, FONCTIONS SUPPORTS, AMORTISSEMENTS, TAXES ET FRAIS FINANCIERS</b> | <b>7,93</b>   | <b>8,09</b>   | <b>8,21</b>   | <b>7,58</b>   | <b>6,02</b>   | <b>6,33</b>   | <b>6,91</b>   | <b>7,28</b>   | <b>-0,65</b>        | <b>-8,2%</b> |
| Coûts généraux, fonctions supports, taxes, fr. fin.(communs)                         | 6,30          | 6,43          | 6,60          | 6,18          | 6,02          | 6,26          | 6,39          | 6,68          | 0,38                | 6,0%         |
| Taxe sur les salaires (frais spécifiques France)                                     | 1,63          | 1,65          | 1,61          | 1,41          |               |               |               |               | -1,63               | -100%        |
| Surcoûts-départ de CFI (frais spécifiques France)-sous-locations                     |               |               |               |               |               | 0,07          | 0,52          | 0,60          | 0,60                | NA           |
| <b>NOUVEAUX COÛTS CYBERSÉCURITÉ</b>  |               |               |               | <b>4,37</b>   | <b>3,09</b>   | <b>2,64</b>   | <b>2,65</b>   | <b>2,66</b>   | <b>2,66</b>         | <b>N.A.</b>  |
| CHARGES EXCEPTIONNELLES  | 0,58          | 0,83          | 2,81          | 2,13          | 1,00          | 0,13          | -0,01         | 0,00          | -0,58               | N.S.         |
| <b>TOTAL DÉPENSES</b>  | <b>108,99</b> | <b>107,93</b> | <b>109,55</b> | <b>109,79</b> | <b>112,39</b> | <b>112,08</b> | <b>112,67</b> | <b>111,31</b> | <b>2,32</b>         | <b>2,1%</b>  |
| <i>(en % - part dans les dépenses totales)</i>                                       |               |               |               |               |               |               |               |               |                     |              |
| <b>COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES</b>   | <b>70,6%</b>  | <b>70,7%</b>  | <b>69,2%</b>  | <b>68,1%</b>  | <b>70,5%</b>  | <b>72,1%</b>  | <b>71,4%</b>  | <b>70,9%</b>  |                     |              |
| Dépenses de programmes (frais communs)   | 40,9%         | 39,4%         | 39,9%         | 40,3%         | 41,5%         | 42,4%         | 43,2%         | 42,9%         |                     |              |
| Dépenses de programmes français (frais spécifiques)                                  | 12,3%         | 12,1%         | 12,4%         | 11,4%         | 11,9%         | 11,9%         | 11,5%         | 11,6%         |                     |              |
| Dépenses techniques de fabrication des signaux                                       | 17,4%         | 19,2%         | 16,9%         | 16,5%         | 17,1%         | 17,8%         | 16,7%         | 16,5%         |                     |              |
| <b>FRAIS DE DIFFUSION ET DE DISTRIBUTION</b>   | <b>21,6%</b>  | <b>21,0%</b>  | <b>20,8%</b>  | <b>19,0%</b>  | <b>20,5%</b>  | <b>19,8%</b>  | <b>20,2%</b>  | <b>20,2%</b>  |                     |              |
| <b>COÛTS GÉNÉRAUX, FONCTIONS SUPPORTS, AMORTISSEMENTS, TAXES ET FRAIS FINANCIERS</b> | <b>7,3%</b>   | <b>7,5%</b>   | <b>7,5%</b>   | <b>6,9%</b>   | <b>5,4%</b>   | <b>5,6%</b>   | <b>6,1%</b>   | <b>6,5%</b>   |                     |              |
| Coûts généraux, fonctions supports, taxes, fr. fin.(communs)                         | 5,8%          | 6,0%          | 6,0%          | 5,6%          | 5,4%          | 5,6%          | 5,7%          | 6,0%          |                     |              |
| Taxe sur les salaires (frais spécifiques France)                                     | 1,5%          | 1,5%          | 1,5%          | 1,3%          |               |               |               |               |                     |              |
| Surcoûts-départ de CFI (frais spécifiques France)-sous-locations                     |               |               |               |               |               | 0,1%          | 0,5%          | 0,5%          |                     |              |
| <b>NOUVEAUX COÛTS CYBERSÉCURITÉ</b>  |               |               |               | <b>4,0%</b>   | <b>2,8%</b>   | <b>2,4%</b>   | <b>2,4%</b>   | <b>2,4%</b>   |                     |              |
| CHARGES EXCEPTIONNELLES  | 0,5%          | 0,8%          | 2,6%          | 1,9%          | 0,9%          | 0,1%          | 0,0%          | 0,0%          |                     |              |
| <b>TOTAL DÉPENSES</b>  | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   |                     |              |

**Le coût des grilles de TV5MONDE représente environ 70 % du budget de la société** et regroupe les dépenses de programmes et les coûts techniques de fabrication pour les chaînes linéaires et le numérique (hormis coûts de cyber sécurité). Ce poste de dépenses présente la plus forte variation entre 2012 et les prévisions 2018 (+3,51 millions d'euros, soit +4,6 %), en raison de la priorité accordée à cette activité par les plans stratégiques 2014-2016 (repositionnement éditorial) et 2017-2020 (numérique et Afrique) de la société. En revanche, une baisse de 1,9 % (-1,52 millions d'euros) est prévue entre 2018 et 2019. Il faut saluer le fait que malgré le contexte budgétaire contraint entre 2018 et 2019, la chaîne prévoit une **augmentation de ses dépenses dans les contenus numériques et les programmes innovants**.

**Les coûts de diffusion, de distribution et de promotion des antennes régionalisées représentent le second poste de dépenses** de la société, en recul de 0,86 million d'euros (-3,6 %) entre 2012 et la prévision 2018, et de plus de 1 million d'euros, soit -4,6 %, sur la période 2012- 2019 (prévision). Les coûts de transports et diffusion des chaînes linéaires de TV5MONDE ont progressé de 19,3 % (+1,1 million d'euros) entre 2012 et 2018. Cette augmentation est liée au passage à la HD de capacités satellitaires et à l'acquisition de capacités supplémentaires dans le cadre du lancement de TV5MONDE Style HD (Maghreb-Orient, Asie-Pacifique) et Tivi5Monde (Afrique) ainsi qu'une adaptation dédiée à une déclinaison de TV5MONDE Amérique latine afin de se conformer aux

obligations réglementaires brésiliennes. La chaîne a par ailleurs réduit ses coûts de distribution et de promotion de près de 2 millions d'euros dans un souci d'équilibre budgétaire. La prévision budgétaire 2019 prend en compte **l'économie envisagée par la société de l'arrêt d'une distribution câble-satellite à destination du Royaume-Uni et de l'Irlande au profit d'une distribution exclusive en OTT, dont les modalités et partenaires restent à définir.**

**Les frais généraux et de fonctions support diminuent de 1,02 million d'euros, soit de 12,9 % sur la période 2012-2018.** Cette baisse est principalement due à l'arrêt de l'assujettissement de TV5MONDE à la taxe sur les salaires (-1,63 millions d'euros) depuis le passage, en 2015, à un financement assis sur la contribution à l'audiovisuel public. Hors effet de la taxe sur les salaires, l'ensemble des coûts généraux (salaires et frais de fonctionnement de la direction générale et des fonctions supports, taxes, etc.) **n'aura progressé que de 0,09 million d'euros, soit de 1,35 % entre 2012 et 2018.**

**À la suite de la cyberattaque subie par TV5MONDE le 8 avril 2015, l'entreprise a dû faire face aux surcoûts** de reconstruction du système d'information, à la mise en place d'une supervision renforcée de sa sécurité informatique, et la poursuite du renforcement de tous ses processus métiers. Ces coûts ont atteint 4,4 millions d'euros en 2015. Ils ont pu être absorbés grâce à un plan d'économies exigeant sur tous les postes de dépenses de la chaîne et un apport spécifique des gouvernements bailleurs de fonds. Ils se sont encore élevés à 3,1 Millions d'euros en 2016 et se stabilisent autour de 2,7 millions d'euros à partir de 2017.

D'ici fin 2019, il est prévu de réaliser environ 8 millions d'euros d'investissements, pour accompagner les développements stratégiques de l'entreprise, pour assurer le remplacement de matériels d'exploitation <sup>(1)</sup> qui sont désormais en fin de vie, et le remplacement d'éléments de l'infrastructure de base de l'entreprise, datant du déménagement du siège social en 2006. Les amortissements correspondants pèseront essentiellement sur les budgets des années 2020 et suivantes.

Pour **les dépenses de personnel**, en 2018, est prévue une augmentation globale de 2,16 % de la masse salariale, notamment du fait du comblement de certains postes vacants et des recrutements sur 3 postes tels que prévus dans le plan stratégique. Par ailleurs, TV5MONDE bénéficiait de 2 contrats de détachement de cadres de haut niveau de ses chaînes partenaires qui ont pris fin au 2<sup>ème</sup> semestre 2017 ; leur remplacement par des salariés a un effet significatif sur la masse salariale et les effectifs en année pleine 2018. Pour 2019, est prévue une augmentation de la masse salariale de 2,3 %, tenant compte des augmentations de la NAO, du comblement des postes encore vacants, l'effectif-cible de la chaîne

---

(1) *En accord avec ses tutelles et son Conseil d'administration, la chaîne a internalisé une partie du processus de production, post-production et diffusion et a acquis en conséquence les équipements techniques nécessaires. TV5 Monde a toujours recours à des prestations externes pour assumer la partie de l'activité non internalisée.*

n'étant toujours pas atteint en 2018, ainsi que des effets en année pleine des recrutements 2018.

