

N° 1431

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 10 octobre 2013

AVIS

PRÉSENTÉ

AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
SUR LE PROJET DE **loi de finances pour 2014** (n° 1395),

TOME VIII

MÉDIAS, LIVRE ET INDUSTRIES CULTURELLES

ACTION AUDIOVISUELLE EXTÉRIEURE

PAR MM. JEAN-JACQUES GUILLET et FRANÇOIS ROCHEBLOINE
Députés

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	7
I. FRANCE MÉDIAS MONDE	9
A. UN CADRE DÉSORMAIS TRÈS LARGEMENT STABILISÉ ET APAISÉ	9
1. Surmonter la crise	9
2. Une société remise en ordre de marche	11
a. La mise en œuvre de la réforme décidée en 2012.....	11
b. La réalisation des opérations de déménagement et d'aménagement	13
c. Les synergies réalisées en dehors de France Médias Monde	14
3. La convergence sociale : un défi qui reste à relever	15
B. LE POSITIONNEMENT DES CHAINES ET LES RÉSULTATS OBTENUS ..	16
1. France 24.....	16
2. RFI	21
3. Monte Carlo Doualiya.....	24
C. QUELS MOYENS POUR QUELS OBJECTIFS ?	26
1. Un contrat d'objectifs et de moyens toujours absent	26
2. Des projets ambitieux	27
a. L'amélioration des grilles et des contenus des antennes.....	27
b. Le développement de la politique linguistique.....	27
c. La poursuite de la politique d'expansion en matière de distribution et de diffusion	28
d. L'accompagnement des virages technologiques	29
e. Revitaliser la politique de marketing	30
3. Un budget en légère augmentation	30

II. TV5 MONDE	33
A. DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS	33
1. Les grandes orientations du plan stratégique 2009-2012.....	33
a. « Du plus grand au plus petit écran : vers un média global ».....	33
b. « De la diversité des contenus à la cohérence éditoriale : séduire tous les publics »	34
c. « Une marque globale qui communique localement : s’adresser à tous et à chacun »	34
2. Les résultats obtenus par TV5 Monde	34
a. La distribution	34
b. Les audiences	35
c. Le « média global »	35
B. POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DE TV5 MONDE	37
1. Le rapprochement avec France Télévisions.....	37
2. Un positionnement éditorial repensé	37
3. Les principaux objectifs du projet de plan stratégique 2014-2016.....	38
a. Les aspects financiers.....	38
b. En matière de distribution	38
c. En matière éditoriale	39
d. Les relations avec France Médias Monde (FMM)	39
C. LES RESSOURCES PRÉVUES POUR 2014	40
1. Les dotations publiques françaises.....	40
2. Les contributions des partenaires francophones	41
3. Les ressources propres	42
CONCLUSION	45
TRAVAUX DE LA COMMISSION - EXAMEN DES CREDITS	47
ANNEXE - LISTE DES AUDITIONS DES CO-RAPPORTEURS	49

Vos co-rapporteurs déplorent, cette année encore, le retard dans l'envoi des réponses à leur questionnaire.

A l'expiration du délai prévu par la loi organique relative aux lois de finances, ils n'avaient reçu qu'environ 32 % des réponses.

Plus de 34 % ont été adressés moins de deux jours ouvrables avant l'examen par la Commission des affaires étrangères des crédits de la mission « Médias, livre et industries culturelles », dont dépend le programme 115 « Action audiovisuelle extérieure ».

Le jour de l'examen des crédits par la Commission, cinq réponses faisaient encore défaut.

INTRODUCTION

Mesdames, Messieurs,

La Commission des affaires étrangères se saisit chaque année pour avis des crédits alloués en loi de finances initiale au programme 115 « *Action audiovisuelle extérieure* », intégré à la mission budgétaire « *Médias, livre et industries culturelles* ».

Si la Commission s'intéresse à l'action audiovisuelle extérieure avec constance – et parfois avec préoccupation, comme ce fut le cas pendant la profonde crise de gouvernance et de confiance que l'ex-AEF a traversée –, c'est que les deux sociétés concernées apportent une contribution significative à la présence et au rayonnement de la France dans le monde.

France Médias Monde ⁽¹⁾, composée de la chaîne trilingue – français, arabe et anglais – d'information continue France 24, de la radio internationale historique RFI et de la chaîne de radio arabophone Monte Carlo Doualiya, particulièrement intéressante en raison de sa stratégie éditoriale, a ainsi reçu pour mission de « *contribuer à la diffusion et à la promotion de la langue française, des cultures française et francophone, ainsi qu'au rayonnement de la France dans le monde, notamment par la programmation et la diffusion d'émissions de télévision et de radio ou de services de communication au public en ligne relatifs à l'actualité française, francophone, européenne et internationale* » ⁽²⁾.

Quant à TV5 Monde, chaîne généraliste francophone et multilatérale ⁽³⁾, sa mission générale de service public, telle qu'elle a été définie par la « Charte » TV5 Monde de 2005, consiste à « *servir de vitrine à l'ensemble de la francophonie ; promouvoir la diversité culturelle ; refléter sa dimension multilatérale ; favoriser les échanges de programmes entre les pays francophones et l'exportation internationale de programmes francophones ; être un lieu de coopération entre les radiodiffuseurs partenaires, et veiller à refléter leurs programmes ; favoriser l'expression de la créativité audiovisuelle et cinématographique francophone* ».

Les crédits prévus dans le cadre du programme 115, dont le montant total devrait s'élever en 2014 à 152,1 millions d'euros, sont complétés par des crédits en provenance du programme 844, « *Contribution au financement de l'action*

(1) Ex-AEF, le changement de nom ayant été approuvé par l'Assemblée générale extraordinaire du 27 juin 2013.

(2) IV de l'article 44 de la loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

(3) Associant les radiodiffuseurs publics de la France, de la Belgique, de la Suisse, du Canada et du Québec.

audiovisuelle extérieure », issus de la contribution à l'audiovisuel public, à hauteur de 164,9 millions d'euros HT (168,4 millions TTC) en 2014.

Les dotations publiques destinées à France Médias Monde, l'ex-Audiovisuel extérieur de la France (AEF), devraient s'élever au total à 240,3 millions d'euros HT, en hausse de 1,6 million d'euros par rapport à la loi de finances initiale pour 2013, et ceux de TV5 Monde à 76,2 millions d'euros, soit 1,2 million de plus qu'en LFI 2013.

Cet effort, qu'il faut souligner dans le contexte budgétaire actuel, paraît justifié au regard des résultats obtenus par ces sociétés et de leurs orientations stratégiques, que vos co-rapporteurs vont retracer avant de présenter les dotations envisagées pour 2014. Un effort justifié, mais peut-être modeste face aux défis à relever.

I. FRANCE MÉDIAS MONDE

A. UN CADRE DÉSORMAIS TRÈS LARGEMENT STABILISÉ ET APAISÉ

1. Surmonter la crise

Vos co-rapporteurs ne jugent pas utile de revenir sur la chronologie, ni sur les responsabilités, de la crise de gouvernance qu'a connue l'ex-Audiovisuel extérieur de la France (AEF), sous la précédente direction. Elle avait conduit à un lourd climat de défiance avec les salariés, comme avec la tutelle, et au blocage du développement de l'entreprise. Un an après la nomination de Mme Marie-Christine Saragosse à la tête de l'ex-AEF, aujourd'hui renommée France Médias Monde (FMM), il paraît utile de revenir sur le chemin parcouru, ce qui implique d'évoquer au moins brièvement le point de départ.

La réforme initialement envisagée consistait à fusionner juridiquement les filiales constitutives de l'ex-AEF⁽¹⁾, la chaîne de télévision France 24, Radio France Internationale (RFI), ainsi que la radio arabophone Monte Carlo Doualiya (MCD)⁽²⁾, mais aussi leurs rédactions, au nom d'une convergence supposée des médias et des métiers. Ce projet se doublait d'un déménagement de RFI et de MCD, lui aussi engagé dans des conditions déstabilisantes et très critiqué, alors qu'il était inéluctable – RFI devait quitter la Maison de la Radio, en raison des travaux de rénovation en cours, pour rejoindre France 24 à Issy-les-Moulineaux, dans les Hauts-de-Seine.

Dans le même temps, l'entreprise n'était pas parvenue à s'entendre avec sa tutelle sur un Contrat d'objectifs et de moyens (COM), ce qui privait l'ex-AEF d'une stratégie partagée et bien définie, ainsi que d'une trajectoire financière inscrite dans la durée. Comme la Cour des comptes l'a rappelé dans son rapport public annuel de février 2013, un premier COM, préparé en 2009 et soumis à l'arbitrage du Premier ministre en août 2010, a finalement été rejeté par le président-directeur général de l'AEF, en désaccord avec l'évolution prévue des dotations publiques ; un second COM, arbitré en mars 2012, a ensuite été rejeté par le même PDG de l'AEF.

De plus, l'Etat a dû verser régulièrement – et pour des montants croissants jusqu'en 2012 – des subventions exceptionnelles s'ajoutant aux dotations publiques annuelles. Censées s'accompagner d'un « retour sur investissement »,

(1) Cette fusion a été entérinée le 13 février 2012.

(2) Jusque-là, MCD était une société de droit monégasque détenue à 100 % par RFI ; elle a ensuite été « absorbée » par le groupe.

sous la forme de synergies et de ressources propres en hausse, elles devaient permettre de réduire, dans un second temps, la contribution de la puissance publique. Mais ces ressources propres nouvelles ne se sont jamais matérialisées.

Montants en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Recapitalisation de RFI en 2009		16,8				
Quote-part coût projet immobilier			1,0	20,5	3,4	
<i>Dont la compensation des doubles loyers payés à Radio France</i>					2,2	
1^{er} plan de départ (RFI)		9,9	31,3			
Maintien des grilles					1,0	
2nd plan de départ				17,8	6,3	
Redressement fiscal de TV5 Monde				6,5		
Total subventions exceptionnelles	0,0	26,7	32,3	44,8	10,7	0,0

(Source : Ministère de la Culture et de la Communication – Direction générale des médias et des industries culturelles)

Comme l'a montré la Cour des comptes dans son rapport précité, la réforme de l'ex-AEF s'est en réalité accompagnée de surcoûts massifs. La Cour note en particulier les dérives suivantes, dont vos co-Rapporteurs s'étaient également fait l'écho, l'an dernier, dans leur avis budgétaire :

- les prévisions très volontaristes faites en 2008 en matière de ressources propres – hausse de 113 % entre 2009 et 2013 – ont dû être régulièrement révisées à la baisse ;

- les deux plans sociaux engagés par l'AEF, afin de répondre aux besoins en personnel liés aux objectifs de développement de France 24, grâce à une diminution parallèle des effectifs de RFI, se sont également accompagnés de surcoûts – le premier plan de sauvegarde de l'emploi à RFI, initialement estimé à 30 millions d'euros, a ainsi coûté 41,2 millions ;

- les opérations de déménagement et d'aménagement dans les locaux d'Issy-les-Moulineaux, que vos co-rapporteurs avaient pu visiter l'an dernier, se sont également traduites par des surcoûts importants, notamment du fait des retards dans la conduite du chantier.

Sur ce point, en réponse aux questions de vos co-rapporteurs, il a été indiqué que le coût du regroupement immobilier s'élevait désormais à 44 millions d'euros sur l'ensemble de la période (2011-2013), dont 16,3 millions d'euros autofinancés par l'entreprise. L'évaluation initiale du coût total étant de 30,4 millions, la dérive s'élève à près de 45 %.

Au regard de tous ces dysfonctionnements, une mission d'évaluation a été confiée par la ministre de la Culture et de la Communication et par le ministre des Affaires étrangères, le 5 juin 2012, à M. Jean-Paul Cluzel, ancien président de RFI puis de Radio France, que vos co-Rapporteurs avaient pu rencontrer l'an dernier.

Sur la base de son rapport, une nouvelle réforme de l'audiovisuel extérieur a ensuite été décidée au mois de juillet de la même année. Les principes suivants ont été retenus : le maintien de la fusion juridique des sociétés ; l'arrêt de la fusion des rédactions au sein d'une direction unique de l'information ; la poursuite du déménagement de RFI et de MCD auprès de France 24.

2. Une société remise en ordre de marche

Un an après la nomination de Mme Marie-Christine Saragosse à la tête de l'ex-AEF ⁽¹⁾ – depuis lors devenue France Médias Monde (FMM) –, la mise en œuvre des nouvelles orientations décidées en juillet 2012 est quasiment achevée.

