



N° 1668

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 18 décembre 2013.

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

**sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens
de France Médias Monde**

ET PRÉSENTÉ PAR

M. PIERRE LÉAUTEY,

Député.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	7
I. UN DOCUMENT ATTENDU QUI TÉMOIGNE D'UN EFFORT DE PACIFICATION DE L'ENTREPRISE APRÈS UNE RÉFORME DOULOUREUSE	11
A. UNE RÉFORME CONTESTABLE ET COÛTEUSE IMPOSÉE À MARCHÉ FORCÉE	11
1. Une réforme discutable conduite à marché forcée	11
2. Un rapprochement peu fructueux avec TV5 Monde	12
3. Une réforme coûteuse	13
a. Des prévisions irréalistes d'augmentation des ressources propres	13
b. Des surcoûts considérables	14
c. Le bilan insatisfaisant de deux plans de départs volontaires non ciblés	15
d. Un déménagement qui a entraîné d'importants surcoûts	17
4. Une gouvernance défaillante, une entreprise opaque	18
B. UN DOCUMENT FONDÉ SUR LE DIALOGUE ET LA TRANSPARENCE ET QUI TÉMOIGNE D'UN EFFORT DE PACIFICATION DE L'ENTREPRISE	19
1. Le nouveau départ d'une entreprise en état de choc	19
2. Le rétablissement du dialogue et de la transparence	21
II. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE TRANSITION POUR PRÉPARER L'AVENIR	23
A. DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT GLOBALEMENT PERTINENTS MAIS DONT CERTAINS DEMANDENT À ÊTRE PRÉCISÉS	23
1. Un effort significatif sur les contenus	23
a. Un exercice convaincant de clarification des lignes éditoriales	23
b. L'enrichissement des grilles de programmes existantes	24
c. Les recommandations de CSA : introduire des engagements culturels et en faveur de l'accessibilité	26

2. Un effort de rationalisation de la stratégie de développement de la distribution.	27
a. Les zones de consolidation.....	27
b. Les zones de développement.....	28
c. Les zones de conquête	29
d. Un financement contraint qui oblige à opérer des choix.....	30
e. Des indicateurs d'exposition perfectibles	30
3. Le développement de la haute définition et des nouveaux médias	31
a. Le développement de la production en haute définition	31
b. Le développement des nouveaux médias.....	31
4. Gestion de l'emploi et harmonisation sociale : deux défis majeurs.....	33
a. Les enjeux de l'harmonisation sociale	33
b. La gestion de l'emploi	34
5. Les coopérations avec les autres opérateurs participant à la politique audiovisuelle extérieure de la France	36
a. La coopération avec les autres sociétés de l'audiovisuel public	36
b. Définir une politique de complémentarité avec TV5 Monde.....	36
B. UN PLAN D'AFFAIRES RÉALISTE MALGRÉ LES INTERROGATIONS QUI PÈSENT SUR LES RESSOURCES PUBLICITAIRES.....	38
1. Un accompagnement très significatif de l'État	38
2. Un effort sur les coûts de structure et la gestion qui doit être salué.....	39
3. La question des ressources propres	40
III. DES CHANTIERS DE RÉFLEXION POUR LE PROCHAIN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS.....	41
A. LA NÉCESSAIRE CLARIFICATION DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES..	41
1. Le développement de la diffusion en France : un sujet qui mérite débat.....	41
a. Les ambitions affichées par la nouvelle direction	41
b. Un développement soutenu par le CSA	42
c. Un projet dont l'objectif mérite d'être clarifié	43
2. La place des Français de l'étranger dans la stratégie de FMM	45
3. La politique de distribution	46
B. L'ORGANISATION DU DÉVELOPPEMENT DES NOUVEAUX MÉDIAS...	47
1. La création d'une direction commune du multimédia	47
2. Des coopérations avec les autres acteurs de l'audiovisuel public.....	48
C. LA COMMERCIALISATION DES ESPACES PUBLICITAIRES DE FRANCE 24.....	48
D. CLARIFIER L'ARTICULATION ENTRE CFI ET L'ACADÉMIE DE FMM....	49
PRINCIPALES PRÉCONISATIONS DU RAPPORTEUR	51

TRAVAUX DE LA COMMISSION	53
ANNEXE : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	69

INTRODUCTION

À la demande de l'ancien Président de la République, une mission de concertation et de propositions a été mise en place en 2007 afin de réfléchir aux moyens de rendre la politique audiovisuelle extérieure plus cohérente et plus efficace. Conformément aux préconisations de cette mission, une holding intitulée Audiovisuel extérieur de la France (AEF) a été créée en avril 2008 afin de regrouper les participations de l'État dans France 24, Radio France Internationale (RFI) et sa filiale Monte Carlo Doualiya (MCD) ainsi que TV5 Monde, avec pour objectif de réaliser des synergies entre les trois opérateurs.