**b. Des recettes propres peu dynamiques**

Les recettes commerciales de TV5MONDE sont composées de recettes publicitaires (publicité et parrainage) et de recettes liées à la distribution des chaînes. La publicité et le parrainage sur TV5MONDE font l'objet d'un contrat de régie avec France Télévisions Publicité. Ce contrat prévoyait un minimum garanti de 2009 à 2012, pour un montant de 4,2 millions d'euros, disposition supprimée en 2013. Il s'en est suivi une diminution des ressources pour TV5MONDE.

| EVOLUTION DES RESSOURCES COMMERCIALES DE TV5 MONDE DE 2012 À 2017 |              |              |              |              |              |                    |                        |  |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|------------------------|--|
| (en millions d'euros)   | 2012<br>réel | 2013<br>réel | 2014<br>réel | 2015<br>réel | 2016<br>réel | 2017<br>projection | 2017/2012<br>évolution |  |
| Publicité-parrainage : CA net effectivement réalisé par FTP       | 2,55         | 2,50         | 2,87         | 2,58         | 2,91         | 2,59               | 1,6%                   |  |
| Publicité-parrainage : complément minimum garanti par FTP         | 1,65         |              |              |              |              |                    | -100,0%                |  |
| Total pub et parrainage   | 4,20         | 2,50         | 2,87         | 2,58         | 2,91         | 2,59               | -38,4%                 |  |
| Autres recettes commerciales (distribution)                       | 6,49         | 6,47         | 6,55         | 7,31         | 7,68         | 7,62               | 17,4%                  |  |
| 1- Total recettes commerciales (MG 2012 inclus)                   | 10,69        | 8,97         | 9,42         | 9,89         | 10,59        | 10,21              | -4,5%                  |  |
| 2- Total recettes commerciales (HORS MG 2012 )                    | 9,04         | 8,97         | 9,42         | 9,89         | 10,59        | 10,21              | 12,9%                  |  |

**Il semble difficile d'espérer une progression significative des ressources de publicité dans les années à venir. Le maintien des performances actuelles représente d'ores et déjà un défi.**

En effet, pour permettre une meilleure commercialisation de ses chaînes, TV5MONDE devrait sans doute consacrer des moyens supplémentaires à ses études d'audience, mais la chaîne ne dispose pas de moyens suffisants pour investir dans de nouvelles études.

Cependant, **l'augmentation des actions marketing et du volume de sous-titrage pourraient améliorer les ressources propres de la chaîne, de même que les moyens alloués aux productions propres et aux événements sportifs (hors France-Belgique-Suisse) et surtout aux acquisitions de programmes africains, les plus générateurs d'audience et de ressources publicitaires.** Les sites Internet ont également été adaptés pour permettre la diffusion de pré-rolls publicitaires sur tous les supports et TV5MONDE fait ses meilleurs efforts, dans la limite de ses moyens, pour améliorer son référencement.

Les recettes de distribution, qui représentent près de 70 % des ressources propres de la chaîne, sont, quant à elles, en progression de 17,4 % entre 2012 et la prévision 2017. **Compte tenu de la concurrence de plus en plus forte dans toutes les zones couvertes par TV5MONDE, les prévisions de stabilité des ressources propres représentent un défi de plus en plus difficile à relever.**



### 3. Des difficultés financières à l'horizon

#### *a. À nouveau cette année, une baisse de la contribution française*

**Le plan stratégique implique un besoin de financement supplémentaire par rapport à 2016 de l'ordre de 10,8 millions d'euros par an en moyenne**, indépendamment des coûts pérennes de la cyber-attaque de 3 millions d'euros par an. En 2017, seule la France a contribué au financement des nouveaux projets dans le cadre du plan stratégique, en consentant un effort budgétaire supplémentaire de 1,4 million d'euros par rapport à la contribution attendue.

L'exigence de redressement des finances publiques conduit la France à diminuer sa dotation d'1 million d'euros en 2018 par rapport à 2017 et d'inscrire en PLF 2019 une **nouvelle baisse de 1,2 million d'euros**.

**Pour accroître le financement du plan stratégique, l'élargissement du nombre de gouvernements partenaires est actuellement à l'étude**. En réalité, les deux pistes qui étaient à l'étude ces dernières années, à savoir la contribution de Monaco et du Grand-Duché de Luxembourg, n'ont pas abouti à des engagements concrets.

#### *b. Ce qui ne sera pas sans impact sur les ambitions de la chaîne francophone*

**La trajectoire financière 2018 de TV5MONDE ne laisse pas présager à ce stade la capacité pour l'entreprise de mettre en œuvre le plan stratégique ambitieux qu'elle a préparé**. Les deux orientations prioritaires que sont le numérique et l'Afrique demeurent les principaux objectifs à moyen terme. **Mais les autres objectifs du plan stratégique ne doivent pas être laissés de côté**.

On citera notamment le **développement de l'offre de programmes** à travers le renforcement des liens avec les diffuseurs partenaires de la chaîne, le développement de coproductions et l'augmentation des productions en propre.

**La réorganisation de la structure des métiers** doit aussi se poursuivre avec la révision des postes et des missions au sein de l'entreprise qui nécessitera la mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La poursuite du développement de la diffusion des chaînes de TV5MONDE dans le monde est aussi un objectif important pour la chaîne. Cela passera notamment par l'adaptation à l'évolution des normes de diffusion **avec le développement de la TNT en Afrique et la transition vers la haute définition (HD)**, alors que TV5MONDE n'est disponible en HD que sur les zones France-Belgique-Suisse, Asie-Pacifique, Maghreb-Orient et États-Unis. Son déploiement en Europe, en Amérique latine et en Afrique ainsi que le développement de nouvelles langues de sous-titrage sont retardés en raison de contraintes budgétaires.

Il serait dommage aussi d'avoir à abandonner des projets pour de simples raisons budgétaires. Pour ne prendre que deux exemples **la distribution des chaînes jeunesse TIVI5Monde** (présente aux USA et en Afrique depuis 2016) et **art de vivre TV5MONDE Style HD** (présente depuis 2015 aux États-Unis, en Asie et dans le monde arabe) mériterait d'être étendue, ce qui nécessite un minimum d'investissement.

Par ailleurs, **afin d'accroître son accessibilité en dehors des seuls publics francophones, le renforcement de sa politique de sous-titrage est un impératif**. En Inde, le sous-titrage de ses programmes en anglais a ainsi révélé un public que la chaîne ne soupçonnait pas. Si TV5Monde dispose des moyens budgétaires pour le faire, ses programmes phares (« 64' le monde en français » et le « Journal Afrique ») pourraient sous-titrés en direct en français et en anglais).

La chaîne a indiqué à votre rapporteur que d'ores et déjà, de **nombreux pans du plan stratégique devront d'ores et déjà être décalés dans le temps ou abandonnés**, notamment :

– la poursuite du déploiement de la diffusion HD en Europe, Amérique Latine et Afrique ;

– l'augmentation du sous-titrage ;

– le dédoublement du signal Afrique francophone ;

– les mesures de promotion marketing pour les chaînes thématiques ;

– le renforcement des productions propres qui sont pourtant les seules pour lesquelles la chaîne dispose de droits monde pour son offre numérique ;

– l'augmentation des dispositifs de référencement des offres numériques notamment sur les principaux moteurs de recherche ;

– les partenariats innovants en « média for equity ».

Surtout, le **grand projet phare de TV5MONDE pour les années à venir, la plateforme multimédia francophone**, qui nécessite pour son simple démarrage plus de **7 millions d'euros, risque d'être retardé** si les crédits viennent à manquer. Or, il est capital que cette plateforme soit opérationnelle au moment du lancement du prochain plan stratégique, ce devrait être la priorité.

La mission insiste sur la nécessité de respecter les trajectoires financières de France Médias Monde et TV5MONDE, tels que prévus respectivement dans le contrat d'objectifs et de moyens et le plan stratégique. Ce qui semble être « l'épaisseur du trait » peut reporter la mise en œuvre de projets essentiels tels que le lancement de la version en espagnol de France Médias Monde, ou la stratégie numérique de TV5MONDE.

Par ailleurs, compte tenu d'une faible progression des ressources propres, notamment en raison d'un marché publicitaire atone, **il faudra veiller au**

**dynamisme de la contribution à l'audiovisuel public**, qui assure désormais l'intégralité du financement des deux groupes. **Dans l'attente de la réforme de son assiette, mobiliser d'autres sources de financement comme l'aide au développement** sur le modèle britannique.

### **C. UN EXEMPLE À SUIVRE : LA TRANSFORMATION RÉUSSIE D'ARTE EN VÉRITABLE CHAÎNE EUROPÉENNE**

#### **1. ARTE est devenue progressivement une chaîne européenne**

Née de la **volonté politique de François Mitterrand et Helmut Kohl** en 1992, ARTE œuvre depuis 25 ans à rapprocher par la culture les peuples européens. Le socle franco-allemand est aujourd'hui solide (l'audience d'ARTE est en progression dans les deux pays (+50 % en France depuis 2011 et +30 % en Allemagne), et la **chaîne s'est déployée ces dernières années de manière plus volontariste en Europe, en fondant sa stratégie sur la coproduction européenne, le multilinguisme et la distribution en ligne.**

**Distribuée par câble et satellite dans 23 pays à travers le continent, ARTE propose désormais plus de 85 % de programmes européens**, mettant en valeur les artistes, créateurs, penseurs, chercheurs, réalisateurs et acteurs - tous ceux qui font la vie culturelle et scientifique de l'Europe.

**La chaîne a très tôt noué des partenariats avec des chaînes publiques européennes**, RTBF (Belgique), ORF (Autriche), YLE (Finlande), ERT (Grèce), SSR-SRG (Suisse), CT (République tchèque) et plus récemment RTE (Irlande) et RAI COM (Italie), proposant ainsi à son public des programmes inédits : fictions, documentaires et à présent productions web. La chaîne a notamment développé les coproductions de séries de fiction avec des pays comme le Danemark (Borgen), la Norvège (Occupied) et aujourd'hui de plus en plus avec l'Allemagne (Eden, Paix à leurs armes), et les pays du sud de l'Europe, l'Italie (Il Miracolo), l'Espagne (Hiero). A contrario, ARTE a délibérément choisi de marquer sa différence par rapport à l'offre télévisuelle majoritaire en ne programmant pas de séries américaines.

**Grâce à ARTE Europe, ARTE a créé une offre en ligne en six langues** (français, allemand, anglais, espagnol, polonais, et fin 2018 italien) de plusieurs centaines d'heures de programmes culturels, accessible à 70 % des Européens dans leur langue maternelle. **La Chaîne est en train de créer une constellation de plateformes multilingues et multi culturelles, reflétant la pluralité des identités de notre continent.** Le polonais est venu s'ajouter fin 2016 et l'italien sera offert d'ici la fin de 2018, financé via le programme Europe Créative.