Le seul chantier – de grande ampleur et sans doute aussi de longue haleine – qui reste à conduire est celui de la « convergence sociale » au sein de l'entreprise fusionnée. Il s'agira de remédier aux différences de statut des personnels issus de France 24, de RFI et de MCD.

a. La mise en œuvre de la réforme décidée en 2012

S'agissant des **rédactions de France 24, de RFI et de MCD**, la décision de ne plus constituer une direction de l'information unique a permis de préserver l'identité de chacune des chaînes. De nouveaux organigrammes ont donc été mis au point ⁽²⁾ et surtout le climat du social a pu s'améliorer. La présidente de FMM y a également contribué en veillant à associer ses équipes à l'élaboration d'un projet de plan stratégique, afin de faire « remonter » les idées et les projets.

Malgré l'abandon de la fusion des rédactions, des collaborations entre les trois chaînes de France Médias Monde se développent. Les journalistes d'une chaîne peuvent ainsi participer régulièrement aux émissions des autres chaînes – des journalistes de MCD et de la chaîne arabe de France 24 participent, par exemple, à l'émission « Orient Hebdo » sur RFI. RFI et France 24 ont aussi en commun l'émission « Ici l'Europe » – un entretien avec une personnalité ou un grand acteur européen, diffusé sur les deux antennes en français deux vendredis par mois. France 24 et MCD partagent également plusieurs émissions. Sur le terrain, certains correspondants sont communs à RFI et à France 24. A cela s'ajoutent, plus ponctuellement, des collaborations pour couvrir de grands événements, tels que le festival de Cannes, ou pour des entretiens exceptionnels.

Deux autres projets de fusion ont par ailleurs été abandonnés : celui d'un « pôle arabophone », commun aux rédactions arabophones de France 24 et de MCD, et celui d'un pôle multimédias commun à France 24, à RFI et à MCD.

(1) Le 5 octobre 2012.

(2) L'équipe de direction de France 24 est organisée autour d'un directeur entouré de directeurs adjoints pour les antennes francophone, arabophone et anglophone, d'un directeur adjoint au pôle images, magazines et reportages et d'un directeur adjoint aux nouveaux médias.

A RFI, la directrice de la chaîne est assistée de 5 adjoints, respectivement en charge des magazines, de l'information « Monde », de l'information « Afrique », des langues et des nouveaux médias.

La constitution d'un **pôle arabophone** avait été souhaitée par la précédente direction de l'audiovisuel extérieur, au regard de la complémentarité des audiences au plan géographique – le Maghreb, pour l'essentiel, en ce qui concerne France 24, le Moyen-Orient et les pays du Golfe pour Monte Carlo Doualiya –, mais aussi au regard de la proximité des lignes éditoriales, bien que France 24 vise davantage les leaders d'opinion, sauf au Maghreb, quand MCD a un auditoire grand public. De 2009 à 2012, la direction du pôle arabophone était ainsi commune à France 24 et à MCD, la directrice du pôle s'appuyant sur un adjoint à France 24 et une rédactrice en chef à MCD, des émissions communes avaient été lancées, ainsi qu'une mutualisation de certains correspondants et envoyés spéciaux.

A la suite de l'abandon du projet global de fusion des rédactions au sein de l'audiovisuel extérieur, la constitution d'un pôle arabophone, autour d'une direction commune, a aussi été abandonnée, chacune des antennes conservant des rédactions et des directions distinctes. Les coopérations existantes ont néanmoins été maintenues. Par exemple, l'émission hebdomadaire « Voyage musical », sur France 24, est présentée par un journaliste travaillant principalement pour MCD ; des émissions telles que « Le Débat », « L'Europe dans tous ses états », les émissions de sports et les revues de presse sont également communes.

Dans le domaine des **nouveaux médias**, une direction commune transversale a certes été constituée, afin de gérer les offres numériques (sites web, applications mobiles, télévisions connectées, syndication, réseaux sociaux et plateformes vidéos), mais il a finalement été décidé que chaque média continuerait à disposer d'un site propre. Ce choix a été fait pour assurer une cohérence éditoriale entre les antennes et les nouveaux médias, et pour capitaliser sur la notoriété des antennes dans le domaine des nouveaux médias – ce que n'aurait pas permis l'utilisation de la « marque » FMM.

Là non plus, cette organisation n'empêche pas les collaborations, bien au contraire. Ainsi, depuis juin 2013, à l'occasion des élections iraniennes, le site Internet de France 24 « les Observateurs » a été adapté par les journalistes de la rédaction persane de RFI. Depuis son lancement, ce site en farsi enregistre un tiers du total des visites sur les différentes versions des « Observateurs.com » (français, arabe, anglais, farsi). De même, au début de l'année 2013, le service Internet de RFI et celui de France 24 ont créé un site commun dédié à la Coupe d'Afrique des nations, qui a enregistré deux millions de visites, et une collaboration est prévue pour couvrir la Coupe du monde de football en 2014. Un autre exemple que l'on peut citer est l'alimentation du nouveau site de MCD par le flux d'information de France 24, notamment ses productions arabophones.

En revanche, le principe du regroupement des **fonctions supports** en directions communes aux trois médias (direction financière, direction des ressources humaines, affaires juridiques ou encore stratégie) a été maintenu et un nouvel outil de gestion comptable et financière a été mis en place au début de l'année 2013 dans ce cadre. Cette réorganisation constitue la principale synergie

réalisée grâce à la réforme de l’audiovisuel extérieur. Au total, 21 emplois ont été supprimés entre 2012 et 2013 dans les fonctions supports, dont la nouvelle organisation devrait permettre de réaliser chaque année une économie de 1,4 million d’euros.

Le tableau ci-dessous présente l’évolution des effectifs depuis 2012.

	2012	2013
TOTAL FMM (PERMANENTS ET NON-PERMANENTS)	1 703	1 708
FONCTIONS SUPPORTS*	208	196
DIRECTION TECHNIQUE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION	318	328
REDACTIONS (JOURNALISTES)	1 069	1 072
Dont Journalistes rédaction RFI	532	534
Dont Journalistes rédaction FRANCE24	483	484
Dont Journalistes rédaction MCD	53	53
REDACTIONS (PTA)	68	65
CONTRATS PRO STAGIAIRES	40	48

* Direction financière, ressources humaines, juridique, stratégie...

(En équivalents temps plein et en moyenne annuelle)

b. La réalisation des opérations de déménagement et d’aménagement

D’après les éléments communiqués par le ministère de la Culture, les opérations de déménagement de RFI se sont achevées en mai 2013 et la nouvelle régie finale était terminée depuis le mois de septembre. RFI, MCD et l’essentiel des fonctions supports sont désormais installés dans le nouvel immeuble, qui est contigu à celui de France 24 et ouvert sur celui-ci. Il abrite 14 studios/régies et 5 studios de post-production.

En parallèle, FMM a été conduite à prendre à bail un plateau supplémentaire de 1 000 mètres carrés dans l’immeuble actuellement occupé par France 24, notamment afin de « *décongestionner* » les équipes de la chaîne.

Il a été indiqué à vos co-rapporteurs que les aménagements des locaux de radio étaient désormais pratiquement menés à leur terme – il restait à intégrer des « *éléments de décoration* » dans la perspective du développement de la radio filmée, destinée à enrichir l’offre multimédia de RFI et de MCD.

S’agissant de France 24, une réflexion est en cours pour réaménager les locaux, afin de donner plus d’espace aux journalistes dans la rédaction et de préparer les infrastructures nécessaires pour la migration de la chaîne en Haute définition. Vos co-rapporteurs avaient d’ailleurs insisté, l’an dernier, sur le fait que le personnel de France 24 pouvait désormais se sentir « *à l’étroit* » par comparaison.

c. Les synergies réalisées en dehors de France Médias Monde

- S'agissant de TV5 Monde, la recherche de synergies n'a pas été abandonnée, malgré le changement de portage capitalistique sur lequel vos co-rapporteurs reviendront par la suite.

Plusieurs partenariats existent déjà, en particulier dans le domaine des études d'audience – les contrats « Africascope » et « Maghreboscope » permettent de partager les études réalisées en Afrique francophone et au Maghreb, et un contrat commun permet aussi de suivre l'audience des nouveaux médias. RFI et TV5 Monde réalisent par ailleurs des émissions en partenariat – « Afrique presse » et « Internationales ».

Il a été indiqué à vos co-rapporteurs que de nouveaux projets éditoriaux communs seront explorés dans le cadre d'une convention bilatérale. La coopération pourrait également se développer pour la distribution mondiale, TV5 Monde disposant d'un savoir-faire dans ce domaine et d'implantations locales ⁽¹⁾, mais aussi pour la réalisation de promotions croisées et d'opérations locales conjointes, afin de mutualiser les budgets de communication par pays.

- Avec Radio France, une convention cadre est en cours d'élaboration pour développer des synergies en matière de production éditoriale, de communication conjointe sur des événements et de moyens techniques, voire en matière de ressources humaines. A ce stade, la collaboration entre FMM et Radio France concerne essentiellement la mise à disposition des studios de Radio France en région, à travers le Réseau France Bleu, pour la réalisation d'émissions ou de duplex de RFI.

- La coopération entre FMM et France Télévisions est actuellement encadrée par un contrat commercial relatif à la fourniture d'images à France 24 et de prestations à l'occasion des voyages officiels. Les deux groupes ont lancé en juillet dernier un cycle de rencontres afin d'adapter ce contrat à l'évolution de la production éditoriale et aux besoins des chaînes. Il s'agira notamment de développer des coproductions et de valoriser de façon croisée les contenus produits.

- Des contacts ont par ailleurs été pris avec ARTE France dans la perspective de coproductions et d'échanges de reportages de formats moyen ou long.

- Enfin, il a été indiqué à vos co-rapporteurs que des synergies seront recherchées avec l'Agence France Presse pour la production d'images originales, mais aussi pour des émissions de débat produites par les antennes de FMM, et que la possibilité de mutualiser les correspondants à l'étranger serait examinée, de même que la réalisation de partenariats autour de campagnes publicitaires.

(1) TV5 Monde peut représenter France 24 dans un certain nombre de territoires, notamment en Asie ou en Amérique latine.

3. La convergence sociale : un défi qui reste à relever

Malgré la fusion juridique des entités constitutives de FMM, deux modes de gestion et de réglementation différents coexistent au sein de l'entreprise, alors que les salariés travaillent désormais directement ensemble dans les directions qui ont été fusionnées et en cohérence dans le cadre des rédactions non fusionnées, ce qui rend difficilement acceptable la persistance de trop grands écarts de statut.

Il a ainsi été indiqué à vos co-rapporteurs que ce sont les conventions collectives de l'audiovisuel public, c'est-à-dire la convention collective de la communication et de la production audiovisuelle (CCCPA), pour les techniciens, et l'avenant audiovisuel à la convention collective nationale de travail des journalistes (CCNTJ), pour ces derniers, qui étaient appliqués à RFI et MCD, tandis que s'agissant de France 24, c'était la convention collective nationale des chaînes thématiques, n'offrant qu'une protection minimale aux salariés, qui était appliquée aux personnels techniques et administratifs, et la seule CCNTJ aux journalistes. A cela s'ajoute à RFI plus d'une centaine d'accords d'entreprise conclus sur tous sujets, lesquels accords ont été remis en cause par la fusion juridique de février 2012.

L'objectif de l'entreprise, à moyen terme, est la conclusion d'un accord d'entreprise unique, en tenant compte toutefois des caractéristiques de chaque média en matière d'organisation et de définition des métiers. Mais l'éventualité d'accords partiels, portant sur des sujets relativement autonomes tels que la mutuelle ou l'intéressement, a également été évoquée devant vos co-rapporteurs.

D'après les indications fournies par la tutelle de FMM, l'harmonisation devrait principalement concerner les champs suivants : la définition des métiers et leurs évolutions à court et moyen termes ; le système de classification des niveaux de qualification ; la structure des rémunérations, qui doit être simplifiée et harmonisée ; la gestion des carrières ; l'organisation et le temps de travail.

Le travail s'annonce délicat : il dépendra des équilibres qui pourront être trouvés dans le cadre de la négociation sociale sur différents paramètres, tels que les rémunérations, les temps de travail, les congés ; la négociation devra s'effectuer dans le respect des contraintes budgétaires de FMM, notamment en ce qui concerne les rémunérations, ce qui semble devoir exclure une harmonisation qui se ferait uniquement par le haut ; par ailleurs, ni le passé ni les spécificités ne pourront s'effacer d'un trait de plume.

En février 2013, le rapport public annuel de la Cour des comptes évoquait un coût de quatre millions d'euros pour l'harmonisation des conventions collectives. L'impact dépendra de l'accord qui sera trouvé, notamment en ce qui concerne les rémunérations à RFI, mais aussi l'organisation du temps du travail – une meilleure planification de l'activité et des gains de productivité pourraient ainsi justifier des contreparties en termes de rémunération ou de temps de travail, selon les cas.

