

N° 2263

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 9 octobre 2014

## AVIS

PRÉSENTÉ

AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES  
SUR LE PROJET DE **loi de finances pour 2015** (n° 2234),

**TOME VIII**

**MÉDIAS, LIVRE ET INDUSTRIES CULTURELLES**

ACTION AUDIOVISUELLE EXTÉRIEURE

PAR MM. PATRICE MARTIN-LALANDE et FRANÇOIS ROCHEBLOINE  
Députés

---

## SOMMAIRE

	Pages
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>I. FRANCE MEDIAS MONDE : UNE ENTREPRISE APAISÉE QUI DOIT MAINTENANT AVOIR LES MOYENS DE PRÉPARER L'AVENIR</b> .....	11
<b>A. UNE ENTREPRISE APAISÉE, DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS</b> .....	11
1. Une entreprise remise en ordre de marche .....	11
2. Des résultats encourageants .....	14
a. France 24 .....	14
b. Radio France International .....	15
c. Monte Carlo Doualiya .....	16
<b>B. DANS UN CLIMAT DE FORTE CONCURRENCE INTERNATIONALE, LA SIGNATURE D'UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS AMBITIEUX</b> .....	19
1. Une lutte d'influence au niveau mondial .....	19
a. Les opérateurs européens publics .....	20
b. France 24 face à ses concurrents .....	21
2. Un COM 2013-2015 particulièrement ambitieux .....	23
a. Les principaux objectifs du COM 2013-2015 et sa trajectoire financière .....	23
b. Les objectifs du COM par « chaîne » .....	24
c. La poursuite des synergies .....	28
d. La stratégie numérique : le développement des nouveaux medias .....	28
3. La mise en œuvre du COM en 2014 .....	30
<b>C. DES MOYENS QUI DOIVENT ÊTRE PRÉSERVÉS POUR CONSOLIDER L'ENTREPRISE ET PRÉPARER L'AVENIR</b> .....	31
1. Des efforts d'économies substantielles, mais des ressources propres peu dynamiques .....	31
2. Des marges de manœuvre étroites pour financer les priorités de 2015 .....	33
a. La poursuite de l'amélioration des grilles et des contenus des antennes et le développement de la politique linguistique .....	34

b. La poursuite de la politique d'expansion en matière de distribution et de diffusion .....	34
c. L'accompagnement des virages technologiques .....	36
d. La négociation du futur accord d'entreprise : le grand chantier 2015 .....	36
3. Un budget en légère augmentation .....	38
<b>II. TV5 MONDE : UN FORMIDABLE OUTIL D'INFLUENCE QU'IL FAUT SAVOIR PRÉSERVER</b> .....	40
<b>A. LA SIGNATURE D'UN NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016</b> .....	40
1. Les principaux enjeux géopolitiques, technologiques et éditoriaux du plan stratégique .....	41
a. Les objectifs en matière de distribution .....	41
b. Les objectifs en matière éditoriale .....	42
c. Préparer l'avenir en renforçant les relations avec l'Afrique .....	42
d. Autres grands chantiers du plan stratégique .....	43
2. Les aspects financiers du plan stratégique .....	43
<b>B. LA POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DE TV5 MONDE</b> .....	45
1. Une audience à consolider .....	45
2. Le rapprochement avec France Télévisions .....	48
3. La poursuite des synergies avec France Medias Monde, notamment en matière de distribution .....	50
4. Le passage à la Haute définition .....	52
<b>C. LES RESSOURCES POUR 2015</b> .....	53
1. Les contributions des partenaires francophones .....	53
2. Les recettes de publicité et de parrainage .....	54
3. Les recettes de distribution .....	55
<b>III. DU CARACTÈRE STRATÉGIQUE DE LA COOPÉRATION EN MATIÈRE AUDIOVISUELLE : L'EXEMPLE DU MAGHREB</b> .....	57
<b>A. UNE PLURALITÉ D'ACTEURS, DONT L'ACTION DOIT ÊTRE COORDONNÉE</b> .....	57
1. Les différentes actions de coopération internationale de l'Académie France Médias Monde et de RFI Planète Radio .....	57
2. Une action concertée avec Canal France International et l'Institut National de l'Audiovisuel .....	58
<b>B. LE MAGHREB : EXEMPLE DE NOTRE COOPERATION AUDIOVISUELLE EXTÉRIEURE</b> .....	61
1. La coopération audiovisuelle revêt une importance stratégique pour la France dans cette région .....	61
2. Renforcement de l'État de droit, liberté d'expression et soutien à la société civile, valorisation de notre expertise et de notre image : un large spectre d'actions .....	63

3. Les forces et les faiblesses notables de notre politique de coopération audiovisuelle .....	65
<b>ANNEXE</b> .....	69
Liste des personnalités rencontrées par les co-rapporteurs.....	69
1. À Paris.....	69
2. À Tunis (mission du 15 au 17 septembre 2014) .....	70
<b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....	71



## INTRODUCTION

Selon une tradition désormais établie, notre commission s'est saisie de l'examen des crédits consacrés à l'audiovisuel extérieur. Les sociétés FMM et TV5 Monde sont financées intégralement sur les crédits du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public », au travers de deux programmes distincts, le programme 844 renommé « France Médias Monde » et le programme 847 « TV5 Monde ».

Ces moyens contribuent au financement de TV5 Monde et de France Médias Monde, qui regroupe France 24, Radio France International (RFI) et Monte Carlo Doualiya (MCD), chaîne arabophone, mais française, assez méconnue dans notre pays, bien qu'elle soit très présente dans son « bassin historique », le Proche-Orient.

Si nous suivons ces moyens budgétaires avec une grande attention – et parfois aussi avec préoccupation, lors de la grave crise de confiance et de gouvernance qui s'est produite sous la précédente direction de l'ex-AEF, aujourd'hui renommée France Médias Monde – c'est parce que « l'action audiovisuelle extérieure » a reçu pour mission de contribuer à la présence et au rayonnement de la France dans le monde.

France Médias Monde enregistre de véritables succès - la version arabe de France 24 fait plus d'audience qu'Al-Jazeera en Tunisie, RFI est écouté pour la qualité et l'engagement sans pareil de ses journalistes - le triste anniversaire cette année de l'assassinat des deux journalistes au Mali, Ghislaine Dupont et Claude Verlon, nous le rappelle avec amertume. TV5 Monde est reçue aujourd'hui dans 235 millions de foyers. TV5 Monde est incontournable en Afrique francophone, et reste la première chaîne francophone au Maghreb, aussi bien auprès des 15 ans et plus qu'auprès des cadres et dirigeants.

Nous avons de plus la chance de pouvoir compter sur de nouvelles équipes dirigeantes dynamiques et impliquées, des salariés soucieux de préserver la qualité des programmes qui ont fait la marque et le succès de leur entreprise. Vos co-rapporteurs ont pu mesurer lors de leurs auditions budgétaires leur volonté commune de préparer l'avenir.

S'agissant de France Médias Monde, la remise en ordre de marche que nous espérons il y a deux ans à la même époque, lorsque Marie-Christine Saragossa a été nommée à la présidence de la société, semble se concrétiser. Le climat social paraît s'être apaisé, les opérations de déménagement et d'aménagement de RFI à Issy-les-Moulineaux, qui avaient été très contestées, sont achevés ou en passe de l'être, et une nouvelle dynamique a vu le jour au sein de FMM. Un Contrat d'objectifs et de moyens a enfin été signé entre FMM et l'État

le 9 avril 2014 pour la courte période 2013-2015, ce qui témoigne du nouvel élan de l'entreprise et du rétablissement d'un lien de confiance avec l'État.

Fondé sur le plan stratégique élaboré par l'entreprise de façon participative, il clôt la période antérieure et fixe des objectifs particulièrement ambitieux et mobilisateurs pour les années à venir : consolider les positions dans les zones d'influence traditionnelle (Maghreb, Afrique francophone, Proche-Orient), développer la présence des antennes sur de nouvelles zones (France 24 dans le Golfe, l'Afrique non francophone et l'Europe, RFI en Roumanie et Cambodge, MCD en Libye) et saisir les nouvelles opportunités de développement (Asie et Amérique latine).

En 2015, FMM souhaiterait en particulier développer un « décrochage » de quelques heures en espagnol, afin de permettre à France 24 de se renforcer en Amérique latine. RFI, quant à elle, entend développer une offre en bambara, langue parlée au Mali, où la France est attendue. Une présence de MCD et de France 24 en France paraît également souhaitable, dans la mesure où l'on peut s'interroger sur les messages et les valeurs de certains médias en arabe qui sont parfois suivis sur notre territoire. MCD et France 24 sont des chaînes utiles par la manière dont elles parlent du monde et de la France.

Quant à TV5 Monde, depuis la cession d'une partie des actions détenues par l'ex-AEF, la chaîne multilatérale francophone s'est rapprochée de France Télévisions, qui détient désormais 49 % de son capital. Ce changement de portage capitalistique avait suscité quelques craintes, mais il semble aujourd'hui bien perçu par les partenaires francophones. Cette évolution paraît conforme à la nature de TV5 Monde, fruit d'une coopération entre des chaînes généralistes qui fournissent une large part de sa programmation. Ce rapprochement devrait également améliorer les liens entre TV5 Monde et France Télévisions et permettre à la chaîne francophone de bénéficier de « l'effet de masse » de France Télévisions pour certains appels d'offre.

Sous l'impulsion de son nouveau directeur général, Yves Bigot, la chaîne s'est par ailleurs engagée dans une redéfinition de son positionnement éditorial. Pour affirmer davantage sa spécificité, TV5 Monde entend mettre davantage l'accent sur son rôle de diffuseur culturel francophone, sans abandonner pour autant l'information. La chaîne devrait ainsi devenir plus complémentaire de France 24, au moyen d'une plus grande différenciation. On peut espérer qu'il en résultera une moindre concurrence, certains opérateurs ne voyant pas toujours l'intérêt d'offrir deux chaînes françaises en même temps.

La France est en bonne place dans la bataille d'influence qui fait rage au niveau mondial. Mais sa position n'est pas acquise. Il faut continuer de consolider les bases d'entreprises qui ont déjà fait de grands efforts d'économie ces dernières années, de mobiliser les équipes autour de projets ambitieux, d'investir dans l'avenir – que ce soit le multimédia, le passage à la haute définition, la conquête de nouvelles zones d'influence. Pour cela, il faut des moyens.

Est-il normal que la radio *Voice of America* émette en bambara au Mali, et non la France alors que ses forces y sont engagées ? Est-il heureux que l'Amérique latine, dont les pays émergents portent aujourd'hui une bonne partie de la croissance mondiale, ne fasse pas l'objet d'un effort d'investissement accru ? Peut-on oublier l'Asie, où notre audiovisuel extérieur œuvre à la promotion de nos atouts économiques et culturels ? Peut-on contraindre les dépenses d'investissement, sans risquer de manquer les virages technologiques, que ce soit les nouveaux médias, le passage à la Haute définition ou à la TNT ? Faut-il oublier que la communication et le marketing sont des dépenses incontournables pour consolider notre présence en Afrique et Maghreb, ou même en Europe, où notre position, à certains égards privilégiée, n'est pas acquise face à la concurrence ?

Certes, l'effort budgétaire doit porter équitablement sur l'ensemble des opérateurs publics, mais il ne faut pas sous-estimer les externalités positives liées aux dépenses de l'audiovisuel extérieur. Elles favorisent la pénétration de certains marchés par nos entreprises, permettent d'entretenir et d'étendre la communauté des francophones, dont notre Commission a maintes fois souligné l'importance stratégique. L'audiovisuel extérieur fait partie intégrante de la diplomatie du rayonnement culturel, intellectuel et scientifique, qui contribue à notre poids politique, et participe à la construction d'une réalité et d'une image positive de la France. Enfin, il porte les valeurs qui sont celles de notre diplomatie : la liberté d'expression, l'indépendance des médias, l'attachement aux valeurs humanistes, autant de sujets sur lesquels la France est attendue.

S'il est encore possible d'identifier des marges de progression en termes d'économies et de synergies, les efforts consentis par les deux groupes ces dernières années ont été substantiels et seront poursuivis. Il faut maintenant offrir une véritable visibilité à leurs équipes et préparer ce que sera notre audiovisuel extérieur dans dix ans.

Vos co-rapporteurs insistent donc sur la nécessité de respecter les trajectoires financières de France Médias Monde et TV5 Monde, tels que prévus respectivement dans le contrat d'objectifs et de moyens et le plan stratégique. À ce titre, il est regrettable qu'une régulation budgétaire ait touché France Médias Monde lors de la discussion du projet de loi de finances rectificatif de juillet 2014, à hauteur de près de 600 000 euros. Ce qui semble être « *l'épaisseur du trait* » a en effet reporté la mise en œuvre du projet de diffusion de RFI en langue vernaculaire en Afrique de l'Ouest, et ainsi privé notre diplomatie d'un relais d'influence dans cette région stratégique pour la France.

Par ailleurs, ils estiment que compte tenu d'une faible progression des ressources propres, notamment en raison d'un marché publicitaire atone, il faudra veiller au dynamisme de la contribution à l'audiovisuel public, qui assure désormais l'intégralité du financement des deux groupes. Ce mode de financement appelle au passage un effort de valorisation de notre audiovisuel extérieur auprès de nos concitoyens, auquel la plus large diffusion gratuite des programmes de France Médias Monde, que ce soit France 24, déjà disponible sur TNT en Ile de

France, MCD, diffusé à Marseille, et RFI, qui pourrait se voir attribuer des fréquences, pourrait contribuer.

Surtout, et comme souligné par la Cour des comptes lors de son audition, vos co-rapporteurs souhaitent insister sur la nécessité d'un outil politique de pilotage de l'audiovisuel extérieur de la France. Le ministère des Affaires étrangères doit prendre toute sa part dans la définition et la documentation des grandes orientations stratégiques de France Médias Monde et de TV5 Monde, notamment dans les arbitrages portant sur les zones géographiques prioritaires.

## I. FRANCE MEDIAS MONDE : UNE ENTREPRISE APAISÉE QUI DOIT MAINTENANT AVOIR LES MOYENS DE PRÉPARER L'AVENIR

### A. UNE ENTREPRISE APAISÉE, DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS

#### 1. Une entreprise remise en ordre de marche

**Deux ans après la nomination de Mme Marie-Christine Saragosse à la tête de l'ex-AEF – depuis lors devenue France Médias Monde (FMM) regroupant France 24, Radio France International (RFI) et Monte Carlo Doualiya (MCD), la mise en œuvre des nouvelles orientations décidées en juillet 2012 est quasiment achevée.**

Rappelons le **jugement à la fois lucide et sévère de la Cour des comptes**, dans ses rapports publics de 2009 et 2013, qui, soulignant le caractère chaotique et coûteux de la réforme de l'audiovisuel extérieur de la France, critiquait *« l'absence de vision d'ensemble, un coût croissant, ainsi qu'une performance mal mesurée »*. La Cour préconisait notamment de :

- positionner le **ministère des Affaires étrangères** comme acteur principal de la détermination de la stratégie de l'AEF dans le secteur international ;

- assembler les financements nécessaires à la poursuite des ambitions de l'AEF ;

- investir davantage dans le domaine multimédia et définir en accord avec cette perspective les **priorités géographiques et technologiques** de l'AEF ;

- développer l'objectif de **synergie et mutualisation** des composantes de l'AEF en vue de la réalisation d'économies substantielles, tout en menant à son terme le regroupement immobilier ;

- renforcer la **gouvernance** de l'AEF, notamment pour dépasser le problème d'éventuels conflits internes ;

- s'appuyer sur des **mesures d'audience** fiables, tout en considérant la question des contraintes financières.

Pour l'essentiel, selon le chef de la mission de contrôle général économique et financier chargée des médias et de la culture, Mme François Miquel, les trois premières orientations ont été mises en œuvre grâce à la signature du COM 2013-2015 de FMM en avril 2014. Le domaine du multimédia est progressivement investi. La mise en œuvre de synergies est en cours, avec le déménagement à Issy les Moulineaux, et la mutualisation des fonctions se poursuit à son rythme.

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 <sup>(1)</sup> et surtout le climat 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. Sur le terrain, certains correspondants sont communs à RFI et à France 24, **effort que vos co-rapporteurs encouragent.**

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.

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 MCD –, 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.

À 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, ce qui peut poser question, que chaque média continuerait à disposer d'un site propre.** Ce choix a été fait

---

(1) 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.

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.

Enfin, dans le cadre de la fusion juridique, il a été décidé de **regrouper les équipes de la Maison de la Radio à Issy les Moulineaux. Ce projet a été plus long et coûteux que prévu** en raison notamment du moratoire, de modifications de programmations en cours de chantier, et d’évolutions d’aménagements techniques importants. RFI, MCD et l’essentiel des fonctions supports sont désormais installées dans le nouvel immeuble contigu et ouvert sur France 24 et occupent 14500 m<sup>2</sup> sur 8 niveaux, avec 14 studios/régies (4 studios radio 3/4 places, 4 studios radio 4/6 places, 5 studios radio 6/8 places et 1 studio bi-média capable d’accueillir des émissions de radio musicales et des *talk show* télévisés) et 5 studios de post production.

**Le coût global du projet immobilier s’élève à 44 millions d’euros**, financés par une subvention exceptionnelle publique de 27.7 millions d’euros et par autofinancement de FMM pour 16.3 millions d’euros.

**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.

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.

## **2. Des résultats encourageants**

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 écouteront RFI quotidiennement ou regarderont France 24, comme leurs homologues des pays arabes pour France 24 et MCD.

Selon le projet annuel de performance annexé au projet de loi de finances pour 2015, après une année 2013 de nécessaire consolidation, la mise en œuvre d'études qualitatives ciblées pour bien comprendre les évolutions des audiences ont permis à FMM de mettre en place des actions ciblées, tant au plan éditorial qu'au niveau des opérations marketing, avec les premiers fruits récoltés début 2014. Ainsi, **les résultats des études menées en 2014 pour les trois marques font apparaître des résultats positifs.**

### ***a. France 24***

En Afrique francophone, France 24 et RFI ont enregistré des résultats particulièrement élevés notamment à Kinshasa en RDC mais également à Abidjan. De la même manière, avec un soutien éditorial important et des campagnes de marketing ciblées, MCD a vu également ses résultats augmenter (par exemple en Libye ou en Jordanie). Cette tendance favorable devrait se poursuivre sur le second semestre 2014.

Pour **2015, l'audience globale de France 24 devrait rester stable**, les très bons résultats observés en 2014 dans certains pays (à l'instar de la RDC) devant être consolidés. En outre, la diffusion sur la TNT Île-de-France ne devrait pas générer un apport très important de téléspectateurs, même si France 24 devrait gagner en notoriété.

Pour une étude détaillée, on se reportera plus loin à la comparaison des performances de France 24 et de ses principaux concurrents, notamment européens.