## **2. L'offre ARTE Europe rencontre des résultats encourageants et doit être pérennisée**

**L'offre a gagné en notoriété auprès du public européen et affiche de bons résultats**, avec un nombre mensuel de vidéos vues en augmentation de 180 % entre fin 2015 et début 2017 (+ 160% pour ARTE in English et + 84% pour ARTE en español). Le lancement du polonais depuis fin 2016 est très prometteur, bénéficiant de relais importants dans la presse polonaise et d'un nombre mensuel de vidéos vues à un niveau déjà très élevé (plus de 20 % des vidéos vues sur ARTE Europe le sont en polonais).

**ARTE fournit la démonstration qu'il existe bel et bien une audience européenne pour des contenus européens** (à noter d'ailleurs, il y a aussi un public hors d'Europe, notamment aux États-Unis, pour ces programmes). Enfin, son succès montre qu'en matière de politique culturelle intégrée, la force du socle franco-allemand (financement et gouvernance) est incontournable. Si des jalons ont été progressivement posés, il s'agit aujourd'hui de faire de la chaîne LE média culturel européen de référence, accessible partout en Europe.

**Mais pour poursuivre le développement d'ARTE Europe, il est capital de trouver une solution de financement pérenne** et de sortir de la logique d'appel d'offres annuel dans laquelle s'inscrivent aujourd'hui nos financements européens (actuellement entre 1,1 et 1,4 million d'euros par an).

Pour cela, le projet **ARTE Europe nécessite un soutien financier pérenne de la part des institutions européennes, de l'ordre de 1,5 million d'euros par an**. Le financement d'ARTE Europe **doit être inscrit dans la base budgétaire de l'UE pour 2019**, année qui marquera la fin des appels d'offre de la Commission européenne. Par-delà l'apport financier, l'inscription d'ARTE Europe dans la base budgétaire de l'UE permettrait de reconnaître la dimension européenne multilatérale d'ARTE et son utilité en tant que média.

## II. LA COOPÉRATION AUDIOVISUELLE : DES EFFORTS DE RATIONALISATION QUI PORTENT LEURS FRUITS, LA NÉCESSITÉ DE SE DOTER DE MOYENS SUPPLÉMENTAIRES POUR CHANGER D'ÉCHELLE

### A. LA CRÉATION D'UN PÔLE D'EXPERTISE MÉDIAS AUTOUR DE CFI ET AU SEIN DE FRANCE MEDIAS MONDE

#### 1. Le rapprochement réussi de Canal France International avec FMM

Canal France International (CFI) est l'opérateur du ministère de l'Europe et des affaires étrangères en charge de la coopération avec les pays en développement dans le domaine des médias. Il emploie 40 personnes, et disposait en 2017 d'un budget de 10 millions d'euros (dont 8,7 millions d'euros de subvention publique issue du programme 209 « solidarité à l'égard des pays en développement »).

CFI a été rapproché de FMM en 2017 afin de constituer un dispositif intégré cohérent et réactif réunissant les différents métiers audiovisuels (diffusion, expertise, formation), à l'instar de nos grands partenaires européens. Cet ensemble reconfiguré a vocation à mobiliser la diversité de l'expertise française, publique et privée, disponible dans le domaine des médias, au profit du développement des pays partenaires. Le rapprochement doit permettre de construire, projet par projet, des synergies avec les antennes de France Médias Monde.

Le rachat par FMM de 100 % des parts de CFI précédemment détenues à 75 % par France Télévisions et à 25 % par Arte France a été acté le 27 juin 2017, concomitamment avec la mise en place de la nouvelle gouvernance de CFI. Un contrat d'objectifs pour la période 2018-2020 a été élaboré.

#### 2. Des missions recentrées sur le transfert d'expertise

L'opérateur se concentre désormais exclusivement sur des actions de transfert d'expertise, élaborées selon les orientations stratégiques définies par le MEAE ou en réponse à des appels d'offre internationaux.

Le contrat d'objectifs 2018-2020 de CFI, validé en CA du 11 janvier 2018, présente les objectifs généraux de CFI. L'objectif premier du texte est de réaffirmer **l'inscription de la mission de CFI dans le cadre de la politique d'aide publique au développement du MEAE**, notamment pour renforcer le rôle des médias en tant que ciment social et acteurs de développement économique, démocratique et éducatif dans les pays partenaires. Le second objectif vise à **renforcer l'influence de la France à l'international dans le domaine des médias** en faisant de CFI un pôle d'expertise de référence au sein de FMM. Le troisième objectif veille à **l'accroissement des financements de CFI** en optimisant son impact et son efficacité.

**Son programme d'intervention est axé sur le pluralisme, le développement économique, et la formation professionnelle.** Les projets de CFI, construits sur des périodes de 12 à 36 mois, s'inscrivent autour de quatre programmes d'intervention :

– **Médias et pluralisme** : les projets de ce programme abordent les enjeux de gouvernance démocratique à travers le renforcement des cadres législatifs et de régulation, l'affirmation de la diversité des paysages médiatiques, le traitement serein de la parole politique et la production éthique d'une information plurielle et de qualité. Par exemple au Burkina Faso, CFI renforce les médias en matière d'éducation civique et de traitement citoyen de l'information en période électorale.

– **Médias et entreprise** : les projets répondent aux enjeux économiques qui conditionnent l'activité des entreprises que sont les médias. Par exemple, au Maghreb et au Liban, CFI accompagne des quotidiens arabes et francophones dans leur transition numérique.

– **Médias et ressources humaines** : les projets forment des professionnels dans les centres locaux de formation initiale ou en accompagnant de jeunes professionnels d'avenir incarnant la modernisation de leur pays. Par exemple en Birmanie, CFI a participé à la création d'une école de journalisme indépendante.

– **Médias et développement** : les projets visent à favoriser l'appropriation des enjeux de développement par les médias des pays du Sud en renforçant les liens entre journalistes et Organisations de la Société Civile. Par exemple en Afrique, des programmes ont été élaborés pour le secteur de la radio afin de lutter contre la propagation de l'épidémie Ebola ou encore sensibiliser aux enjeux environnementaux en marge de la COP 21.

**Votre rapporteur tient à saluer la qualité du travail des équipes de CFI et appelle le gouvernement à préserver ses moyens d'intervention.** L'action de CFI est en effet parfaitement en ligne avec les transformations attendues de notre diplomatie culturelle : il s'adresse à la jeunesse, aux relais d'opinion et aux organisations de la société civile. De plus, le levier d'influence est immense, pour **un coût très réduit pour les finances publiques. En 2018, le montant de la subvention à CFI était de 7 451 874 euros. En 2019, il sera de 8 200 000 euros avec réserve.**

## **B. QUELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR NOTRE COOPÉRATION AUDIOVISUELLE ?**

### **1. Préserver le réseau des attachés audiovisuels et travailler au plus près du terrain**

**Il est illusoire de penser qu'une stratégie d'influence auprès des médias locaux, d'offre d'expertise ou de formation, ou encore de présence de nos groupes privés et publics peut se faire depuis Paris.** La Tunisie, où votre rapporteur s'est rendu l'année dernière, offre un exemple de coopération menée

sur le long terme, au plus près des besoins et avec une large palette d'actions par l'attaché audiovisuel :

– **Soutenir l'État de droit.** S'y intègrent des actions de formation des journalistes, de renforcement des capacités des médias publics, le soutien au pluralisme avec le renforcement des capacités des médias privés et des radios associatives, l'accompagnement de la transition numérique avec l'adoption de plusieurs lois en perspective, le soutien à la régulation audiovisuelle, ou encore des actions de formation à la question des droits de l'homme dans les médias ;

– **Soutenir la société civile avec l'éducation aux médias**, en particulier la jeunesse, mais aussi des formations en région ;

– **Favoriser les contrats français dans le domaine audiovisuel** (implantation d'*Atelier 42* et *Simplon* en 2018, projet avec *Pathélive* de retransmission en direct) ;

– **Promouvoir notre système de régulation audiovisuelle** en vue de créer les conditions d'une évolution de la législation en faveur de la diffusion de nos médias internationaux ;

– **Renforcer la place du français dans les médias tunisiens** avec la création d'un master de journalisme francophone à l'IPSI, l'appui à RTCI, seule radio francophone diffusée en Tunisie, la promotion de la création de contenus en français à la télévision et à la radio nationale, ainsi que le lancement des rencontres médias de l'Institut français ;

– **Revenir en force sur le terrain de l'éducation, des enfants et adolescents.** Le soutien à la création d'une édition jeunesse du *Huffington Post Maghreb* semble de ce point de vue particulièrement pertinent.

Votre rapporteur **plaide donc pour le maintien du réseau des attachés audiovisuels.**

## **2. La mise en œuvre du « plan langue française et plurilinguisme »**

FMM vient de passer un accord avec le ministère de la culture en ce sens (partenariats autour de la semaine de la langue française et de la francophonie, soutien aux jeunes talents francophones des médias, collaborations éditoriales). TV5MONDE semblerait associée à la mise en œuvre du plan pour le français et le multilinguisme. RFI Savoirs propose une offre numérique des savoirs en français et un journal adapté aux apprenants. CFI va doubler le nombre de formations des journalistes de médias francophones avec de nouveaux projets dans le Maghreb, au Liban, en Haïti, et au Togo. **Les acteurs de notre audiovisuel sont donc pleinement mobilisés au service de la mise en œuvre du « plan langue française et plurilinguisme », encore faut-il disposer de moyens suffisants et de directives claires.**

**Il faut aussi s'adapter à un contexte en mutation.** Pour reprendre l'exemple tunisien, il y a une vraie culture française dans le pays, mais une étude commandée par les services de l'ambassade montre qu'elle est en recul dans les médias tunisiens (émergence et la montée en puissance des médias nationaux en arabe et changements de mode de consommation notamment chez les jeunes). C'est là-dessus que doit porter notre effort, et cela remet en question notre stratégie de défense de nos « marques » françaises ou francophones dans le pays.

**Au-delà de la présence de nos chaînes à l'étranger, nous pourrions mener une réflexion plus poussée sur la présence du français dans les médias étrangers nationaux, qui n'implique d'ailleurs pas systématiquement la recherche d'une diffusion « classique ».** Ne faut-il pas par exemple préférer des partenariats avec des médias locaux pour favoriser la diffusion de programmes en français plutôt que de dépenser des fortunes en frais de diffusion câblée ou hertzienne, alors même que les modes de consommation ont changé ? Ces questions méritent d'être posées.