Dans l'immédiat, afin de pouvoir engager le dialogue social, la priorité revient bien sûr à l'adaptation des instances représentatives du personnel à la structure de la nouvelle entreprise fusionnée. Un comité d'entreprise unique va ainsi être mis en place, ainsi qu'une délégation du personnel unique pour FMM. Le premier tour des élections professionnelles est prévu le 14 novembre 2013.

B. LE POSITIONNEMENT DES CHAINES ET LES RÉSULTATS OBTENUS

Pour le ministère de la Culture, France 24, RFI et Monte Carlo Doualiya (MCD) participent à la présence de la France dans le monde, sans se faire l'émanation de la politique des gouvernements français. Ces trois chaînes partagent des valeurs communes – promotion de la liberté, de l'indépendance et du pluralisme de l'information – et défendent le principe de laïcité, la liberté de conscience et de croyance, les droits humains, l'égalité entre les hommes et les femmes et la promotion de la liberté.

Les mesures d'audience réalisées donnent une image de l'impact des chaînes, mais elles souffrent de plusieurs limites. Même si elles sont réalisées avec d'autres chaînes internationales – et utilisées par les annonceurs – elles sont beaucoup moins précises qu'en France, par exemple, et elles se limitent à une quarantaine de pays, avec une périodicité variable, pour des raisons de coût ; elles n'incluent pas les voyageurs, ni le visionnage collectif, notamment dans le réseau culturel français ; enfin, ces mesures ne permettent pas d'appréhender des éléments qualitatifs importants – la plupart des chefs d'Etat africains écouterait RFI quotidiennement ou regarderait France 24, comme leurs homologues des pays arabes pour France 24 et MCD.

On peut néanmoins estimer, d'après les données dont disposent vos co-rapporteurs pour avis, que les audiences cumulées hebdomadaires s'élèvent à environ 45 millions de téléspectateurs pour France 24, à 40 millions d'auditeurs pour RFI et à 8 millions pour MCD – sans compter les 17 millions de visites mensuelles sur les sites des nouveaux médias de FMM. A titre de comparaison, la Deutsche Welle, qui fête ses soixante ans en 2013, toucherait plus de 90 millions d'auditeurs et de téléspectateurs pour un budget de 271 millions d'euros ; BBC World Service, qui a fêté en 2012 son 80^e anniversaire, aurait une audience hebdomadaire dépassant 200 millions de personnes – 36 millions pour la télévision, 140 millions pour la radio et 38 millions pour Internet.

1. France 24

Chaîne d'information continue en trois langues – français, anglais et arabe –, France 24 entend se différencier, d'après les réponses du ministère de la Culture aux questions écrites de vos co-rapporteurs, en portant « *un regard universaliste et humaniste, en mettant en avant l'expression de la diversité, la confrontation des opinions, le sens du débat, la culture et l'art de vivre à la française* ».

Les zones dites « de consolidation » de France 24, où la chaîne dispose à la fois d'une excellente pénétration des foyers numériques et d'une audience élevée, correspondent aux zones d'influence traditionnelles de la France : Afrique francophone (71 % de notoriété et 35 % d'audience hebdomadaire auprès des 15 ans et plus), Maghreb (95% de notoriété et 72 % d'audience hebdomadaire chez les « leaders d'opinion ») et Proche-Orient (68 % de notoriété et 34 % d'audience hebdomadaire chez les « leaders d'opinion »).

Les « zones de développement » sont constituées des territoires où la diffusion et la diffusion sont avancées, mais où l'audience reste faible ou en début de construction :

- l'Afrique non-francophone, où le taux de pénétration s'élève à 95 %, mais où France 24 souffre du choix de *Multichoice*, premier opérateur régional, de ne pas référencer la version anglaise de la chaîne sur ses bouquets sub-saharien et sub-africain ;

- l'Europe, première zone de diffusion de France 24 en nombre de foyers et de contrats de distribution, et marché stratégique pour les annonceurs en raison de sa taille comme de son niveau de développement et de consommation, où France 24 ne bénéficie globalement que d'une audience hebdomadaire de 3,5 % sur les leaders d'opinion – contre 13,1 % pour BBC World News et 3,4 % pour Al Jazeera – et d'une notoriété d'environ 26 % ⁽¹⁾ – contre 91 % pour CNN, 82,5 % pour BBC World, 76 % pour Sky News ;

- les pays du Golfe, où les performances de France 24 restent inférieures à celles constatées au Proche-Orient aussi bien en matière de notoriété que d'audience – aux Emirats Arabes Unis, la notoriété de la chaîne s'élevait à 53 % en 2011 sur les leaders d'opinion et son audience hebdomadaire à 15 %, soit entre 4 et 5 fois moins que celles de ses concurrents issus de la région (Al Jazeera et Al Arabiya) ou historiquement implantés (BBC World et CNN).

L'Amérique du Nord, l'Amérique latine et l'Asie sont considérées par France 24 comme des « zones de conquête », où la diffusion est inexistante ou émergente, et où la notoriété et l'audience sont en conséquence peu élevées :

- Aux Etats-Unis, où il faut payer pour être diffusé et où les coûts de référencement dépassent en règle générale les moyens budgétaires de France 24, la chaîne n'est reçue de manière continue en version anglaise que par 10 millions de foyers américains, sur des réseaux câblés et numériques terrestres locaux.


- En Amérique latine et dans les Caraïbes, la distribution reste embryonnaire : 1,7 million de foyers reçoivent gratuitement la chaîne en langue française, dont 1,15 million à Porto Rico et 450 000 en TNT dans l'outre-mer français.

(1) Source : Ipsos Synovate 2012 – 20 pays.

- En Asie-Pacifique, la distribution a commencé en 2010. La zone est couverte par un satellite de contribution, *Asiasat 5*, qui diffuse les versions anglaise et française de la chaîne sans permettre la réception directe du signal (comme en Amérique du Nord et en Amérique latine, un contrat est nécessaire avec les opérateurs locaux pour qu'ils rediffusent la chaîne sur leur propre réseau, auprès de leurs abonnés). France 24 est diffusé dans une douzaine de millions de foyers. La Chine, le Vietnam et la Corée constituent des pays politiquement fermés, quand d'autres sont inaccessibles techniquement ou économiquement, tels que le Japon et la Corée du Nord (du fait de la nécessité de diffuser en HD, par exemple, ou en raison des coûts de diffusion et de référencement).

Audience hebdomadaire mesurée

41 700 000



<i>Europe</i>	<i>4 400 000</i>
<i>Afrique francophone</i>	<i>18 200 000</i>
<i>Afrique non francophone</i>	<i>1 300 000</i>
<i>Afrique du Nord Moyen Orient</i>	<i>17 400 000</i>
<i>Océan indien</i>	<i>200 000</i>
<i>Hors EMEA</i>	<i>200 000</i>

(Source : France Médias Monde)

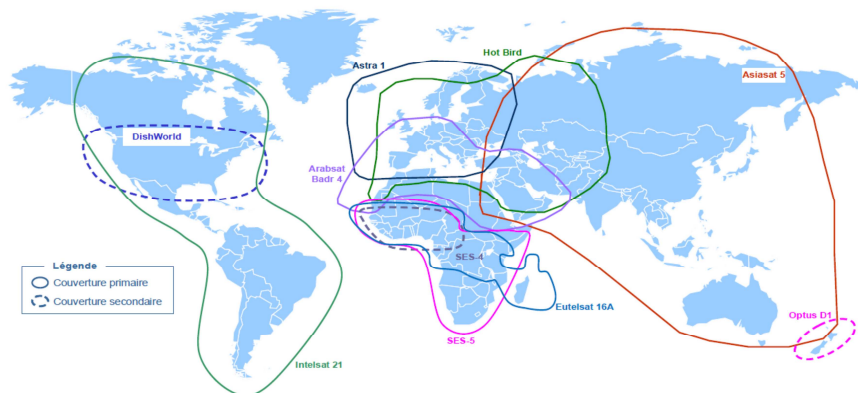
S'agissant des **langues de diffusion** de France 24, c'est en Afrique que la version française de France 24 obtient ses meilleurs résultats. Elle y a conforté sa position de première chaîne d'information internationale auprès d'une audience grand public et se positionne comme une chaîne de référence pour les leaders d'opinion. En Afrique francophone, France 24 touche en moyenne 16 % des 15 ans et plus vivant en milieu urbain ; l'audience hebdomadaire, en cumul, s'élève à 52,4 % sur la même cible. Auprès des cadres et dirigeants, elle dépasse 85 %.

Le tableau ci-dessous présente les audiences mensuelles de France 24 dans les principaux territoires de diffusion de sa version française.

	2011	2012
Afrique francophone (TNS Sofres – Africascope – Cadres et dirigeants) Unité : Audiences en % sur les 30 derniers jours		
- Sénégal	96	94
- Côte d'Ivoire	86	91
- Gabon	98	98
Afrique francophone (TNS Sofres – Africascope – Population 15 ans et plus) Unité : Audiences en % sur les 30 derniers jours		
- Sénégal	45	47
- Côte d'Ivoire	72	83
- République Démocratique du Congo	41	42
Europe (Synovate – EMS – Top 20 % des foyers)	6,9	7,6

(Source : Ministère de la culture - DGMIC)

DIFFUSION DE FRANCE 24 – VERSION FRANÇAISE



(Source : Ministère de la culture - DGMIC)

Dans sa version en arabe, diffusée au Maghreb, au Proche et Moyen-Orient, ainsi qu'en Europe, France 24 se veut une alternative aux autres chaînes locales ou internationales, par la modernité de son ton et par la singularité du regard qu'elle porte sur l'actualité du monde arabe. Elle le conçoit en effet comme étant empreint des valeurs laïques et humanistes.

Son cœur de cible est constitué des « leaders d'opinion », mais la chaîne s'efforce également de s'adresser au grand public. L'audience de France 24 avait fortement progressé au Maghreb en 2011, dans le sillage des « printemps arabes », mais elle a reculé en 2012, comme celle de l'ensemble des chaînes internationales, panarabes comme occidentales. France 24 demeure toutefois la 2^e chaîne regardée par son public cible au Maghreb, derrière Al Jazeera.

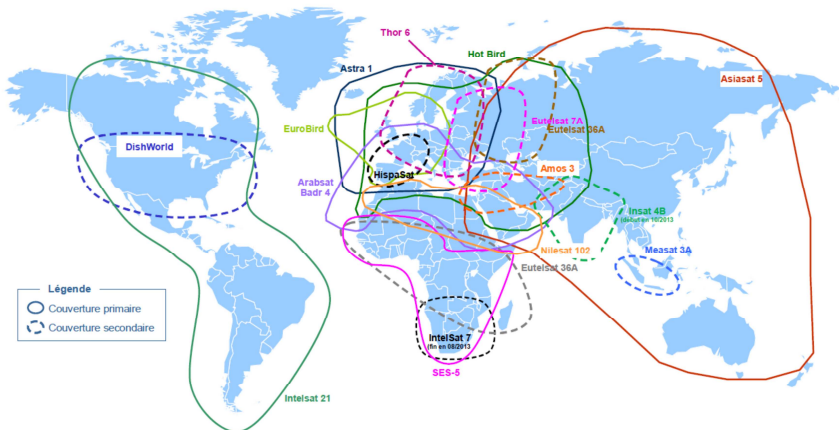
DIFFUSION DE FRANCE 24 – VERSION ARABE



(Source : Ministère de la culture - DGMIC)

Contrairement à la version en arabe, la diffusion anglaise est mondiale. Elle toucherait 193 millions de foyers, contre 154 millions pour la version française et 91 millions pour la version en arabe. La version en langue anglaise se justifierait par la nécessité d’asseoir la crédibilité de France 24 au plan mondial et de s’adresser aux « leaders d’opinion », qui maîtrisent cette langue.

DIFFUSION DE FRANCE 24 – VERSION ANGLAISE



(Source : Ministère de la culture - DGMIC)

2. RFI

Radio internationale d'actualité, diffusant en français et en douze langues étrangères ⁽¹⁾, RFI se veut aussi un média de réflexion et d'analyse, accordant une large place à la diversité, à la confrontation des idées et des opinions, et aux découvertes culturelles, musicales et scientifiques.

L'Afrique demeure le principal bassin d'audience de RFI, avec 33,1 millions d'auditeurs, dont 24,5 millions dans la seule Afrique francophone.