### ***b. Radio France International***

40,5 millions d'auditeurs réguliers écoutent au moins une fois par semaine et constituent l'audience globale estimée de RFI, en 2014. **L'Afrique demeure le principal bassin d'audience avec 33,1 millions d'auditeurs, dont 24,5 millions d'auditeurs dans les pays d'Afrique francophone.**

À Abidjan, RFI renforce son statut de 1<sup>ère</sup> radio. La station est en tête sur tous les indicateurs de notoriété et d'audience cumulée auprès des 15 ans et plus et des cadres et dirigeants. RFI demeure la radio la plus connue des Abidjanais. RFI est leader à Kinshasa. Sur les 15 ans et plus, la station enregistre une part d'audience de 23 % (+2 points en un an), soit ses meilleures performances enregistrées sur les dix dernières années à Kinshasa. Sur les cadres et dirigeants, RFI renforce sa place de n°1 avec une part d'audience de 47 % (soit +12 points en 1 an). Au Gabon, RFI reste la radio la plus écoutée à Libreville, toutes radios confondues, pour la quatrième année consécutive. 47 % des 15 ans et plus l'écoutent chaque jour. Les cadres et dirigeants sont plus de quatre sur cinq (97,1 %) à écouter Radio France Internationale quotidiennement dans la capitale (+ 2 points). Au Cameroun, RFI reste largement la radio internationale la plus écoutée et progresse même d'un point par rapport à la vague précédente dans les deux principales villes. À Yaoundé, Radio France Internationale est écoutée chaque jour par 19 % de la population. À Douala, avec une audience quotidienne de 21 %, RFI devient la radio la plus écoutée dans la capitale camerounaise, toutes radios confondues. Les cadres et dirigeants y plébiscitent toujours la radio française, qui conserve et conforte sa place dominante pour la quatrième année consécutive : 79 % d'entre eux écoutent RFI quotidiennement (+ 7 points), loin devant la radio locale Equinoxe FM (50 %). Dans ces deux villes, RFI est connue par 92 % de la population et 100 % des cadres et dirigeants.

**En Europe, 1,2 million d'auditeurs écoutent au moins une fois par semaine RFI.** RFI Roumanie propose 13 heures de programmation en roumain et 11 heures en français avec des tranches importantes consacrées à l'actualité. RFI émet en FM dans 5 villes de Roumanie et de Moldavie : Bucarest, Iasi, Cluj, Craiova et Chisinau. Filiale de la radio publique française RFI, a connu une forte progression de ses audiences à la suite de la relance de la radio impulsée par la nouvelle direction. Dans les 4 villes où la radio dispose d'émetteurs FM, 49 % (vs 28 %) des habitants connaissent désormais RFI România et 13,1 % (vs 2,7 %) de

la population âgée de 15 et plus l'écoute chaque semaine. À Bucarest, RFI România est la première radio auprès des cadres et dirigeants avec une audience hebdomadaire de 61,5 %.

**Au Cambodge, conformément au plan stratégique, la diffusion en khmer a été élargie en 2013 grâce à un accord avec un prestataire local.** Les 5 émetteurs de RFI Cambodge diffusent ainsi un programme de 13 heures par jour avec une conduite d'antenne en khmer, à budget constant. Le contrôle éditorial de l'antenne RFI Cambodge est effectué par la rédaction en khmer basée à Paris. L'objectif est de tripler l'audience de la chaîne à horizon de 5 ans tant en linéaire que sur le site. RFI a par ailleurs ouvert une deuxième fréquence à Phnom Penh en français 24h sur 24. Après moins de 6 mois de mise à l'antenne, les 13 heures de programmes en Khmer ont permis à RFI de multiplier sa notoriété par plus de 3 et son audience hebdomadaire par 9. Dans les 5 villes où elle est diffusée en FM, RFI est aujourd'hui connue par plus de la moitié des individus interrogés. 12 % déclarent l'écouter chaque jour, ce qui la place au 5e rang du paysage radiophonique local.

**Enfin, l'Amérique du Sud totalise 4,3 millions d'auditeurs et représente donc le deuxième bassin d'audience de RFI. L'audience en Amérique du Nord couplée à celles en Asie et en Océanie représente 1,8 million d'auditeurs chaque semaine.**

La hausse des audiences de RFI prévue en 2015 est principalement due au lancement d'une rédaction en **Bambara** (langue vernaculaire africaine notamment parlé au Mali).

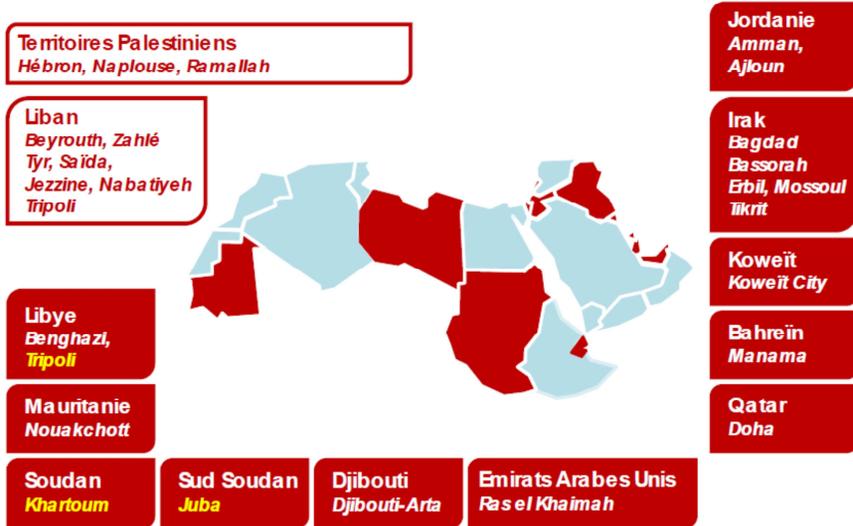
### *c. Monte Carlo Doualiya*

Pour **MCD**, à l'instar de France 24, **l'audience devrait rester quasiment stable, les budgets marketing disponibles restant trop faibles pour soutenir durablement une audience qui semble néanmoins remonter.**

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 »

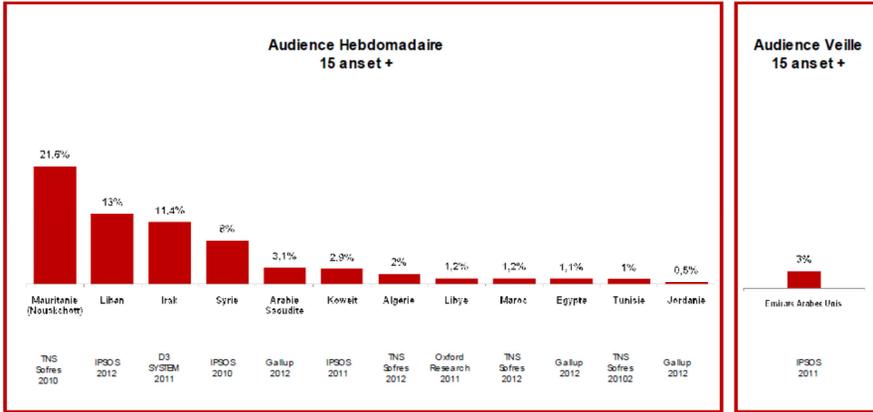


(Source : Ministère de la Culture et de la Communication – DGMIC)

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.

L'audience radio de Monte Carlo Doualiya



(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.

En ce qui concerne **l'offre numérique, le dernier trimestre 2013 et le début d'année 2014 ont été marqués par la refonte des sites internet pour les 3 marques** (MCD en septembre 2013, France 24 en décembre 2013 et RFI en février 2014). Ainsi, après une période d'installation des usages autour de ces tous nouveaux sites en 2014, leurs audiences devraient progresser au gré des équipements et développements des usages en mobilité.

## **B. DANS UN CLIMAT DE FORTE CONCURRENCE INTERNATIONALE, LA SIGNATURE D'UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS AMBITIEUX**

En garantissant les ressources nécessaires dans les deux ans à venir, la **signature du contrat d'objectifs et de moyens (COM) entre FMM et l'État le 9 avril 2014 pour la période 2013-2015**, témoigne du nouvel élan de l'entreprise et du rétablissement d'un lien de confiance avec l'État. Vos co-rapporteurs en saluent le caractère ambitieux.

En effet, notre audiovisuel extérieur est un outil formidable au service de la diplomatie d'influence de la France, dont on sous-estime l'importance des retombées politiques, économiques et stratégiques. Dans un contexte de forte concurrence au niveau mondial, l'État et la société devaient se doter d'un tel document, tracer un chemin pour les années à venir, identifier des priorités stratégiques claires.

**Fondé sur le plan stratégique élaboré par l'entreprise de façon participative, il clôt la période antérieure et fixe des objectifs particulièrement mobilisateurs pour les années à venir** : consolider les positions dans les zones d'influence traditionnelle (Maghreb, Afrique francophone, Proche-Orient), développer la présence des antennes sur de nouvelles zones (France 24 dans le Golfe, l'Afrique non francophone et l'Europe, RFI en Roumanie et Cambodge, MCD en Libye) et saisir les nouvelles opportunités de développement (Asie et Amérique latine).

### **1. Une lutte d'influence au niveau mondial**

L'explosion des chaînes internationales depuis les années 1990 témoigne du fait que les medias, que ce soit la télévision, la radio, les réseaux sociaux, peuvent servir de véritables armes idéologiques, de vitrines de séduction, de vecteurs d'influence favorisant la diplomatie économique, d'instrument de rayonnement culturel et politique. La France a été pionnière en son temps, rappelons en effet que la création de RFI date de 1975 et celle de TV5 Monde de 1984. La création de la chaîne internationale d'information France 24, officiellement lancée, d'abord sur Internet, en 2006, aura donné lieu à quelques

péripéties et crises de gouvernance. Notre pays peut désormais s'appuyer sur des entreprises consolidées, dont la qualité du travail est reconnue par nos partenaires et avérée par des succès d'audience.

Cependant, la liste des compétiteurs est longue et ne cesse de s'allonger (BBC World News, Sky News, Deutsche Welle, Al Jazeera, Al Arabya, CNC World ou encore TV Brasil Internacional). Il n'est pas inutile de comparer nos performances et nos moyens à ceux de nos partenaires, notamment européens.

#### *a. Les opérateurs européens publics*

La **Deutsche Welle** ou DW est le service international de diffusion de l'Allemagne. Elle fête ses 60 ans en 2013.

La Deutsche Welle diffuse des programmes de télévision (DW-TV) en quatre langues ainsi que des émissions de radio (DW-RADIO) par ondes courtes, internet et satellite en trente langues et de nombreux contenus sur Internet (DW-WORLD.DE) dans ces trente langues en se focalisant plus particulièrement sur huit langues (allemand, anglais, espagnol, russe, portugais brésilien, chinois, arabe et perse). La Deutsche Welle n'est pas disponible en Allemagne et n'est donc diffusée qu'à l'international.

Les programmes diffusés par la Deutsche Welle sont des programmes initialement diffusés sur les chaînes publiques nationales (ZDF ou ARD). Cependant, la Deutsche Welle est également propriétaire de ses propres contenus produits dans ses studios à Bruxelles, Moscou ou encore Washington.

La Deutsche Welle souffre de coupes financières et d'un manque de personnel. Son budget a été réduit de 75 millions d'euros en cinq ans et seuls 1 500 employés restent sur les 2 200 de 1994. Le budget annuel pour 2014 est cependant de 271 millions d'euros.

Chaque semaine, la Deutsche Welle touche plus de 100 millions d'auditeurs et de téléspectateurs.

Le **BBC World Service** est un des diffuseurs de programme radio les plus connus, émettant en 28 langues à travers le monde. Il a fêté il y a deux ans, son 80<sup>ème</sup> anniversaire. Le service anglophone diffuse 24 heures sur 24. Le BBC World Service était jusqu'à maintenant financé par le gouvernement britannique à travers le *Foreign and Commonwealth Office*.

En juin 2014, la BBC a indiqué que son service mondial avait une audience hebdomadaire de 191,4 millions de personnes. Les audiences mondiales des services du BBC World Service étaient réparties de la sorte :

- pour la télévision, environ 76 millions de personnes ;
- pour la radio, environ 65 millions de personnes ;

– pour Internet, environ 50 millions de personnes, soit 12 millions de plus que l’année précédente, dû principalement à leur présence sur les réseaux sociaux tels que Facebook.

Cette même année, les tendances suivantes ont pu être notées :

– HindiTV atteint 6 millions de téléspectateurs en Inde, et près de 3 téléspectateurs sur 4 trouvent que la qualité de la BBC s’est améliorée grâce au programme « Global India », qu’ils jugent non-biaisé et objectif ;

– Dira ya Dunia en Swahili est diffusé par des partenaires au Kénya, en Tanzanie, en République démocratique du Congo, au Rwanda et au Burundi. Des mesures d’audience au Kénya et en Tanzanie ont montré que 2,3 millions de téléspectateurs ont accès de façon hebdomadaire à cette chaîne ;

– plusieurs lancements de nouvelles versions linguistiques ont eu lieu au cours de l’année et pour lesquelles des mesures d’audience n’ont pas encore été mises en place : Urdu, Kyrgyz, Birman, et autres langues d’Afrique.

En ce qui concerne ses services non-anglophones, le BBC World Service a atteint 55 millions de personnes dans 11 pays grâce à ses services en perse, en arabe, en turc et en bengali (+ 36 % par rapport à 2012 / 2013).

#### *b. France 24 face à ses concurrents*

**Que ce soit sur une population de 15 ans et plus ou de leaders d’opinion, France 24 est la chaîne d’information internationale dominante sur la zone Afrique francophone (14 % d’audience quotidienne 15 ans et plus).**

À Abidjan en Côte d’Ivoire, France 24 conforte en 2014 sa place de 1<sup>ère</sup> chaîne internationale. France 24 figure ainsi dans le Top 3 des chaînes de télévision les plus regardées à Abidjan, derrière les deux chaînes nationales. La chaîne établit sa notoriété sur 96,6 % de l’ensemble de la population et chez 99,4 % des cadres et dirigeants. De plus en plus d’Ivoiriens regardent la chaîne par les nouveaux médias (Internet, mobile et applications). Ils sont en moyenne 340 000 visiteurs chaque mois, soit une augmentation de + 20 % sur une année.

Au Mali, France 24 touche 10,5 % des Bamakois (+ 1,8 point vs 2012) et conforte son statut de première chaîne d’information internationale et cinquième chaîne toutes télévisions confondues. Avec 74,5 % d’audience quotidienne, France 24 est la chaîne la plus regardée par les cadres et dirigeants (+ 18,3 points vs 2012).

À Kinshasa en République démocratique du Congo, France 24 continue sa progression, et est soutenue par les membres du gouvernement. Son audience hebdomadaire s’élève à 30 %. Pour les cadres et dirigeants, avec un score de 17 % (+ 7 points en 1 an), France 24 est n° 1 en part d’audience, bénéficiant d’une durée d’écoute par téléspectateur plus importante que ses concurrentes.

Au Gabon, France 24 reste la première chaîne internationale à Libreville. La chaîne française d'information enregistre des performances d'audience en très forte hausse. Elle est suivie chaque semaine par 56,1 % chez les 15 et plus (+12,9 points) que chez les cadres et dirigeants (98,1 %, en hausse de 2,2 points en un an). Sur la cible des cadres et dirigeants à Libreville, France 24 est la deuxième chaîne la plus suivie, toutes télévisions confondues, après la première chaîne publique gabonaise. France 24 enregistre également à Libreville des taux de notoriété très élevés. 94,8 % de la population y connaissent la chaîne d'information.

BBC World News enregistre de très faibles audiences en Afrique Francophone (audience quotidienne inférieure à 1 % sur les 15 ans et +).

En **Europe**, selon l'étude EMS Europe publiée en juin 2014<sup>3</sup>, **CNN International revendique le leadership** des marques médias d'information internationale, avec une audience cumulée mensuelle cross-plateforme (TV, Internet, mobile) représentant 40% de l'univers EMS, devant Sky News (31%), BBC World (29%) et Euronews (28%). De son côté, Euronews revendique la première place des chaînes d'information auprès des hauts revenus en Europe continentale (hors Royaume-Uni et Irlande), avec une audience quotidienne de 1,6 million d'individus, devant CNN (1,5 million), Sky News (1,5 million) et BBC World News (1,1 million). France 24 quant à elle connaît une progression de son audience en 2014 avec 4,4 % (+ 1 point par rapport à 2011).

Selon l'enquête TNS Sofres / Maghreboscope, France 24 se positionne comme la troisième chaîne d'information internationale (derrière Al Jazeera et Al Arabiya) dans les pays du **Maghreb** selon la dernière enquête TNS Sofres / Maghreboscope réalisée en Tunisie, Algérie et au Maroc fin 2013.

Ainsi, **sur l'ensemble des trois pays, France 24 reste la troisième chaîne d'information internationale la plus connue** (58,9 % de notoriété). Pour la tranche des 15 ans et plus, 19,4 % des personnes de cette catégorie regardent l'une de ses trois versions linguistiques chaque semaine et principalement en arabe, et 48,3 % des cadres et dirigeants.

S'agissant de son audience en **Algérie**, France 24 rassemble dans le pays 6,7 % de la population chaque semaine dont 23,4 % des cadres et dirigeants (juste derrière Al Jazeera et Al Arabiya). La version arabe de France 24 « *reste la plus suivie* » par les téléspectateurs dans tout le Maghreb. Elle trône ainsi à hauteur de 71 % de l'audience hebdomadaire en Algérie, 89 % au Maroc et 96 % en Tunisie. Ce bond de l'audience s'explique notamment par l'introduction de nouveaux programmes ciblés depuis l'été dernier en accordant plus de place à l'actualité de la région. L'enquête TNS Sofres / Maghreboscope 2013 souligne également qu'une « proportion non négligeable » de téléspectateurs s'informe aussi sur France 24 en français, notamment en Algérie. En **Tunisie**, France 24 s'ancre un peu plus encore dans le paysage audiovisuel, en devenant la chaîne d'information internationale la plus suivie selon tous les indicateurs cadres et dirigeants (65,4 %

d'audience hebdomadaire). Sa notoriété, en hausse, atteint 87,7 % sur l'ensemble de la population (+2,2 points) et 98,5 % auprès des cadres et dirigeants (+0,8 point). Au **Maroc**, France 24 enregistre une nouvelle augmentation de son audience où elle devient la 3<sup>ème</sup> chaîne d'information internationale la plus regardée chaque semaine par les 15 ans et plus (12,9 % d'audience hebdomadaire, +1,6 point). Sur la cible des cadres et dirigeants, elle devient même la 2<sup>ème</sup> chaîne la plus suivie avec une audience hebdomadaire de 47,3 %, en forte hausse (+10,9 points), devant Al Arabiya et Al Hurra.

Au **Moyen-Orient**, En 2013 / 2014, selon les chiffres de la **BBC**, **plus de 31,5 millions de personnes ont regardé les services perses et arabophones de la BBC – 28 en 2012 / 2013**. Les événements du printemps arabe ont renforcé le succès de France 24. La chaîne a ainsi enregistré en 2011 une hausse de 61 % de son audience sur la zone. La chaîne est dorénavant regardée par 29 % des leaders d'opinion en moyenne chaque semaine.

Cependant elle reste **bien derrière Al Jazeera**, qui, selon deux études de Ipsos et de Sigma, a connu en 2013 des audiences records : l'audience quotidienne de la chaîne était 34 % supérieure aux audiences de toutes les autres chaînes pan-arabes combinées. Par contre, **France 24 dépasse BBC en matière d'audience aux Émirats Arabes Unis et au Liban**.