### **3. Audiovisuel et développement, quelle articulation ?**

L'aide au développement est l'une des priorités du quinquennat, avec des moyens financiers renforcés. Il manque une véritable réflexion sur la contribution de notre audiovisuel public à la politique de développement, ce qu'ont fait nos voisins britanniques notamment.

L'action CFI, qui soutient les efforts de **modernisation des médias audiovisuels et numériques, publics et privés, des pays en sortie de crise et en développement, en valorisant l'expertise médias française dans toute sa diversité**, entre parfaitement dans la logique de notre aide au développement. CFI veille à ne pas se mettre en position de substitution ou d'assistance et à favoriser un véritable transfert de compétences pour faciliter l'appropriation et l'autonomisation des procédures et des techniques par les bénéficiaires.

En 2018, CFI a, notamment, développé des programmes de soutien aux médias dans leur rôle de promotion de la cohésion sociale en Irak (Projet Tasalah), d'accompagnement de jeunes citoyens de neuf pays du monde arabe pour produire des contenus numériques destinés aux nouvelles générations (projet D-Jil), de formation axées sur la production d'informations à but humanitaire (YMER).

**Cette action a vocation à monter en puissance. Votre rapporteur plaide plus globalement pour la pleine intégration de l'audiovisuel à notre politique de développement.**

En Grande-Bretagne, BBC World est fléché parmi les programmes et actions éligibles à l'aide au développement (« *La subvention du gouvernement britannique aidera la BBC World Service à fournir des informations et des analyses précises, impartiales et indépendantes aux sociétés en développement, fragiles et fermées du monde entier, y compris celles où la liberté d'expression est limitée. Ces nouveaux services linguistiques seront distinctifs et adaptés aux*



*besoins des publics de ces pays difficiles à atteindre, éligibles à l'APD.* <sup>(1)</sup> ». Ces ressources complémentaires par l'APD qui se justifient pleinement au regard des missions et des populations ciblées permettent d'amplifier considérablement la portée du World Service qui peut ainsi développer des projets d'information à destination de l'Afrique (Corne de l'Afrique, Nigeria, Somalie et projet de chaîne TV) ; du monde arabe, de l'Asie (Corée, Inde et Thaïlande), de la Russie.

La Deutsche Welle bénéficie également de financements via l'agence de développement allemande à hauteur de 30 millions d'euros (en croissance d'un tiers en 2018) pour financer ses activités de coopération, formation et aide au développement, activités qui sont opérées dans le cadre d'une structure spécifique. Nous pourrions nous en inspirer.

#### **4. Quelle coopération avec la BBC ou la Deutsche Welle ?**

**Pourquoi ne pas également imaginer des actions conjointes avec la BBC ou la Deutsche Welle ?** Si dans le passé nous avons été concurrents, désormais nos intérêts convergent davantage face à la concurrence russe ou chinoise. La BBC semble plus ouverte qu'auparavant aux échanges dans le contexte du Brexit et nous développons déjà des programmes communs avec la Deutsche Welle (InfoMigrants).

Cette collaboration pourrait porter aussi bien sur des actions de formation et de coopération communes, la réalisation de programmes, l'utilisation conjointe de canaux de diffusion.

Elle a **cependant ses limites si nous ne sommes pas en mesure d'apporter une contribution financière minimale.** Comme le confiait une journaliste à votre rapporteur, les collaborations menées entre RFI et la Deutsche Welle ont montré que selon le principe « qui paie, décide », les programmes de RFI étaient mal identifiés dans la programmation commune.

---

(1) <https://www.gov.uk/government/collections/official-development-assistance-oda--2#bbc-world-service>



### **III. NOTRE COOPÉRATION AUDIOVISUELLE AVEC LE ROYAUME-UNI DANS LA PERSPECTIVE DU BREXIT**

#### **A. LA COOPÉRATION AUDIOVISUELLE VIENT S'INSCRIRE DANS UN DIALOGUE CULTUREL BILATÉRAL DONT IL FAUT PRÉSERVER LA RICHESSE**

Le Royaume-Uni est un des plus grands pays prescripteurs au monde. Ceci est particulièrement vrai pour la musique, les arts (vivants et visuels) et la littérature. La présence d'artistes, de musiciens ou d'écrivains français dans les grands festivals et sur les scènes britanniques est aussi clé pour le rayonnement international de la culture française et constitue une opportunité pour nos artistes et pour nos institutions culturelles. Nous devons donc y conserver une solide coopération malgré ou plutôt en raison du Brexit.

##### **1. Un dialogue artistique résolument tourné vers la création contemporaine et les nouvelles générations**

– **Le département artistique a créé trois programmes novateurs : Fluxus, En Scène !, et Cross Channel Theatre.**

**Le Cross-Channel Theatre s'appuie sur l'expertise de professionnels du théâtre britannique pour promouvoir les auteurs français contemporains.** En 2015, le bureau des arts a créé un comité de lecture du Cross-Channel Theatre, composé d'une quinzaine de professionnels britanniques, qui sélectionne les meilleurs textes français du théâtre contemporain pour être traduits, puis portés sur scène, sous la forme de lectures dirigées par un metteur en scène et interprétées par des comédiens anglais. Cette année marque un tournant positif dans l'histoire du CCT car plusieurs pièces sélectionnées vont faire l'objet d'une production théâtrale avec de grandes institutions britanniques. Des traducteurs de renom ont également traduit certaines pièces, ce qui permet d'aider la production à voir le jour sur un plateau.

**En Scène ! a pour mission de soutenir la diffusion, la production et la valorisation du spectacle vivant français et francophone dans toutes ses formes et sa diversité sur tout le territoire, de générer des collaborations et de créer un lien durable avec les acteurs culturels britanniques.** Nous proposons donc des résidences pour nos artistes avec ces institutions pour mettre en place un réel échange (en 2017, nous avons soutenu deux résidences d'artistes français, ainsi que leur création avec une institution britannique : Mohamed El Khatib au Birmingham Rep. et Jean-Pierre Baro au Gate Theatre). Cette forme, pratiquée dans tous les théâtres, permet de tester le potentiel d'œuvres nouvelles auprès des producteurs. Son objectif est donc de convaincre dans le but d'engager le processus de production.

**Enfin, Fluxus Art Projects est une charity franco-britannique au service de jeunes artistes des deux pays.** Fluxus leur apporte l'aide nécessaire

pour exposer à l'étranger à un moment décisif de leur carrière, alors que leur travail commence tout juste à être reconnu. Co-financé par la France et le RU, des partenaires privés et publics, il a permis à des artistes des deux pays de gagner une première reconnaissance sur la scène internationale. Laure Provost, artiste exposée au Palais de Tokyo, en a été lauréate.

**Ces trois programmes ont remporté un vif succès et nous font rayonner sur tout le territoire**, avec des programmations dans les plus grands festivals et institutions nationales et privées à Londres, Manchester, Birmingham, Bristol, Belfast, Edimbourg pour n'en citer que quelques-uns.

#### – Une coopération dynamique dans le domaine du livre

**Le Royaume-Uni est un secteur cible pour l'exportation du livre français, mais reste opaque et réputé « difficile »** pour les acteurs de l'édition française pour plusieurs raisons : phénomènes de concentration, avec pour conséquences une réorientation des stratégies d'achat des éditeurs et une rotation rapide des personnes de contact ; mouvements agents/éditeurs qui contournent les canaux habituels de la cession de droits ; fermeture des librairies indépendantes.

Le Bureau du livre **mène tout d'abord des actions auprès des professionnels**, travail de lobbying essentiel à la mise en place de **cessions de droits** : liens étroits créés avec des maisons britanniques traditionnellement intéressées par la littérature étrangère, mais aussi avec des éditeurs ne publiant pas de traductions ; échanges d'informations permanents avec les Britanniques sur les nouveautés et le paysage éditorial français ; soutien aux prix littéraires en lien avec la traduction. La *London Book Fair* est un moment incontournable dans l'action du service. Le programme d'aide à la publication (PAP) Burgess, et l'effort constant pour le faire connaître auprès des éditeurs britanniques, reste un fer de lance de son action et une priorité budgétaire.

**Plusieurs grands festivals réguliers sont programmés à Londres** : choix de concentrer l'action, d'équilibrer les intervenants français et britanniques, d'associer les partenaires britanniques et européens. Le nouveau festival *Beyond Words*, financé par le Trust dans un domaine qui n'a fait l'objet d'aucune action depuis 2011, celui de la fiction française, a été lancé en 2017. La Nuit des Idées, organisée avec des partenaires prestigieux (London School of Economics, Victoria and Albert Museum, Imperial College, King's College) confirme une forte demande de débat d'idées.

Le **South Ken Kids Festival** est depuis 3 ans financé par Arts Council England, signe de sa légitimité dans le paysage britannique. L'action hors les murs est également une priorité et un important levier d'influence. Elle s'alourdit avec une dépendance accrue de l'Institut français d'Édimbourg depuis sa restructuration. L'invitation d'auteurs français au moment de la parution de leurs livres en anglais assure la présence française dans les lieux programmeurs.

**Dans le contexte actuel du Brexit, l'action européenne est une priorité,** avec : la reprise par le BDL du pilotage livre du réseau EUNIC (European Writers' Tour en six étapes régionales) et l'aide à la programmation européenne à la British Library.

On pourra aussi souligner la création d'un **blog + Twitter FrenchbooksUK**, vitrine de la littérature française en traduction et de l'actualité éditoriale. Cependant, pour comparaison, la vitrine équivalente de la littérature allemande en traduction et de l'actualité éditoriale en langue allemande dispose d'un outil puissant, publication papier et en ligne, sous le titre « New Books in German » qui est doté d'un budget annuel de £40 000 environ et reconnu de tous les milieux professionnels (équivalent de l'ancien « Fiction France »).

**– Une coopération cinématographique tournée vers la promotion du cinéma indépendant**

**Depuis 5 ans, la part de marché du cinéma français au Royaume Uni varie entre 0,7 % et 4,3 %, record atteint en 2012, année d'exploitation de *The Artist*, film ayant totalisé 1,5 million d'entrées à lui seul.** En 2017, le cinéma français a attiré près de 1,8 million de spectateurs, ce qui représente une part de marché de 1 %. Un résultat dominé par *Valerian* et la Cite des milles planètes (494 464 entrées) et *Ballerina* (217 903 entrées supplémentaires en 2017).