RFI y jouit d'une forte notoriété. D'après les sondages réalisés, sa présence dans le paysage radiophonique local serait connue, en moyenne pondérée, de près de 95 % de la population, et elle est citée spontanément par 45 % des personnes interrogées. Elle réalise aussi des niveaux d'audience élevés dans cette zone.

En termes d'audience veille, sur 15 capitales francophones ayant fait l'objet de sondages, RFI enregistre 25 % de taux d'écoute sur l'ensemble de la population de 15 ans et plus, et elle se classe généralement parmi les 5 radios les plus écoutées.

Audience cumulée veille de RFI en Afrique en 2010/2012

(Cible : ensemble population)

Pays / Ville (Pop.15 ans et plus)	Mode de diffusion	Audience veille en %	Rang de RFI	Date du sondage	Institut de sondage
Bamako	FM/OC	19%	5 ^{ème}	Dec-2012	TNS-Sofres Africascope
Abidjan	FM/OC	30%	1 ^{er}	mai-12	TNS-Sofres Africascope
Dakar	FM/OC	12%	6 ^{ème}	avr.-12	TNS-Sofres Africascope
Brazzaville	FM/OC	40%	1 ^{er}	Oct. 2010	TNS-Sofres
Niamey	FM/OC	35%	3 ^{ème}	Nov-2012	TNS-Sofres
Nouakchott	FM/OC	37%	2 ^{ème}	Décembre. 2010	TNS-Sofres
Kinshasa	FM/OC	30%	1 ^{er}	mai - juin 2012	TNS-Sofres Africascope
Yaoundé	FM/OC	18%	3 ^{ème}	Mars 2012	TNS-Sofres Africascope
Douala	FM/OC	20%	2 ^{ème}		
Libreville	FM/OC	45%	1 ^{er}	Dec 2012	TNS-Sofres Africascope
Antananarivo	FM/OC	7%	10 ^{ème}	Sept 2012	TNS-Sofres
Kigali	FM/OC	8%	11 ^{ème}	Février-Mars 2011	TNS-Sofres
Conakry	FM/OC	24%	3 ^{ème}	Mai-Juin 2011	TNS-Sofres
Togo	FM/OC	23%	3 ^{ème}	juin-11	TNS-Sofres
Ouagadougou	FM/OC	28%	2 ^{ème}	Oct. 2011	TNS-Sofres
Cotonou	FM/OC	20%	2 ^{ème}	Octobre 2012	TNS-Sofres
N'Djamena	FM/OC	36%	2 ^{ème}	Nov-2012	TNS-Sofres

En audience hebdomadaire, le score de RFI s'élève à 48 % en moyenne pondérée sur les 7 capitales ayant fait l'objet d'une étude. Pour la cible des cadres et dirigeants – les « leaders d'opinion » –, RFI se place en tête de l'ensemble des radios dans 14 des 15 capitales étudiées.

(1) RFI a cessé ses émissions en albanais, allemand, lao, polonais, serbo-croate et turc, dont les audiences étaient jugées trop limitées.

Audience hebdomadaire de RFI en Afrique en 2010/2012

Cible : ensemble population

Pays / Ville (Pop.15 ans et plus)	Mode de diffusion	Audience hebdo en %	Rang de RFI	Date du sondage	Institut de sondage
Bamako	FM/OC	37%	8 ^{ème}	Dec-2012	TNS-Sofres Africascope
Abidjan	FM/OC	52%	1 ^{er}	mai-12	TNS-Sofres Africascope
Dakar	FM/OC	36%	9 ^{ème}	avr.-12	TNS-Sofres Africascope
Brazzaville	FM/OC	67%	2 ^{ème}	Oct. 2010	TNS-Sofres
Niamey	FM/OC	47%	7 ^{ème}	Nov-2012	TNS-Sofres
Nouakchott	FM/OC	55%	2 ^{ème}	Décembre. 2010	TNS-Sofres
Kinshasa	FM/OC	52%	3 ^{ème}	mai - juin 2012	TNS-Sofres Africascope
Yaoundé	FM/OC	43%	3 ^{ème}	Mars 2012	TNS-Sofres Africascope
Douala	FM/OC	42%	3 ^{ème}		
Libreville	FM/OC	69%	1 ^{er}	Dec 2012	TNS-Sofres Africascope
Antananarivo	FM/OC	22%	14 ^{ème}	Sept 2012	TNS-Sofres
Kigali	FM/OC	12%	10 ^{ème}	Février-Mars 2011	TNS-Sofres
Conakry	FM/OC	45%	6 ^{ème}	Mai-Juin 2011	TNS-Sofres
Togo	FM/OC	39%	6 ^{ème}	juin-11	TNS-Sofres
Ouagadougou	FM/OC	48%	3 ^{ème}	Oct. 2011	TNS-Sofres
Cotonou	FM/OC	38%	6 ^{ème}	Octobre 2012	TNS-Sofres
N'Djamena	FM/OC	49%	3 ^{ème}	Nov-2012	TNS-Sofres

En Afrique anglophone, considérée comme une « zone de développement » pour RFI, la chaîne est nettement plus en retrait. Au Nigeria, son audience « 7 derniers jours » se limitait ainsi à 7,7 % en 2010. Ses concurrentes internationales réalisent de bien meilleurs scores : au Nigeria, la BBC réalise ainsi 33,7 % d'audience, la Voix de l'Amérique 25,1 % et Deutsche Welle 21,1 %. Ces résultats s'expliqueraient notamment par l'ancienneté de la diffusion en langues vernaculaires. RFI ne diffuse en haoussa que depuis mai 2007 et en kiswahili depuis juillet 2010, alors que la BBC diffuse dans ces langues depuis 1957, la Voix de l'Amérique respectivement depuis 1962 et 1979, et la Deutsche Welle depuis 1963. Or, d'après les résultats des sondages effectués, c'est précisément dans ces langues locales que résiderait le potentiel d'audience des radios internationales, plus en tout cas qu'en anglais ou en français.

Les autres parties du monde sont considérées par RFI comme des « zones de conquête », caractérisées par une diffusion inexistente ou émergente et par une notoriété et une audience faibles :

- le Maghreb, où les fréquences sont rares et chères lorsqu'elles sont mises sur le marché ;

- le Proche-Orient, hormis le Liban où RFI est présente grâce à Radio Liban, qui reprend la radio douze heures par jour ;

- les pays du Golfe, où RFI n'est diffusée en FM qu'au Koweït – elle est partiellement reprise au Qatar par la radio francophone Oryx FM ;

- l'Europe, où RFI n'obtient que des audiences de niche là où elle apparaît dans les études d'audience – au total, seul 1,2 million d'auditeurs écouterait RFI au moins une fois par semaine en Europe ;

- l'Asie ⁽¹⁾, où RFI n'apparaît pas non plus dans les mesures d'audience, exception faite du Cambodge – où l'audience de RFI ne s'élevait qu'à 1,5 % en 2012 ⁽²⁾ – et de l'Afghanistan, où la radio dispose d'un émetteur FM à Kaboul ;

- l'Amérique du Nord ⁽³⁾ et l'Amérique latine, où la diffusion est essentiellement assurée via des radios partenaires et sur des bouquets par abonnement ⁽⁴⁾.



Audience hebdomadaire mesurée
34 459 000

Europe	1 020 000
Afrique francophone	25 818 000
Afrique non francophone	6 002 000
Maghreb	517 000
Asie	617 000*
Amérique latine / caraïbes	485 000



Audience hebdomadaire mesurée
6 728 000

(* Données antérieures à la nouvelle grille en khmer)

(1) Les programmes de langue produits pour la région sont le khmer, le mandarin (3 heures par jour) et le vietnamien (1 heure).

(2) Il faut noter que les radios internationales concurrentes réalisent des scores bien plus élevés : 23 % en audience cumulée hebdomadaire pour Radio Free Asia, 17 % pour Voice of America, 6,3 % pour Radio Australia.

(3) Le total de l'audience en Amérique du Nord, en Asie et en Océanie serait égal à 1,8 million d'auditeurs par semaine.

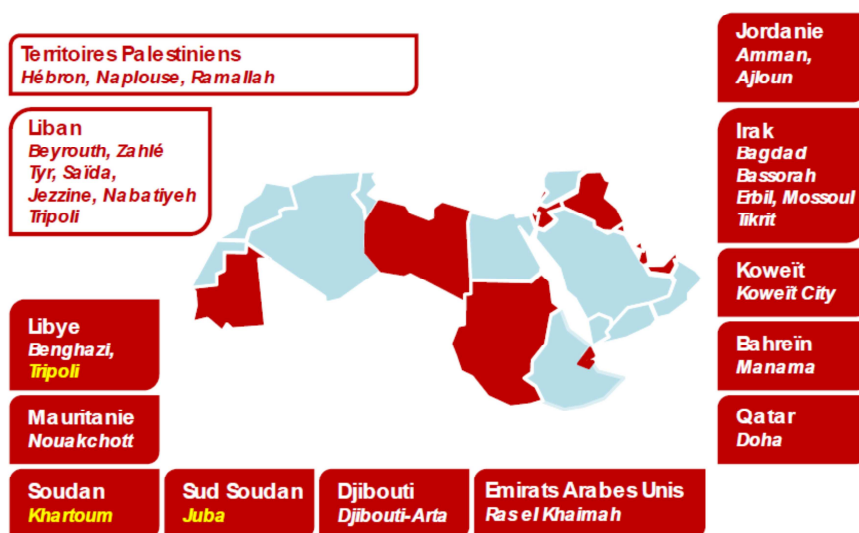
(4) En parallèle, RFI a signé des partenariats avec des plateformes de diffusion sur Internet et par téléphonie mobile (ce mode de diffusion connaissant un succès croissant aux Etats-Unis).

3. Monte Carlo Doualiya

La présidente de France Médias Monde, Mme Marie-Christine Saragosse, a indiqué à vos co-rapporteurs que Monte Carlo Doualiya (MCD), qui a la particularité de concevoir depuis la France des programmes en arabe, entendait s'affirmer comme la radio généraliste de la liberté, de la laïcité et de l'universalisme en langue arabe, et s'intéresser en particulier aux femmes et aux jeunes.

Monte Carlo Doualiya est aujourd'hui présente en FM dans 13 pays. Elle dispose de 27 émetteurs FM, elle est présente sur 7 satellites et elle diffuse en ondes moyennes depuis Chypre.

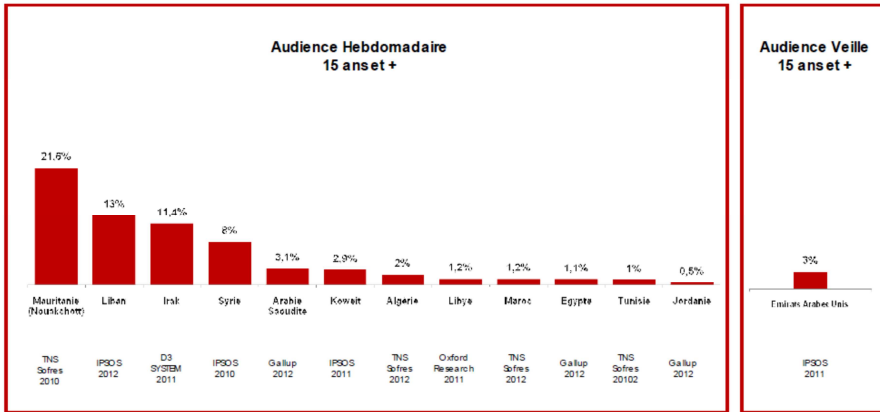
MONTE CARLO DOUALIYA : LA DIFFUSION « FM »



(Source : Ministère de la Culture et de la Communication – DGMIC)

Après une décennie de déclin, pendant laquelle MCD avait perdu les deux tiers de ses auditeurs, MCD regagne du terrain. En 2012, son audience est ainsi remontée à 7,5 millions d'auditeurs dans la zone Moyen-Orient, dans les pays du Golfe, en Mauritanie et à Djibouti.

Peu connue en France, cette radio généraliste qui existe depuis 40 ans – d'abord sous le nom de Radio Monte-Carlo Moyen-Orient, avant son changement de nom en 2006 –, est une véritable « marque » dans ses zones traditionnelles, où elle bénéficie d'une forte notoriété.



(Source : Ministère de la Culture et de la Communication – DGMIC)

Le bassin historique de MCD est le Proche-Orient, où elle demeure la radio de référence. En Irak, elle arrive ainsi en seconde position des radios les plus écoutées. Sa fiabilité et son expertise sont reconnues et elle s'adresse en priorité à des personnes instruites. Sa forte notoriété et son audience seraient par ailleurs confortées par l'origine française de la station. Selon le ministère de la Culture, MCD doit toutefois travailler à rajeunir son auditoire, son statut de radio historiquement ancrée lui conférant une image un peu vieillissante. Elle fait face à des concurrents tels que BBC Arabic ou la radio américaine SAWA.