## **2. Un COM 2013-2015 particulièrement ambitieux**

### *a. Les principaux objectifs du COM 2013-2015 et sa trajectoire financière*

Les quatre principaux objectifs du COM 2013-2015 de France Médias Monde (FMM) consistent à :

- **consolider la couverture mondiale de France 24** ;
- continuer à **adapter le programme de RFI et de MCD aux publics ciblés**, notamment par les langues de diffusion, dans un environnement mouvant ;
- renforcer la **diffusion sur tous les supports numériques** ;
- **approfondir les synergies**, tant en interne qu'avec les autres acteurs de l'audiovisuel extérieur.

La trajectoire financière du COM 2013-2015 prévoit que les montants des crédits publics alloués à la société France Médias Monde, s'élèvent à 240,3 millions d'euros en 2014 et à 242,1 millions d'euros en 2015. Ils sont supérieurs de 1,7 millions d'euros en 2014 et de 3,5 millions d'euros en 2015 à ceux inscrits dans la LFI 2013. Cette augmentation correspond à la décision du Gouvernement d'accorder à FMM les moyens nécessaires à la mise en œuvre des grands axes du COM 2013-2015. Pour rappel, les crédits alloués à la société en LFI 2013 s'élevaient à 238,6 millions d'euros.

Enfin, dans le but **d'améliorer la lisibilité des mesures d'audience**, il a été intégré au COM 2013-2015 **un indicateur d'audience réelle hebdomadaire cumulée par zone géographique**.

Ce nouvel indicateur est plus lisible que celui utilisé jusqu'alors dans les projets et rapports annuels de performance. En effet, il présente l'audience en nombre de téléspectateurs/auditeurs par semaine tandis que le précédent présentait l'audience en pourcentage du nombre de téléspectateurs/auditeurs potentiel, ce qui supposait un niveau d'extrapolation supplémentaire et était moins adapté à l'objectif d'audience des médias internationaux.

Par ailleurs, la présentation par zone géographique permet d'offrir des tendances plus générales et ainsi plus adaptées au suivi de la stratégie du COM en matière développement de l'audience de France Médias Monde selon l'importance stratégique de certaines zones.

Dans un souci de cohérence, les indicateurs de performance du PAP 2015 de FMM mais également de TV5 Monde sont désormais harmonisés avec ceux figurant dans le COM de FMM. Les données concernant les années antérieures à 2014 ont été ajustées en conséquence.

Cet indicateur s'inscrit toutefois dans la continuité des mesures précédentes. En effet, il est extrapolé à partir des mêmes études que celles réalisées par FMM et TV5 Monde les années précédentes (TNS Sofres – Africascope, IPSOS - Synovate – EMS, TNS Sofres Maghreboscope), permettant ainsi de poursuivre un suivi pluriannuel de l'audience des antennes de la société.

#### ***b. Les objectifs du COM par « chaîne »***

- RFI

Pour RFI, **un premier objectif consiste à adapter les grilles de RFI à la diversité de ses auditoires que ce soit le public africain, international, francophone ou francophile, et français dans l'hexagone et expatrié**. L'élaboration des grilles de RFI reposera sur le principe de préservation de deux grilles distinctes aux heures de grande écoute (Afrique et Monde) et une plus grande « mixité » sera apportée au traitement de l'information dans les autres rendez-vous d'information sur un format de « grille unique ». La grille des magazines sera, quant à elle, quasiment commune à toutes les cibles de public, dans un souci de plus grande convivialité dans les passages de relais à l'antenne tandis que les grilles de langues.....

En **Afrique francophone**, RFI est indéniablement un acteur majeur avec une notoriété moyenne de 90 % (dans 14 pays d'Afrique francophone) et 44 % d'audience hebdomadaire. Dans un contexte toujours davantage concurrentiel, RFI

doit maintenir autant que possible sa position, en se rapprochant de son public <sup>(1)</sup> et en rajeunissant son auditoire, notamment dans les pays prioritaires : Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun, RDC, Mali et Madagascar. La consolidation reposera également sur **l'optimisation du maillage de la diffusion FM** sur des marchés stratégiques (Côte d'Ivoire notamment) ainsi que sur l'extension du réseau de radios partenaires. Le **développement de nouveaux services de langues locales** est également un objectif. Ainsi, la création d'un **service en Bambara** est prévue dès 2014, afin de faire face à la concurrence des radios locales et internationales.

**En Afrique non francophone, RFI est en situation de développement notamment grâce à sa diffusion en langues vernaculaires** (Haoussa, kiswahili) mais aussi en anglais et en portugais, mais elle doit faire face à une forte concurrence et est confrontée à des législations qui limitent l'attribution de fréquences FM dans les quatre principaux marchés : le Nigeria, l'Afrique du Sud, l'Éthiopie et l'Angola. L'enjeu pour RFI est double : d'une part, la marque doit **progresser en notoriété sur des zones déjà fortement investies** ; d'autre part, elle doit **accroître son accessibilité par de nouveaux relais FM** (Ghana et Mozambique) si les moyens le permettent, et / ou à travers des partenariats avec les radios locales.

Concernant **l'Europe, il faut désormais miser sur les nouveaux médias numériques et les accords de syndication**. La Roumanie reste un cas particulier avec 4 émetteurs FM et une audience veille de 1 % dans 4 villes. Elle doit être préservée à travers un effort de communication et une approche dédiée à travers les réseaux sociaux en faveur de RFI Romania. À terme, l'objectif est de mieux investir le marché publicitaire local dans un but d'autofinancement partiel. La réalisation de cet objectif fera l'objet d'une analyse au terme du présent COM.

En **Asie**, conformément au plan stratégique, la diffusion en khmer a été élargie en 2013 grâce à un accord avec un prestataire local. En **khmer, elle enregistre des records d'audience** en rassemblant près d'un million d'auditeurs hebdomadaires (multiplication par 9 par rapport à 2011). Dans le même temps la fréquentation de son site est en forte hausse.

- MCD

Les **jeunes** sont l'avenir de Monte Carlo Doualiya : des programmes spécifiques de divertissement, d'« expression libre », de musique et de sports doivent leur être dédiés. Les **femmes arabophones** trouveront également sur l'antenne des émissions pour s'informer, se divertir, se cultiver, s'émanciper à travers des portraits de femmes arabes ou des débats de société animés par des femmes.

---

(1) France Médias Monde souhaite, dans les zones de consolidation, utiliser un nouvel outil pour y ancrer encore mieux la présence de ses médias. Ainsi la création de studios-écoles répond à un souhait de proximité, de formation des jeunes journalistes et d'utilisation des langues locales qui ne sont pas couvertes par les rédactions de RFI. C'est un outil que le groupe souhaite développer sous réserve que des financements externes adéquats puissent être trouvés.

Au Proche Orient, MCD peut profiter de son statut de chaîne historique à forte notoriété, pour **étendre sa diffusion à partir des bases existantes** : extension de la couverture à Gaza, et dans la mesure des moyens alloués, ouverture de FM en Égypte, en Syrie et au Yémen sous réserve des situations sécuritaires locales et rétablissement de la diffusion au Soudan. Un autre objectif de la chaîne est l'obtention d'une licence en propre au Liban. Compte tenu de la fragilité et de la tension dans cette région, le maintien de la diffusion en ondes moyennes reste stratégique sur la durée du présent COM.

Parallèlement, MCD complétera sa présence par des **accords de diffusion partielle avec des radios locales partenaires**, y compris dans les pays où la radio diffuse déjà en FM, toujours dans une perspective de renforcement de la présence de proximité.

Les pays du Golfe sont une zone où MCD s'est développée récemment. **Sa présence doit être élargie** grâce à de nouvelles fréquences FM (à Abu Dhabi notamment). Les conditions de diffusion, notamment aux Emirats Arabes Unis, doivent être renégociées pour financer ce développement. La communication dans les pays où MCD diffuse en FM doit être renforcée. Dans les autres pays, les diffusions sur IP (ex : Arabie Saoudite) ou en partenariat local (ex : Oman) seront privilégiées. **Un effort particulier sera porté sur les nouveaux médias et la mobilité** en raison du formidable engouement dont ils bénéficient sur l'ensemble des pays de la zone.

Une licence de diffusion sera recherchée à **Tripoli** pour mettre en fonctionnement l'émetteur déjà installé. Parallèlement, la notoriété de MCD devra être développée à Benghazi.

- *France 24*

Compte tenu de la situation politique actuelle, le Maghreb et le Proche-Orient constituent une zone de consolidation prioritaire. Cette zone est actuellement la deuxième zone de France 24 en nombre de foyers, la couverture de la chaîne est au maximum de son potentiel sur la zone, et les performances relativement bonnes. Si la distribution classique de la chaîne est assurée, il s'agit de veiller à **saisir les opportunités liées à l'arrivée d'éventuels nouveaux opérateurs surtout en TNT** et de **conclure des accords de diffusion partielle** en développant des partenariats médias. De même, la **diffusion en mobilité** sera développée sur le monde arabe ainsi que l'action marketing qui doit être très offensive dans ces zones.

En Afrique francophone et Océan indien, France 24 est très bien distribuée et bénéficie d'audiences qui en font une chaîne de référence. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, la chaîne doit néanmoins garantir sa position dominante sur le long terme. Ainsi France 24 doit **continuer à diversifier, étendre et sécuriser sa distribution sur tous les canaux accessibles, en veillant notamment au démarrage de la TNT**. En parallèle, les efforts de développement

en marketing porteront en particulier sur les pays clés : République Démocratique du Congo (RDC), Côte d'Ivoire et Cameroun.

**Le COM fait enfin du public en France une cible pour les trois chaînes.** La présence en France des antennes de France Médias Monde est aujourd'hui limitée, conformément au cahier des charges de la société qui dispose que ses services sont « *destinés au public international ainsi qu'au public français résidant à l'étranger* ». Le cahier des charges précise néanmoins que l'offre de services *est « destinés aux auditoires étrangers, y compris ceux résidant en France »*. Les médias de France Médias Monde ont pour vocation de s'adresser aux auditoires d'origines étrangères résidant en France. L'originalité et la singularité des offres éditoriales de France 24, RFI et MCD ainsi que la légitimité conférée par une bonne assise nationale sont autant d'arguments en faveur d'un développement de la diffusion en France qui apparaît comme nécessaire.

L'élargissement de la diffusion de France 24 en France est considéré comme une opportunité, même si elle doit rester secondaire par rapport à la mission de diffusion internationale de France Médias Monde. En effet, l'originalité de son offre éditoriale apporterait un service supplémentaire intéressant pour le public français, et une bonne assise nationale permet d'asseoir sa notoriété et sa légitimité mondiale. En conséquence, une diffusion sur la TNT en France renforcerait son positionnement sur le marché publicitaire paneuropéen. **C'est dans ce contexte qu'une diffusion, au moins partielle, de France 24 sur la TNT est mise en œuvre depuis le 23 septembre 2014 en Ile de France.**

S'agissant de RFI (qui est diffusé en FM en Île-de-France) et de MCD, la richesse et l'originalité de ces offres, la nécessité de s'adresser aux diasporas, le fait de proposer une offre arabophone de service public et laïque dans le paysage audiovisuel français, sont autant d'arguments pour l'élargissement de leur diffusion en FM en France métropolitaine. L'expérience en cours de la diffusion de programmes de RFI et de MCD sur **une fréquence temporaire à Marseille, dans le cadre de l'événement « Marseille-Provence 2013 – Capitale Européenne de la Culture », constitue une expérience de référence qui mériterait d'être poursuivie.** La recherche de fréquences pour RFI à Strasbourg, à Marseille, à Lyon et à Bordeaux par exemple, et pour MCD en Île-de-France notamment, pourra être expertisée.

Dans un paysage radiophonique français marqué par une forte concurrence et la rareté de la ressource radioélectrique, France Médias Monde adoptera une stratégie pragmatique, dans le but de mieux exposer les programmes de RFI et de MCD en France. Des partenariats seront recherchés avec Radio France, mais également avec des radios locales ; les possibilités de diffusion en radio numérique terrestre (RNT) seront évaluées le cas échéant, dans le respect des équilibres budgétaires de ce présent COM.

### ***c. La poursuite des synergies***

**Les synergies entre les chaînes constituent un objectif majeur du COM. La réaffirmation de l'identité de chaque chaîne n'interdit pas l'existence de synergies éditoriales.**

Cela se traduit par une information réciproque sur les missions et l'échange des coordonnées des équipes envoyées sur les mêmes terrains. Chaque semaine une conférence éditoriale réunit les trois directrices et directeurs de chaînes autour de la Présidente Directrice Générale. **Les échanges d'informations** et de contacts se font naturellement entre les trois chaînes qui développent aussi la promotion croisée de leurs opérations sur leurs antennes respectives (lancement du site, nouvelle grille, émission spéciale).

Un certain **nombre de contenus sont élaborés en commun** : MCD reprend quotidiennement *le Débat* de France 24, l'émission *Une semaine dans le monde*, et la reprise de deux autres émissions de débat est en projet pour la rentrée. MCD et France 24 en arabe font appel aux correspondants respectifs des deux chaînes, les journalistes en mission sont amenés à intervenir sur les deux chaînes. Ceux de MCD interviennent régulièrement dans les débats de France 24, les journalistes de F24 sont régulièrement invités à intervenir dans les journaux et les émissions de MCD. Une journaliste de MCD est chroniqueuse régulière sur France 24 et également de RFI. L'antenne en français de RFI a instauré deux rendez-vous en collaboration avec France 24 ou MCD : « Ici l'Europe », les grands entretiens européens commun aux deux antennes RFI et France 24 (en français) et « Orient-Hebdo », avec la participation régulière des journalistes de MCD, la participation mensuelle d'un journaliste des « observateurs » et plus ponctuellement entretien avec un journaliste de retour de reportage dans cette zone. Des journalistes de RFI participent à certaines émissions de France 24 en français (notamment les africanistes de la chaîne). Avec France 24, à l'occasion des élections européennes, une heure d'émission spéciale a été co-animée en direct sur les deux antennes aussi que le premier débat entre MM. Schulz et Juncker. Dans les mois à venir, l'objectif est développer des synergies sur les sites, d'accentuer encore les synergies en matière de promotions croisées.

Important projet en cours de finalisation, le **Media Asset Management** sera structurant en termes de synergies. Réceptacle de tous les sons, images avec une nomenclature commune, avec un moteur de recherche unique, cet outil de partage permettra à l'ensemble des rédactions d'accéder à l'ensemble des contenus disponibles produits par les trois chaînes.

### ***d. La stratégie numérique : le développement des nouveaux médias***

La stratégie des nouveaux médias est de répondre aux enjeux relatifs aux contenus, aux supports et aux types d'offres, au marketing et à la technique.

Cela passe d'abord par un développement une adaptation des sites Internet et mobiles des différentes chaînes. Pour **RFI, cela s'est traduit en 2013 par un**

**vaste chantier de refonte des sites internet et mobile aboutissant au lancement début 2014 du site web et mobile de RFI en langue française.** Le nouveau site donne une place plus importante à l'antenne radio et permet un accès plus facile et plus intuitif au contenu. Le site, optimisé pour une lecture sur téléphone mobile, s'affiche également plus rapidement sur ordinateurs. Cette brique essentielle de la stratégie multi canal des nouveaux médias sera complétée avec les sites de langues étrangères de RFI qui sortiront au cours de l'année 2014 et 2015. Ces refontes permettront de renforcer l'identité des sites de langues étrangères en développant des solutions mettant en valeur leur spécificité. Des réflexions sont en cours également pour les sites thématiques de L'Atelier des Médias, RFI Musique et les atouts du site Apprendre le Français dans le projet RFI Savoirs.

**Le site web et mobile de FRANCE 24, complètement repensé pour mieux répondre aux attentes des internautes a été mis en ligne en décembre 2013.** Ce site innovant et à l'ergonomie optimisée, s'adapte à tous les écrans pour offrir un confort de navigation sur tous les supports. La nouvelle hiérarchisation et thématisation de l'information, misant plus encore sur l'image, ainsi que la création d'un flux d'actualités en continu accessible depuis la page d'accueil, offrent à l'internaute une consommation des contenus plus aisée. Le site offre aussi une navigation horizontale innovante, pour un « feuilletage » plus adapté aux nouveaux usages. Les 4 sites des Observateurs de France 24 (sites français, anglais, arabe et persan) feront l'objet de refontes en lien avec les rédactions de RFI. Est également à l'étude la déclinaison du concept des Observateurs dans les langues géostratégiques de RFI.

**Le site internet de MCD, indépendant de celui de France 24 en langue arabe, a été lancé en septembre 2013.** Ce nouveau site web et site mobile, très novateur et spécifique a été pensé et conçu pour répondre aux besoins des internautes dans la cible des auditeurs de MCD. Il offre la possibilité d'écouter en direct la chaîne dans les zones non couvertes par les ondes FM et OM de la radio. Les réseaux sociaux ont été rattachés au site : pages « facebook » des émissions, blogs et comptes « twitter » des journalistes et animateurs vedettes de la chaîne. Les « podcasts » seront généralisés pour les tranches d'infos et les émissions qui connaîtront désormais plusieurs vies.

**La stratégie de FMM vise aussi à développer les offres sur mobiles et tablettes pour répondre à l'explosion des usages mobiles.** Il est prévu de renforcer la complémentarité entre les applications et les sites internet, en développant des fonctionnalités spécifiques aux applications (notifications en push, contenus favoris, consultation hors connexion, personnalisation des contenus), en initiant des partenariats avec d'autres médias pour lancer des applications communes et décliner certains sites thématiques ou verticaux et en permettant une expérience transverse sur les sites, les applications et les services nouveaux médias,

**Par ailleurs, FMM entend maintenir une présence sur les offres «Over-the-top» (OTT) et TV connectées pour se positionner comme média**

innovant et être prêt lors du déploiement de ces marchés. Ceci se traduit par l'entrée sur la télévision connectée de RFI avec une application déclinée sur la Google TV, les téléviseurs Samsung et Toshiba. Est par ailleurs prévu le développement d'applications télévision connectée pour France 24. Grâce à un nouvel accord de distribution conclu avec TeVolution, FRANCE 24 a lancé sur cette plateforme un nouveau service de télévision de rattrapage disponible en français et en anglais 24h/24 7j/7. La mise en place d'un chantier pour MCD afin de créer une offre dans le moyen terme est envisagé.

Enfin, **l'importance du marketing en la matière ne doit pas être négligée. Il est regrettable à ce titre que son budget ait été diminué de moitié depuis 2011. Il convient en effet de promouvoir les offres et nouveaux produits, d'améliorer leur référencement, d'utiliser** le levier réseaux sociaux pour augmenter l'audience et la visibilité de nos marques. Sur ce point, pour garantir une présence dynamique sur ces réseaux, il est indispensable de dédier des animateurs de communauté et de développer la participation de tous les journalistes, ce qui suppose des moyens conséquents.

### 3. La mise en œuvre du COM en 2014

Sur le **plan éditorial**, la société a poursuivi l'amélioration et le renouvellement des grilles et des contenus des antennes lancés en 2013.

En **matière de distribution**, FMM a renforcé la présence de RFI dans des zones stratégiques grâce à l'obtention de trois nouvelles fréquences FM dont deux en Côte d'Ivoire et une au Cambodge. La société a continué le développement de la couverture de France 24 dans les zones de conquêtes, en Asie (Inde, Corée du Sud, Cambodge et Hong Kong) et en Amérique du Nord (New York, San Francisco). Par ailleurs, la chaîne d'information lancera sa diffusion en TNT en Île-de-France le 23 septembre 2014.