**Dans l'ensemble, les films en langues étrangères connaissent tous la même difficulté et souffrent de la bipolarisation grandissante du marché britannique.** En 2008, cinq films en langue étrangère ont franchi la barre du 1 million £ d'entrées. *Julieta* fut le seul film à l'atteindre en 2016 et *The handmaiden* (Corée) en 2017.

**L'action du poste se concentre donc sur la défense des films indépendants. C'est le principal défi des distributeurs britanniques.**

Le **Ciné Lumière** (salle de 228 fauteuils, équipée en numérique HD et 35 mn qui attire plus de 56 000 spectateurs par an, ouvert 7 jours / 7, programme 300 films et plus de 1 000 séances par an) constitue le **principal outil de la coopération audiovisuelle du poste dans les domaines de la diffusion culturelle et du soutien à la distribution commerciale.** Le cinéma programme bien sûr des films français mais est aussi **devenu un instrument de promotion du cinéma européen indépendant**, avec l'organisation de 11 festivals internationaux, dont les festivals du film italien, espagnol, portugais, belge, russe ou encore des rétrospectives avec le Goethe Institute. Le Ciné Lumière est partenaire du British Film Institute (BFI -Programmation du London Film Festival et de rétrospectives communes), de la National Film & Television School, d'INTO Films (programmation de séances pour le jeune public défavorisé), du French Film Festival (festival itinérant UK).

Le Ciné Lumière développe aussi depuis février 2014 une **programmation pour le jeune public** dans le cadre de Ciné Kids, avec deux séances hebdomadaires dédiées et une tarification spécifique à £5 le ticket. Une offre dédiée aux scolaires permet d'accueillir plus 5 600 élèves par an, en partenariat avec 131 écoles de Londres et des environs.

L'Institut lance la création d'une 2<sup>ème</sup> salle de cinéma d'environ 35 fauteuils d'ici fin 2018. Il s'agit d'une opportunité pour sortir du carcan mono écran qui fige les relations avec les distributeurs, mais aussi d'une volonté d'enrichir et diversifier l'offre avec trois thématiques majeures : éducation à l'image, valorisation du patrimoine et formats innovants.

**Enfin, dernier point important, les conséquences du Brexit sur la distribution des films.** Selon le Président de l'association des Distributeurs de Films, la chute de la livre après le Brexit pourrait être bénéfique pour les investissements étrangers, mais elle exerce une pression particulière sur les distributeurs britanniques. La perte de subventions de l'UE pour les acheteurs de films d'auteur après le Brexit aura des conséquences sur la circulation des œuvres en Europe, il faut s'y préparer.

## **2. Une coopération universitaire qui pourrait être réactivée à la faveur du Brexit**

**– Si les coopérations scientifiques et universitaires franco-britanniques sont denses et diversifiées, elles s'articulent largement dans le cadre de programmes européens, appelés à être remis en question dans le cadre du Brexit.**

Le Royaume-Uni s'impose comme un pôle scientifique et universitaire d'excellence à l'échelle européenne et internationale et reste à ce titre l'un de nos principaux partenaires. Si la France est le premier pays d'accueil des étudiants britanniques (6 210 étudiants accueillis en 2014), les flux de mobilité franco-britanniques restent toutefois très déséquilibrés (18 000 étudiants français accueillis au Royaume-Uni en 2014). Par ailleurs, seul un étudiant britannique sur trois se rend en France dans le cadre d'une mobilité individuelle (2 100), les deux tiers restants relevant du programme Erasmus+ (4 110). La participation du Royaume-Uni à ce programme étant remise en cause dans le cadre du Brexit, les mobilités étudiantes vers la France risquent d'être impactées très négativement.

La France est par ailleurs le quatrième partenaire scientifique du Royaume-Uni dans le cadre du programme cadre européen de recherche et innovation (PCRI) Horizon 2020 (le Royaume-Uni étant quant à lui le troisième partenaire de la France), ce que le Brexit pourrait affecter.

Le volet enseignement supérieur, recherche et innovation du sommet de Sandhurst a permis de revenir sur l'état de notre coopération bilatérale et, plus spécifiquement, d'annoncer la mise en place de nouveaux programmes et accords de coopération.

**Dans le contexte du Brexit, le Royaume-Uni se montre, depuis plusieurs mois, particulièrement intéressé par la mise en place de nouveaux partenariats franco-britanniques** en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. Le sommet de Sandhurst a permis d'identifier un certain nombre d'actions visant à renforcer notre coopération dans ces domaines. La partie française a toutefois veillé à ce que ces initiatives ne viennent pas interférer avec des programmes européens existants. Dans cette perspective, les actions retenues sont les suivantes :

– mise en place d'un **partenariat Hubert Curien franco-britannique**. Ce programme permettra d'amorcer de nouveaux projets de recherche, en finançant la mobilité de chercheurs français et britanniques. Il s'inscrira au Royaume-Uni dans le cadre du programme Researchers Link, proposé par le British Council. Les modalités de financement ont également été définies pour la première année (50 000 euros pour le British Council ; 50 000 euros pour le poste à Londres). Ce budget permettra de financer de 15 à 20 projets. Le premier appel à candidatures devrait ainsi être lancé en juin 2018, avec pour objectif de soutenir les premiers projets dès janvier 2019 ;

– accord **Genomics England et Médecine génomique 2025**. Cet accord vise à faciliter le partage et l'analyse de données, afin de permettre le développement de nouvelles molécules d'immunothérapie ;

– rapprochement entre les **Catapult Centres et les Instituts de Recherche et de Technologie**. Si aucune action spécifique n'a pour l'heure été mise en place dans ce cadre, le poste reste mobilisé sur ce sujet et veillera à ce que ce rapprochement donne lieu à des actions concrètes ;

– **relance bilatérale du programme « Entente Cordiale »**. Le programme, créé en 1995 et initialement financé par le British Council et l'ambassade de France à Londres, a jusqu'ici permis de soutenir la mobilité de 511 étudiants, doctorants et post-doctorants français et britanniques. Le British Council s'étant retiré du programme en 2015, le sommet de Sandhurst a ainsi permis de relancer les discussions à ce sujet. Le poste s'est notamment rapproché de l'ambassade de Grande-Bretagne à Paris, avec pour objectif d'obtenir de nouveaux financements côté britannique ;

– rapprochement dans le domaine du **patrimoine**. Si aucune action concrète n'a été établie pour l'heure, les autorités britanniques ont fait part de leur volonté de travailler conjointement avec l'ALIPH. Pour mémoire, le Royaume-Uni dispose d'une initiative nationale similaire, reposant sur des appels à projets (le Cultural Protection Fund du British Council) ;

– **le rapprochement opéré entre la Maison française d'Oxford et l'université d'Oxford constitue également une opportunité dans le domaine des sciences humaines et sociales**.

Dans le cadre du Brexit, l'université d'Oxford entend développer ses collaborations bilatérales avec ses partenaires européens. Étant donné la montée de la concurrence, notamment allemande (création d'une Deutsches Haus à Oxford), il s'agit pour notre UMIFRE au Royaume-Uni, la Maison française d'Oxford (MFO) de capitaliser sur sa longue implantation en s'insérant mieux dans le paysage universitaire d'Oxford.

Dans ce contexte, un partenariat renforcé devrait être conclu entre la MFO et l'université d'Oxford. Les négociations – supervisées côté français par le MEAE et le CNRS – devraient déboucher, d'ici le 16 juin, sur une trame d'accord visant à en définir les modalités. Le format privilégié serait celui d'une plateforme scientifique de coopération interdisciplinaire plutôt que celui d'un centre bi-national (la lourdeur de l'exemple allemand avec le centre Marc Bloch freine les ambitions des parties prenantes). Cette plateforme aurait pour objectifs : la mise en place de programmes de recherche et de formation, le soutien à la formation, et la diffusion et valorisation des travaux issus de cette coopération scientifique. Le renforcement de ce partenariat constitue une opportunité pour soutenir de nouvelles équipes de recherche franco-oxoniennes, et s'avère en outre très précieux pour le maintien de la langue française à Oxford.

### **– Impacts potentiels du Brexit sur la coopération scientifique**

Au niveau national, le gouvernement a créé et abondé de nouveaux mécanismes de financement pour ouvrir des collaborations bilatérales avec d'autres pays – Faraday challenges, Rutherford challenge, Newton Challenge.

L'impact s'est rapidement fait sentir, avec la relance du programme bilatéral Hubert Curien « Alliance » qu'il avait décidé d'arrêter en 2011, et touchait toutes les disciplines. En matière de recherche pour la santé, le pays développe un programme d'intégration de la médecine génomique au sein du NHS, avec toutes les questions réglementaires, d'éthique, de sécurité des données médicales des patients, d'infrastructures, de déploiement des nouvelles technologies et d'adoption par les professionnels de la santé ou de formation que cela pose. Le Royaume-Uni et la France mettent en œuvre une coopération pour répondre à ce défi politique, économique et social.

Les universités répondent de manière indépendante selon leur stratégie propre : Imperial College London fait le choix de faire venir s'implanter des unités de recherche étrangères sur ses campus (par exemple l'UMI CNRS de Moivre en mathématiques) ; Oxford développe des accords dépassant largement le domaine des sciences et de la recherche, par exemple avec la ville de Berlin ; University College London met en place des accords bilatéraux avec les meilleurs, tels Max Planck ou PSL. Enfin, la réduction de la mobilité des chercheurs se fait sentir – moins de candidats à des postes et européens non britanniques quittant le pays.



### 3. Des moyens réduits à la portion congrue qui doivent être préservés

Le budget de l'Institut français du Royaume Uni, de l'ordre de 6 millions de livres en 2018, se caractérise **en recettes par un taux d'autofinancement particulièrement élevé, de l'ordre de 85 %**, les recettes de cours et d'examens constituant à elles seules plus de 60 % des recettes propres de l'établissement. **Un montant de l'ordre de 75 000 livres est attendu de la part de l'Institut Paris pour 2018.** L'IF soutient l'IFRU dans tous les domaines de son activité : livre, débat d'idées, jeux vidéo, théâtre, musique et formation d'enseignants.

L'établissement compte **15 agents expatriés** (dont 2 VIA) et **54 ETP de droit local** (dont 6 sont rattachés à l'antenne de l'IFRU à Édimbourg). À cela s'ajoutent quelque 90 professeurs (dont 10 à Édimbourg), employés en qualité de vacataire pour dispenser des cours de français langue étrangère.