La mise en œuvre de cette réforme a connu une histoire particulièrement tourmentée, marquée par un conflit ouvert entre le Président-directeur général, M. Alain de Pouzilhac, et la directrice générale déléguée, Mme Christine Ockrent, deux plans de départs volontaires successifs qui ont concerné au total 22 % des effectifs de l'entreprise, une fusion juridique entre RFI, MCD et France 24 (s'accompagnant d'un projet de rapprochement géographique à Issy-les-Moulineaux et d'un projet de fusion des rédactions) et une crise diplomatique avec nos partenaires francophones, préoccupés par les conséquences de l'arrimage de TV5 Monde à la holding. Ces éléments ont occulté les beaux succès d'audience obtenus par ailleurs par l'entreprise, notamment grâce au lancement d'une version arabophone de France 24.

Face aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de cette réforme, le 5 juin 2012, le ministre des affaires étrangères et la ministre de la culture et de la communication ont confié à M. Jean-Paul Cluzel une mission d'évaluation de la fusion en cours à l'AEF. Le rapport de M. Cluzel a été remis le 25 juin 2012, provoquant la démission d'Alain de Pouzilhac le 12 juillet 2012 et son remplacement par Marie-Christine Saragosse.

S'appuyant notamment sur une analyse étayée des conditions de la convergence des médias, le rapport de Jean-Paul Cluzel remettait en cause la pertinence d'une fusion des rédactions de France 24, RFI et MCD et d'un rapprochement entre AEF et TV5 Monde.

Sur la base de la feuille de route fixée par ce rapport, le regroupement des équipes de RFI, MCD et de France 24 dans les mêmes locaux a été achevé en février 2013. Dans le cadre d'une entité unique mais dotée de rédactions autonomes, la nouvelle direction a mis en œuvre sa stratégie éditoriale visant à réaffirmer les identités distinctes et complémentaires des médias de l'AEF rebaptisée France Médias Monde (FMM).

Par un transfert capitalistique, France Télévisions est devenu, le 23 mai 2013, le principal actionnaire de TV5 Monde en lieu et place de France

Médias Monde, le président de France Télévisions s'étant dans le même temps substitué à celui de France Médias Monde dans le rôle de président du conseil d'administration de TV5 Monde.

Dès son arrivée, la nouvelle direction a entrepris de pacifier l'entreprise et de renouer le fil des négociations avec l'État dans l'espoir d'aboutir à la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM), ambition jamais menée à bien par l'équipe précédente.

Rappelons que la loi n° 2009-258 du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision avait fait de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France une société nationale de programmes soumise en tant que telle à l'obligation de signer un COM avec l'État.

Des discussions en vue de la signature d'un COM avaient pourtant été entamées par la précédente direction mais n'avaient jamais pu aboutir en raison de l'incapacité à établir une trajectoire financière acceptable. Cinq ans après sa création, le groupe AEF ne disposait donc toujours pas de COM. Comme l'indiquaient le ministre de l'économie et des finances et le ministre délégué chargé du budget dans leur réponse au chapitre consacré à la réforme d'AEF dans le rapport annuel 2013 de la Cour des comptes, *« l'absence de COM à ce jour est la conséquence, dans un premier temps, de l'incapacité de la direction de l'entreprise, à produire une trajectoire financière fiable et satisfaisante (tant en ressources propres qu'en dépenses) et, dans un second temps, de son refus de signer en avril 2012 un projet basé sur la trajectoire de subventions, qui avait été arbitrée par l'État. »*

Le présent projet de COM est donc un document particulièrement attendu, dont l'élaboration témoigne d'un effort important de pacification de l'entreprise et de normalisation de ses relations avec l'État après une période tourmentée et douloureuse.

Ce projet, qui ne couvre exceptionnellement que deux années, 2014 et 2015, constitue nécessairement un document de transition, qui doit permettre de préparer l'avenir sur des bases apaisées. Il doit par conséquent être l'occasion d'ouvrir dès maintenant plusieurs chantiers de réflexion importants en vue de l'élaboration du prochain COM.