S'agissant des **investissements techniques**, le principal projet lancé en 2014 correspond au renouvellement du dispositif technique de production et de diffusion de France 24, qui doit permettre à la chaîne d'information internationale d'être capable de diffuser en HD à l'issue du COM. Par ailleurs, la société a poursuivi le renouvellement entamé en 2013 des sites Internet et des applications de ses antennes sur tous les nouveaux supports de diffusion.

Les **relations entre FMM et TV5 Monde** sont en cours de formalisation sous la forme d'une convention cadre de coopération qui sera adoptée à l'automne 2014.

Enfin, depuis le mois de mars 2014, la direction de la société et les organisations syndicales se réunissent deux fois par semaine afin d'élaborer le **texte de l'accord d'entreprise**, principal enjeu social du COM. La direction souhaite aboutir à un accord signé avant la fin de l'année

## **C. DES MOYENS QUI DOIVENT ÊTRE PRÉSERVÉS POUR CONSOLIDER L'ENTREPRISE ET PRÉPARER L'AVENIR**

L'État a accompagné la réforme de 2012 en accordant à l'entreprise une dotation complémentaire de 10,4 millions d'euros en loi de finance rectificatives pour 2012, ce qui lui a permis d'aborder l'exercice 2013 sans un report de charges excessif qui aurait compromis son redressement. Cet effort a été poursuivi en 2014 par une augmentation, certes modeste, de la dotation.

Mais l'équilibre financier demeure précaire. En effet, la faible ampleur de ces augmentations fait reposer une grande partie des projets de l'entreprise sur l'augmentation des ressources propres, dont la dynamique est moindre qu'attendue dans les dernières années, dans un contexte de marché publicitaire atone et de renforcement de la concurrence, alors même que les marges d'économie de fonctionnement se réduisent.

A l'heure où l'entreprise doit impérativement investir dans les technologiques (passage à la HD, développement du multimédia), continuer la modernisation de ses grilles et programmes, continuer le développement de sa diffusion et distribution, consolider ses positions dans ses zones d'influence traditionnelle et gagner en influence dans les zones où elle est moins présente, enfin, entamer le délicat chantier de l'harmonisation sociale, il est impératif que l'État respecte la trajectoire financière tracée par le COM.

### **1. Des efforts d'économies substantielles, mais des ressources propres peu dynamiques**

**Selon les informations communiquées à vos co-rapporteurs par la direction de France Medias Monde, 19 millions d'euros d'économies annuelles auraient été réalisées au titre des plans de départ et 20,8 millions d'euros par an sur les achats et autres frais de fonctionnement**

Des économies ont été réalisées sur les charges de personnel, avec la mise en œuvre de deux plans de départ volontaire successifs qui ont entraîné au total sur 4 ans une baisse nette des effectifs de 253 équivalent temps plein (soit une baisse de près de 20 % des effectifs permanents) et une économie globale annuelle de 19,0 millions d'euros.

Les économies sur les achats et frais de fonctionnement se sont élevées à 16,7 millions d'euros par an, soit 7 % du budget 2014, notamment grâce à :

– la renégociation systématique des contrats dans le cadre notamment de la constitution du groupe FMM puis de la fusion juridique (économie de 10,2 millions d'euros), dont principalement la renégociation du contrat TDF (économie en année pleine de 9,2 millions d'euros dès 2012) mais aussi les assurances, coûts satellitaires, maintenance, sociétés d'auteurs, etc.

- la mise en œuvre d'un plan ambitieux d'économies sur l'ensemble des coûts de fonctionnement et fonctions supports (économie de 5,0 millions d'euros) ;

- la rationalisation des modes d'exploitation des nouvelles régies de production et de diffusion TV dans le cadre de leur migration en haute définition (économie de 1,5 millions d'euros).

Les dépenses de marketing et communication ont dû être revues fortement à la baisse entre 2011 et 2015 sur les antennes classiques (baisse de 6,4 millions d'euros en 2011 à 3,3 millions d'euros prévus en 2015) ainsi que sur les nouveaux médias (référencement, achats de mots clefs : passage de 2,0 millions d'euros en 2011 à 1,0 millions d'euros prévu en 2015). Ces budgets sont aujourd'hui très insuffisants pour accroître la notoriété, et donc les audiences, de 3 médias couvrant entre 16 pays (MCD) et 180 pays (France 24) dans le cadre d'une concurrence de plus en plus exacerbée d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers bien supérieurs à ceux de FMM. C'est plus particulièrement le cas pour France 24 dont l'enjeu n'est plus de conquérir nos zones d'influence traditionnelles mais l'Asie, les Amériques et de renforcer notre notoriété en Europe (zone très morcelée à la fois sur le plan linguistique et en termes de distribution).

Ces efforts de productivité et économies, sans précédent dans tout l'audiovisuel public, ont permis à FMM de financer notamment :

- le développement de la version arabophone de France 24 (passage de 4 h à 24 h en arabe) et le renforcement des rédactions en anglais et français de la chaîne ;

- le développement de la diffusion de RFI et MCD et de la distribution de France 24 ;

- les effets de glissement annuel de la masse salariale (augmentation de + 6,5 millions d'euros entre 2011 et 2015) ;

- les surcoûts induits par le déménagement de RFI et MCD dans les nouveaux locaux d'Issy les Moulineaux (loyers et charges locatives du nouveau bâtiment plus élevés que les coûts de la Maison de la Radio du fait notamment de la perte des économies d'échelle dont bénéficiaient RFI et MCD de par leur proximité avec Radio France, augmentation des amortissements, etc.) et la fusion juridique (harmonisation sociale).

**L'augmentation des ressources propres est de son côté sans commune mesure avec les chiffres annoncés lors de la création de l'AEF en 2008** (objectif prévu à l'époque de 39 millions d'euros à horizon 2013). Les ressources propres sont passées ainsi de 9,8 millions d'euros en 2011 à un peu plus de 10 millions d'euros prévu en 2015.

Cette évolution est principalement marquée par :

- la dégradation de la conjoncture économique mondiale et du marché publicitaire à l'international dans un contexte d'explosion concurrentielle des chaînes internationales et locales ;

- la fin du chiffre d'affaires publicitaire minimum garanti par France Télévisions Publicité à France 24 à partir de 2013.

Concernant les ressources propres, il convient de rappeler que France Médias Monde a bénéficié sur 2011 et 2012 pour le compte de France 24 de chiffres d'affaires minimum garantis (respectivement 3,2 millions d'euros et 3,7 millions d'euros) de la part de France Télévisions Publicité (FTP) qui assure la régie publicitaire de France 24. Dès lors que la régie ne réalisait pas ce chiffre d'affaires, la différence entre le minimum garanti et le réalisé pesait sur ses propres résultats, incitant la régie à réduire autant que possible cet écart. Ainsi, les chiffres d'affaires effectivement réalisés par FTP sur ces deux années, respectivement 1,9 millions d'euros et 2,3 millions d'euros, ont entraîné une perte nette pour la régie de 1,4 millions d'euros par an en 2011 et 2012. La fin du minimum garanti en 2013, en exonérant la régie FTP de toute perte, a été très défavorable à FMM. Des mesures de redressement ont été lancées dès les résultats communiqués (fort tardivement) et semblent commencer à porter leurs fruits sur les résultats de l'année 2014.

Pour mémoire, le chiffre d'affaires publicitaire du groupe FMM prévu en 2015 s'élève à 5 millions d'euros, à comparer au chiffre d'affaires publicitaires réalisé par BBC World (radio + télévision) de 10 millions d'euros. Cette proportion se retrouve dans l'analyse comparative des budgets globaux de ces deux groupes de médias, BBC World (radio + télévision) disposant d'un budget (environ 600 millions d'euros) plus de deux fois supérieur à celui de FMM (250 millions d'euros).

Les limites du champ de commercialisation des espaces publicitaires qui s'imposent aux médias d'information (pas de publi-reportage, interdiction de parrainer des journaux ou magazines d'information, respect du code de déontologie des journalistes, etc.) réduisent d'autant les capacités de développement du chiffre d'affaires publicitaire sur les antennes de FMM.

## **2. Des marges de manœuvre étroites pour financer les priorités de 2015**

En 2015, dans le cadre du COM et de la trajectoire de ressources publiques associée, les principaux axes et priorités d'actions de la société France Médias Monde sont les suivantes.

*a. La poursuite de l'amélioration des grilles et des contenus des antennes et le développement de la politique linguistique*

France Médias Monde prévoit le lancement d'une nouvelle langue vernaculaire ouest africaine (le **bambara**) et la poursuite de la relance des langues de RFI notamment sur les nouveaux médias. La société s'attachera également à renforcer les contenus de ces antennes.

Vos **co-rapporteurs regrettent que le projet de loi de finances rectificatif de juillet 2014 ait vu les crédits de FMM amputés de la somme nécessaire au lancement de la diffusion en bambara**. Ce projet est pourtant stratégique pour FMM, mais également pour la politique d'influence de notre pays, dans le contexte de crise et de tensions que traversent actuellement le Mali et plus généralement cette région de l'Afrique sub-saharienne.

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

France 24 cherche à **consolider sa position sur ses zones d'influence traditionnelles** (Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient) et accompagnera le développement de la TNT notamment en Afrique.

Elle aura également pour objectifs de **maintenir sa couverture en Europe** et plus particulièrement pour la version anglaise de France 24 et de développer sa présence sur de nouveaux marchés en Asie et dans les Amériques.

Enfin, elle **sera lancée sur la TNT en Île-de-France** (à compter du 23 septembre 2014).

En radio, **FMM se fixe comme ambition la consolidation du positionnement de RFI et MCD sur leurs zones d'influence traditionnelles** (Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient), leur développement sur les marchés émergents (Asie, Amérique du Sud) par une politique de partenariats ciblée et le renforcement de la présence de RFI et MCD sur le territoire français par l'obtention, en fonction des opportunités, de fréquences FM.

Le contrat d'objectifs et de moyens a assigné, on l'a vu, des objectifs ambitieux à FMM en matière de déploiement géographique. Vos co-rapporteurs s'en félicitent, mais s'interrogent sur le réalisme des moyens accordés à l'entreprise au regard des objectifs. Quelques projets méritent pourtant un soutien particulier.

Le lancement d'une nouvelle langue africaine sur RFI, le Bambara, langue parlée en Afrique de l'Ouest, précédemment évoqué.

Par ailleurs, **vos co-rapporteurs estiment que le marché latino-américain doit être investi de manière forte**. Avec plus de 600 millions d'habitants et 170 millions de foyers dont 95% équipés d'un téléviseur,

l'Amérique Latine - Caraïbes est un marché plus vaste que le marché nord-américain. Aucun grand acteur audiovisuel ne peut se passer de la langue commune à tout un continent en plein essor économique et culturel.

L'essentiel de la concurrence s'exerce en effet en espagnol en Amérique latine, favorisée par l'homogénéité linguistique du sous-continent. La poussée de l'espagnol s'exerce également aux Etats-Unis où la population hispanophone représente désormais plus de 50 millions d'habitants, ainsi qu'au Brésil – *jusqu' alors réfractaire à l'espagnol* - où l'apprentissage de la langue est en plein essor.

Tous les grands concurrents de France 24 ont développé une version hispanophone : CNN dispose même de deux déclinaisons locales, au Mexique et au Chili, la DW est passée de 2h à 20h de diffusion en 2012, puis 24h en septembre 2013, Euronews diffuse en espagnol, CCTV dispose d'une version espagnole depuis octobre 2007 et Russia Today vient enfin de signer avec le gouvernement argentin un accord de diffusion de sa version espagnole sur la TNT.

**L'absence de version espagnole est un handicap fort en Amérique latine pour la diffusion et le rayonnement de France 24 et de la France en général sur ce continent d'avenir où la croissance est à deux chiffres.** La distribution de France 24 sur la zone est encore embryonnaire. La version française n'y est disponible que depuis fin 2010 via un satellite de contribution qui ne permet pas la réception directe du signal et impose donc de contracter avec des opérateurs de télévision payante. Depuis fin 2013, la version anglaise y est disponible.

Compte tenu du prestige politique et culturel dont la France jouit sur le continent sud-américain, il peut être opportun de développer une version hispanophone de France 24. La diffusion de 4 heures d'espagnol coûterait 8 millions d'euros pour 36 ETP. Pour 12h le coût monterait à 15 millions d'euros pour 73 ETP. Enfin, une diffusion 24h/24H coûterait 23 millions d'euros pour 131 ETP. L'augmentation n'est pas proportionnelle dans la mesure où un certain nombre de coûts fixes sont incontournables dès la première heure et restent stables par la suite, quel que soit le nombre d'heures diffusées (amortissement des équipements de production et diffusion, locaux, etc.....). RFI produit aujourd'hui seulement 3 heures d'espagnol. Grâce à l'espagnol de France 24 et à la possibilité de coproduction qu'offre ce projet, le signal radio pourra être enrichi. Si la diffusion de RFI en espagnol constitue clairement un atout pour construire le projet hispanophone de France 24, de la même manière l'espagnol de France 24 pourrait demain conforter la diffusion de RFI dans cette langue. **Ces montants devraient faire l'objet d'un financement spécifique par l'État dans le cadre du futur COM 2015-2018.**

### *c. L'accompagnement des virages technologiques*

France Médias Monde poursuit la mise en œuvre progressive de sites et d'applications au service de France 24, RFI et MCD, accessibles sur tous les nouveaux supports de diffusion. Pour 2015, FMM prépare notamment un site musique totalement refondé et un site langue française préfigurant un site des savoirs.

Dans le cadre du renouvellement nécessaire des régies de production et de diffusion de France 24, la société France Médias Monde va équiper progressivement toute la chaîne de production en HD au cours de l'année 2014. L'objectif est de disposer d'un outil de production et de mise à l'antenne " HD dématérialisée " mi-2015.

Selon la direction de FMM, ces investissements représentent un montant global de l'ordre 14 millions d'euros qui viendra ponctionner la trésorerie de l'entreprise sur 2014 et 2015 et générera en année pleine une charge supplémentaire d'amortissement de 2,8 millions d'euros.

### *d. La négociation du futur accord d'entreprise : le grand chantier 2015*

Pour mémoire, la masse salariale représente 51 % des charges d'exploitation de l'entreprise, et plus de 70 % du budget des rédactions, le mode de fabrication des contenus (production de l'information) reposant d'abord sur le personnel (journalistes et techniciens). Cette structure de coût particulière rigidifie considérablement les possibilités d'évolution du modèle économique et de la structure de coûts de l'entreprise, ceci d'autant que les deux plans de départ volontaire ont neutralisé tout effet de rajeunissement de la pyramide des âges pour les années à venir.

L'évolution des effectifs et de la masse salariale sur 2009 – 2014 est présentée ci-dessous au niveau global de l'entreprise France Médias Monde.

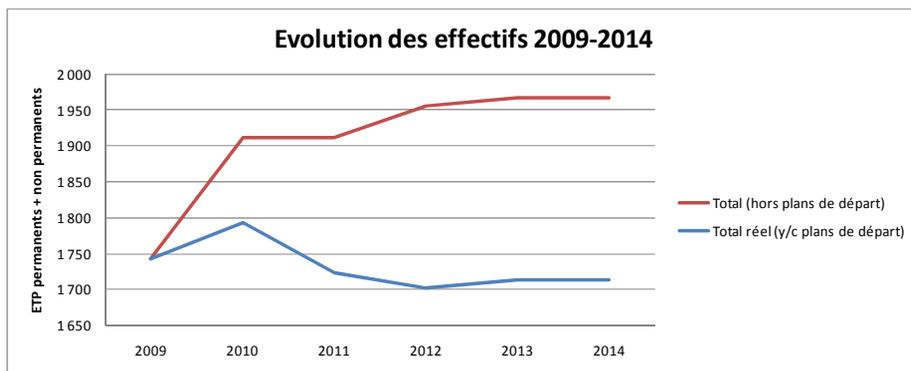
(montants en millions d'euros)	2010 réel	2011 réel	2012 réel	2013 réel	2014 budget	Variation 2010-2014 aug / (dim)
		(1)	(1)			
Effectifs (permanents + non permanents) - ETP	1 793	1 724	1 703	1 714	1 714	(79)
Masse salariale (base comptes 64) - millions d'euros hors éléments exceptionnels (coût des PDV) et harmo sociale	120,7	122,5	124,7	123,6	124,8	4,1
Coût harmonisation sociale	0,0	0,0	0,0	2,8	3,5	3,5
Masse salariale (base comptes 64) - millions d'euros hors éléments exceptionnels (coût des PDV) et harmo sociale	120,7	122,5	124,7	126,4	128,3	7,6

(1) L'évolution en sens inverse des effectifs (en baisse) et de la masse salariale (en hausse) sur 2010 - 2012 s'explique par le maintien dans les effectifs de la société sur cette période des collaborateurs en congés de reclassement dans le cadre des deux plans de départ volontaire successifs alors que les coûts de ces congés de reclassement ont été comptabilisés en charge exceptionnelle (donc exclus des comptes 64) sur ces mêmes années.

Les suppressions de postes et baisses nettes d'effectifs associés ont bien été réalisés (188 ETP lors du 1<sup>er</sup> plan et 65 ETP lors du second plan) mais parallèlement, sur la même période, les médias de FMM ont continué de se développer avec notamment :

- pour France 24 : le passage de 4 h à 24 h de la diffusion de la chaîne en arabe (2010), l'internalisation de certains magazines (dans le cadre de la refonte des grilles de programmes mise en œuvre en 2010 par l'ancienne direction de l'entreprise) ainsi que le renforcement des rédactions anglophone et francophone ;
- pour RFI : le renforcement des rédactions en langue vernaculaire (Kiswahili et Haoussa).

**Ainsi, les économies réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des deux plans de départs volontaires successifs ont été en majeure partie redéployées afin de financer la poursuite du développement des médias de FMM, et plus particulièrement de France 24.**



Les relations sociales sont certes globalement apaisées. Vos co-rapporteurs ont pu le constater en auditionnant l'ensemble des organisations syndicales de FMM. Mais l'organisation sociale n'est pas encore aboutie : les accords d'entreprises, remis en cause par la fusion, doivent être renégociés et harmonisés, les procédures et modalités d'organisation normalisées.

Conséquence directe de la fusion juridique effectuée en 2012, **FMM doit aujourd'hui négocier avec ses organisations sociales un accord d'entreprise** dont l'objectif est de fonder un statut social pour l'ensemble des collaborateurs de FMM, harmonisé dans ses fonctionnements et dans ses modes de traitement des différentes catégories de personnel. Cet exercice sera très difficile à mener compte tenu de régimes très disparates et de différences de culture et d'habitudes existantes, ceci dans le cadre d'une enveloppe budgétaire très contrainte (3,5 millions d'euros, alors que la Cour des comptes prévoyait 4 millions d'euros dans son rapport annuel de février 2013) et financée sur la substance de l'entreprise.