**L'Institut français du Royaume Uni dispose d'un service développement, cogéré avec le Trust des Amis de l'Institut français qui contribue à la plus grosse part des financements privés de l'établissement.** Parallèlement à cela, la direction, en lien avec ce service, effectue des démarches directement auprès d'entreprises privées susceptibles d'être intéressées par nos activités. Dans ce cadre, 6 entreprises apportent leur contribution en tant que sponsor annuel. La contribution des partenaires, donateurs et sponsors s'élève à plus de 1 million de livres en 2018 dont 80 % au titre du Trust majoritairement orientés vers les travaux de rénovation des salons et de construction d'une seconde salle de cinéma. **Il serait utile de réfléchir à la possibilité pour le Trust des Amis de l'Institut de pouvoir investir davantage de fonds en faveur de l'Institut. Il semblerait que des obstacles juridiques l'en empêchent aujourd'hui.**

Dans un environnement culturel, linguistique et éducatif extrêmement concurrentiel et où le socle culturel et les financements européens sont mis à mal par le Brexit, **les moyens affectés à notre coopération bilatérale ne sauraient se réduire davantage, au risque de voir aussi notre capacité à lever des fonds propres compromise par un apport public jugé insuffisant aux yeux de nos partenaires.**

## B. LA BBC : UN EXEMPLE INSPIRANT ET UNE COOPÉRATION À RENFORCER

### 1. Un exemple inspirant pour notre audiovisuel extérieur

**Fondée en 1922, la BBC est une société qui intègre l'ensemble des activités de l'audiovisuel public :** télévisions et radios de service public, audiovisuel extérieur, télévision de rattrapage, sites Internet, archives, production et vente de contenus, formation. Elle est constituée de 9 chaînes de télévision, dont une web TV (BBC 3), 10 stations nationales de radio, 40 radios locales, des services en ligne (BBC on line, BBC iplayer), et la BBC World service qui diffuse de l'information en 27 langues. La BBC a des filiales commerciales, dont BBC

Worldwide (Vente internationale de contenus), BBC Studios (production), BBC Studioworks (Prestation studio et post production) et BBC Academy (media training). BBC Learning propose des ressources pour les enseignants et les élèves avec une offre multiple (BBC teach, BBC bitesize, BBC terrific scientific, BBC live lessons) et BBC Archive dispose de 12 millions de documents à consulter.

**Votre rapporteur a eu l'occasion de visiter la nouvelle *Broadcasting House* de la BBC, bâtiment impressionnant qui réunit depuis 2013 les rédactions de BBC News et de BBC World News**, des journaux des chaînes de télévisions nationales, mais aussi celles du « world service » de la radio, des différents sites Internet. Une synergie exceptionnelle pour ce diffuseur, et une nécessité pour répondre à deux enjeux majeurs : le multi-langage (27 langues) et le développement numérique. Ce nouvel ensemble immobilier de 90 000 m<sup>2</sup> a nécessité un investissement d'un milliard de livres.

**BBC World News, la chaîne internationale d'information en continu, est la chaîne la plus regardée de tout le groupe** avec 76 millions de téléspectateurs chaque semaine. Lancée en 1995, elle est disponible dans plus de 281 millions de foyers à travers plus de 200 pays. Elle propose majoritairement des programmes d'informations générales et économiques, mais aussi des reportages, et du contenu consacré au sport ou au cinéma. Intégrée au sein de BBC Worldwide, la filiale internationale de la BBC, BBC World News tire une grande partie de ses revenus de la publicité. Ce statut particulier l'expose régulièrement à des critiques relatives au risque d'influence des annonceurs sur la ligne éditoriale.

**BBC World attire une audience hebdomadaire de 246 millions de personnes dans le monde.** Les derniers résultats d'audience de juin 2018 montrent que :

- Plus d'1/4 de l'audience de BBC World Service a entre 15 et 24 ans.
- L'audience de BBC News Afghanistan a augmenté de près de 80 % au cours des quatre dernières années, et touche désormais 60 % de la population adulte du pays (audience hebdomadaire de 11,8 millions de personnes)
- Les dix premiers marchés internationaux sont le Nigéria (41m), les États-Unis (33m), l'Inde (30m), le Bangladesh (16m), l'Égypte (16m), l'Iran (13m), l'Afghanistan (12m) et la Tanzanie.
- L'objectif est d'atteindre 500 millions de personnes d'ici 2022.

**La chaîne bénéficie du financement de l'État pour la période 2016-2020 pour un montant de 289 millions de livres**, en vue d'accroître son influence en Afrique, au Moyen Orient et en Asie.

Pour mémoire, la redevance est la principale source de financement de la BBC et représente trois-quarts de ses ressources. Son montant est passé de £147 à £150,50 par an en 2018, soit près de 20 % de plus qu'en France. Doit s'acquitter de la redevance, quels que soient l'écran et le mode de diffusion utilisés, toute

personne qui regarde ou enregistre des programmes de la BBC en direct, ou regarde ou télécharge des programmes de BBC iPlayer.

Mais le budget de fonctionnement de la BBC World service est financé par dotation du Ministère des affaires étrangères britannique. La part des financements du FCO à destination de BCC World s'élève à £ 34 millions en 2016- 2017, soit un peu plus de 0,6 % du budget total de la BBC.

**Le Gouvernement décide des grands choix de développement de la chaîne, comme les langues utilisées, mais la BBC conserve son indépendance éditoriale.** Les choix linguistiques suivent les évolutions de la géopolitique mondiale et les intérêts diplomatiques de Londres.

L'investissement du Gouvernement porte particulièrement sur **la transformation numérique**, la diffusion et la production de contenus dans **12 nouvelles langues** et, les services de radio de la BBC dans le monde étant en déclin, sur **la création de nouveaux services TV, mobiles et en ligne**.

**Pour la période 2016-2020 l'accent a aussi été mis sur l'expansion des services de la BBC dans des zones décrites comme souffrant d'un déficit démocratique, et/ou montrant une croissance rapide des services d'information internationaux rivaux.** Selon Lord Hall, directeur général de la BBC en 2015 : *« Ce nouveau financement est la plus importante augmentation du budget des services mondiaux jamais réalisée par un gouvernement. Les millions annoncés aideront la BBC à honorer son engagement à défendre la démocratie mondiale grâce à des reportages précis, impartiaux et indépendants. Le World Service est l'une des exportations culturelles les plus importantes du Royaume-Uni et l'une de nos meilleures sources d'influence à l'échelle mondiale. Le financement nous aidera également à atteindre notre objectif d'atteindre un demi-milliard de personnes dans le monde. »*

#### **L'aide au développement est portée par la BBCMediaAction.**

Fondé en 1999 par la BBC, BBC Media Action est un organisme caritatif indépendant, qui travaille étroitement avec BBC World Service mais demeure financièrement et juridiquement indépendant.

L'objectif affiché est selon son directeur *« d'informer, de connecter et de responsabiliser les personnes dans le monde entier. Nous travaillons en partenariat pour fournir un accès à des informations utiles, opportunes et fiables. Nous aidons les gens à comprendre les événements, à engager le dialogue et à prendre des mesures pour améliorer leur vie »*. 200 millions de personnes ont été touchées par l'un de leurs 97 projets (2016-2017). Sur un budget total de 44,2 millions de livres en 2016-2017, 14,1 millions proviennent du ministère des affaires étrangères, qui est leur principal donateur.

## 2. Enjeux bilatéraux : conséquences du Brexit et perspectives de coopération

Votre rapporteur a eu l'opportunité de rencontrer des responsables de la BBC pour échanger sur les conséquences du Brexit et les perspectives de coopération entre nos audiovisuels extérieurs.

Sur la relation avec France Média Monde, ils ont indiqué que la BBC collaborait souvent avec RFI, en particulier en Afrique. La BBC a ainsi, en utilisant les ondes de RFI, pu diffuser du contenu en Haïti après le tremblement de terre de 2010 au profit d'un programme humanitaire. BBC et RFI font également partie d'un même groupe de travail, le DG7.

La BBC s'associe parfois avec la Deutsche Welle notamment en Turquie ou dans des régimes autoritaires. Il s'agit de partager des contenus de l'un sur les supports de l'autre ou d'avoir des projets communs sur la production de contenus, TV ou numériques (*content sharing* ou *content creation*).

La BBC considère en revanche France 24 comme un média concurrent, les partenariats sont donc moins naturels. France 24 met d'avantage que la BBC l'accent sur la diffusion de la culture et représente ainsi pour la France un outil intéressant de soft-power. Il y aurait peut-être là un partenariat à travailler.

**Sur les pistes de coopération dans le futur**, il apparaît que face aux enjeux globaux et alors que tous les médias d'Europe occidentale font face aux mêmes défis (**désinformation, émergence d'acteurs étatiques ou non étatiques disruptifs**), **l'intérêt commun est de continuer à travailler ensemble**. La stratégie de Russia Today n'est pas nécessairement de créer des *fake news* mais de produire des contre discours avec pour objectif de semer le doute et réduire la confiance dans les autres médias. Leur principal objectif n'est donc pas de produire des informations mais de semer la confusion et de saper la confiance dans les autres médias. La BBC investit dans ses services Russie mais aussi dans la CEI, notamment grâce à des fonds supplémentaires versés par le FCO (6 millions de £ par an). L'objectif est de renforcer la diffusion télévisée et la présence sur les réseaux sociaux russes. Il est particulièrement difficile pour la BBC de trouver des partenaires locaux en Russie.

Certains **financements européens sont néanmoins gelés dans le cadre du Brexit**, notamment pour des programmes d'assistance techniques conjoints, dans des pays en développement.

**Sur le numérique, la BBC est en avance car elle a entamé son virage numérique très tôt** (dès 2005) face au constat de la forte baisse des audiences radio sur les bandes courtes, de la difficulté de l'accès à la bande FM et des dépenses considérables que représente le lancement de nouvelles chaînes de télévision traditionnelles. Il semblait donc logique économiquement de passer au numérique. Dans **certains pays, les contenus sont aujourd'hui exclusivement sur plateforme numérique** (Portugal, par exemple). En Afrique, les particuliers

possèdent plus de téléphones portables que de stations internet fixes ; il est donc là aussi logique de s'adapter à la clientèle.