L'objectif, le contenu et le mode d'élaboration des contrats d'objectifs et de moyens (COM) entre l'État et les entreprises de l'audiovisuel public sont prévus par le I de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication :

« Des contrats d'objectifs et de moyens sont conclus entre l'État et chacune des sociétés ou établissements suivants : France Télévisions, Radio France, la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France, Arte-France et l'Institut national de l'audiovisuel. La durée de ces contrats est comprise entre trois et cinq années civiles. Un nouveau contrat peut être conclu après la nomination d'un nouveau président.

Les contrats d'objectifs et de moyens déterminent notamment, dans le respect des missions de service public telles que définies à l'article 43-11, pour chaque société ou établissement public :

- les axes prioritaires de son développement ;*
- les engagements pris au titre de la diversité et l'innovation dans la création ;*
- les montants minimaux d'investissements de la société visée au I de l'article 44 dans la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles européennes et d'expression originale française, en pourcentage de ses recettes et en valeur absolue ;*
- les engagements permettant d'assurer, dans un délai de cinq ans suivant la publication de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, l'adaptation à destination des personnes sourdes ou malentendantes de la totalité des programmes de télévision diffusés, à l'exception des messages publicitaires, sous réserve des dérogations justifiées par les caractéristiques de certains programmes ;*
- les engagements permettant d'assurer la diffusion de programmes de télévision qui, par des dispositifs adaptés, sont accessibles aux personnes aveugles ou malvoyantes ;*
- le coût prévisionnel de ses activités pour chacune des années concernées, et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'exécution et de résultats qui sont retenus ;*
- le montant des ressources publiques devant lui être affectées en identifiant celles prioritairement consacrées au développement des budgets de programmes ;*
- le montant du produit attendu des recettes propres, en distinguant celles issues de la publicité et du parrainage ;*
- les perspectives économiques pour les services qui donnent lieu au paiement d'un prix ;*
- les axes d'amélioration de la gestion financière et des ressources humaines ;*
- le cas échéant, les perspectives en matière de retour à l'équilibre financier.*

Avant leur signature, les contrats d'objectifs et de moyens ainsi que les éventuels avenants à ces contrats sont transmis aux commissions chargées des affaires culturelles et des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat et au Conseil supérieur de l'audiovisuel. Le contrat d'objectifs et de moyens de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France est également transmis aux commissions chargées des affaires étrangères de l'Assemblée nationale et du Sénat. Ils peuvent faire l'objet d'un débat au Parlement. Les commissions peuvent formuler un avis sur ces contrats d'objectifs et de moyens dans un délai de six semaines. »

I. UN DOCUMENT ATTENDU QUI TÉMOIGNE D'UN EFFORT DE PACIFICATION DE L'ENTREPRISE APRÈS UNE RÉFORME DOULOUREUSE

Pour mesurer le chemin parcouru par la nouvelle direction et mieux appréhender les enjeux de ce projet de COM, il convient de rappeler les grandes lignes du bilan de ses prédécesseurs.

A. UNE RÉFORME CONTESTABLE ET COÛTEUSE IMPOSÉE À MARCHÉ FORCÉE

1. Une réforme discutable conduite à marche forcée

La réforme d'AEF menée par la précédente direction s'appuie sur une analyse erronée de la convergence des médias.

Les rapports de Jean-Paul Cluzel, comme l'avis de Mme Martine Martinel sur les crédits en faveur de l'audiovisuel public dans le projet de loi de finances pour 2012 ⁽¹⁾ montrent, exemples français et étrangers à l'appui, qu'une fusion des rédactions n'est pas adaptée entre RFI, chaîne de radio dont les contenus d'information sont certes importants, mais qui doit rester généraliste, et France 24, télévision d'information en continu. Une telle fusion ne respecte pas la nécessaire spécificité des métiers, qui demeure en dépit de la convergence des médias.

L'audiovisuel public francophone ne comporte aucun exemple de rédactions fusionnées entre la radio et la télévision. En revanche, les exemples français et étrangers montrent qu'il est souhaitable et pertinent de créer une plateforme multimédia commune.

Force est de constater que M. Alain de Pouzilhac a inversé l'ordre des priorités en planifiant une fusion immédiate des rédactions radio et télévision sans même avoir structuré le multimédia.

En outre, alors que la fusion des rédactions avait été présentée comme susceptible de réaliser des synergies importantes génératrices d'économies, le rapport Cluzel a démontré que les synergies que l'on pouvait en attendre étaient dans la réalité « *largement illusoires.* »

C'est pourquoi cette réforme, menée à marche forcée, a entraîné de profondes résistances et de graves divisions au sein des équipes, celles de RFI estimant, non sans raison, que l'objectif était en réalité de renforcer France 24 aux dépens de la radio. L'opiniâtreté et la hâte avec laquelle cette fusion a été conduite ont également rendu particulièrement coûteux et complexe tout scénario de retour en arrière. On peut le regretter.