**Vos co-rapporteurs y accorderont la plus grande attention, et estiment que les négociations doivent désormais s'accélérer pour véritablement pacifier l'entreprise.**

### **3. Un budget en légère augmentation**

Cette année, c'est le programme 844 qui a pour objet le financement de la société France Médias Monde. Désormais désigné du nom de la société qu'il finance, il couvre l'intégralité des crédits attribués à France Médias Monde (anciennement société « Audiovisuel Extérieur de la France », AEF). En effet, le PLF 2015 prévoit la suppression du programme 115 « Action Audiovisuelle Extérieure », dont l'action n°1 « Audiovisuel Extérieur de la France » assurait une partie du financement de France Médias Monde, au moyen de crédits issus du budget général.

Selon l'équipe dirigeante de FMM, *« d'ores et déjà, le COM en cours prend en compte davantage d'objectifs que de moyens et sa mise en œuvre relève du prodige »*. 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. Cette situation fait peser sur l'entreprise de graves risques quant au maintien de sa présence et de son rang dans le monde face à l'explosion des offres locales et à la concurrence de plus en plus forte d'opérateurs internationaux disposant de moyens financiers beaucoup plus importants que FMM.

**Dans ces conditions, vos co-rapporteurs estiment qu'il est impératif de respecter la trajectoire de ressources publiques inscrite dans le COM.**

**Les dotations publiques au titre de l'année 2015 pour la société France Médias Monde s'élèvent à 242 millions d'euros, en hausse de 1,7 millions d'euros par rapport à l'année dernière** – en tenant compte de la réduction de crédits appliquée à FMM dans le cadre de la loi de finances rectificative de juillet 2014. Il faut noter :

– un financement public assuré intégralement par la Contribution à l'audiovisuel public à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 ;

– un ajustement à la baisse des ressources publiques de 0,1 million d'euros par rapport au COM du fait de l'économie attendue sur les charges sociales dès 2015 dans le cadre du Pacte de responsabilité.

S'agissant des ressources propres, le projet annuel de performances (PAP) table sur une hausse : elles passeraient de 9,5 à 10,4 millions d'euros entre 2014 (montant initialement prévu dans le budget) et 2015, dont 5 millions d'euros pour les recettes publicitaires et de parrainage.

Les recettes publicitaires sont attendues en hausse de 1,2 million d'euros en 2014 par rapport à l'exercice 2013, pour atteindre 4,3 millions d'euros. On peut se demander si cette prévision est prudente, dans la mesure où France 24 ne bénéficie plus d'un minimum garanti dans le cadre de son contrat de régie avec France Télévisions Publicité (FTP). Pour mémoire, 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. À la mi-2013, au vu des résultats, les prévisions avaient été ramenées à 2,2 millions d'euros.

Pour 2015, les recettes publicitaires et de parrainage sont évaluées à 5 millions d'euros, soit une hausse de 0,7 million par rapport à 2014.

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 0,2 million d'euros en 2015 pour un total de 5,4 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution des produits et des charges de France Médias Monde entre 2011 et 2015.

<i>en millions d'€</i>	Réel 2011	Réel 2012	Réel 2013	LF 2014	PLF 2015
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>263,5</b>	<b>248,6</b>	<b>248,1</b>	<b>250,9</b>	<b>253,8</b>
Dotation publique d'exploitation*	252,7	237,4	237,9	239,7	242
Ressources propres (1)	9,8	10,7	8,1	9,5	10,4
Publicité/parrainage	4,4	5,1	3,1	4,3	5
Diversification et autres ressources propres	3,7	4,1	5	5,2	5,4
Financements européens	1	1	1,2	0,8	0,8
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-262,3</b>	<b>-243,8</b>	<b>-247,6</b>	<b>-250,9</b>	<b>-253,8</b>
Coût des grilles de programmes	-159,8	-162,4	-166,6	-169,2	-172,2
Rédactions	-104,4	-107	-106,1	-109,7	-111,4
RFI	-47,2	-47,8	-48,3	-48,6	-49,8
France 24	-50,7	-52,3	-53	-53,8	-54,2
MCD	-6,4	-6,9	-6,7	-7,3	-7,4
Coûts techniques (DTSI)	-55,4	-55,5	-58,6	-59,4	-60,8
Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) (2)	-36,8	-25,3	-27,4	-28,5	-28,8
RFI	-18,8	-9,1	-9	-9	-9,7
France 24	-13,6	-11,8	-14	-14,8	-14,8
MCD	-4,4	-4,4	-4,3	-4,7	-4,3
Fonctions transverses/supports et moyens généraux	-61	-52,8	-49,8	-48,8	-48,4
Nouveaux médias	-3,9	-2,6	-3,2	-3,9	-3,9
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1,2</b>	<b>4,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Autre résultats</b>	<b>-5,1</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Masse salariale</b>	<b>-122,5</b>	<b>-124,7</b>	<b>-126,4</b>	<b>-128,3</b>	<b>-129,1</b>

\* Hors financements exceptionnels. Source : ministère de la Culture et de la Communication.

## II. TV5 MONDE : UN FORMIDABLE OUTIL D'INFLUENCE QU'IL FAUT SAVOIR PRÉSERVER

Le français est une langue mondiale, parlée dans une trentaine d'États sur les cinq continents, le nombre de ses locuteurs ne cesse d'augmenter. Les francophones pourraient être plus de 700 millions en 2050. La France a fait de la défense de la diversité linguistique et de la promotion du français une des composantes majeures de sa politique étrangère.

C'est en ayant cela à l'esprit qu'il faut examiner les crédits consacrés à TV5 Monde, chaîne francophone multilatérale, associant les radiodiffuseurs publics de la France, de la Belgique, de la Suisse, du Canada et du Québec. La chaîne 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* »<sup>(1)</sup>.

### A. LA SIGNATURE D'UN NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016

Le précédent plan stratégique de TV5 Monde couvrait la période 2009-2012. Il a vu le développement de la distribution de TV5 Monde (de 187,2 millions de foyers en juillet 2008 à 235 millions de foyers en juin 2012), du sous-titrage et de la stratégie numérique.

L'adoption du plan stratégique suivant, initialement prévue fin 2012, a été différée d'un an compte tenu des contraintes budgétaires pesant sur la chaîne en 2013 (avec le coût du renouvellement de son dispositif technique de production et de diffusion) et du changement de sa direction générale. Le nouveau plan stratégique 2014-2016 a été approuvé par les représentants des gouvernements bailleurs de fonds le 15 novembre 2013 à Montréal et adopté par le Conseil d'Administration de TV5 Monde le 22 janvier 2014.

Ce plan doit permettre à la chaîne de remplir sa **mission** : la Charte TV5 prévoit que les pays qui ont souscrit à la création de TV5 ont posé, comme pierre angulaire du développement d'une francophonie vivante et dynamique, l'émergence d'un espace audiovisuel francophone. À ce titre, ils se sont notamment engagés à soutenir l'accès à TV5 Monde au plus grand nombre et à développer son rôle de vitrine mondiale de la diversité culturelle.

Il s'inscrit dans une **vision** : Dans un monde globalisé et un univers médiatique immédiat sans frontières, **la francophonie**, raison d'être et ossature de TV5 MONDE, est à un moment clé géostratégique. L'expansion de la

---

(1) Charte TV5 Monde de 2005.

démographie africaine lui garantit théoriquement un triplement annoncé de sa population, jusqu'à plus de 700 millions d'individus à l'horizon 2050, majoritairement en **Afrique**. Les autres continents ne doivent pas être négligés pour autant, les migrations de population présentant souvent d'importantes opportunités et l'adhésion exponentielle de nouveaux États à l'OIF ouvrant sans cesse de nouvelles perspectives pour le développement de la francophonie partout sur la planète. La dimension mondiale de la chaîne en dépend, comme ses ressources propres.

**Cette opportunité exceptionnelle n'est pourtant que potentielle, tant les menaces qui pèsent sur le français sont nombreuses et puissantes :** revendications identitaires notamment linguistiques, insuffisantes infrastructures d'enseignement du français, concurrence médiatique importante, perception institutionnelle de la francophonie et parfois de TV5 Monde.

## **1. Les principaux enjeux géopolitiques, technologiques et éditoriaux du plan stratégique**

### *a. Les objectifs en matière de distribution*

En matière de distribution, afin de consolider l'accès de la chaîne dans le plus grand nombre de pays, les priorités de TV5 Monde sont :

– le **maintien d'une distribution réellement (et non potentiellement) mondiale, dans un contexte de concurrence sauvage et de distribution de plus en plus payante**. Il convient pour cela d'accompagner la généralisation progressive du passage la Haute Définition, malgré l'impossibilité de financer une double diffusion SD-HD sur tous les signaux recouvrant des territoires où la distribution est mixte ; de susciter et permettre la reprise des contenus de TV5 Monde dans les offres 360° et les futures offres innovantes des opérateurs de distribution, via la fourniture de médias et de métadonnées, qu'il s'agisse de programmes en SVàD, ou d'offres complémentaires de chaînes thématiques (Enfants, Art de vivre) ;

– l'optimisation de l'adéquation de l'offre TV5 Monde aux avancées technologiques et aux nouveaux modes de consommation des publics. Pour cela, il est prévu d'améliorer l'accessibilité des offres numériques des chaînes et programmes de TV5 Monde, là où la distribution locale est défaillante ou insuffisante via le lancement du i-player, sous forme d'offre de complément en autonomie. Par ailleurs, une actions particulière vise au renforcement de la présence multi-supports en adaptant les dispositifs existants aux nouveaux développements les plus porteurs et en introduisant le sous-titrage sur l'offre non-linéaire ;

– l'adaptation aux réalités linguistiques, qui permet à la fois le maintien de la distribution et la conquête de nouveaux publics (et l'amélioration des ressources propres). Cela passe par le maintien, et si possible l'augmentation du volume de

sous-titrage dans les langues 12 existantes mais aussi l'amélioration de l'accessibilité des programmes grâce à de nouvelles langues de sous-titrage : bahasa (Indonésie), mandarin (Taïwan, Hong Kong, Singapour), turc.

### *b. Les objectifs en matière éditoriale.*

Les objectifs en matière éditoriale ont 3 enjeux principaux : fidéliser et conquérir des nouveaux publics, francophones ou non ; promouvoir la diversité culturelle multilatérale ; servir de vitrine à l'ensemble de la francophonie et être un lieu de coopération.

Pour y répondre, TV5 Monde doit s'orienter vers :

– un **recentrage éditorial** sur ce qui caractérise et distingue TV5 MONDE dans l'offre télévisuelle pléthorique et particulièrement à l'égard des chaînes d'information continue. Cet axe d'action passe par l'affirmation de la spécificité de diffuseur culturel de TV5 Monde, vecteur de valeurs indissociablement liées au choix d'une langue. Il est aussi prévu de faire évoluer l'offre d'information à l'antenne pour permettre une meilleure visibilité du travail de la rédaction et des rédactions des chaînes partenaires, et une plus grande spécialisation continentale de l'offre d'information, notamment à destination de l'Afrique.

– une **actualisation des productions propres en fonction des orientations stratégiques et des principaux enjeux éditoriaux**. Il est prévu de compléter l'offre de programmes de la chaîne, notamment grâce à un magazine culturel et assurer une cohérence éditoriale à l'ensemble. Par ailleurs, la création d'une grande émission francophone événementielle en coopération avec les radiodiffuseurs partenaires est envisagée. Enfin, il est prévu d'assurer la présence sur les plateformes numériques, la mobilité, les télévisions connectées et les réseaux sociaux, notamment via une offre adaptée de contenus transmédia.

### *c. Préparer l'avenir en renforçant les relations avec l'Afrique*

Afin de préparer l'avenir de la chaîne dans le principal territoire francophone que constitue le continent africain, et contribuer ce qu'il demeure francophone, TV5 Monde projette le lancement d'une **chaîne enfants** en Afrique sur le modèle éditorial de « TiVi5 Monde » commercialisée avec succès aux États-Unis d'Amérique pour toucher un nouveau public et éviter qu'il se détourne du français et de TV5 Monde. Toutefois, le modèle économique américain (crypté payant) n'est pas applicable en Afrique et nécessiterait un financement complémentaire que la chaîne multilatérale espère trouver auprès d'États africains ou, à défaut, de fonds privés.

Par ailleurs, la chaîne souhaite initier les bases d'une évolution de sa relation avec l'Afrique vers un **partenariat plus équilibré et réciproque, un nouveau modèle de coopération tenant compte du poids décisif de l'Afrique** dans la francophonie active et performante de demain.

#### ***d. Autres grands chantiers du plan stratégique***

Parmi les autres grands chantiers du plan stratégique 2014-2016, figurent également :

– le **développement de synergies internationales**, notamment avec France Médias Monde, notamment dans les domaines de la distribution (pacte de non-concurrence), du marketing et de la communication, des études, des moyens de production le cas échéant. En revanche, TV5 Monde et France 24 doivent conserver leur indépendance et leur complémentarité en matière de programmes afin d'éviter toute redondance potentiellement nuisible à leur distribution.

– le **renforcement des synergies nationales**, notamment avec France Télévisions, permettant d'améliorer la fluidité avec les chaînes partenaires dans la fourniture de programmes pour la diffusion linéaire ou non-linéaire ; de bénéficier des mises en concurrence et appels d'offres de France Télévisions, générateurs d'économies ; d'optimiser la commercialisation de TV5 Monde par la régie France Télévisions Publicité.

### **2. Les aspects financiers du plan stratégique**

Le plan d'affaires associé au plan stratégique 2014-2016 prévoit des dépenses additionnelles totalisant 4,85 millions d'euros annuels à l'horizon 2016 :

- 1,8 millions d'euros pour la bascule en HD du réseau de diffusion ;
- 1,9 millions d'euros, pour la montée en puissance du sous-titrage et le lancement de nouvelles langues ;
- 0,3 millions d'euros pour le renforcement des offres numériques ;
- 0,85 millions d'euros pour la production d'émissions culturelles francophones et l'habillage-antenne.

Il prévoit un étalement de la mise en œuvre des mesures sur 3 ans, avec une montée en puissance progressive des dépenses nouvelles : 1,85 millions d'euros en 2014, 3,25 millions d'euros en 2015 pour parvenir aux 4,85 millions d'euros en 2016.

En termes de financement, **grâce à des chantiers d'économies très significatives**, TV5 MONDE se fait fort, à contributions publiques constantes de 2014 à 2016, de financer, outre les glissements contractuels et ajustements de son budget de base, l'intégralité des mesures prioritaires prévues pour 2014, soit 1,85 millions d'euros et de les poursuivre en 2015. Il s'agit de la **bascule d'une partie de sa flotte satellitaire en HD, des développements éditoriaux et numériques**.

**Il est peu vraisemblable qu'à dotations constantes, l'entreprise puisse mettre en œuvre davantage de nouveaux objectifs en 2015 (basculer en HD sur de nouvelles zones, lancement de nouvelles langues de sous-titrage).**

A fortiori, il lui sera également difficile de poursuivre en 2016 les mesures nouvelles initiées depuis 2014 sans devoir réduire ou renoncer à d'autres objectifs.

A ce stade, les gouvernements bailleurs de fonds n'ont annoncé aucun engagement pluriannuel. Les dotations annuelles pour l'année suivante sont confirmées lors de la Conférence annuelle des représentants des États bailleurs de fonds qui se tient en fin d'année (les contributions pour 2015 seront annoncées lors de la conférence de Bruxelles le 21 novembre 2014).

Leur volonté commune de respecter l'équilibre entre États du financement des frais communs limite certains (comme la Suisse) dans leur projet d'apporter davantage de moyens à TV5 MONDE pour mettre en œuvre sa stratégie, tant que les États qui présentent un retard dans les contributions (la France notamment, depuis 2013, malgré un rattrapage partiel en 2014) n'auront pas comblé ce retard.

**Il faut rappeler que TV5 MONDE s'est efforcée de réaliser des économies sans incidence sur la qualité de son offre de programmes, grâce à des appels d'offres sur les coûts de fonctionnement, d'hébergement et de bande-passante sur Internet. Le chantier d'économies le plus significatif concerne les prestations de sous-titrage**, tout en maintenant la qualité éditoriale et le volume des sous-titres. L'autre chantier très important en cours est celui de la renégociation des loyers du siège (avenue de Wagram), qui donne lieu à une procédure contentieuse avec le propriétaire.

**Il ne semble pas possible, dans la conjoncture économique actuelle, d'envisager d'augmentation de la contribution publique française au budget de TV5 MONDE**, bien que celle-ci aurait été souhaitable pour permettre la mise en œuvre de nouveaux objectifs prévus dans le plan stratégique 2014-2016 et pour que la France puisse rattraper le retard qui est désormais le sien dans l'équilibre des financements avec les partenaires francophones (l'équilibre des financements atteint en 2012 après un effort global de + de 60% de la part des autres gouvernements partenaires, est de nouveau rompu depuis 2013, du fait de la stagnation de la dotation française de 2011 à 2013, avec un début de rattrapage en 2014). Dès lors, les autres partenaires, même si certains comme la Suisse ont dégagé des moyens pour soutenir la chaîne francophone, ne peuvent augmenter leurs contributions sans aggraver le déséquilibre.

Par ailleurs, compte tenu du contexte économique extrêmement difficile et du marasme sur le marché publicitaire qui impacte même les chaînes nationales les plus attractives, si TV5 MONDE est parvenue à maintenir globalement, voire à augmenter ses ressources propres de distribution et de publicité (chiffre d'affaires réel, hors MG dont la perte a fortement impacté le budget), il semblerait peu

## **raisonnable d'escompter une progression significative des ressources propres pour 2015.**

Ainsi, sur la base du maintien en 2015 des contributions 2014 de ses gouvernements bailleurs de fonds, l'objectif déjà très ambitieux que s'est fixé TV5 MONDE consiste à absorber les glissements et ajustements inéluctables de ses dépenses (avec notamment la prise en charge en année pleine des coûts de maintenance de son dispositif technique, réduits de moitié en 2014) , de façon à maintenir son activité, et, en outre, de poursuivre en année pleine les développements inscrits dans son Plan stratégique 2014-2016 et déjà initiés en 2014.

En outre, TV5 MONDE étudie très sérieusement et espère pouvoir lancer dès que possible, par redéploiement, une nouvelle chaîne thématique consacrée à l'**Art de Vivre à la française**, qui permettrait de promouvoir encore davantage l'image de la France et des pays francophones, de leurs entreprises et d'attirer les touristes étrangers en France. Cette chaîne thématique, inscrite dans le plan stratégique, semble un objectif prioritaire à la fois pour renforcer la distribution des chaînes généralistes de TV5 MONDE mais également pour pénétrer des territoires où la distribution de la chaîne généraliste ne peut être qu'extrêmement limitée, comme la Chine. **A défaut de moyens suffisants, cet axe de développement sera privilégié à la bascule en HD sur de nouveaux territoires.**

## **B. LA POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DE TV5 MONDE**

### **1. Une audience à consolider**

Pour mémoire, rappelons que la mesure des audiences de TV5 Monde en Europe découle de 2 types d'étude : l'audimétrie d'une part – Médiamat ou équivalents étrangers – aujourd'hui achetée dans 6 pays dont 3 non francophones, et d'autre part EMS, étude par sondage dans 21 pays qui cible les Européens à hauts revenus.