Concernant les **partenariats locaux et l'aide au développement**, la **BBC fournit les contenus pour différentes chaînes locales**, après avoir mené une analyse de l'offre locale et identifié ce qui manquait dans les programmations (souvent les questions internationales ou régionales). L'enjeu pour la BBC est d'obtenir le logo BBC sur les contenus fournis, afin que l'audience puisse identifier clairement le produit comme étant BBC. C'est un défi dans beaucoup de marchés. Sur ce volet, le gouvernement britannique a versé des fonds à la BBC, dès 2015, pour que celle-ci se développe sur le continent africain (en particulier dans les langues de la Corne de l'Afrique, mais aussi au Nigéria)

Ces **partenariats locaux s'accompagnent souvent de programmes d'aide** (pour lesquels la BBC bénéficie également de subventions du gouvernement). La présence de la BBC sur un marché local sert par elle-même à relever le niveau des services fournis car la BBC représente une sorte de modèle à atteindre pour les autres médias locaux (« *nous montrons ce que le journalisme devrait être, en termes de qualité mais aussi d'indépendance, de diversité et de pluralité*»). La BBC forme également ses partenaires locaux pour qu'ils puissent être au niveau. Une association (Media Action, avec un statut de *charity*), indépendante mais liée à la BBC, offre également des formations au journalisme ou à la production de contenu média. Certains journalistes étrangers sont acceptés dans le centre de formation londonien de la BBC.

Votre rapporteur estime qu'il faudrait se rapprocher de la BBC afin de s'inspirer de leur mode d'intégration de l'audiovisuel à la politique de développement, mais aussi de mettre en œuvre des programmes communs, notamment en Afrique.



## CONCLUSION

La coopération audiovisuelle couvre des champs transversaux clés de notre politique d'influence : image de la France, exportation de nos programmes et chaînes, francophonie et éducation, coopération dans les domaines du cinéma mais aussi d'autres industries culturelles, dialogue et coopération avec la société civile. Votre rapporteur estime qu'il s'agit d'un outil irremplaçable de notre politique étrangère.

Cependant, le hiatus entre les ambitions affichées par le Gouvernement et les moyens accordés à notre audiovisuel grandit chaque année, sans qu'aucune réflexion ne semble menée au plus haut niveau de l'État. C'est une question de volonté politique : soit nous voulons préserver cet outil à l'heure où la bataille des images fait rage au niveau mondial, soit nous sommes prêts à y renoncer, mais il faut que les orientations soient clairement fixées par l'exécutif.

Votre rapporteur continuera, pour sa part, à défendre la capacité pour notre audiovisuel extérieur non seulement d'exister mais de se développer à la hauteur de ses capacités.





## TRAVAUX DE LA COMMISSION : PRÉSENTATION DU RAPPORT DEVANT LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

À la suite de la présentation, en commission le mercredi 24 octobre 2018, par M. Alain David, rapporteur pour avis, du projet de rapport sur les crédits de la mission Médias, livres et industries culturelles – Action audiovisuelle extérieure, un débat a lieu.

**Mme la présidente Marielle de Sarnez.** Merci beaucoup Monsieur le rapporteur. Je pense que l’audiovisuel extérieur de la France mérite une attention et une mobilisation soutenues des pouvoirs publics. Dans ce cadre, je vous proposerai que l’on auditionne assez rapidement le nouveau ministre de la Culture pour qu’il puisse prendre en compte les recommandations de notre commission sur la question de l’audiovisuel extérieur.

**Mme Mireille Clapot.** Merci madame la Présidente. Au nom de la REM, je partage complètement ce qui a été dit : les médias français sont dans le monde un superbe outil d’influence qu’il faut se donner les moyens de préserver. Effectivement, nous devons être volontaristes sur le sujet ; cet outil d’influence mérite également de se réformer. Il nous faut nous adapter aux défis du numérique, du multilinguisme, des opérateurs sur d’autres continents, en gérant en même temps des contraintes budgétaires. J’étais il y a deux semaines au Sommet de la Francophonie à Erevan avec le Président de la République ; c’était l’occasion de réaliser quels sont les enjeux de la présence de nos médias audiovisuels à l’étranger. Nous sommes tous d’accord sur le fait que l’action audiovisuelle extérieure de la France doit jouer un rôle central. Je vais proposer une lecture un peu moins pessimiste que la vôtre, vous comprenez sans doute pourquoi. Les crédits de la mission -prise dans sa globalité : médias, livres, industries culturelles- sont en augmentation de 27 millions d’euros, soit près de 5 pour cent de plus que la loi de finance initiale 2018. Les effectifs de l’Etat et des opérateurs rattachés à la mission sont quasiment stables, malgré une légère baisse de 0,8 pour cent. Ce PLF 2019 représente la première étape de mise en œuvre de la transformation de l’audiovisuel public, portée par le Gouvernement, et qui doit s’achever en 2022. Nous sommes donc bien dans un contexte de mutation global, avec un environnement technologique qui change, vous l’avez dit. Il nous faut viser le renforcement de l’efficacité et de l’attractivité auprès des jeunes, nouveau public à conquérir, en promouvant les valeurs de la France et de la francophonie.

En parallèle, cette réforme a vocation à faire contribuer l’audiovisuel public au redressement des finances publiques par une exigence d’efficacité accrue. A l’horizon 2022, des économies de 190 millions d’euros devront être réalisées pour l’ensemble des sociétés de l’audiovisuel public. Plus spécifiquement, les crédits du Programme 180, la mission médias, livres, industries culturelles, tout comme ceux du compte de concours financier, avancent à l’audiovisuel public : ils offrent des moyens budgétaires importants à notre

action audiovisuelle extérieure, quand cette dernière a pour mission de contribuer à la présence et au rayonnement de la France dans le monde. Et c'est le cas : France Média Monde est un vrai succès, TV5 Monde est visionnée dans près de 300 millions de foyers, surtout en Afrique francophone et au Maghreb. Dans ce PLF 2019, l'Agence France Presse voit son soutien financier accentué, avec une augmentation de deux millions d'euros par rapport à la LFI 2018. Arte est aussi un bel exemple de réussite ; malgré une baisse de dotations de 2 millions d'euros, la chaîne maintiendra un haut niveau d'investissement dans les programmes par rapport à 2018, et poursuivra le déploiement de sa stratégie numérique. Les concours publics alloués à France Média Monde diminueront de seulement 0,6 pour cent, après avoir régulièrement augmenté au cours de ces dernières années. Ainsi, on voit une augmentation de 5 pour cent sur la période 2016-2019, soit 12,2 millions d'euros de crédits. Enfin, le montant de la dotation française à TV5 Monde, certes en recul de 1,2 million d'euros par rapport à 2018, revient à son niveau de 2015, ce qui permet à la France de maintenir un fort niveau d'engagement, avec une dotation de 76,2 millions d'euros pour ce média essentiel à la promotion de la francophonie. Notre vision au sein de la REM est donc plus optimiste que la vôtre, et c'est la raison pour laquelle nous voterons les crédits du PLF 2019 alloués à l'audiovisuel extérieur.

**M. Didier Quentin.** Merci Madame la Présidente. Je tiens premièrement à vous donner notre accord pour cette audition du ministre de la Culture. Il pourrait également être intéressant d'entendre quelques responsables de cet audiovisuel extérieur.

**Mme la présidente Marielle de Sarnez.** Cela est déjà en cours d'organisation.

**M. Didier Quentin.** Nous partageons la tonalité de ce rapport. Nous sommes également peu optimistes, et avons bien compris les raisons qui ont amenées cet avis défavorable. Le PLF 2019 prévoit une baisse du budget de France Média Monde de 1,6 millions d'euros. Cette diminution est inexplicable, considérant plusieurs aspects. France Média Monde a déjà largement rationalisé ses dépenses au cours des années précédentes : des économies de gestion tout à fait sérieuses ont été faites. De plus, France Média Monde est un outil puissant et reconnu de rayonnement pour la France, et, face à la bataille des images qui fait rage, nous ne pouvons espérer conserver cet outil s'il ne fait pas l'objet d'un développement. Or, divers projets de développement ne pourront se faire sans abondement budgétaire : extension de la plage horaire de diffusion de France 24 en espagnol, développement en Afrique, suivi de la transformation numérique, développement vers la périphérie de l'Europe, partenariats avec la Deutsche Welle... Dans ces conditions, comment pouvons-nous espérer avoir un outil audiovisuel efficace et participant au rayonnement de notre pays, devant la concurrence tant linguistique que globale avec la montée en puissance du digital ? Pour ces raisons, nous nous orienterons vers un vote défavorable.

**M. Frédéric Petit.** Nous avons beaucoup parlé de l'inanité de la frontière qu'on a créée entre l'audiovisuel intérieur et l'audiovisuel extérieur. Je pense que

ce n'est pas comme ça que fonctionnent nos grands concurrents, c'est pourquoi je suis d'accord avec ma collègue de la REM concernant le besoin de regarder la globalité du budget. La réforme de l'audiovisuel français doit intégrer sa projection à l'étranger, c'est évident. Aujourd'hui, on exclut France Média Monde de l'audiovisuel public ; cette séparation aberrante. La baisse de 1,6 million d'euros pour la seule société France Média Monde est insupportable. Il faut absolument intégrer les énormes budgets que nous mettons dans l'audiovisuel, qui sont comparables à ceux de nos concurrents, pour internationaliser notre production. Il n'est pas normal qu'une chaîne d'aussi grande qualité que France Média Monde ne puisse pas être visionnée en France. Je rappelle que nous avons des programmes publics en arabe, qui peuvent être utiles en France. De même, il n'est pas normal que mes électeurs de la 7<sup>ème</sup> circonscription ne puissent pas regarder France Télévision, sauf en trichant. Nous soutenons le budget, mais à condition que la réflexion sur l'audiovisuel concerne l'internationalisation et porte la voix de la France indépendamment des frontières.

Concernant la zone Europe, pouvons-nous aller vers des coopérations d'Etats, comme nous avons fait sur du bilatéral, qui intégrerait les chaînes publiques de nos voisins ? Comment faire pour que l'audiovisuel extérieur soit intégré à la réforme de l'audiovisuel public ?