(1) <http://www.assemblee-nationale.fr/13/budget/plf2012/a3806-tvl.asp>.

Selon les termes de Jean-Paul Cluzel, le regroupement des médias destinés à un public étranger n'était « *pas nécessairement une mauvaise idée* ». Cependant, dans leurs rapports respectifs, Jean-Paul Cluzel et Martine Martinel ont souligné les nombreux avantages qu'on aurait pu attendre d'un adossement de RFI à Radio France et de France 24 à France Télévisions. Le rapporteur estime que ce scénario aurait sans doute été porteur de plus de synergies réelles que le rapprochement de RFI et France 24, au profit d'un enrichissement des contenus de l'audiovisuel extérieur comme de l'audiovisuel public intérieur.

Le rapport de Jean-Paul Cluzel relevait néanmoins les obstacles techniques qui le conduisaient à ne pas préconiser un tel changement de cap : il aurait fallu du temps pour remplacer les fonctions support communes à RFI et à France 24 par leur équivalent à Radio France et France Télévisions et les coûts immobiliers auraient été considérables.

La réforme de l'audiovisuel extérieur de la France a donc bien été imposée à marche forcée.

2. Un rapprochement peu fructueux avec TV5 Monde

L'arrivée d'AEF au capital de TV5 Monde a eu plusieurs conséquences négatives.

En premier lieu, nos partenaires francophones ont eu le sentiment que l'État français voulait prendre une place dominante au sein de TV5 Monde, ce qui a provoqué une longue crise diplomatique.

En second lieu, les synergies ont été globalement limitées aux études d'audience. En effet, celles qui étaient attendues, notamment en matière de distribution, ne se sont pas concrétisées. Le contrat par lequel France 24 confiait sa distribution en Asie à TV5 Monde n'a toujours pas été signé, alors même qu'AEF a installé récemment un représentant à Singapour pour se développer en Asie. La concurrence bien réelle entre les deux sociétés pour l'accès aux réseaux des câblodistributeurs et aux hôtels s'est poursuivie, se traduisant souvent par la perte de la gratuité dont TV5 Monde disposait généralement en tant que seule chaîne de langue française.

Enfin, il apparaît aujourd'hui clairement que les synergies de contenus doivent quant à elles rester limitées, la différenciation des deux chaînes étant un impératif afin d'éviter les risques d'éviction de l'une par l'autre dans les bouquets.

Les suggestions de l'Inspection générale des finances, qui voyait dans TV5 Monde et son potentiel de mutualisation avec l'AEF une solution à l'équilibre financier de la holding, quitte à remettre en cause l'autonomie de la chaîne, ont suscité une nouvelle vague d'émotion chez nos partenaires.

Le rapport rendu en mars 2012 par Christian Kert et Didier Mathus⁽¹⁾, corapporteurs de la mission d'information commune à la commission des affaires culturelles et de l'éducation et à la commission des affaires étrangères de notre assemblée sur la réforme de l'audiovisuel extérieur de la France déplorait le positionnement insatisfaisant de TV5 Monde au sein de l'AEF : « *Ce positionnement, qui résulte du caractère multilatéral, francophone et généraliste de la chaîne ne satisfait ni cette dernière ni la holding ni les partenaires francophones de TV5 Monde.* » Ils jugeaient par ailleurs « *fondées les inquiétudes portant sur une possible marginalisation de TV5 Monde, laquelle serait renforcée par la fusion entre RFI et France 24.* » C'est pourquoi ils incitaient « *France Télévisions, partenaire le plus naturel de la chaîne francophone généraliste sur le plan éditorial, à reprendre son rôle d'actionnaire principal, propriétaire à 49 % de la chaîne.* »

Cette proposition, reprise par Jean-Paul Cluzel, s'est concrétisée en mai 2013, ce dont le rapporteur se félicite.

3. Une réforme coûteuse

La réforme d'AEF avait été bâtie sur des trajectoires financières résultant elles aussi d'erreurs d'analyse. L'ancienne direction d'AEF n'a cessé d'affirmer qu'elle devait obéir à un modèle de « retour sur investissement » : après des surcoûts initiaux accompagnés par l'État, le développement de l'entreprise devait permettre une diminution de ses charges, une hausse de ses ressources propres et une réduction des financements publics. Or la réforme de l'AEF s'est traduite par une atonie des ressources propres et des surcoûts considérables. La Cour des comptes, dans son rapport annuel 2013, évoque « *une dérive financière massive.* »

a. Des prévisions irréalistes d'augmentation des ressources propres

Les projections réalisées en 2008 par l'AEF se fondaient sur une prévision de hausse de 113 % des ressources propres entre 2009 et 2013 (26 millions d'euros en 2009, 55 millions d'euros en 2013) qui devait résulter de la conquête de nouveaux publics.