Outil de référence pour commercialiser les espaces publicitaires des télévisions internationales, EMS Europe s'intéresse aux 51 millions d'actifs qui appartiennent aux 20 % des foyers les plus riches dans chaque pays. Le terrain s'étale sur 12 mois mais les résultats ne sont publiés qu'une fois par an, contrairement aux résultats de l'audimétrie qui sont le plus souvent produits sur une base journalière<sup>1</sup>. EMS compense ce désavantage par une couverture géographique beaucoup plus large et une mesure des audiences harmonisée sur tous les pays (cibles identiques pour la publicité).

Au Maghreb et en Afrique, TV5 Monde souscrit aux études Maghreboscope et Africascope de TNS Sofres, aux côtés d'autres médias et notamment de Canal+ et France 24. Les études sont réalisées tous les ans sur des périodes de 1 à 2 semaines, et à partir d'échantillons représentatifs totalisant 1000 interviews environ par pays. Comme EMS, ces études partagent la même

méthodologie ce qui représente un avantage pour la commercialisation des espaces publicitaires de TV5 Monde. Elles englobent par ailleurs un sur-échantillon de cadres et dirigeants afin de mesurer les audiences sur cette cible.

Sur les autres zones TV5 Monde achète les études déjà disponibles, parfois de l'audimétrie lorsque les conditions commerciales le permettent (Inde, Liban), ou bien des sondages dédiés à la mesure des audiences, et issus d'instituts nationaux ou internationaux réputés.

**L'Afrique francophone constitue le plus gros bassin d'audience pour TV5 Monde** avec en moyenne 21 millions de téléspectateurs par semaine en 2013, et 63 % de l'audience mondiale mesurée. TV5 Monde progresse ou se maintient dans 9 des 13 pays étudiés mais le résultat est impacté par le recul de l'audience en République démocratique du Congo (-0,7 million) et Cote d'Ivoire (-0,4 million). En pénétration, les scores de la chaîne restent toutefois importants dans les deux grandes capitales, avec 65 % pour Kinshasa et 48 % pour Abidjan. En projetant les résultats à la population urbaine âgée 15 ans et plus, la RDC, la Côte d'Ivoire, le Cameroun et le Mali totalisent chacun plus de 2 millions de téléspectateurs par semaine. Sur les 6 pays étudiés annuellement dans le cadre d'Africascope, la durée d'écoute de TV5 Monde atteignait en moyenne 57 minutes par jour et par téléspectateur en 2013 (+7 min sur 1 an), et la marque un taux de notoriété de 96 % sur l'ensemble des personnes interrogées.

Le Rwanda est le seul pays d'Afrique non francophone à avoir été étudié depuis 2011. TV5 Monde réalise une audience hebdomadaire de 12 % à Kigali et se classe parmi les 4 chaînes satellitaires étrangères les plus regardées.

Au **Maghreb** TV5 Monde reste la première chaîne francophone, aussi bien auprès des 15 ans et + qu'auprès des cadres et dirigeants. Les résultats sont en progression en Tunisie et au Maroc, mais sans toutefois retrouver les scores de 2011, année des révolutions arabes. En Algérie la baisse résulte de la concurrence des nouvelles télévisions privées qui se sont lancées sur le marché local et aussi des préparatifs de l'élection présidentielle. Pour 2014 est anticipée une stabilité de l'audience sur l'ensemble de la zone.

En **Europe** l'audience fléchit légèrement, de 1,7 % selon Eurodata sur six pays mesurés. Les facteurs qui fragilisent les audiences européennes de TV5 Monde depuis 5 ans – transition numérique, avec lancement de nouvelles chaînes, notamment en HD, et segmentation des offres TV – continueront d'impacter le résultat en 2014.

En **Asie**, TV5 Monde totalise 1,3 millions de téléspectateurs hebdomadaires cumulés en Inde et au Vietnam. En Inde le résultat progresse de 10 % en 2013 sur un an grâce à une meilleure distribution, mais il affiche une baisse au Vietnam, baisse qu'il convient toutefois de relativiser selon l'institut Gallup, compte tenu des changements de méthodologie apportés à l'étude Vietnam.

En conclusion, le projet annuel de performance indique que, **compte tenu de la segmentation des audiences du fait de l'augmentation de l'offre de chaînes numériques, le simple objectif de maintien de la performance d'audience globale sur les cibles commerciales en 2014 et 2015 (15 ans et +, CSP+) demeure un objectif ambitieux.**

TV5 Monde continue d'enrichir **son offre de contenus vidéos** sur ses supports numériques propres (à travers notamment TV5 MONDE+INFO, qui permet de suivre l'information en continu ou encore son site d'apprentissage du français, qui propose des contenus sans cesse renouvelés et enrichis), mais aussi sur les plate-formes de partage ou les réseaux tels YouTube, Dailymotion ou Facebook.

**Au total, sur le 1<sup>er</sup> semestre 2014, près de 3,5 millions de vidéos TV5 Monde ont été vues tous les mois, que ce soit sur les sites de TV5 Monde ou sur les réseaux sociaux (+1% vs 2013).** Ces résultats sont à apprécier en tenant compte du fait que TV5 Monde ne diffuse ses vidéos **qu'en langue française, et que les internautes francophones représentent moins de 3% des internautes mondiaux.**

Selon une étude AT Internet réalisée en 2013, la fréquentation moyenne des sites web en France poursuit son recul (en décembre 2013, ¼ des sites web enregistrent une baisse au moins égale à 28%) tandis que les applications mobiles voient leur trafic exploser. TV5 Monde suit cette tendance : le site historique www.TV5 Monde.com affiche une baisse d'audience liée principalement à la baisse de consultation sur son outil Dictionnaire. En revanche, les rubriques liées à **l'information et à l'apprentissage du français**, qui font l'identité de la marque TV5 Monde, progressent au 1<sup>er</sup> semestre 2014 avec respectivement **+13% et +24% de visites** par rapport à l'an dernier.

**Par ailleurs, TV5 Monde poursuit sa progression en mobilité :**

– **le site mobile** enregistre plus de 162 000 visites mensuelles au 1<sup>er</sup> semestre 2014, en **hausse de 22%** par rapport à l'an dernier.

– **les applications** « Programmes » et « 7 jours sur la planète » comptabilisent à fin juin 2014 plus de 1,1 million de téléchargements, en hausse de 60 % par rapport à l'an dernier. En termes d'audiences, **les applications de TV5 MONDE enregistrent près de 195 000 visites mensuelles, en hausse de 32 % sur un an.**

**TV5 Monde poursuit sa croissance sur les réseaux sociaux :**

– sur **Facebook**, TV5 Monde compte en juin 2014 plus de **2,7 millions d'abonnés**, dont près de 1,4 million sur sa page principale, en hausse de **71 %** sur un an. Fin juin 2014, 30 applications TV5 MONDE+ sont en ligne sur Facebook, que ce soit sur ses propres pages (applications programmes, chaînes thématiques), sur les pages de grands artistes francophones (Facebook Sanseverino, Rachid

Taha, Emmanuel Moire etc) ou encore sur les pages partenaires tels France 4, l'ENS, l'ONU ou le Ministère français de la Culture.

– sur **Twitter**, le nombre d'abonnés TV5 MONDE a grimpé de **116 %** par rapport à l'an dernier, avec **plus de 209 000 abonnés en juin 2014**. TV5 Monde continue sa présence sur d'autres réseaux sociaux tels que Pinterest, Foursquare, Instagram qui voient leur nombre d'abonnés croître régulièrement, et innove sur de nouvelles plate-formes telles que Vine, Soundcloud, Exposure ou bien encore Rebel Mouse.

TV5 Monde enrichit de plus en plus ses contenus avec des produits 100 % web. L'émission « Maghreb-Orient-Express » est un exemple concret de dispositif global enrichi, utilisant toutes les nouvelles plate-formes : plateau Dailymotion, dispositif d'enrichissement de contenus Adways, Vine, Exposure, Rebel Mouse...

**Au total, TV5 Monde enregistre une progression de 6 % de son audience sur ses nouveaux modes de diffusion internet** (applications, site mobile, site de rattrapage, web TV etc) qui représentent aujourd'hui près d'1/4 de la consommation globale de TV5 Monde.

Cependant, les développements de TV5 Monde en 2013 et 2014 se concentrent principalement sur le passage à la HD. **Les investissements sur les nouveaux médias devraient donc être, ce que vos co-rapporteurs regrettent, moins importants que les années précédentes.** La société se fixe donc pour objectif une stabilité de son audience globale par de nouveaux développements en 2015.

Par ailleurs, **certaines contraintes propres à TV5 Monde limitent la progression de la consommation des contenus délinéarisés :**

– les programmes proposés sous forme délinéarisée sont limités aux programmes sur lesquels TV5 Monde détient les droits, soit essentiellement ses productions propres ;

– certains contrats de distribution interdisent à TV5 Monde de proposer une offre de programmes délinéarisés, qui viendrait concurrencer l'offre payante du distributeur. La chaîne est ainsi obligée de géobloquer son offre sur une large partie de ses territoires de distribution (États-Unis, Royaume-Uni, etc.) ;

– dans la mesure où la chaîne ne diffuse des vidéos qu'en langue française, et que le non-linéaire n'intègre pas encore le sous-titrage des vidéos, la cible représente moins de 3 % des internautes mondiaux.

## **2. Le rapprochement avec France Télévisions**

**France Télévisions est redevenu depuis plus d'un an l'actionnaire de référence de TV5 MONDE, détenant 49 % de ses titres**, et le Président de France Télévisions, préside également le Conseil d'administration de TV5 Monde.

Au-delà des relations historiques qui unissent les deux structures depuis trente ans, cela permet de renforcer encore la visibilité internationale des programmes et des journaux de France Télévisions dans toute leur diversité : magazines, divertissements, jeux, événements, mais aussi les œuvres (films, fictions, documentaires...) de France 2, France 3, France 4, France 5 et France Ô.

Chaque année, **les chaînes de France Télévisions mettent à disposition de TV5 Monde près de 22 000 heures de programmes** qui sont diffusées au travers de ses antennes. Depuis le nouveau rapprochement entre France Télévisions et TV5 Monde, cette offre s'est encore enrichie, grâce à une fluidité accrue des relations. Devenu plus direct, l'accès au catalogue des programmes a été facilité, ainsi qu'aux métadonnées: un accord équitable a ainsi été trouvé pour que TV5 Monde puisse bénéficier des sous-titrages pour sourds et malentendants réalisés pour France Télévisions et déjà financés par la CAP.

Les synergies se renforcent également en matière de **production** : TV5 Monde a pu réaliser plus de préachats, notamment en fiction, dans le cadre des productions initiées par certaines chaînes du groupe France Télévisions.

Face à la mutation de consommation des programmes par les publics, le rapprochement des deux structures a aussi contribué à accroître les droits de rattrapage des programmes de France Télévisions sur l'offre numérique de TV5 Monde.

**Les équipes numériques se sont aussi rapprochées** pour proposer des offres complémentaires : co-production de web documentaires, partage d'expertise sur les métiers des réseaux sociaux, développement en commun de générateur d'application sur Facebook.

Le rapprochement entre les deux entités permet également une plus grande **mise en commun de moyens et de ressources**.

Au sein des pistes d'économies recherchées par TV5 Monde afin de pouvoir initier les développements prioritaires de son nouveau Plan stratégique 2014-2016, les synergies avec France Télévisions comptent parmi les plus significatives. L'association de TV5 Monde aux appels d'offres de France Télévisions peut lui permettre de réaliser des économies importantes, compte tenu de la puissance du Groupe.

**Les résultats de l'appel d'offres, réalisé en commun, relatif à l'hébergement et à la bande passante sur Internet**, permettent de dégager une économie de l'ordre de 20 000 euros par mois, voire plus selon le niveau de consommation des vidéos par les internautes du site. Les contrats de transports (transport aérien, location de voitures) mais aussi de location de photocopieurs permettent de bénéficier aussi de meilleures conditions du fait de l'adossement au Groupe France Télévisions. D'autres chantiers d'économies sur les services d'achats ont vocation à être développés au fur et à mesure des opportunités et des dates de fin de contrats.

Le rapprochement se traduit également par un meilleur travail de coordination au quotidien entre la chaîne et sa régie publicitaire France Télévisions Publicité afin de potentialiser de façon efficace ses actions et audiences. TV5 Monde a également renouvelé sa convention exclusive avec France Télévisions Publicité pour la commercialisation de ses plateformes numériques (sites de rattrapage de programmes, applications mobiles et TV connectées).

**Ce retour aux sources des relations entre FTV et TV5 ne pouvait recevoir qu'un écho favorable de la part de l'ensemble des partenaires.** C'est le rattachement à l'AEF qui suscitait beaucoup d'inquiétude.

### **3. La poursuite des synergies avec France Medias Monde, notamment en matière de distribution**

L'adossement capitalistique de TV5 Monde à France Télévisions, devenu le premier actionnaire de la chaîne en 2013 à la place de France Médias Monde ne remet pas en cause la poursuite de certaines coopérations entre TV5 Monde et FMM, en particulier en matière d'études d'audience. Ces coopérations sont indispensables à mettre en œuvre pour la mise en place effective d'une coordination entre FMM et TV5 Monde afin d'assurer la cohérence de la distribution des chaînes et le partage des expériences de terrain.

Dans ce cadre, un **accord-cadre de partenariat a été rédigé par les responsables des deux entreprises et est en phase d'approbation par les comités d'entreprise et conseils d'administration respectifs.** Cet accord devrait entrer en vigueur à l'automne 2014. Cette convention prévoit 4 champs principaux de coopération.

**Le premier, un des plus importants, est celui de la distribution.** Ce champ de coopération concerne essentiellement TV5 Monde et France 24, et des synergies sont déjà recherchées. Les directions des technologies des deux sociétés se sont rapprochées afin de rechercher une action globale s'agissant de la supervision technique des réseaux de distribution et des équipements techniques. L'objectif de l'accord est de conforter les chaînes dans leur développement en évitant toute concurrence entre elles et en alliant au contraire leurs efforts dans une démarche de bénéfice mutuel. Il prévoit notamment des échanges d'informations sur les marchés et leurs évolutions, et sur les enjeux respectifs des chaînes sur ces marchés. L'accord prévoit la mise en place de comités d'échanges et de coordination par zone géographique et l'élaboration d'un document commun à l'attention des distributeurs, démontrant la complémentarité des chaînes et l'intérêt pour les opérateurs de proposer les deux à leurs clients.

S'agissant de la politique commerciale et des négociations avec les opérateurs, TV5 Monde et France Médias Monde s'engagent à ne signer aucun accord de distribution dont les conditions, en particulier économiques, seraient susceptibles d'engendrer l'éviction de l'autre.

**Le marketing et la communication constituent le deuxième axe de coopération majeur.** TV5 Monde et France Médias Monde s'engagent à développer leur coopération marketing sur les marchés et dans les langues qu'elles proposent, en diffusion ou en sous-titrage, notamment en ce qui concerne leurs langues communes. Cette coopération reposera en premier lieu sur la promotion croisée des marques et médias des deux sociétés, selon un principe d'échange de visibilité. Des collaborations existent déjà entre les deux sociétés. FMM et TV5 Monde ont élargi la politique de co-branding de leurs marques respectives avec un partage des coûts des objets promotionnels notamment pour le Forum mondial des femmes francophones de Kinshasa, Les Génération bilingue avec RFI, les différents Congrès de professeurs de FLE. Les services de presse des deux sociétés sont également amenés à travailler ensemble, pour la publication de communiqués communs notamment.

**Les deux sociétés vont poursuivre leurs synergies du point de vue éditorial.** TV5 Monde et RFI ont signé, à compter du 1er juillet 2012, un accord relatif à l'utilisation des œuvres musicales éditées par RFI à des fins de sonorisation des programmes de TV5 Monde.

En matière d'information, le partage du réseau de correspondants à l'étranger (rémunérés à la pige) avec FMM ou des échanges d'images sont des pratiques courantes. Une mutualisation des moyens de productions et de transmission s'effectue autant que possible quand les deux entreprises couvrent les mêmes événements.

S'agissant de la radio et de la télévision, des coproductions ont déjà été développées entre RFI et TV5 Monde (« *Internationales* », « *Afrique Presse* », deux magazines hebdomadaires produits et diffusés simultanément sur les deux médias). D'autres initiatives pourront être développées, en veillant à préserver un juste équilibre entre la recherche de synergies et le respect du positionnement éditorial de chacun des médias. S'agissant de France 24 et de TV5 Monde, hormis des opérations ponctuelles événementielles, il s'agira d'éviter les redondances qu'engendreraient des coproductions, sous peine de créer des risques d'éviction entre les chaînes, et au contraire mettre l'accent sur leur complémentarité.

La coopération éditoriale entre TV5 Monde et les médias de France Médias Monde pourra donc prendre des formes variées telles que des émissions événementielles, des contenus internet (site « Terriennes » de TV5 Monde traduite en arabe par MCD), des partenariats relatifs à l'apprentissage de la langue française ou encore des recours aux mêmes correspondants (ensemble des médias).

Dans le **domaine des études**, notamment d'audience, TV5 Monde et FMM poursuivront également leur recherche de synergies dont les modalités sont formalisées dans le projet de convention. Un dispositif très complet de mesures d'audience communes a ainsi été mis en place. Il concerne notamment :

– l'étude panafricaine Africascope qui a intégré France 24 et a été élargie à deux nouveaux pays grâce à une négociation menée conjointement ;

– l'étude Maghrélescope, basée sur les mêmes principes ;

– l'étude pan européenne EMS, qui a été élargie à la Turquie et couvre désormais 21 pays ;

– les mesures d'audience Internet, confiées à un prestataire unique (Digital analytix-Comscore) après appels d'offres communs.

Enfin, d'une manière générale, d'autres appels d'offres communs seront recherchés chaque fois qu'ils permettront aux deux sociétés de réaliser des économies.

#### **4. Le passage à la Haute définition**

Il convient de rappeler que la diffusion ou distribution d'une chaîne numérique en HD nécessite une capacité technique et/ou bande passante 5 fois supérieure à celle d'une chaîne numérique SD. Les coûts d'une telle distribution peuvent être entièrement à la charge de TV5 Monde, partagés avec le distributeur local ou pris en charge par celui-ci.

À ce jour, TV5 Monde est distribuée en HD :

– en France par l'opérateur Free ; Orange et Numéricable devraient basculer la chaîne en HD fin 2014, et Canalsat en 2015. Ces opérateurs reprenant directement le signal en sortie de régie, cette bascule en HD ne suppose pas de coûts satellitaires additionnels pour la chaîne.

– au Maghreb-Orient, depuis mars 2014, sur le satellite Arabsat. Le surcoût en est évalué à 117 000 euros par an ;

– sur une partie de l'Asie, depuis avril sur le satellite Measat (surcoût de environ 72 000 euros par an) ;

– La bascule du signal TV5 Monde Pacifique est prévue en septembre 2014 sur le satellite Intelsat (surcoût annuel : 145 000 euros) ;

– aux États-Unis, le réseau Charter diffuse en HD la chaîne généraliste depuis le 2 juin 2014 et la chaîne enfants est prévue en septembre. La plateforme satellitaire Dishnetwork devrait basculer TV5 MONDE États-Unis en HD fin 2014-début 2015. Les surcoûts annuels liés à la diffusion en HD aux États-Unis sont estimés à 160 000 euros.

À cela s'ajoutent les coûts de l'amortissement d'un nouveau MUX HD et de l'installation de nouveaux décodeurs HD chez certains câblodistributeurs.