**M. Christian Hutin.** Il y a quelque chose de dramatique ; nous avons un nouveau ministre de la Culture, spécialiste de l'audiovisuel, qui veut faire une « BBC française », et pourtant le budget montre un caractère inverse. On ne peut imaginer Arte continuant à produire du contenu de qualité avec des baisses de deux millions d'euros. Rien n'est sérieux dans ce budget. Nous ne pouvons certainement pas voter celui-ci, car il est aberrant et rompt avec le discours politique et diplomatique du Président et du Gouvernement, à savoir qu'il vaut mieux avoir une possibilité d'action culturelle dans un pays, plutôt qu'une action militaire. Notre nouveau ministre connaît bien le dossier et a de grandes idées pour l'audiovisuel, mais on ne lui donne pas les moyens nécessaires. Je tire la sonnette d'alarme.

**Mme Anne Genetet.** On mesure mal l'importance des programmes audiovisuels français à l'étranger. Celle-ci est phénoménale : le rapport efficacité/coût est vraiment en faveur de plus de fonds pour ces programmes. Je me pose cependant la question du public cible. Il y en a trois types : ceux qui parlent le français, ceux qui apprennent le français, et les personnes curieuses du contenu. Il faut donc adapter les programmes aux besoins de ces différents publics. Il y a une incertitude sur les lignes éditoriales adoptées. Par exemple, sur TV5 Monde, on coupe arbitrairement une partie des programmes sans donner d'explication. Le lien entre audiovisuel intérieur et extérieur est fondamental. On diffuse aujourd'hui un programme France 24 dans différentes langues, mais avons-nous conscience qu'en France des personnes sont également intéressées par ces programmes ? Il n'y a pas lieu pour telle une frontière. De plus, ces programmes sont parfois difficilement accessibles et payants depuis l'étranger. Il serait si simple d'avoir un boîtier qui nous permettrait de payer un abonnement

pour accéder à ces programmes, notamment sur internet, sans passer par des fournisseurs.

**M. Bruno Fuchs.** Je partage la tonalité du rapport que vient de présenter Alain David. Je me réjouis des bons résultats bien qu'il soit judicieux de les relativiser. Je pense qu'il est nécessaire de changer la façon dont la France gère son influence dans le monde. Il faut réunir l'ensemble de la réflexion stratégique autour de ces médias, et ne plus les voir comme des carneaux de diffusion d'image, mais plutôt comme un levier et un outil de l'influence française dans le monde. Il faut changer d'échelle budgétaire. La plateforme de TV5 monde est financée à hauteur de 6 ou 7 millions d'euros, tandis que les grandes start-up sont financées à hauteur de 20, 50 ou 100 millions d'euros. Il faut augmenter nos crédits si nous souhaitons véritablement renforcer notre influence. Ma proposition est de voir ces médias dans leur intégralité en leur rattachant un ministère de tutelle. Je suis en faveur d'un rattachement au Quai d'Orsay afin de mener une réflexion sur la stratégie de la France. Concernant la francophonie, nous pourrions créer une chaîne de la francophonie qui renforcerait notre influence.

**M. Jérôme Lambert.** Je souhaite apporter un témoignage personnel. Lors de déplacements à l'étranger, je trouve parfois des chaînes francophones mais elles sont noyées parmi des dizaines d'autres chaînes et pas seulement anglophones. Il existe de nombreux canaux italiens, allemands. En tant que quatrième langue la plus parlée, le français est submergé par les autres langues. Je rejoins ceux qui proposent de faire mieux dans ce domaine.

**M. Alain David, rapporteur.** Quand on regarde le travail qui a été fait avec certains médias internationaux, comme la BBC, on ne peut que constater que nous n'en sommes pas au même niveau. Avec le Brexit, les responsables de la BBC nous rapportent que les responsables politiques britanniques les incitent à se tourner vers des pays comme la Russie, arguant du fait que l'Europe n'est pas l'Union européenne. Mais eux pensent que leur avenir, ce sont les pays de l'Union européenne, auprès desquels ils espèrent conquérir de nouveaux marchés et accroître leur couverture, y compris vers Afrique, continent au cœur de l'évolution de notre monde.

J'ai rencontré le personnel de France Médias Monde, que j'ai trouvé découragé et même un peu désemparé. Pourquoi ? Parce qu'on ne leur a pas fixé des objectifs suffisamment clairs. Ils ont établi leur projet d'entreprise mais ne sont pas sûrs de recevoir les financements nécessaires pour le mettre en œuvre. On leur a déjà réduit la voilure de 1,2 million d'euros ; ils subiront encore des coupes à hauteur de 3 millions d'euros au cours des trois prochaines années. Comment développer de nouveaux projets dans ce contexte de restriction ?

Il est certain que nous devons aujourd'hui nous regrouper entre Européens, pour faire face à la concurrence internationale et, en particulier, à celle de la Chine, qui dispose déjà d'un quasi-monopole en Afrique, mais aussi dans certaines régions d'Asie ou d'Amérique du Sud. Nous devons donc aller vers une

alliance avec d'autres grands médias européens, comme la *Deutsche Welle* et de la BBC.

Quelle est la place de notre stratégie audiovisuelle extérieure dans notre stratégie nationale ? L'audiovisuel national d'une stratégie gouvernementale bien intégrée, mise en œuvre par le ministre de la Culture. A l'inverse, l'audiovisuel extérieur a fait l'objet d'une simple communication du Secrétaire général du Quai d'Orsay, dans un cercle assez restreint, qui ne mobilise pas l'ensemble des moyens nécessaires. C'était une bonne idée de rattacher l'audiovisuel extérieur au Quai d'Orsay, mais à condition de pouvoir encore bénéficier des moyens du ministère de la culture, à commencer par la redevance audiovisuelle.

L'évolution d'*Arte* ne peut se discuter qu'avec nos partenaires. C'est la même chose pour *TV5 Monde* : nous devons entretenir des relations plus étroites avec les Belges, les Canadiens, les Africains qui contribuent au budget de cette chaîne. La baisse de notre contribution ne va sûrement pas les inciter à être très généreux...

**Mme Marielle de Sarnez, présidente.** Je vous remercie pour cet excellent rapport. Les sujets que vous évoquez sont un enjeu très important pour notre commission. C'est pourquoi nous recevrons au premier trimestre 2019 dans un premier temps les opérateurs de l'audiovisuel extérieur, puis dans un second temps le Ministre de la culture.

**M. Alain David.** Je donne un avis défavorable, à titre personnel, sur le budget de l'audiovisuel extérieur pour 2019, en raison des incertitudes que j'ai soulevées sur le financement de France Médias Monde, que me semblent incompatibles avec l'influence que la France veut avoir dans le monde.

Contrairement aux conclusions du rapporteur pour avis, la commission émet un *avis favorable* à l'adoption des crédits de la mission « Médias, livre et industries culturelles », tels qu'ils figurent à l'état B annexé à l'article 37 du projet de loi de finances pour 2019.



## **ANNEXE : LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR VOTRE RAPPORTEUR**

### **1/ À Paris**

- M. Gourdault-Montagne, secrétaire Général du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, M. Raphaël Trapp, chargé de mission, M. Nicolas Baudouin, chargé de mission et Mme Laurence Auer, directrice, Mme Hitier, cheffe de pôle médias et cinéma.
- M. Martin Adjari, directeur général des médias et des industries culturelles et M. Berthelot sous-directeur de l'audiovisuel public au Ministère de la Culture
- Mme Saragosse, Présidente directrice générale de France Médias Monde (FMM) et M. Victor Rocaries, directeur général délégué en charge du pôle ressources, M. Marc Fonbaustier, directeur de la stratégie de développement et président directeur général de Canal France International (CFI) et M. Thomas Legrand-Hedel, directeur de la communication et des relations institutionnelles.
- M. Yves Bigot, directeur général de TV5MONDE et M. Thomas Derobe, secrétaire général de TV5MONDE.
- CGT FMM – Mme Addala Benraad, Mme Françoise Delignion, Mme Sabine Mellet, M. Christophe Boisbouvier, délégués syndicaux et Mme Catherine Rolland, élue au Conseil d'administration.
- CFDT FMM – M. Marc Thiebault, délégué syndical.
- FO FMM – Mme Maria Afonso et M. Hugo Casalinho, délégués syndicaux.
- CFTC FMM – M. Maximilien de Libera, Mme Valérie Fouace et M. Sylvain Rousseau, délégués syndicaux.
- SNJ FMM – Mme Nina Desesquelle, déléguée syndical.

### **2/ À Londres (27 et 28 septembre 2018)**

#### **a) Jeudi 27 septembre 2018**

- Mme Claudine Ripert-Landler, COCAC, M. Jean-Philippe Gabilloux, secrétaire général, Mme Marjorie Lecointre, attachée audiovisuelle et directrice adjointe de l'Institut, Mme Charlotte Saluard, programmatrice du Ciné Lumière, Mme Lucie Campos, attachée livre et débat d'idées, Mme Raphaëlle Rodocanachi, attachée culturelle, responsable du bureau des arts, Mme Natacha Antolini, directrice de la communication, du marketing et des RP, Mme Caroline Drevait, responsable du développement, Mme Camille Ondet,

adjointe à la direction de la médiathèque, M. Benoit Le Dévedec, attaché de coopération pour le français.

- M. Marc Mourre, président du Trust des amis de l'Institut français.
- M. Jean Arlat (Conseiller scientifique) et Mme Lucie Campos (attachée livre et débat d'idées)
- Mme Jamie Arrowsmith, assistant director, Policy, Universities UK International»
- M. Emmanuel Joffrin, *JET Task Force Leader (Physics and Technology for ITER)*, JET-EUROfusion.
- Mme Louisa Dent, managing director Curzon Distribution avec Mme Charlotte Saluard

**b) Vendredi 28 septembre 2018**

- M. Tin Radovani, News Strategy including BBC World Service strategy, et M. Americo Martins, World Service Europe avec Mme Aurélie Bonal, conseillère presse et communications de l'Ambassade
- M. Jeremy O'Sullivan, attaché culturel, Représentation de la Commission européenne au Royaume-Uni
- M. Jeremy Till, pro vice Chancellor à l'Université Central Saint Martins et M. Mick Finch, reader in Visual Art Practice, BA Fine Art Course Leader.
- Mme Alice Black et Mme Catherine Petitgas avec MME Raphaëlle Rodocanachi, *IFRU*
- M. Alex Whitfield, Head of Learning Programmes, British Library TBC