Cette projection s'est révélée totalement irréaliste en raison notamment de la dégradation de la conjoncture économique et de la faible performance sur un marché complexe et hyperconcurrentiel de France Télévisions Publicité (FTP), régie chargée depuis 2011 de la commercialisation des espaces publicitaires de France 24 à la demande des tutelles.

Comme le souligne la présidente de FMM dans sa réponse au rapport annuel 2013 de la Cour des comptes, « *si l'affichage d'objectifs initiaux de ressources propres trop volontaristes peut être reproché à l'ancienne direction du*

(1) http://www.assemblee-nationale.fr/13/dossiers/MIC_reforme_audiovisuel_exterieur.asp.

groupe, il doit être rappelé qu'il a néanmoins été accepté en son temps par les tutelles de l'entreprise. »

b. Des surcoûts considérables

Dans son rapport d'octobre 2011, l'Inspection générale des finances (IGF) constate que, « face à l'inertie de ses ressources propres, l'AEF n'a pu financer ses projets de développement qu'au prix de restructurations impliquant des versements exceptionnels de l'État, pour un montant total supérieur à 100 millions d'euros sur la période 2009-2011 ».

ÉVOLUTION DES RESSOURCES PUBLIQUES 2008-2015

(en millions d'euros)

	2008 réel	2009 réel	2010 réel	2011 réel	2012 réel	2013 projectio n	2014 PLF	2015 PLF
Subvention	161,5	165,4	125,0	130,1	69,5	72,9	75,4	0,0
Contribution à l'audiovisuel public (ex-redevance)	61,8	64,0	115,1	122,6	167,9	165,1	164,9	242,1
Total dotations publiques d'exploitation ⁽¹⁾	223,3	229,4	240,1	252,7	237,4	238,0	240,3	242,1
Neutralisation financement taxe sur les salaires	0,0	0,0	0,0	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	(6,0)
Total dotations publiques d'exploitation hors TS ⁽²⁾	223,3	229,4	240,1	246,7	231,4	232,0	234,3	236,1

(*) répartition théorique pour 2015 en supposant un financement à 100 % par la redevance.

(1) y compris financement taxe sur les salaires à compter de 2011.

(2) hors financement taxe sur les salaires, donc à périmètre strictement comparable sur 2008-2013.

Source : FMM.

FINANCEMENTS PUBLICS EXCEPTIONNELS

(en millions d'euros)

	2008 réel	2009 réel	2010 réel	2011 réel	2012 réel	2013 projection	Cumul 2009-2012
Recapitalisation RFI (apurement pertes antérieures)		16,9					16,9
Quote-part coût projet immobilier⁽¹⁾			1,0	20,5	6,2		27,7
Plan global de modernisation RFI-MCD		9,9	31,3				41,2
– subventions d'exploitation		9,9	12,8				22,7
– augmentation de capital			18,5				18,5
Plan de départ volontaire post-fusion				17,8	6,3		24,1
Total dotations publiques exceptionnelles	0,0	26,8	32,3	38,3	12,5	0,0	109,9

(1) y compris surcoût moratoire et décalage calendrier.

Source : FMM.

Dans sa réponse au rapport 2013 de la Cour des comptes, la présidente de FMM estime néanmoins qu'« on ne peut ajouter aux dotations publiques annuelles d'exploitation toutes les dotations publiques exceptionnelles dont a bénéficié l'AEF depuis 2008 afin de légitimer l'idée d'une dérive financière quand l'activité récurrente des médias de l'AEF est au contraire sous financée. » La présidente observe en particulier que la recapitalisation de RFI en 2009 pour apurer les pertes antérieures à la création du groupe (16,9 millions d'euros) et les coûts du déménagement, rendu obligatoire par les travaux de la Maison de la Radio, sont sans lien avec la réforme.

Dans cette même réponse, Marie-Christine Saragosse indique que « ces financements exceptionnels importants consentis par l'État ont occulté la faiblesse et la diminution progressive des financements publics récurrents, seuls susceptibles d'assurer une présence audiovisuelle mondiale à la France. » En effet, souhaitant bénéficier d'un retour sur investissement, l'État a réduit la dotation publique versée à l'AEF de 13,5 millions d'euros en 2012.

c. Le bilan insatisfaisant de deux plans de départs volontaires non ciblés

L'entreprise a mis en œuvre deux plans de départs volontaires successifs.