MCD s'est implantée plus récemment dans les pays du Golfe, où elle souhaite renforcer sa présence avec de nouvelles FM, notamment à Abou Dhabi. Ailleurs, elle privilégie désormais la diffusion sur IP, notamment en Arabie saoudite, ou en partenariat local, comme en Oman.

Au Maghreb, MCD est un média nouveau et en fort développement depuis l'ouverture récente du paysage audiovisuel et la floraison de radios qui a suivi les « printemps arabes ». La chaîne entend poursuivre ses efforts pour l'obtention de fréquences FM dans les capitales, notamment à Tripoli, où un émetteur est déjà installé. En attendant, que ce soit au Maroc ou en Algérie, où l'accès reste difficile pour les médias internationaux, MCD compte privilégier les partenariats avec les médias locaux – elle dispose déjà d'accords avec le réseau Atlantic FM au Maroc.

En Afrique francophone, la présence de MCD reste limitée, puisqu'elle ne dispose de fréquences FM qu'en Mauritanie et à Djibouti, où elle réalise des audiences importantes.

En Afrique non-francophone, MCD disposait d'une présence partielle au Sud Soudan, en partage avec RFI, mais l'émetteur n'est plus en fonctionnement, faute d'autorisation locale.

C. QUELS MOYENS POUR QUELS OBJECTIFS ?

1. Un contrat d'objectifs et de moyens toujours absent

Bien que la société en charge de l'audiovisuel extérieur, hier nommée AEF et aujourd'hui FMM, ait été créée dès 2008, elle ne dispose toujours pas d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM). Tous les rapports qui se sont succédé – de parlementaires, de l'Inspection générale des finances ou de la Cour des comptes – dénoncent une telle situation, contraire à l'article 53 de la loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, qui fait obligation à la « *société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France* » de conclure un contrat avec l'Etat.

Ce COM doit notamment déterminer « *les axes prioritaires de son développement* », « *le coût prévisionnel de ses activités pour les années concernées* ⁽¹⁾ et les indicateurs qualitatifs et quantitatifs d'exécution et de résultats qui sont retenues », « *le montant des ressources publiques devant lui être affectées en identifiant celles prioritairement consacrées au développement des budgets de programmes* », « *le montant du produit attendu des recettes propres, en distinguant celles issues de la publicité et du parrainage* ».

Cette carence est préjudiciable à l'entreprise elle-même, puisqu'elle ne dispose ni d'orientations stratégiques sur plusieurs années ni d'une trajectoire financière clairement définies et partagées ; elle est également préjudiciable à l'Etat, qui ne peut pas exercer sa tutelle sur l'entreprise dans de bonnes conditions ; elle l'est aussi au Parlement, auquel il est demandé chaque année de voter des dotations publiques sans disposer de la moindre visibilité. Le « *projet annuel de performances* » (PAP) du programme 115 porte d'ailleurs la trace de cette incertitude. Il comporte notamment cette indication révélatrice : « *A titre liminaire, le COM de FMM et le plan stratégique de TV5 Monde sont en cours de négociation. Leur adoption dans les prochains mois pourrait conduire à modifier les prévisions et les cibles indiquées ci-après* ».

On peut comprendre que les compteurs aient été en quelque sorte « remis à zéro » avec la nomination de Mme Marie-Christine Saragosse, il y a un an, ce dont il faut se réjouir compte tenu des négociations précédentes, dont on ne peut pas dire qu'elles aient été fructueuses. On peut également comprendre que la préparation du COM ait pris du temps. C'est un projet nouveau qu'il convenait de définir en s'efforçant d'associer les personnels de FMM à l'élaboration du projet de plan stratégique. Mais il paraît maintenant nécessaire que la négociation du COM aboutisse enfin.

(1) Entre trois et cinq années civiles.

Vos co-rapporteurs veulent espérer, comme les responsables de l'entreprise et les représentants de l'Etat l'ont laissé entendre, que ce COM sera conclu avant la fin de l'année ou au tout début de l'année prochaine.

2. Des projets ambitieux

Selon les indications fournies à vos co-rapporteurs, la direction de France Médias Monde a retenu les axes suivants dans la perspective du futur COM : l'amélioration des grilles et des contenus des antennes ; le développement de la politique linguistique ; la poursuite de l'expansion en matière de distribution et de diffusion ; l'accompagnement des virages technologiques ; la revitalisation de la politique de marketing.

a. L'amélioration des grilles et des contenus des antennes

Tout d'abord, France 24 compte assouplir le parallélisme entre ses antennes francophone, anglophone et arabophone, afin de mieux prendre en considération les différences en matière d'habitudes et d'horaires de consommation de la télévision, mais aussi en matière de besoin d'explication et de contextualisation. FMM souhaite développer la spécificité de ses antennes francophone et anglophone en multipliant les émissions mettant en valeur l'art de vivre et la culture française ; quant à la version arabophone de France 24, déjà sensiblement différente, elle devrait continuer à cultiver sa singularité au moyen de programmes propres.

S'agissant de MCD, ensuite, il s'agirait de renforcer la modernité et la liberté de ton de la chaîne, tout en rajeunissant et en féminisant son public, grâce à de nouveaux magazines, mais aussi à la mise en ligne d'un nouveau site numérique qui se veut l'un des plus modernes du paysage audiovisuel arabophone.

b. Le développement de la politique linguistique

RFI voudrait continuer à se rapprocher de ses auditeurs en Afrique grâce à des contenus en bambara, qui est notamment parlé au Mali, sous la forme d'un « décrochage » de quelques heures dès 2014. Au moment où ce rapport a été rédigé, cette évolution paraissait devoir être actée dans le cadre du futur COM de FMM.

Quant à France 24, une version hispanophone permettrait d'accéder réellement à l'Amérique latine, objectif difficilement réalisable en anglais dans les conditions actuelles. A l'heure où les concurrents de France 24 ont décliné leur chaîne en espagnol ⁽¹⁾, il paraît difficilement compréhensible que France 24 reste à l'écart d'un continent entier, qui se trouve être, par ailleurs, un marché émergent. Il a été indiqué à vos co-rapporteurs qu'une réflexion serait engagée sur un

(1) CNN diffuse déjà en espagnol et Deutsche Welle a porté sa programmation dans cette langue, qui compte 500 millions de locuteurs, de 4 à 20 heures par jour. La chaîne chinoise CCTV et la chaîne iranienne Hispan TV se sont aussi lancées sur ce marché.

« décrochage » de quelques heures en espagnol pendant la période couverte par le futur COM. La mise en œuvre de ce projet pourrait ainsi devoir attendre le COM suivant.

Par ailleurs, il est envisagé que l'offre actuelle de contenus soit enrichie par le développement de sites et d'applications numériques spécifiques, s'appuyant notamment sur le développement de la radio filmée et le sous-titrage de France 24.

c. La poursuite de la politique d'expansion en matière de distribution et de diffusion

- Il s'agirait, tout d'abord, de consolider la position de France 24 sur ses zones d'influences traditionnelles (Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient), en étant particulièrement attentif au développement de la TNT, afin de saisir toutes les opportunités qui se présenteront.

La conquête de nouveaux marchés pourrait également être recherchée, en particulier en Asie-Pacifique (avec la version anglaise de France 24 en Inde). Malgré les difficultés propres à cette zone, très hétérogène au plan économique, réglementaire et linguistique, il s'agit tout de même du marché le plus vaste en termes de population et celui connaissant la plus forte croissance au monde. Le développement de France 24 aux Etats-Unis devrait également se poursuivre au moyen d'une stratégie commerciale différenciée ⁽¹⁾ et d'un marketing spécifique et ciblé.

En France, la direction de FMM considère qu'il importerait de rendre France 24 au moins partiellement accessible sur la TNT en métropole ⁽²⁾. L'originalité de son offre éditoriale est susceptible d'intéresser le public français, et une bonne assise nationale permettrait à la chaîne d'asseoir sa notoriété et sa légitimité à l'international. On peut aussi penser que France 24 est une chaîne « utile » pour parler du monde et de la France, dans un contexte où l'on peut s'interroger sur les valeurs et les messages véhiculés par d'autres médias suivis sur notre territoire.

- S'agissant de RFI et de MCD, la consolidation du positionnement de ces antennes de France Médias Monde dans leurs zones d'influence traditionnelles – Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient – est considérée comme prioritaire. Il faudrait en conséquence améliorer le maillage de la diffusion FM en Afrique (pour RFI) et au Moyen-Orient (en étendant la diffusion de MCD, qui jouit d'une forte notoriété, à d'autres pays de la zone).

(1) Il s'agirait de proposer aux câblo-opérateurs une offre gratuite de France 24 dans sa version anglaise, afin de toucher le plus large auditoire possible, et une offre payante en français. L'objectif est de monétiser la diffusion de ce signal au sein d'offres de bouquets payants de chaînes dites « ethniques » en français.

(2) L'idée de préempter une fréquence TNT pour France 24 en Ile-de-France, qui a été évoquée devant vos co-rapporteurs, paraît être sur le point d'aboutir.

Par ailleurs, bien qu'un rapport de l'Inspection générale des finances ait préconisé la suppression de la diffusion en ondes courtes et longues, pour des raisons budgétaires, il paraît plutôt nécessaire de maintenir ces modes de diffusion « traditionnels », seuls susceptibles de garantir une présence pérenne en cas de crise.

Comme pour France 24 aux Etats-Unis, le développement de la distribution sur les marchés émergents d'Asie et d'Amérique du Sud pourrait faire appel à des partenariats ciblés et, comme en Europe, au développement des nouveaux médias.

Un autre enjeu d'importance consiste à assurer la présence de RFI et de MCD sur le territoire français ⁽¹⁾. S'agissant de RFI, il serait utile de rechercher de nouvelles fréquences, en particulier à Strasbourg, à Marseille ⁽²⁾, à Lyon et à Bordeaux. Pour les mêmes raisons que France 24, la radio française arabophone MCD présente un grand intérêt sur le territoire national au regard de sa manière de parler de notre pays et du monde, notamment par rapport à d'autres chaînes. Vos co-rapporteurs seraient donc favorables à ce qu'elle obtienne au moins deux fréquences FM – en région parisienne et à Marseille, où les locuteurs arabophones sont nombreux.

d. L'accompagnement des virages technologiques

La haute définition (HD) devient de plus en plus la norme – les réseaux de diffusion TV (TNT, câble, satellite) et IPTV (avec le développement de la fibre optique) passent régulièrement à la HD, et les plateformes de télévision payante assurent donc, elles aussi, leur migration. Par conséquent, celle des équipements de France 24 en HD s'impose également dans le cadre du renouvellement des régies de production et de diffusion. Afin d'éviter les risques d'éviction, notamment en Europe, qui est un marché stratégique pour les annonceurs, il faut miser sur le développement de la HD.

Les nouveaux outils numériques devenant eux aussi incontournables, il faudra par ailleurs veiller à rendre les sites et les applications de FMM attractifs, faciles à utiliser et accessibles sur tous les nouveaux supports de diffusion. L'objectif serait ainsi de donner à France 24, à RFI et à MCD, d'ici à deux ans, des applications et des sites reconfigurés et améliorés.

(1) RFI est disponible à Paris sur la bande FM.

(2) A Marseille, capitale européenne de la Culture en 2013, RFI et MCD disposent d'une fréquence exploitée ensemble et à titre provisoire – pour une durée d'un an seulement, à ce stade –, dans le cadre d'une radio nommée « France Internationale Méditerranée ».

e. Revitaliser la politique de marketing

Les actions de marketing ont été beaucoup affectées par des coupes budgétaires en 2012 et 2013, alors qu'elles sont indispensables pour l'acquisition de la notoriété, elle-même un préalable incontournable pour le développement de l'audience et son maintien.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des budgets consacrés aux dépenses de marketing et de communication, ainsi qu'aux nouveaux médias depuis 2011.

(montants en millions d'euros)	2011 réel	2012 réel	2013 budget	2014 PLF
Nouveaux médias	(3,9)	(2,6)	(2,9)	(3,6)
Communication / marketing	(6,4)	(4,6)	(3,8)	(3,8)
TOTAL	(10,4)	(7,2)	(6,7)	(7,4)

Pour la période couverte par le prochain COM, il importe de retrouver des marges de manœuvre pour des actions ciblées sur les zones dites « de développement » et de « conquête », mais aussi dans celles de « consolidation » où la concurrence ne faiblit pas.