**Les contraintes budgétaires et la réalité des marchés ne permettent pas pour le moment de distribuer en HD d'autres chaînes de TV5 MONDE.**

Il convient de noter que le processus de migration totale à la HD des 257 millions de foyers TV qui reçoivent actuellement l'une ou plusieurs des chaînes du groupe s'étalera vraisemblablement sur 5 à 8 ans, période pendant laquelle TV5 MONDE devra être en mesure de continuer à rendre disponible à la distribution la totalité de ses chaînes à la fois en SD et en HD.

### C. LES RESSOURCES POUR 2015

Pour 2015, le projet de loi de finances accorde 77,83 millions d'euros à TV5 Monde en dotations publiques, 76,2 millions hors taxes, soit le même montant que l'année dernière. Le tableau ci-dessous retrace l'évolution des ressources depuis 2008.

EVOLUTION 2008-2014 DES RESSOURCES GERÉES PAR TV5 MONDE								
RESSOURCES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% évolution
(en M€)	exécuté	exécuté	exécuté	exécuté	exécuté	exécuté	projection	2008-2014
<b>CONTRIBUTIONS PUBLIQUES ANNUELLES</b>								
FRANCE	69,72	70,56	72,53	74,95	75,03	75,03	76,23	9,34%
Frais communs	44,32	43,73	44,57	45,2	45,82	46,04	46,68	5,32%
Compensation de l'avantage du siège	12,15	14,08	14,53	15,3	15,72	15,72	15,91	30,52%
Frais de programmes français (après déduction du gel 2008 confirmé)	13,21	12,77	13,44	14,46	13,5	13,27	13,64	3,26%
C.F.B./FEDERATION WALLONIE-BRUXELLES	4,58	5,59	6,48	7,11	7,55	7,8	7,74	65,38%
SUISSE	4,57	5,69	6,41	7,03	7,64	7,86	7,99	74,84%
CANADA	3,04	4,28	4,44	4,55	4,68	4,82	4,82	58,55%
QUEBEC	2,03	2,85	2,87	2,97	3,04	3,13	3,13	54,19%
TOTAL PARTENAIRES NON FRANÇAIS (hors programmes nationaux) (1)	14,33	18,5	20,2	21,55	23,01	23,61	23,68	65,25%
(1) Les budgets de frais spécifiques alloués par les partenaires non français ne sont pas gérés par TV5MONDE ils représentent globalement 8M€ additionnels								
TOTAL CONTRIBUTIONS PUBLIQUES ANNUELLES	84,05	89,06	92,73	96,6	98,04	98,64	99,91	18,87%
Contributions volontaires Etats africains	0	0,05	0,18	0,2	0	0,1	0,1	-
REPORTS BUDGETAIRES (reprise subventions d'équipement)	-0,01	0,45	0,15	0,13	0,05	0	0	-
<b>RESSOURCES COMMERCIALES</b>								
Publicité (hors échange de marchandises)	2,89	3,3	4,2	4,2	4,2	2,8	2,5	-13,49%
Abonnements et divers	4,79	5,36	6,53	6,4	7,26	7,14	6,18	29,02%
TOTAL RESSOURCES COMMERCIALES	7,67	8,66	10,73	10,6	11,46	9,64	8,68	13,17%
(2) A compter de 2014, les recettes d'abonnement satellite de TV5 USA sont prises en compte en net (part TV5M = 50 % et non plus en brut avec part de l'opérateur en coûts satellite)								
PRODUITS FINANCIERS	0,34	0,33	0,26	0,29	0,31	0,27	0,2	-76,72%
TOTAL RESSOURCES	92,65	98,57	104,05	107,82	109,86	108,65	108,89	17,53%

#### 1. Les contributions des partenaires francophones

Les partenaires francophones ont respecté leurs engagements pris en 2008, à la sortie de la crise, et lors de l'approbation du plan stratégique 2009-2012 à Vancouver, de rééquilibrer les financements en frais communs, de maintenir le budget de base en euros constants et de contribuer au plan stratégique. Fin 2012, l'opération de rééquilibrage du financement des frais communs par les partenaires francophones s'est achevée et la répartition-cible en neuvièmes a été atteinte.

En 2013, les partenaires suisses, canadiens et québécois ont augmenté leurs contributions de 2,9 % et la Fédération Wallonie Bruxelles de 1,9 %, incluant pour partie une contribution exceptionnelle.

La dotation publique française est restée stable par rapport à 2012. Dès lors, la répartition-cible en neuvièmes a été déséquilibré en défaveur de la France et de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

En 2014, le Québec et le Canada ont maintenu leurs contributions au niveau de 2013. Afin de réduire le retard concernant sa part de financement aux frais communs, la France a augmenté sa dotation publique accordée à TV5 Monde de +1,6 % (soit 1,2 millions d'euros) pour se porter à un montant de 76,23 millions d'euros. Toutefois elle reste inférieure à l'effort porté par les partenaires francophones depuis 2013.

La Fédération Wallonie-Bruxelles, qui avait versé en 2013 une contribution supplémentaire exceptionnelle, a également partiellement rattrapé son retard de financement des frais communs grâce à une augmentation de sa contribution de base de 0,66 %.

Par ailleurs, la Suisse a décidé de verser une contribution additionnelle fléchée en faveur des productions propres multilatérales de TV5 Monde proposées dans le plan stratégique, cette contribution additionnelle représentant 1,6 % de sa contribution de base.

## **2. Les recettes de publicité et de parrainage**

**Les ressources commerciales de TV5 Monde paraissent globalement en progression de 13 % depuis 2008**, du fait d'une modification de méthode de prise en compte des abonnements au bouquet satellite aux États-Unis depuis 2014. À méthodologie constante, la progression réelle est de 29,2 %.

La publicité et le parrainage sur TV5 Monde font l'objet d'un contrat de régie avec France Télévisions Publicité dont l'échéance est prévue au 31 décembre 2015. Ce contrat prévoyait un minimum garanti pour les années 2009 à 2012 : 3,3 millions d'euros en 2009 et 4,2 millions d'euros pour 2010, 2011 et 2012.

Cependant, le minimum garanti a toujours été supérieur au chiffre d'affaires effectivement réalisé, et l'écart entre les deux montants n'a cessé de croître au cours des 3 dernières années passant de 1 millions d'euros en 2010 à 1,7 millions d'euros en 2012. Le contrat ne prévoit plus de minimum garanti à compter de 2013.

Les recettes nettes réalisées en 2013 se sont établies à 2,5 millions d'euros, en retrait de -1,76 % par rapport au chiffre d'affaires réel réalisé en 2012 hors minimum garanti, sur un marché publicitaire international en difficulté.

**Les perspectives de croissance du marché publicitaire de référence pour TV5 Monde sont faibles en raison de l'érosion des recettes publicitaires sur le marché français.** En effet, le chiffre d'affaires publicitaire de TV5 Monde était jusqu'en 2012 réalisé pour près de la moitié sur la France. Or celui-ci a connu une érosion de 21 % entre 2012 et 2013 compte tenu de la mutation du paysage audiovisuel français, avec le passage à la TNT et la création de nouvelles chaînes gratuites déstabilisent le marché publicitaire. TV5 Monde, absente de la TNT, mode de réception dominant, se trouve de plus en plus marginalisée, y compris dans les offres câble-satellite, où les chaînes de la TNT sont mieux positionnées.

Par ailleurs, le climat d'incertitude du marché publicitaire international, aussi en difficulté depuis plus de 2 ans, engendre, une tendance à la concentration des budgets publicitaires des annonceurs vers les chaînes dominantes (BBC World News, CNN International, Eurosport...).

Néanmoins, le développement des recettes sur d'autres marchés ont permis à TV5 Monde de limiter la baisse de son chiffre d'affaires publicitaire en 2013. Il convient ainsi de souligner la forte progression des recettes publicitaires sur les nouveaux médias en 2013 (+29 % entre 2012 et 2013) notamment grâce à la mise en place de nouveaux formats publicitaires attractifs. Elles représentent 8 % environ du chiffre d'affaires publicitaire.

Les performances d'audience de TV5 Monde en Afrique a également permis un fort accroissement des recettes publicitaires sur l'Afrique (+20 % entre 2012 et 2013, ce qui porte la part provenant du continent à 41 % du CA publicitaire total en 2013), mais la marge résiduelle de progression est limitée du fait de la concurrence accrue en Afrique de chaînes publiques ou privées en langue locales, panafricaines ou internationales qui existent ou sont sur le point d'être lancées dans les prochains mois, et cela compte tenu du fort développement économique de ce continent.

L'année 2014 devrait permettre a minima de stabiliser les recettes réalisées en 2013. Même s'il est attendu une poursuite de développement des recettes en Afrique et sur Internet pour cette année, la baisse encore escomptée des recettes publicitaires en France ne conduira vraisemblablement qu'à un simple maintien du niveau global des recettes publicitaires.

En dépit de ces perspectives de redressement, le chiffre d'affaires publicitaire attendu pour 2014 demeure inférieur de plus de 13 % à celui que la chaîne réalisait en 2008.

### **3. Les recettes de distribution**

Compte tenu des faibles perspectives de croissance des ressources publicitaires, TV5 Monde a développé une stratégie de distribution visant à accroître ses ressources de distribution, lesquelles avec une progression de près de

29 % depuis 2008, représentent désormais plus de 70 % des ressources commerciales de la chaîne.

TV5 Monde s'est efforcée de développer la distribution la plus large, en privilégiant son positionnement dans les offres basiques des distributeurs. TV5 Monde ayant pour principe de ne pas payer pour être distribuée, ce positionnement impliquait une absence de rémunération de la part des distributeurs (câble, satellite, IPTV), ceux-ci prenant en charge les coûts de bande passante.

Cependant, la chaîne s'est adaptée aux pratiques des différents marchés. Ainsi, la distribution sur les Amériques s'est effectuée en mode crypté et payant dès le départ. Le marché payant le plus important se situe aux États-Unis (5,3 millions de \$ en 2013; 4,5 millions de \$ prévus en 2014, suite au changement de méthode de comptabilisation). TV5 Monde, avec 35 % du volume horaire de sa grille sous-titré en anglais, y est commercialisée comme une chaîne premium à la carte.

### **III. DU CARACTÈRE STRATÉGIQUE DE LA COOPÉRATION EN MATIÈRE AUDIOVISUELLE : L'EXEMPLE DU MAGHREB**

#### **A. UNE PLURALITÉ D'ACTEURS, DONT L'ACTION DOIT ÊTRE COORDONNÉE**

##### **1. Les différentes actions de coopération internationale de l'Académie France Médias Monde et de RFI Planète Radio**

**L'Académie France Médias Monde qui regroupe les actions de coopération de l'ensemble de la société dans le cadre de la nouvelle organisation, mène des formations et apporte un soutien technique et/ou pédagogique.**

Les objectifs et le cadre de l'action de l'Académie FMM sont fixés dans le COM 2013-2015. L'Académie France Médias Monde est amenée à proposer des actions de formation avec les médias partenaires ou les institutions publiques avec lesquelles sont négociés les moyens de diffusion.

Il n'est pas question de rentrer en compétition avec d'autres opérateurs chargés de la coopération, au premier rang desquels Canal France International (CFI) et l'INA, mais bien de travailler en parfaite collaboration avec eux sur les différents projets.

L'existence d'une Académie pour France Médias Monde s'inscrit dans un paysage audiovisuel où tous les grands concurrents du groupe disposent également d'un tel outil de formation qui leur permet de développer une relation de grande proximité avec les opérateurs locaux. De la même manière, les actions de formation menées dans les domaines du journalisme, de l'image et de l'internet à travers l'Académie participent au rayonnement des médias du groupe et sont des leviers importants de la politique de diffusion et distribution.

L'action de l'Académie s'inscrit dans une double perspective :

– un cadre d'appui à une politique de reprises dans des pays de coopération où les chaînes du groupe souhaitent consolider ou construire leur diffusion ;

– un cadre commercial dans des pays où CFI n'intervient pas. Ces actions de prospection ne prennent pas la forme d'une offre commerciale de type catalogue proposée de façon systématique mais ciblent les interlocuteurs pouvant favoriser la distribution des chaînes de France Médias Monde ou la reprise partielle de leurs programmes. Dans les pays de marché ou sur financement européen, les interventions de l'Académie sont facturées comme des prestations commerciales qui contribuent à amortir cette activité de valorisation.

En 2013 de nombreux projets de formation ont eu lieu en Tunisie, au Liban, en Biélorussie, en Irak, en Algérie, au Mali, à Madagascar, en Namibie, au Soudan du Sud, au Bénin, au Tchad, au Koweït et en Jordanie.

En 2014 l'Académie continue les formations annuelles récurrentes qui soutiennent les contrats de diffusion de FMM, tout en accompagnant des nouveaux projets dans des zones stratégiques tel que l'Irak avec un appui de 200 jours de formation TV pour le lancement d'une chaîne de TV à Erbil ou le sultanat d'Oman avec un plan de 240 jours de formation pour le pôle public radio et TV.

Fort de son expérience sur le terrain, l'Académie pilote pour l'ensemble des médias de France Médias Monde et d'autres médias intéressés, des sessions de formation de sécurité sur le terrain, renforcées et diversifiées, à la suite du drame de Kidal, mais aussi des analyses convergentes de tous les médias internationaux sur la multiplication des risques et des zones de risques pour une profession de plus en plus menacée.

Parmi les actions de l'Académie FMM, **RFI Planète Radio vise une action d'appui et de professionnalisation des radios communautaires** au service du développement et s'efforce de créer ou de renforcer les liens entre les différents acteurs du développement et les radios de proximité qui peuvent relayer et compléter leurs actions.

En 2013, RFI Planète Radio a clôturé d'importants projets en République Démocratique du Congo (RDC) comme l'installation de systèmes électriques alternatifs pour renforcer la diffusion des radios au Kasai oriental et dans la province orientale ainsi que du soutien technique et pédagogique aux radios locales de la région du Haut Uélé.

En 2014 de nouveaux projets sont en cours d'élaboration en RDC avec l'appui de l'Union européenne pour monter des projets éditoriaux thématiques liés aux questions de développement local, avec des radios associatives des 11 provinces du pays. FMM travaille également à la conception un projet pour l'amélioration de la cohabitation entre les populations pygmées et bantous en RDC. Enfin, au Vietnam, FMM monte un projet avec la délégation de l'UE sur la constitution d'une collection « patrimoine immatériel/vivant des traditions orales des minorités du Nord Vietnam » pour la préservation et la promotion de leurs diversités culturelles. Ces différents projets permettent de consolider (RDC) ou d'approcher (Vietnam) des pays stratégiques pour FMM.

## **2. Une action concertée avec Canal France International et l'Institut National de l'Audiovisuel**

Le COM de France Médias Monde rappelle que « *la formation s'inscrit pour France Médias Monde comme un outil de coopération au service de la distribution et non un outil commercial. Il n'est pas question de rentrer en*

*compétition avec CFI et l'INA mais bien de travailler en parfaite collaboration avec eux sur les différents projets. »*

Pour mémoire, **Canal France International (CFI)** a pour objet de réaliser pour elle-même et pour le compte de tiers, en France et à l'étranger, toutes opérations se rapportant à la coopération avec le secteur des médias des pays en développement, émergents ou en transition, et à la distribution auprès d'un réseau de diffuseurs partenaires dans les mêmes pays de tous types de contenus audiovisuels par tous moyens interactifs, et notamment :

– la conception, l'organisation et la mise en oeuvre d'actions de transfert d'expertise dans le secteur des médias (télévision, internet, radio) principalement à destination des opérateurs et professionnels des pays en développement ;

– la participation financière à des actions de coopération dans le secteur des médias, et à des formations de l'enseignement supérieur dans ce secteur, réalisées par des tiers ;

– l'achat et la distribution de programmes audiovisuels de toute nature auprès d'un réseau de diffuseurs partenaires dans les pays en développement ;

– l'exploitation de tous moyens de réception et de distribution de programmes audiovisuels.

**CFI est l'opérateur de coopération médias du ministère des Affaires étrangères depuis 1989.** Ses deux actionnaires principaux, France télévisions (75 %) et ARTE France (25 %), siègent à son conseil d'administration et contribuent au pilotage et à l'évaluation des actions. Des représentants de l'État (ministère des affaires étrangères et du développement international de la culture et ministère de la communication) siègent également au conseil d'administration. **Il demeure l'opérateur français de référence en matière de coopération au profit des professionnels des médias des pays du sud.** À ce titre, l'entreprise est chargée d'assurer la coordination des interventions des différents organismes audiovisuels en matière de coopération.

France Médias Monde veille donc à informer régulièrement CFI de ses activités dans le domaine de la formation et de l'expertise. France Médias Monde a signé en octobre 2011 avec CFI une convention cadre définissant les conditions générales de collaboration en vue de mobiliser conjointement des ressources techniques ou financières dans le cadre d'actions de coopération mises en oeuvre au profit des professionnels des médias des pays du Sud. Des réunions de concertation regroupant CFI, FMM et l'INA se tiennent tous les deux mois et chaque entité informe les autres des actions prévues.

L'Académie de France Médias Monde et CFI collaborent sur de nombreux projets, l'Académie veillant à ne pas intervenir dans un cadre commercial dans les pays où CFI engage des actions de coopération. En 2013, les projets de formation de l'Académie FMM en Tunisie, au Liban, en Biélorussie, en Irak, en Algérie, au

Mali, à Madagascar, en Namibie, au Soudan du Sud, au Bénin, au Tchad, au Koweït et en Jordanie ont été mis en œuvre en coordination avec les équipes de CFI.

**L’Institut National de l’Audiovisuel (INA) est lui aussi chargé** de missions dans les domaines de la formation initiale (cursus diplômants) et continue sur les métiers techniques de l’audiovisuel et des nouvelles technologies. À ce titre, il coordonne la représentation et l’intervention des sociétés nationales de programme dans les organismes internationaux non gouvernementaux. Des réunions sont régulièrement organisées avec FMM pour coordonner l’action de ces deux organismes, et en liaison avec CFI pour les pays qui le concernent. Les modalités de cette coopération seront formalisées dans une convention bilatérale.

**Il est nécessaire d’organiser une coopération profitable aux différents organismes publics, dans le respect des missions respectives de chacun.**

**Il est également nécessaire d’offrir une meilleure lisibilité de notre offre de coopération et de développer effectivement des synergies fortes entre les différents opérateurs, en s’appuyant sur nos marques fortes.**

**Bien qu’il existe des instruments de coordination entre ces différentes instances, vos rapporteurs estiment que celle-ci pourrait être plus avancée, afin que l’ensemble des organismes chargés de la coopération soient au service des priorités fixées par la tutelle.**

Une convention annuelle entre le ministère des affaires étrangères et du développement international et CFI rappelle les priorités d’intervention de l’opérateur et précise la subvention qui soutient la politique française de coopération internationale dans le secteur des médias. En 2014, les ressources prévisionnelles de CFI s’établissent 14,8 millions d’euros dont 12,1 millions d’euros issues des crédits publics gérés par le ministère des affaires étrangères et du développement international.