Afin de redresser la situation financière de RFI, la direction de la chaîne a engagé en 2009 un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) qui s'est traduit, selon

les informations transmises par la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) du ministère de la culture et de la communication, par la suppression de 206 postes et la création de 34 autres.

Comme l'indique la Cour des comptes dans son rapport annuel 2013, le coût de ce premier plan avait été initialement évalué à 30 millions d'euros mais, du fait d'une mauvaise appréciation de l'âge des partants, ce montant a été progressivement revu à la hausse par l'AEF pour atteindre 41,2 millions d'euros, soit une dépense moyenne de 200 000 euros par personne. L'État s'est engagé, en août 2010, à assumer l'intégralité de ce coût.

Ce premier plan de départs ne devait concerner que 206 salariés. Compte tenu des conditions avantageuses proposées, 275 salariés ont manifesté le souhait de quitter l'entreprise.

Un second plan de départs a été mis en œuvre en 2012 après la fusion afin de limiter les doublons au sein de la nouvelle structure unique et de permettre aux 69 salariés de RFI, dont le départ n'avait pas été accepté dans le cadre du premier plan, de postuler à nouveau. Le coût de ce second plan, qui a concerné 109 personnes, s'est élevé à 23,9 millions d'euros. Il devait permettre une économie en année pleine de 8,6 millions d'euros pour un retour sur investissement au bout de quatre ans et trois mois.

En réponse aux questions du rapporteur, la DGMIC indique qu'« *une partie de ces départs a été compensée, notamment du fait du maintien des rédactions séparées.* »

L'entreprise confirme que « *le changement de stratégie décidé en juillet 2012 avec la réaffirmation de l'identité de chaque média et donc le maintien de rédactions distinctes, a eu pour conséquence d'augmenter dès l'été 2012 le recours aux pigistes pour pouvoir maintenir le dispositif et les moyens des grilles de programmes diffusées sur les différentes antennes de FMM à leur niveau d'avant la mise en œuvre du plan de départ. Le recours à des pigistes supplémentaires représente l'équivalent en année pleine de 38 personnes à temps plein au niveau des rédactions. À cela s'ajoute le renforcement de certaines fonctions supports (+ 6 personnes équivalent temps plein) suite à la désorganisation intervenue après le plan de départ volontaire non ciblé. Compte tenu de ce contexte, l'économie nette en année pleine du plan de départs volontaires a été ramenée de 8,6 à 5,6 millions d'euros pour une réduction effectifs (nette des créations) de 65 ETP.* »

Le tableau ci-après, qui indique l'évolution des effectifs par chaîne depuis 2008, illustre la stratégie de redéploiement des effectifs de RFI vers France 24 qui a présidé à la mise en œuvre des deux plans de départs.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE FMM DEPUIS 2008 EN ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (ETP)

Effectifs en équivalents temps plein	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FRANCE24	430	498	568	626	654	662
RFI	1 171	1 134	1 108	985	941	938
MCD	107	97	101	98	91	91
AEF	10	13	15	15	17	17
TOTAL	1 718	1 743	1 793	1 724	1 703	1 708

Source : FMM.

À l'issue de ces deux plans de départs, l'emploi permanent a fortement diminué à RFI mais l'emploi non permanent a augmenté, notamment dans les rédactions de France 24 où il atteint un niveau préoccupant (31,8 %).

d. Un déménagement qui a entraîné d'importants surcoûts

L'installation de toutes les équipes sur un même site à Issy-les-Moulineaux a été achevée fin février 2013. Le coût du regroupement immobilier sur l'ensemble de la période 2011-2013 s'élève à 44 millions d'euros, montant supérieur de 45 % à l'estimation initiale.

L'État a financé le projet immobilier à hauteur de 27,7 millions d'euros et la société, à hauteur de 16,3 millions d'euros.

Il convient de souligner que les déménagements de RFI et MCD étaient inéluctables en raison des travaux de réhabilitation de la Maison de la Radio : ils auraient dû être réalisés indépendamment de la constitution de l'AEF.