3. Un budget en légère augmentation

Les crédits demandés au titre de l'année 2014 pour la société France Médias Monde s'élèvent à 75,4 millions d'euros en provenance du programme 115 du budget général, « *Action audiovisuelle extérieure* », et à 164,9 millions d'euros HT à partir du programme 844 du compte de concours financier. La dotation totale serait donc de 240,3 millions d'euros, en hausse de 1,6 million d'euros par rapport à la loi de finances initiale pour 2013.

S'agissant des ressources propres, le projet annuel de performances (PAP) ne table que sur une faible hausse : elles passeraient de 9,7 à 9,8 millions d'euros entre 2013 (montant initialement prévu dans le budget) et 2014, dont 4,2 millions d'euros pour les recettes publicitaires et de parrainage.

La prévision pour 2014 paraît prudente au regard de l'évolution générale des recettes publicitaires. En 2013, elles sont attendues en recul de 0,7 million d'euros par rapport à l'exercice 2012. Cette évolution s'explique principalement par la baisse des recettes publicitaires de France 24, qui ne bénéficie plus d'un minimum garanti, depuis le début de l'année, dans le cadre de son contrat de régie avec France Télévisions Publicité (FTP). S'agissant de France 24, l'objectif avait été fixé à 2,9 millions d'euros pour 2013, contre 3,7 millions d'euros garantis l'année précédente. A la mi-2013, au vu des résultats, les prévisions ont été ramenées à 2,2 millions d'euros.

Pour 2014, une nouvelle baisse des recettes publicitaires et de parrainage est anticipée, à hauteur de 0,4 million d'euros pour l'ensemble de FMM. L'absence de dynamisme des recettes publicitaires s'expliquerait, s'agissant de France 24, par la concentration des achats d'espaces publicitaires sur les chaînes leaders et par la concurrence croissante dans le secteur des chaînes d'information internationales.

Les autres ressources propres comprennent notamment les recettes de l'édition musicale, principalement par RFI, la distribution payante de France 24, l'affiliation (monétisation en fonction du nombre d'activation de liens d'annonceurs sur les nouveaux médias), la syndication (reprise des contenus de FMM sur les principaux agrégateurs d'Internet en contrepartie d'un partage des recettes publicitaires), la vente d'images exclusives de France 24, et des financements européens. Ces autres ressources propres sont prévues en hausse de 0,5 million d'euros en 2014.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des ressources propres depuis 2009.

Détail ressources propres (2)

(montants en millions d'euros)	2009 réel	2010 réel	2011 réel	2012 réel	2013 budget
France 24	2,4	2,2	4,1	3,7	2,9
<i>recettes publicitaires / parrainage (3)</i>	2,1	2,1	3,2	3,7	2,9
- chiffre d'affaires réel / prévu (net chaîne)	2,1	2,1	1,6	2,3	2,9
- complément pour atteindre le minimum garanti	0,0	0,0	1,6	1,4	0,0
<i>financements européens</i>	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0
<i>autres ressources propres</i>	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0
RFI / MCD	5,1	5,9	5,7	2,9	2,5
<i>recettes publicitaires / parrainage</i>	0,9	1,2	1,2	1,4	1,7
<i>financements européens</i>	1,3	1,7	1,7	1,5	0,8
<i>autres ressources propres</i>	2,9	3,0	2,8	0,0	0,0
FMM (non réparti par médias)	0,0	0,0	0,0	4,1	4,3
<i>recettes publicitaires / parrainage</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>financements européens</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>autres ressources propres</i>	0,0	0,0	0,0	4,1	4,3
Total consolidé FMM	7,5	8,1	9,8	10,7	9,7
<i>recettes publicitaires / parrainage</i>	3,0	3,3	4,4	5,1	4,6
<i>financements européens</i>	1,6	1,8	1,7	1,5	0,8
<i>autres ressources propres</i>	2,9	3,0	3,7	4,1	4,3

(1) à compter de 2012, suite à la fusion juridique et à la réalisation d'opérations communes, il n'est plus possible de distinguer finement par médias les autres ressources propres

(2) hors échanges marchandises, reprises de provisions et autres

(3) concernant France 24, les recettes publicitaires s'entendent net de commission de régie, cette dernière étant déduite du chiffre d'affaires en amont

(Source : Ministère de la Culture – DGMIC)

Malgré la poursuite des efforts d'économies et de redéploiements internes que France Médias Monde a prévus dans le cadre de la préparation du contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015, les moyens disponibles risquent de ne pas lui permettre de financer tous les projets, évoqués plus haut, qu'elle envisage de réaliser afin de maintenir ses positions et de poursuivre son développement.

Selon les indications dont disposent vos co-rapporteurs, l'entreprise avait chiffré à au moins 6 millions d'euros sur 2014 et 2015 l'augmentation des ressources publiques qui lui serait nécessaire, en plus de ses propres efforts d'autofinancement. D'après certaines informations, l'effort de l'Etat pourrait s'élever en réalité à 3,4 millions d'euros sur la période considérée, ce montant étant bien sûr à confirmer.

II. TV5 MONDE

A. DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS

TV5 Monde, chaîne francophone multilatérale, associant les radiodiffuseurs publics de la France, de la Belgique, de la Suisse, du Canada et du Québec, a reçu pour mission générale de service public de « *servir de vitrine à l'ensemble de la francophonie ; promouvoir la diversité culturelle ; refléter sa dimension multilatérale ; favoriser les échanges de programmes entre les pays francophones et l'exportation internationale de programmes francophones ; être un lieu de coopération entre les radiodiffuseurs partenaires, et veiller à refléter leurs programmes ; favoriser l'expression de la créativité audiovisuelle et cinématographique francophone* »⁽¹⁾.

Au plan quantitatif, les résultats obtenus par TV5 Monde peuvent être évalués selon les trois critères que sont le développement de la distribution, les audiences et le développement du média global, au regard des orientations établies dans le cadre du plan stratégique 2009-2012.

1. Les grandes orientations du plan stratégique 2009-2012

Le plan stratégique 2009-2012 invitait à suivre trois axes principaux : le développement d'un « média global » ; l'amélioration de la ligne éditoriale ; le renforcement de la stratégie de marque.

a. « Du plus grand au plus petit écran : vers un média global »

Sans négliger la diffusion linéaire classique, à consolider car elle reste le cœur de métier de TV5 Monde, générant l'essentiel des audiences et des ressources, l'objectif consistait à accentuer le développement multimédia de la chaîne.

Cette évolution devait se faire dans deux directions : d'une part, renforcer la proximité en répondant aux attentes des publics existants, qui veulent pouvoir regarder les programmes de la chaîne qu'ils veulent, quand ils le veulent et par le moyen de leur choix ; d'autre part, s'efforcer de conquérir de nouveaux publics pour la chaîne.

(1) Charte TV5 Monde de 2005.

b. « De la diversité des contenus à la cohérence éditoriale : séduire tous les publics »

La chaîne devait réaffirmer la diversité culturelle de ses contenus et améliorer la lisibilité de son offre, afin que les huit grilles généralistes de TV5 Monde ⁽¹⁾ soient à la fois porteuses de sens et attractives. L'amélioration de la ligne éditoriale devait permettre de proposer, dans tous les genres, des rendez-vous plus adaptés aux attentes des téléspectateurs.

La chaîne devait également devenir plus réactive et plus accessible, notamment en renforçant sa politique de sous-titrage ⁽²⁾.

Les partenaires francophones devaient en parallèle augmenter la part des programmes patrimoniaux apportés (cinéma, fiction, documentaire).

c. « Une marque globale qui communique localement : s'adresser à tous et à chacun »

Dans ce domaine, les efforts devaient reposer sur :

- le renforcement de la stratégie pour consolider les acquis ;
- la dynamisation de la communication antenne et « *cross media* » ;
- le développement et l'internationalisation des outils de communication.

2. Les résultats obtenus par TV5 Monde

a. La distribution

En juin 2013, le nombre de foyers recevant l'un des signaux de TV5 Monde s'élevait à 243 millions, répartis dans 198 pays et territoires. La progression est supérieure à 30 % depuis 2008, avec une pénétration réelle estimée à 38 % des foyers équipés (câble, satellite, IPTV).

La distribution de la chaîne est répartie de la manière suivante :

- 59,5 % en Europe ;
- 17 % en Asie-Pacifique ;
- 13 % au Maghreb et au Proche-Orient ;
- 6 % dans les Amériques ;

(1) TV5 MONDE France Belgique Suisse (FBS) ; TV5 MONDE Europe ; TV5 MONDE Afrique ; TV5 MONDE Asie ; TV5 MONDE Maghreb Orient ; TV5 MONDE Amérique latine ; TV5 MONDE Etats-Unis ; TV5 MONDE Pacifique. A cela s'ajoute, pour le territoire canadien, TV5 Québec Canada, qui ne reçoit plus de subventions de fonctionnement des Etats partenaires européens.

(2) Il a ainsi augmenté de 180 % en douze langues (anglais, allemand, néerlandais, russe, roumain, espagnol, portugais, japonais, arabe, coréen, vietnamien – et français).

- 4,5 % en Afrique.

Depuis 2008, les plus forts taux de progression ont été obtenus en Asie-Pacifique (+71 %), en Afrique (+41 %) et en Europe (+24 %).

b. Les audiences

En 2012, TV5 enregistrerait une audience cumulée hebdomadaire de 33,6 millions de téléspectateurs, mesurée seulement sur 42 % de la distribution, du fait de l'impossibilité de financer des études partout, et hors audience dans les hôtels, les lieux publics et sur les nouveaux médias (Internet, mobiles, *smartphones*, tablettes).

Le classement des audiences de TV5 Monde est le suivant, par ordre décroissant :

- l'Afrique, où TV5 Monde serait la chaîne internationale la plus regardée à Bamako comme à Kinshasa et la troisième à Abidjan ;

- l'Europe, avec notamment 4,7 millions de téléspectateurs hebdomadaires pour TV5 MONDE FBS, dont 3,1 millions en France ;

- le Maghreb, où TV5 Monde capterait 10,7 % de l'audience par semaine en 2012 (en recul toutefois de 0,7 % par rapport à 2011) – dont 16,3 % en Tunisie auprès des 15 ans et plus (en recul de 1,6 % par rapport à 2011), 7,6 % au Maroc et 10,8 % en Algérie.

- l'Asie, TV5 Monde comptant 1,2 million de téléspectateurs en Inde et au Vietnam (en hausse de 15 % entre 2010 et 2012 sur ces deux bassins d'audience) ;

- les Amériques, où l'on observe notamment une audience cumulée hebdomadaire de 6 % sur la base du potentiel de réception dans les six pays étudiés (Brésil, Argentine, Colombie, Pérou, Mexique, Chili) ⁽¹⁾, tandis que le nombre d'abonnés aurait crû de 5 % aux Etats-Unis.

c. Le « média global »

La « galaxie » TV5 Monde – sites fixes et mobiles, plateformes sociales – enregistre 8 millions de connexions par mois. Au 1^{er} semestre 2013, plus de 3,4 millions de vidéos ont été démarrées par mois sur les sites de TV5 Monde et les réseaux sociaux.

La fréquentation des sites Internet de TV5 Monde a globalement augmenté de 12 % depuis 2008. Quant à l'audience sur les nouveaux modes de diffusion par

(1) Il est intéressant de noter que plus de 60 % des abonnés téléspectateurs réguliers de TV5 Monde Amérique latine au Mexique, en Argentine et au Brésil ne parlent ni ne comprennent le français : ils accèdent à la chaîne grâce au sous-titrage – 12 heures par jour – en espagnol et en brésilien.

Internet – applications, sites mobiles, web TV –, elle a progressé de 29 % entre 2011 et 2012.

On observe toutefois une baisse de l'audience des sites Internet de TV5 Monde au 1^{er} semestre 2013 (avec 5,3 millions de visites mensuelles), principalement à cause de la chute d'audience de l'outil Dictionnaire, qui fait l'objet d'une forte concurrence, et de l'absence d'actualité aussi forte qu'au semestre 2012, marqué par l'élection présidentielle et par l'Euro 2012 de football.

Néanmoins, les visites des rubriques liées à la culture et à l'apprentissage du français, au cœur de l'identité de la marque TV5 Monde, ont respectivement progressé de 25 % et de 10 % au 1^{er} semestre 2013. Un exercice de français est réalisé en ligne toutes les 8 secondes, et une fiche pédagogique est téléchargée toutes les 25 secondes.