Entre 2011 et 2013, l’État a fixé, au travers d’un premier contrat d’objectifs, le cadre de cette politique, assorti d’indicateurs permettant de mesurer l’action de CFI au service des médias des pays du Sud sur une période de trois ans. **L’État et CFI élaborent actuellement le second contrat, qui définira l’ensemble des activités de CFI au regard des priorités de l’Aide publique au développement définies lors du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement de 2013. Cette révision doit aussi être l’occasion d’aborder la question de la bonne coordination de tous les acteurs de la coopération en matière audiovisuelle.**

## **B. LE MAGHREB : EXEMPLE DE NOTRE COOPERATION AUDIOVISUELLE EXTÉRIEURE**

Votre co-rapporteur, M. François Rochebloine, s'est rendu en mission en Tunisie du 14 au 17 septembre 2014, sur le thème de la coopération audiovisuelle.

Au-delà du professionnalisme et de la forte implication des équipes de notre Ambassade, dont il tient à saluer la qualité du travail et le dévouement, il a pu retenir les éléments suivants.

Tout d'abord, la **coopération audiovisuelle couvre des champs transversaux clés de notre coopération et politique d'influence** : gouvernance, relation média et image de la France, société civile, exportation de nos programmes et chaînes, francophonie, coopération culturelle. Elle fait appel à de nombreux opérateurs (CFI, FMM, INA).

Elle est particulièrement dynamique au Maghreb, et en particulier en Tunisie, suite aux changements politiques, où la concurrence d'influence est très forte. Elle se traduit par une large palette d'actions, au plus près du terrain

Par ailleurs, en Tunisie et plus largement au Maghreb, malgré des contextes différents, elle revêt une **forte dimension politique et identitaire (langue arabe très majoritaire, en progression), qui fait de nos postes les relais privilégiés de nos opérateurs.**

**Dans le contexte politique régional, notre action audiovisuelle est un instrument d'influence majeur. Il favorise aussi l'accès aux marchés locaux (difficulté notamment d'obtenir des fréquences de diffusion hertzien ou FM pour nos chaînes). De premiers résultats très encourageants sont à noter : France 24 est désormais la première chaîne d'information internationale en Tunisie.**

Par conséquent, dans un contexte budgétaire contraint et une **très forte concurrence d'influence, il est absolument nécessaire de pérenniser leurs moyens d'action tout en adaptant l'offre en la rendant plus lisible et coordonnée, en capitalisant sur nos marques fortes (France 24, TV5, INA notamment).**

### **1. La coopération audiovisuelle revêt une importance stratégique pour la France dans cette région**

Pour faire rayonner notre culture, nos valeurs, nos idées, développer des coopérations et profiter des opportunités économiques (PIB en croissance pour les 3 pays), la France retisse des liens de coopération nouveaux et forts avec l'ensemble des acteurs audiovisuels, au plus près des besoins et des attentes locales, en particulier celles des jeunes, y compris issus des strates arabophones qu'il importe de fidéliser. Au niveau mondial une révolution technologique : le

numérique, par le bouleversement des possibilités et des équipements et des usages qu'il entraîne, est un des défis de la zone.

Confronté à une très forte concurrence internationale (plus de 40 bailleurs médias en Tunisie) et d'influence (pays du Golfe, Allemagne, Grande-Bretagne, USA ou même Chine), notre pays est attendu par les pays maghrébins dans ce contexte historique. La coopération audiovisuelle couvre les champs sectoriels du journalisme, de la régulation, de la radio, de la télévision des nouveaux médias et du jeu vidéo et du cinéma. Elle se traduit par des actions de formation, d'échange d'expertise qui permettent de renforcer les capacités des partenaires, de les accompagner dans leur développement et de tisser des liens solides. Ce socle de confiance est un atout majeur pour le développement de notre influence, l'image de notre pays et la prospection de nouveaux marchés (appels d'offres, opportunités de distribution)

Autant de défis démocratiques, économiques, d'influence, technologiques (déjà impulsés par le développement d'internet en Tunisie, au Maroc et tout récemment en Algérie - pour la 3G - et que le passage au tout numérique hertzien (TNT) , prévu pour 2015, devrait rehausser) sont ainsi à relever dans le contexte historique que connaît la région.

Si dans les trois pays, la France bénéficie d'un lien de proximité historique et géographique évident, elle est néanmoins désormais confrontée à une forte concurrence audiovisuelle internationale (due en partie son retard pris dans les années 90 lors du lancement des chaînes satellitaires arabes). La quasi-totalité des chaînes TV françaises (en dehors de France 24 et TV5 monde) sont reçues illégalement (réception du signal par débordement satellitaire et utilisation de décodeurs « *dreambox* »).

**Créée au lendemain du déclenchement des printemps arabes, la mission audiovisuelle régionale basée à Tunis pour la Tunisie, l'Algérie et le Maroc au sein du service de coopération et d'action culturelle de notre ambassade a pour objectif de développer notre influence et notre présence audiovisuelles sur la zone (chaînes, programmes audiovisuels, expertise) à travers des actions de coopération, en lien avec nos opérateurs.** La dimension régionale de ce poste, même en l'absence d'attaché local Tunisie et surtout de budget régional d'action, permet néanmoins de favoriser dès que possible une dimension Sud-Sud, en lien avec nos ambassade à Alger et Rabat afin d'initier des dynamiques régionales (une formation régionale de journalistes maghrébins a ainsi été développée).

En Tunisie, le service de coopération de notre ambassade, CFI et les différents opérateurs (FMM, INA,) ont mené de très nombreuses actions de coopération depuis la révolution de janvier 2011. Grâce à la qualité de l'expertise française dans le domaine de l'audiovisuel et des nouveaux médias, et aussi à notre vivier de formateurs arabophones (France 24 en arabe et MCD), notre présence a été forte et positivement perçue. Deux phases distinctes peuvent être

identifiées : une première période d'intervention d'urgence en 2011 et 2012 axée sur l'appui à la transition des médias publics (TV et radio passant de médias d'Etat en médias de service public) et aux des médias alternatifs (blogs, journaux en ligne) représentant plus de 300 jours experts/an en majorités conduits par CFI ; une deuxième période a été marquée par un contexte sécuritaire et politique tendu (été 2013) puis l'adoption en janvier 2014 d'une nouvelle Constitution. Des programmes d'appuis spécifiques, en particuliers aux radios régionales et au journalisme de proximité ont été développés par une palette plus large d'opérateurs français.

**L'organisation des élections législatives et présidentielles (26 octobre et 23 novembre 2014) permettra des actions de coopération plus structurantes, en s'appuyant notamment sur les financements européens.**

Ces actions s'appuient sur l'ensemble des opérateurs de l'audiovisuel extérieur de la France (FMM, INA, TVFI), et en particulier de CFI, qui a pour mission la coordination dans le domaine de la coopération audiovisuelle. Le budget audiovisuel (programme 185) du poste est de l'ordre de 135 000 euros annuels, mais abondé par différents programmes ponctuels (il devrait être effectivement de plus de 230 000 euros en 2014). Il est du même ordre en Algérie et au Maroc. Ces moyens budgétaires pour des actions au plus près des besoins du terrain, sont primordiales et permettent une excellente réactivité dans un contexte concurrentiel très fort. Ils sont essentiellement employés pour financer des actions initiées par le poste et souvent réalisées par nos opérateurs audiovisuels, en complément des actions initiées en propre par CFI (ex : le poste a développé une offre de pertinente de formation et de stage en France conjointe avec FMM et l'INA).

Le budget d'action de CFI en Tunisie pour 2013 est évalué à 250 000 euros par le poste (281 journées d'expertises déclarées par l'opérateur). Le poste assure une large part de la remontée d'information à l'opérateur CFI ainsi qu'à l'ensemble des opérateurs audiovisuels.

Il est également à noter que notre poste participe activement au groupe local inter-bailleurs pour les médias, créé à l'initiative de la représentation de l'Union Européenne, afin de favoriser une meilleure coordination des appuis internationaux.

## **2. Renforcement de l'État de droit, liberté d'expression et soutien à la société civile, valorisation de notre expertise et de notre image : un large spectre d'actions**

Les actions de coopération audiovisuelle du poste et de nos opérateurs s'inscrivent dans les axes prioritaires de nos Ambassades en faveur du renforcement de l'État de droit, du soutien à la société civile mais aussi d'une valorisation de l'expertise des entreprises audiovisuelles françaises.

Elles répondent chacune à un mix d'objectifs : renforcement des capacités des bénéficiaires, coopération, influence, valorisation de nos chaînes et de nos marques, de notre langue, opportunité économique (potentiel commercial plus fort au Maroc et en Algérie qu'en Tunisie), au mieux les possibilités et les intérêts de nos opérateurs. Elles visent des publics divers : professionnels, société civile, étudiants.

Mais elles contribuent tout aussi bien au renforcement des capacités des bénéficiaires qu'à la création d'un contexte favorable. Leur finalité est d'asseoir un contexte favorable à nos idées, valeurs, savoir.

À titre d'exemple, le poste de Tunis, en lien avec le CSA et FMM, conduit des actions de formation et d'accompagnement d'autorité locale de régulation audiovisuelle, afin de favoriser l'octroi de licences de diffusion des chaînes de notre opérateur.

Pour l'ensemble du Maghreb, le soutien attendu aux médias francophones ne doit en rien occulter la nécessité absolue de toucher les médias arabophones, longtemps délaissés par notre action.

Les types d'actions développées recouvrent principalement :

- le soutien à la formation initiale et continue des journalistes arabophones et francophones et des professionnels des médias qui constitue une priorité (techniques réactionnelles, investigation, déontologie, data journalisme, journalisme spécialisé), en particulier des jeunes et des journalistes des régions :

- la réforme des cursus des écoles de journalisme publique, et la mise en réseau des écoles maghrébines

- le soutien à la création d'école de journalisme ;

- l'intégration des nouvelles technologies, le soutien au journalisme citoyen ;

- la mise en réseau des professionnels, notamment à l'échelle régionale ;

- la mobilité et la possibilité de suivre des stages en France dans nos principaux médias ;

- le soutien aux médias francophones ;

- la création de partenariats durables et d'opérations régionales de référence.

- la valorisation de notre modèle de régulation audiovisuelle : cela passe principalement par l'échange d'expertise entre le Conseil supérieur de l'audiovisuel et les autorités de régulation de nos partenaires.

● le soutien à la diffusion de nos chaînes françaises et francophones, de nos programmes audiovisuels et cinématographiques :

- expertise et plaidoyer auprès des instances de régulation ;
- organisations de rencontres professionnelles (avec Ubifrance et TV France International) ;
- accompagnement du passage au numérique des salles, qui est un enjeu majeur pour la diffusion de nos films. Si le Maroc et la Tunisie ont amorcé ce basculement, l'Algérie reste isolée. La difficile pénétration commerciale de nos films tient tant de difficultés d'infrastructures, du piratage massif du cinéma que de la faible pénétration de la culture cinématographique dans les couches populaires. L'accompagnement des centres du cinéma existants (Maroc et Algérie) et nouvellement créé (Tunisie) est nécessaire pour soutenir notre cinéma, peu diffusé légalement dans les circuits commerciaux locaux. Les cinématographies locales, qui peinent à accéder à des financements, sont aiguillées vers notre « Aide aux cinémas du monde ». Par ailleurs, notre coopération passe par la mise en place de formations sur place et en France, ainsi que par l'octroi de bourses d'étude.

### **3. Les forces et les faiblesses notables de notre politique de coopération audiovisuelle**

**La France est largement perçue en Tunisie comme un interlocuteur privilégié, naturel, par les partenaires audiovisuels tunisiens.** La recomposition du paysage audiovisuel local, à la faveur du changement de régime et des actions menées, s'est traduite par une redéfinition réussie des rapports partenariaux dans ce domaine. Notre pays possède des atouts importants. Il a aussi des faiblesses, au regard de la forte concurrence locale.

Parmi nos atouts, il faut compter la très grande qualité de l'expertise française audiovisuelle, la variété de l'expertise de nos opérateurs et leur grande réactivité.

Par ailleurs, au Maghreb, il faut souligner la proximité géographique qui favorise un nombre important d'interventions à moindre coût, mais aussi la capacité importante de certains opérateurs (CFI, FMM) à mobiliser des intervenants arabophones. Les actions de coopération audiovisuelle menées (dont un certain nombre de formations réalisées par des présentateurs vedettes arabophones de FMM) ont permis d'accompagner la progression locale des audiences de France 24 en arabe, qui est aujourd'hui la première chaîne d'information internationale en Tunisie, et bénéficie, ainsi que RFI et MCD d'une excellente image de professionnalisme et de lien très fort avec les tunisiens.

Votre co-rapporteur a enfin pu mesurer la grande proximité du poste avec ses partenaires locaux et autres opérateurs internationaux du secteur, notamment Anglais et Allemands, avec lesquels ils travaillent en bonne intelligence.

Cependant, notre action connaît aussi des points faibles. Tout d'abord, **l'offre de coopération française est insuffisamment coordonnée, ce qui la rend souvent illisible.** Contrairement à notre opérateur français CFI, nos concurrents britanniques (BBC media action), allemands (Deutsche Welle) ou suisses (Fondation Hirondelle) **déploient des équipes locales permanentes (jusqu'à 8 personnes pour BBC media action hors formateurs).**

**Ils bénéficient également de budgets importants, supérieurs de 2 à 4 fois nos budgets en opération cumulés. Mais surtout, ils savent pertinemment allier la puissance de leurs chaînes TV et radios aux actions de coopération (et même de formation commerciale) dans une logique intégrée d'influence, de développement et d'exportation de programmes.** Ainsi, la Deutsche Welle vient de réaliser un important programme de media training (formation à la prise de parole à l'interview) de l'ensemble des ministres et cadres ministériels tunisiens. BBC média action développe une émission de débat télévisé avec un de ces présentateurs arabophone vedette qui est diffusé à la TV tunisienne. Cette logique est encore insuffisamment développée de notre part

Des opportunités s'ouvrent grâce au développement de nombreux médias (radios associatives, medias locaux), à l'usage grandissant des nouveaux médias, à leur extension géographique. Les besoins sont immenses - en formation et en conseil, notamment parmi les jeunes. Mais la concurrence est rude : l'influence de l'Angleterre et de l'Allemagne est grandissante, on note un affaiblissement de la francophonie chez les jeunes et on note le désir des Tunisiens de diversifier leurs partenariats.

**Votre co-rapporteur estime par conséquent que l'effort doit porter sur les points suivants :**

– dans un contexte budgétaire contraint, il est impératif de maintenir nos moyens d'actions face à la concurrence féroce des britanniques et allemands, dotés de moyens très importants ;

– il faut opter définitivement pour une lisibilité de notre action extérieure audiovisuelle en capitalisant sur nos marques fortes à l'international (France 24, RFI, MCD, INA, TV5 Monde) ;

– il convient de créer un lien direct entre nos objectifs de distribution de chaînes, et nos actions de coopération (ex : développement de programmes audiovisuels clés en mains). Même s'il est également impératif de maintenir une séparation structurelle chaînes / structure de coopération (à l'image des modèles trouvés par BBC Media action et DW Akademie) ;

– une meilleure prise en compte de du potentiel transversal (culturel, gouvernance, développement, influence, économique) de notre action audiovisuelle

– privilégier une action « au plus près » du terrain et une intégration des besoins et potentiels identifiés par nos relais audiovisuels dans nos ambassades, à même de faciliter une approche « politique » et une meilleure synergie de nos moyens.



## ANNEXE

### Liste des personnalités rencontrées par les co-rapporteurs

#### 1. À Paris

- Ministère des affaires étrangères et du développement international - Mme Anne Grillo, directrice de la politique culturelle, universitaire et de la recherche, M. Jean-Paul Seytre, chef de la mission des échanges culturels et de l’audiovisuel extérieur et Mme Marguerite Hitier, responsable du pôle de l’audiovisuel extérieur de la France
- Ministère de la culture et de la communication - Mme Laurence Franceschini, directrice générale des médias et des industries culturelles au ministère de la culture et de la communication, M. Le Cerf, M. Masasumi Tanaka, chef du bureau du secteur de l’audiovisuel public
- France Médias Monde - Mme Marie-Christine Saragosse, présidente, M. Victor Rocaries, directeur général délégué, M. Thierry Delphin, directeur financier et Mme Geneviève Goëtzinger, directrice des relations institutionnelles
- TV5 Monde - M. Yves Bigot, directeur général et M. Jean-Luc Cronel, directeur du marketing
- FO FMM - Mme Maria Afonso, M. Patrice Chevalier et M. Hugo Casalinho, délégués syndicaux
- CFTC FMM - M. Maximilien de Libera, délégué syndical et Mme Hélène Drouet, élue au comité d’entreprise
- SNJ FMM - Mme Nina Desesquelle et M. Marc Verney, délégués syndicaux
- CGT FMM - Mme Catherine Rolland, membre du Conseil d’administration, Mme Adala Benraad, déléguée syndicale, Mme Françoise Delignon, déléguée syndicale, et Mme Sabine Mellet, déléguée syndicale
- CFDT FMM - M. Marc Thiébault, M. Ludovic Dunon et M. Rodolphe Paccard, délégués syndicaux
- Mission de contrôle général économique et financier - Mme Françoise Miquel, chef de mission médias culture, Mme Anne Cazala, contrôleur général affectée au contrôle de France Médias Monde et M. Jean-Claude Hulot, contrôleur en charge de TV5 Monde et de Canal France International
- Cour des comptes - M. Patrick Lefas, président de la troisième Chambre et M. Emmanuel Glimet, conseiller maître à la Cour des Comptes

## **2. À Tunis (mission du 15 au 17 septembre 2014)**

- M. Mustapha Ben Jaafar, Président de l'Assemblée nationale constituante
- M. Tawfik Jelassi, ministre en charge de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et des Télécommunications
- Mme Armelle Lidou, chef de coopération de la délégation de l'Union européenne en Tunisie et M. Patrice Budry, en charge des médias à la délégation de l'Union européenne en Tunisie
- M. Alexandre Delvaux, expert média pour l'Union Européenne
- Mme Monia Dhoub, directrice de Radio Tunis Chaine Internationale
- M. Abdelkrim Hizaoui, directeur du Centre Africain de Perfectionnement des Journalistes et Communicateurs
- M. Selim Ben Abdeselem, député
- M. Taieb Zahar, PDG de Réalités
- M. Kamel Robana, PDG de Oxygène FM
- M. Hamed Soyah, PDG de IFM
- M. Habib Belaid, conseiller de la Haute Autorité indépendante pour l'Information et la Communication (HAICA), en charge de la coopération
- Visite de la web radio de la Maison de jeunes Ibn Khaldoun, dirigée par M. Khemais Ben Abda
- M. Mustapha Ben Letaief, PDG de la Télévision tunisienne
- M. Rüdiger Maack, Deutsche Welle Akademie Tunisie
- Mme Eve Sebbagh, représentante en Tunisie de BBC Media Action et M. Simon Derry directeur régional

## EXAMEN EN COMMISSION

À l'issue de la commission élargie <sup>(1)</sup>, la commission des affaires étrangères examine pour avis les crédits de la mission Médias, livres et industries culturelles du projet de loi de finances pour 2015

La commission émet un *avis favorable* à l'adoption de ces crédits.

---

(1) [http://webdim/14/cr-cfiab/14-15/c1415018.asp#P9\\_611](http://webdim/14/cr-cfiab/14-15/c1415018.asp#P9_611)