Cependant, comme l'indique la présidente de FMM dans sa réponse au rapport annuel 2013 de la Cour de comptes, *« la volonté d'avancer vite a prévalu sur la nécessité de penser au mieux le projet et de le mener en respectant les instances sociales dans leurs prérogatives. Dès lors, le calendrier de mise en œuvre du projet immobilier a été fortement décalé du fait d'imprévus, de l'opposition des instances représentatives du personnel de RFI puis du moratoire imposé par l'État pendant le déroulement de la mission confiée à Jean-Paul Cluzel. La recherche par la nouvelle direction de l'apaisement du climat social (en permettant aux instances représentatives du personnel d'exercer leurs droits) a finalement permis d'obtenir l'avis des instances compétentes et le démarrage du déménagement des rédactions début décembre 2012. »*

Le regroupement a nécessité la prise à bail d'un immeuble à proximité de France 24, appelé « Ilot 10 », d'une surface de 14 536 m² qui devait permettre d'accueillir RFI ainsi qu'une partie des collaborateurs de MCD et de France 24. Dans le rapport précité, la Cour des comptes indique que le comité d'entreprise de RFI avait demandé à la direction d'AEF que le nouvel immeuble soit exclusivement réservé aux collaborateurs de RFI, considérant que cet immeuble ne pouvait accueillir plus de 609 salariés alors même que les architectes de l'AEF, se fondant sur les normes AFNOR, estimaient pouvoir en accueillir entre 650 et 700. Afin d'éviter un blocage, FMM a été amenée à prendre à bail un plateau supplémentaire de 1 000 m² dans l'immeuble actuellement occupé par France 24

pour y installer les fonctions support de MCD et, dans un second temps, des agents de France 24.

Ces éléments ont décalé le déménagement du mois de mars 2012 au mois de juin 2012. À la suite du moratoire décidé en juin 2012, à la demande du Gouvernement, le calendrier a dû être de nouveau décalé.

Le coût global du projet immobilier a ainsi augmenté de 13,4 millions d'euros par rapport au budget initial, ce qui s'explique notamment par :

- l'effet du moratoire sur les coûts de double loyer (2,1 millions d'euros) ;
- la nécessité de conserver des équipes techniques de maintenance sur plusieurs sites (1,1 million d'euros) ;
- les travaux post chantier de cloisonnements et autres (1,5 million d'euros) ;
- les compléments de travaux sur le studio bi-média, le changement de régulateurs de climatisation et autres dépenses d'énergie (0,9 million d'euros) ;
- le renforcement acoustique (0,6 million d'euros).

Le déménagement aura également conduit à une augmentation des loyers de 2,3 millions d'euros.

4. Une gouvernance défaillante, une entreprise opaque

Les rapports successifs précités ont sévèrement critiqué plusieurs aspects de la gestion managériale et financière d'AEF. Le rapport de l'IGF d'octobre 2011 relève des erreurs voire des fautes graves, notamment en matière de passation des marchés.

Le rapport de Didier Mathus et Christian Kert de mars 2012 appelait quant à lui de ses vœux une plus grande transparence de l'entreprise vis-à-vis de ses tutelles et de son conseil d'administration, estimant que l'incapacité à formaliser un COM et la mission d'audit confiée à l'inspection mettaient en évidence l'insuffisance des informations transmises par la direction de l'AEF à ses autorités de tutelle.

L'incapacité à formaliser un COM a également été révélatrice des défaillances du pilotage qui ont caractérisé la mise en place de la réforme de l'audiovisuel extérieur.

Le rapport précité de Christian Kert et Didier Mathus déplorait la « *réaction trop tardive de l'actionnaire pour mettre fin à une crise de gouvernance d'une particulière gravité* » provoquée par le conflit ouvert, largement relayé par les médias, entre le président-directeur général et la directrice générale déléguée.

Ce même rapport relevait également le caractère insatisfaisant du mode d'exercice de la tutelle, partagée entre trois ministères différents (le ministère de la culture et de la communication, tutelle principale, le ministère des affaires étrangères et européennes et le ministère des finances). Le rapport de l'IGF soulignait également le caractère déresponsabilisant de l'éclatement des tutelles pour les administrations concernées.

Christian Kert et Didier Mathus proposaient par conséquent que la tutelle principale de l'AEF soit transférée au ministère des affaires étrangères en associant le ministère de la culture au sein d'un comité stratégique.