Les développements suivants ont été réalisés afin d'améliorer l'attractivité de TV5 Monde et sa fréquentation sur les nouveaux médias :

- une amélioration de l'ergonomie et de l'accessibilité du site web depuis 2008, et une refonte en avril 2012 ;

- une télévision de rattrapage ;

- une offre vidéo à la demande payante pour le cinéma et le documentaire ;

- deux Web TV : « Afrique » et « jeunesse » ;

- une rubrique info plus riche et plus réactive ;

- de nouveaux produits pour apprendre et enseigner le français ;

- un site mobile (m.tv5monde.com), qui a été enrichi et redessiné au printemps 2013, et qui a enregistré 802 000 visites et 3,5 millions de pages vues au premier semestre ;

- des applications mobiles sur iPhone et Android, qui ont fait l'objet de 700 000 téléchargements au premier semestre (en hausse de 80 % par rapport à l'année précédente) ;

- des produits délinéarisés sur *Youtube* (5 chaînes, 2 millions de vidéos consultées chaque mois), *Dailymotion* et *Google+* ;

- des comptes *Facebook* (21 pages comptant plus de 1,5 million d'abonnés fin juin 2013, soit une hausse de 125 % en an) et *Twitter* (20 comptes, pour 97 000 abonnés fin juin 2013, soit une hausse de 73 % par rapport à l'an dernier).

B. POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DE TV5 MONDE

1. Le rapprochement avec France Télévisions

Conformément aux nouvelles orientations définies en juillet 2012 pour l'ensemble de l'audiovisuel extérieur français, et après concertation avec les bailleurs de fonds partenaires, il a été décidé que l'ex-AEF, devenue France Médias Monde, céderait une partie de ses actions à France Télévisions. A la suite du transfert approuvé par arrêté le 23 mai 2013, France Télévisions détient désormais 49 % du capital de TV5 Monde, la part de FMM étant ramenée à 12,58 % ⁽¹⁾.

Contrairement aux craintes qui avaient pu voir le jour dans un premier temps, ce changement de portage capitalistique a été plutôt bien accueilli. Il s'agit en quelque sorte d'un retour aux sources, puisque Antenne 2 et FR3 faisaient partie des 5 chaînes fondatrices de TV5 Monde, à une époque où la « société en charge de l'audiovisuel extérieur », hier dénommée AEF ou aujourd'hui FMM, n'existait pas. Cette évolution est conforme à la nature de TV5 Monde, fruit de la coopération des chaînes généralistes qui fournissent une large part de sa programmation.

Le rapprochement avec France Télévisions et le fait de lui donner, pour la première fois, la présidence du Conseil d'administration de TV5 Monde, jusque-là dévolue à l'ex-AEF, ne pourront qu'améliorer les liens entre les deux sociétés, aussi bien au plan de la stratégie qu'au quotidien. TV5 Monde peut ainsi être associé, dans de nombreux domaines, à un certain nombre d'appels d'offre lancés par le groupe France Télévision, dont l'effet de masse est bien supérieur, ce qui permet de réaliser des économies. Il a aussi été indiqué à vos co-rapporteurs que le rapprochement avec France Télévisions pourrait permettre une plus grande « fluidité » dans la circulation des programmes.

2. Un positionnement éditorial repensé

Sous l'impulsion de son nouveau directeur général, Yves Bigot, la chaîne s'est dotée en 2013 d'une Charte éditoriale claire, conçue pour traduire au mieux son identité, qui est :

- francophone, par raison d'être, malgré l'ouverture de TV5 Monde au multilinguisme grâce au développement du sous-titrage, mais aussi en tant qu'opérateur de l'Organisation internationale de la Francophonie, et par son offre d'outils d'apprentissage du français ;

- multilatérale, dans son mode de financement et de gouvernance, mais aussi dans sa dimension multiculturelle, du fait de sa filiation avec les chaînes de télévisions publiques françaises, belge, suisse, canadienne ;

(1) La Charte TV5 Monde interdit à une société et à ses filiales de détenir ensemble plus de 49 % des actions de la chaîne, afin de préserver sa dimension multilatérale.

- généraliste, malgré des séquences d'information régulières, d'ailleurs conçues pour avoir une signature singulière, par le croisement des regards et des points de vue.

Afin d'affirmer davantage sa spécificité – et ainsi mieux se différencier de France 24, dans la mesure où certains opérateurs ne voient pas aujourd'hui la nécessité d'offrir deux chaînes françaises à la fois, ce qui crée un problème de concurrence entre TV5 Monde et France 24, qui devraient pourtant être complémentaires –, TV5 Monde entend désormais mettre davantage l'accent sur sa vocation à être un diffuseur culturel francophone, vitrine de la création dans tous les domaines.

3. Les principaux objectifs du projet de plan stratégique 2014-2016

L'adoption du prochain plan stratégique de TV5 Monde, initialement prévue pour la fin de l'année 2012, a été différée d'un an, d'une part en raison des contraintes budgétaires spécifiques qui pesaient sur l'année 2013, la société devant renouveler son dispositif technique de production et de diffusion, que vos co-rapporteurs ont présenté l'an dernier, et d'autre part en raison du changement de sa direction générale.

Dans l'attente de l'adoption du plan stratégique, qui devrait avoir lieu lors de la conférence de Québec au mois de novembre 2013, vos Rapporteurs se fondent ici sur les indications fournies par le ministère de la Culture et de la Communication, qu'ils reprennent en appelant l'attention sur leur caractère indicatif.

a. Les aspects financiers

TV5 Monde avait assorti la première version de son plan stratégique de trois scénarios financiers, en fonction des moyens supplémentaires qui pourraient lui être accordés par ses bailleurs de fonds, leurs dotations n'étant pas encore décidées.

Après la notification de la dotation française inscrite dans le PLF 2014, il a été demandé à la société de retravailler le plan d'affaires associé au plan stratégique, sur la base d'une dotation stable pour l'ensemble des contributions sur la durée du plan.

b. En matière de distribution

Après plusieurs années d'expansion, la priorité de TV5 Monde va désormais à la consolidation de ses positions.

Le principal investissement consisterait à diffuser une partie de ses neuf canaux en haute définition (HD), afin d'éviter les risques d'éviction de la part des câblo-opérateurs en Europe et en Amérique Latine.

Un développement de la distribution pourrait toutefois être envisagé en Indonésie, avec le lancement d'une nouvelle langue de sous-titrage, le Bahasa, dans la mesure où une grande partie du projet pourrait être autofinancée grâce aux recettes d'abonnement. Un développement identique pourrait avoir lieu en Chine et en Turquie en cas de moyens financiers suffisants.

TV5 Monde envisage aussi lancer une chaîne jeunesse francophone en Afrique, sur le modèle éditorial de sa chaîne « TiVi 5 » aux Etats-Unis, lancée en 2012. Le modèle économique de cette chaîne, cryptée et payante, n'étant pas applicable en Afrique, TV5 Monde aura besoin d'un financement complémentaire, que la chaîne multilatérale espère recevoir d'États africains.

D'une façon plus générale, la chaîne souhaite une modernisation du partenariat entre TV5 Monde et l'Afrique, à travers une relation plus équilibrée et plus réciproque.

c. En matière éditoriale

Comme vos co-rapporteurs l'ont indiqué précédemment, TV5 Monde entend mieux se différencier au plan éditorial des autres chaînes diffusant en langue française, notamment France 24, en se recentrant sur une programmation culturelle et généraliste.

Afin de renforcer l'originalité et l'attractivité de TV5 Monde dans le paysage audiovisuel mondial - et vis-à-vis des chaînes francophones - le maintien et le développement de productions propres est un axe central du projet de plan stratégique.

Il s'agirait notamment de réaliser tous les mois une grande émission francophone événementielle, qui serait coproduite avec une des chaînes partenaires dans l'une des capitales de la Francophonie, et qui serait co-présentée par quatre personnalités représentatives – française, belge, suisse, québécoise ou canadienne. Il s'agirait de traiter de sujets communs mais aussi spécifiques à chaque Etat, dans des domaines divers – politique, société, économie, culture, divertissement.

d. Les relations avec France Médias Monde (FMM)

Il a été indiqué à vos co-rapporteurs que TV5 Monde comptait « améliorer » ses relations avec FMM en s'engageant dans des coopérations en matière de distribution et de marketing, de partenariats culturels, de mutualisation de moyens techniques en délocalisation, d'appels d'offres communs, mais aussi par la signature d'un « pacte de non-concurrence ».

En revanche, les deux sociétés conserveraient leur indépendance en matière de programme, afin d'éviter toute redondance qui serait potentiellement nuisible à leur propre distribution.

C. LES RESSOURCES PRÉVUES POUR 2014

1. Les dotations publiques françaises

Pour 2014, le projet de loi de finances accorde 76,2 millions d'euros à TV5 Monde en dotations publiques, en hausse de 1,2 million d'euros par rapport à la LFI 2013, soit 1,6 % de plus.

Il faut rappeler que cette dotation était restée inchangée de 2008 à 2013, pour un montant de 73,53 millions d'euros, hors taxe sur les salaires ⁽¹⁾ et compensation du contrôle fiscal ⁽²⁾.

Il en a résulté des difficultés particulières, la nécessité de maintenir une proportionnalité entre la contribution française au financement des frais communs et la contribution de ses partenaires ayant conduit à faire de l'enveloppe spécifique allouée aux programmes français une variable d'ajustement. Ainsi, après avoir reculé de 13 % en 2012, le budget consacré aux achats d'œuvres audiovisuelles a encore diminué de 1,43 % cette année, malgré une renégociation des accords avec les artistes interprètes pour les diffusions de fiction. Dans ces conditions, il devient de plus en plus difficile pour la chaîne d'assurer son rôle de vitrine mondiale de la création française et, en particulier, celui de première salle de cinéma francophone dans le monde.

Malgré l'augmentation prévue pour la dotation publique française en 2014, le projet annuel de performances (PAP) souligne la nécessité pour TV5 Monde de conduire une « *politique volontariste de réduction des dépenses* » pour financer les hausses inéluctables de certaines charges et une partie de ses nouveaux objectifs développements (à hauteur de 1,6 million d'euros).

Le PAP table ainsi sur une réduction de 2,7 % des frais généraux par rapport à 2013 et sur une réduction de 13,8 % des dépenses techniques de fabrication, alors que les dépenses de programme devraient augmenter de 4 %.

CHARGES D'EXPLOITATION	109,3	109,5	0,2	0,2%
Coût des grilles de programmes	73,7	73,1	-0,6	-0,8%
- dont dépenses de programmes	53,7	55,9	2,1	4,0%
- dont dépenses techniques de fabrication	20,0	17,2	-2,8	-13,8%
Frais de diffusion, distribution, marketing	21,9	22,9	1,0	4,5%
Frais généraux	12,1	11,8	-0,3	-2,7%
Autres charges d'exploitation	0,1	0,0	-0,1	-100,0%
Taxe sur les salaires	1,5	1,8	0,3	16,7%
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-0,5	-0,1		
AUTRES RÉSULTATS (financier, exceptionnel, I Setc.)	0,1	0,1		
RÉSULTAT NET	-0,4	0,0		

(1) Depuis 2011, la France verse un montant additionnel destiné à compenser partiellement cette taxe à laquelle TV5 Monde est désormais assujettie.

(2) En 2011, TV5 Monde a reçu une dotation exceptionnelle de 6,49 millions d'euros pour financement du redressement fiscal, somme qui a été reversée à la France l'année suivante.

2. Les contributions des partenaires francophones

L'évolution des ressources publiques françaises doit être replacée dans le contexte de celle des contributions des partenaires francophones, mais non français, qui s'élèvent à environ 23 millions d'euros.

De 2008 à 2013, la subvention française à TV5 Monde a augmenté de 5 %, alors que les partenaires francophones ont augmenté dans le même temps leur propre contribution moyenne de 65 %, conformément aux engagements pris en 2008.

Pour 2014, les partenaires francophones n'annonceront le montant de leur contribution définitive qu'à l'occasion de la Conférence qui se tiendra en novembre 2013 au Québec et qui doit aussi statuer sur le plan stratégique 2014-2016 de TV5 Monde. Les dotations des partenaires, globalement soumis aux mêmes contraintes budgétaires que la France, pourraient diminuer légèrement, de 0,1 million d'euros sur un total de 23,6 millions en 2013.

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution des dotations publiques de TV5 Monde depuis 2008.

RESSOURCES (en M€)	2008 exécuté	2009 exécuté	2010 exécuté	2011 exécuté	2012 exécuté	2013 budget	2013 projection	%évolution 2008-2013
CONTRIBUTIONS PUBLIQUES ANNUELLES								
RAPPEL Contribution française PLF (hors TS)	70,02	70,58	72,53	73,53	73,53	73,53	73,53	5,01%
Frais communs	44,32	43,73	44,57	45,20	45,82	46,04	46,04	3,89%
Compensation de l'avantage du siège	12,19	14,08	14,53	13,88	14,22	14,22	14,22	16,62%
Frais de programmes français (après déduction du gel confirmé)	13,21	12,77	13,44	14,46	13,50	13,27	13,27	0,51%
TOTAL CONTRIBUTION FRANÇAISE RÉELLE HORS TAXE SUR LES SALAIRES	69,72	70,58	72,53	73,53	73,53	73,53	73,53	5,48%
Compensation taxe sur les salaires				1,42	1,50	1,50	1,50	-
TOTAL CONTRIBUTION FRANÇAISE AVEC TAXE S / SALAIRES (p.m.)				74,95	75,03	75,03	75,03	
C. F. B / FÉDÉRATION WALLONIE- BRUXELLES	4,68	5,69	6,48	7,11	7,65	7,80	7,80	66,49%
SUISSE	4,57	5,69	6,41	7,03	7,64	7,86	7,86	72,00%
CANADA	3,04	4,28	4,44	4,55	4,68	4,82	4,82	58,33%
QUEBEC	2,03	2,85	2,87	2,97	3,04	3,13	3,13	54,14%
TOTAL PARTENAIRES NON FRANÇAIS (hors programmes nationaux)	14,33	18,50	20,20	21,65	23,01	23,61	23,61	64,77%
TOTAL CONTRIBUTIONS PUBLIQUES ANNUELLES (HORS TS)	84,05	89,09	92,73	95,19	96,54	97,14	97,14	15,58%
Contributions volontaires Etats africains	0,00	0,05	0,18	0,20	0,00	0,10	0,10	-

(Source : Ministère de la Culture – DGMIC)

Il faut aussi prendre en considération le fait que chaque Etat bailleur de fonds apporte à la chaîne ses programmes nationaux libres de droits, les radiodiffuseurs nationaux supportant la charge des frais de libération (dénommés « *frais spécifique* »). Ces derniers n'apparaissent donc pas dans le budget de TV5 Monde. La France fait néanmoins exception à ce principe, puisque TV5 Monde gère ses « *frais spécifiques* ».

Seul est partagé le financement des « *frais communs* », relatifs à la mise en onde, à la diffusion, à la distribution, à la communication, à la production d'émissions à caractère « *multilatéral* » (telles que l'information) et à la gestion de l'ensemble de ces dépenses. La répartition des « *frais communs* » se fait selon une clef de répartition conventionnelle prenant en considération la dimension des entités concernées et leur capacité à fournir des programmes – 6/9^e pour la France

et 1/9^e pour la Suisse, comme pour la Fédération Wallonie-Bruxelles et le Québec et le Canada.

Par ailleurs, le siège de TV5 Monde étant situé à Paris, ce qui suscite un « retour sur investissement » important pour la France en matière d'emplois, de cotisations sociales, d'impôts et de taxes, mais aussi de recours à des prestataires français, la règle dite « du siège » prévoit le versement d'une contribution additionnelle par la France.

COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES (en M€)	Réel 2011	Rel 2012	Prévision 2013
1- DÉPENSES DE PROGRAMMES	57,35	57,96	56,37
1-1 DÉPENSES COMMUNES DE PROGRAMMES	42,94	44,56	43,29
Frais de personnel	12,14	12,09	12,71
Production des magazines et programmes propres	3,05	3,71	2,59
Production des journaux d'information multilatérale	6,62	7,12	6,88
Habillage antenne- bandes annonces- prod autopromotion	1,41	1,27	1,20
Remontages-recopies- supports-PAD	1,20	1,02	1,03
Prestations de sous-titrage	6,26	6,51	6,21
Achats de programmes multilatéraux et du Sud	1,78	2,09	1,86
Programmes CIRTEF et fonds de production du SUD	0,98	0,95	0,85
Internet-multimedia (contenus)	0,44	0,46	0,41
Enseignement du français- didactisation des programmes	0,16	0,28	0,29
Redevances aux agences de presse	1,26	1,31	1,31
Versements aux sociétés d'auteurs	4,27	4,17	4,36
Locaux dédiés + charges locatives	2,58	2,76	2,84
Coûts de fonctionnement	0,80	0,82	0,75
1-2 DÉPENSES SPECIFIQUES : PROGRAMMES FRANÇAIS	14,40	13,39	13,08
Extension de droits programmes de France Télévisions	0,95	0,96	0,96
Rémunération des artistes-interprètes français (fictions)	1,15	1,56	1,20
Achats de programmes français et droits sportifs	11,40	9,93	9,78
Frais de production sport et événementiel	0,69	0,75	0,93
Frais de personnel	0,21	0,21	0,20
2- DÉPENSES TECHNIQUES DE FABRICATION DES SIGNAUX	18,09	18,95	20,24
Frais de personnel	2,71	3,03	3,13
Prestations techniques sous-traitées	10,98	11,48	12,31
Amortissements des matériels et investissements techniques	0,85	0,76	0,86
Contrats de maintenance	0,71	0,78	1,04
Internet-multimédia	0,55	0,37	0,37
Autres frais techniques de fabrication et liaisons entrantes	0,48	0,60	0,56
Locaux dédiés + charges locatives	1,72	1,84	1,89
Coûts de fonctionnement	0,10	0,09	0,09
TOTAL COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES	75,44	76,90	76,61
DÉPENSES TOTALES	106,28	109,76	108,48
RATIO COÛTS GRILLES/DÉPENSES TOTALES	70,98%	70,06%	70,62%

3. Les ressources propres

Financée par la France et par ses partenaires francophones, la chaîne TV5 Monde bénéficie par ailleurs de ressources propres, d'environ 10 millions d'euros, majoritairement issues des recettes de distribution, mais aussi de recettes publicitaires et de parrainage.

Les recettes de distribution, qui représentent actuellement les $\frac{3}{4}$ des ressources commerciales de la chaîne, ont crû de près de 48 % depuis 2008. Alors que TV5 Monde s'est toujours employée à développer une distribution aussi large que possible, en privilégiant un positionnement dans les offres basiques des distributeurs, ce qui impliquait une absence de rémunération pour elle, la société s'est aussi efforcée de développer ses recettes de distribution.

- Aux Etats-Unis, qui représentent le marché payant le plus important pour TV5 Monde (5,4 millions de dollars en 2012), la chaîne est distribuée comme chaîne « premium » à la carte, sauf en Louisiane et dans le Maine, territoires de tradition francophone, où elle figure dans une offre « basique étendue ».

- En Amérique latine, TV5 Monde perçoit une rémunération de la part des câblo-opérateurs, pour une recette nette de 0,62 million d'euros en 2012.

- En Asie, où le lancement du signal TV5 MONDE Pacifique en septembre 2009, puis le sous-titrage en japonais et en coréen, ont permis à la chaîne de progresser de manière significative, les recettes perçues, principalement au Japon, ont augmenté de 330 % entre 2008 et 2012, pour atteindre 0,47 million d'euros.

- En Europe, à la faveur du passage à la distribution numérique, TV5 Monde s'efforce de négocier le versement d'une rémunération par les opérateurs, en particulier lorsque la chaîne est commercialisée dans le cadre d'offres optionnelles payantes.

S'agissant des recettes publicitaires et de parrainage, le montant garanti dans le cadre du contrat de régie signé avec France Télévisions Publicité a cessé d'être applicable au-delà de 2012. Le chiffre d'affaires réalisé étant très inférieur à ce montant, la chaîne a tablé sur un objectif en recul pour 2013, lequel a d'ailleurs dû revu à la baisse en cours d'année.

Selon la régie de TV5 Monde, les perspectives de croissance du marché publicitaire de référence demeurent faibles :

- en France (où le chiffre d'affaires publicitaire de TV5 Monde est presque réalisé pour moitié), en raison de la déstabilisation du marché qui résulte du passage à la TNT et de la création de nouvelles chaînes gratuites ;

- de manière générale au plan international, qui voit un déplacement des budgets vers les marques « leaders », les chaînes d'information, les chaînes anglophones ou Eurosport ;

- en Afrique, où les recettes se sont accrues, mais où la marge de progression résiduelle paraît limitée et où la concurrence demeure très vive de la part des chaînes nationales, en langue locale, panafricaines et internationales ;

- sur Internet, les recettes publicitaires n'ont pas encore connu l'essor que l'on pouvait espérer, et elles ne représentent qu'environ 6 % du chiffre d'affaires publicitaire.

Pour 2014, le projet annuel de performances table cependant sur une hausse de 4,4 % de ces ressources propres par rapport au PLF 2013. Celles tirées de la publicité pourraient passer de 1,9 à 2,5 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous présente une évaluation des différents produits attendus en 2013 et 2014.

COMPTE DE RÉSULTAT TV5MONDE (en millions d'euros Hors taxes)	Budget 2013 / PLF 2013	Prévision 2014	Ecart	Evolution
PRODUITS D'EXPLOITATION	108,8	109,4	0,6	0,6%
Ressources publiques France	75,0	76,2	1,2	1,6%
Ressources publiques Etats francophones	23,6	23,5	-0,1	-0,5%
Ressources propres	9,3	9,7	0,4	4,4%
- dont publicité	1,9	2,5	0,6	31,6%
- dont recettes de distribution	7,3	7,1	-0,2	-2,6%
- dont autres	0,1	0,1	0,0	0,0%
Autres produits d'exploitation (reprises de provisions)	0,9	0,0	-0,9	-100,0%

(Source : projet annuel de performances)

CONCLUSION

Malgré les spécificités de leurs situations et de leurs trajectoires respectives, France Médias Monde et TV5 Monde ont en commun de devoir relever de nombreux défis en matière d'enrichissement de leurs contenus, de distribution, de marketing, mais aussi d'adaptation aux virages technologiques, tels que le passage à la haute définition. Les résultats obtenus jusqu'à présent sont globalement assez encourageants, mais ces deux sociétés doivent consolider leurs positions et poursuivre leur développement dans un contexte marqué par une concurrence internationale toujours plus vive.

La conclusion du contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde (FMM) et celle du prochain plan stratégique de TV5 Monde constitueront donc des moments de vérité. S'agissant de FMM, vos co-rapporteurs osent espérer une signature rapide – comme tous leurs interlocuteurs l'ont laissé entendre –, afin de mettre un terme à l'existence d'une anomalie depuis la création de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France. En dépit de l'obligation légale, l'ex-AEF, aujourd'hui renommée FMM, n'a jamais eu de contrat d'objectifs et de moyens, véhicule pourtant indispensable pour porter des orientations stratégiques pluriannuelles et une trajectoire financière, qui doit être claire et partagée.

Les crédits demandés pour 2014 en faveur de l'action audiovisuelle extérieure sont très légèrement en hausse. L'augmentation des dotations publiques serait limitée à 1,6 million d'euros pour France Médias Monde, sur un total de 240,3 millions, et à 1,2 million d'euros pour TV5 Monde, sur un total de 76,2 millions.

Ces efforts peuvent paraître modestes au regard des projets mis en avant par France Médias Monde et par TV5 Monde afin de relever les défis incontestables auxquels ces deux sociétés sont confrontées. Au regard des contraintes budgétaires actuelles, ce geste en faveur des médias internationaux français – et francophones – traduit tout de même un soutien qui ne doit pas être négligé.

TRAVAUX DE LA COMMISSION

EXAMEN DES CREDITS

À l'issue de l'audition du 5 novembre 2013, en commission élargie, de Mme Aurélie Filippetti, ministre de la culture et de la communication¹, la Commission des Affaires étrangères examine, pour avis, les crédits pour 2014 de la mission Médias, livre et industries culturelles (action audiovisuelle extérieure), sur le rapport de MM. Jean-Jacques Guillet et François Rochebloine.

Suivant l'avis des co-rapporteurs, la Commission émet un *avis favorable* à l'adoption des crédits de la mission, tels qu'ils figurent à l'état B annexé à l'article 44.

¹ http://www.assemblee-nationale.fr/14/budget/plf2014/commissions_elargies/cr/c022.asp

ANNEXE

LISTE DES AUDITIONS DES CO-RAPPORTEURS

- Mme Marie-Christine Saragosse, présidente-directrice générale de France Médias Monde, accompagnée de M. Thierry Delphin, directeur administratif et financier, et de Mme Geneviève Goëtzing, directrice des relations institutionnelles.
- Yves Bigot, directeur général de TV5 Monde, accompagné de Mme Liliane Delassaussé, directrice financière.
- Mme Laurence Franceschini, directrice générale des médias et des industries culturelles (ministère de la culture et de la communication), accompagnée de M. Roland Husson, sous-directeur de l'audiovisuel, et de M. Masafumi Tanaka, chef du bureau du secteur de l'audiovisuel public.