Jean-Paul Cluzel, dans le rapport précité, estimait au contraire qu'il n'y avait pas lieu de multiplier les instances consultatives : *« Le lieu naturel où les intérêts de l'État dans une entreprise publique doivent s'exprimer est bien son conseil d'administration. C'est donc la préparation des conseils d'administration par les représentants de l'État qui doit être privilégiée pour coordonner le point de vue des ministères. »*

Comme l'indique la DGMIC en réponse aux questions du rapporteur, *« Lors des réunions de préparation du COM, la pertinence de la création d'un comité stratégique a été étudiée. Les différentes parties ont convenu de la nécessité d'organiser de manière régulière des réunions à propos de la politique de distribution et de diffusion de France Médias Monde. Toutefois, la formalisation de ces échanges par la création d'un comité stratégique n'est pas apparue comme la solution la plus efficiente. Comme indiqué dans le COM, il a donc été décidé de privilégier l'organisation de réunions d'orientation stratégique pilotées par le ministère des Affaires étrangères en associant les autres administrations de tutelle. »*

Le rapporteur souscrit à cette analyse car il estime que les dysfonctionnements à la tête de l'entreprise sont principalement responsables des problèmes constatés sous la précédente direction. Il observe néanmoins que **le rôle des conseils d'administration mériterait d'être renforcé à travers la nomination par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) de personnalités qualifiées particulièrement investies.**

B. UN DOCUMENT FONDÉ SUR LE DIALOGUE ET LA TRANSPARENCE ET QUI TÉMOIGNE D'UN EFFORT DE PACIFICATION DE L'ENTREPRISE

1. Le nouveau départ d'une entreprise en état de choc

Dans sa réponse au rapport annuel 2013 de la Cour des comptes, Marie-Christine Saragosse dresse un sombre état des lieux de l'entreprise à son arrivée.

« *La fusion juridique et la fusion opérationnelle des fonctions supports, menées à marche forcée, ont profondément désorganisé l'entreprise en regroupant des entités au passé et aux cultures différentes.*

« *Le 8 octobre 2012, date de la prise de fonction de la nouvelle Présidente directrice générale, la société était en état de choc et totalement désorganisée : deux plans de départs volontaires non ciblés portant sur 22 % des effectifs (niveau jamais atteint dans l'audiovisuel public, il convient de le rappeler), accompagnés d'une fusion brutale et insuffisamment préparée et d'un déménagement mal accepté, auraient pu avoir raison de son existence même.*

« *La société était dépourvue de direction des ressources humaines depuis trois mois alors que 104 accords sociaux étaient tombés avec la fusion (février 2012) et devaient être renégociés avant le 31 mai 2013.*

« *Les délits d'entrave caractérisaient la gestion des instances sociales :*

- *pas de convocation du comité d'entreprise (CE) de RFI ;*
- *pas de fourniture des documents obligatoires aux instances.*

« *Aucun organigramme officiel, ni général, ni par la direction (pas même un annuaire) mais un organigramme des rédactions fusionnées jamais soumis aux CE et ayant entraîné la signature de 43 avenants à des contrats de travail qui sont aujourd'hui sans objet, compte tenu du changement stratégique.*

« *Cette désorganisation n'avait pas davantage permis la moindre avancée sur la réorganisation sociale post fusion : les membres élus des instances sociales (trois comités d'établissement, trois comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et trois organisations des délégués du personnel) et les délégués syndicaux qui représentent aujourd'hui 10 % des effectifs de l'AEF.*

« *Enfin les systèmes d'information et les procédures budgétaires des trois entités pré-fusion (RFI et MCD, France 24 et l'AEF) n'ayant pas été harmonisées, aucun suivi post-fusion de l'exécution budgétaire n'était réalisé. »*

La présidente de FMM indique également que « *si l'acte formel de la fusion juridique [avait] bien été réalisé (approbation de la fusion juridique par l'assemblée générale extraordinaire de l'AEF le 13 février 2012), la mise en œuvre de la nouvelle organisation et des nouveaux process en découlant n'[avait] pas suivi pendant de longs mois. À l'arrivée de la nouvelle direction, la mutualisation des fonctions supports (ressources humaines, finances, techniques, communication, etc.) largement réduites dans leurs effectifs par le second plan de départ volontaire et désorganisées, restait à construire. »*

2. Le rétablissement du dialogue et de la transparence

C'est dans ce contexte de désorganisation complète que la première mission de la nouvelle direction a consisté à restaurer un climat de confiance avec les salariés et à renouer le lien avec leurs représentants élus.

Le déménagement des rédactions à Issy-les-Moulineaux était bloqué, chaque mois de retard se soldant pour l'entreprise par un surcoût de 0,4 million d'euros.

Le travail de pacification des trois médias a permis une première normalisation dans les relations sociales puisque le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de RFI, puis son comité d'entreprise, ont accepté de donner un avis sur le projet de déménagement, ce qui a permis aux premières équipes de la rédaction de rejoindre leurs nouveaux locaux à partir du 5 décembre.

La réaffirmation de l'identité des médias s'est également traduite par la nomination d'équipes de direction renouvelées, chaque média étant désormais incarné par une directrice ou un directeur de chaîne différent (sans création de poste supplémentaire de directeur).

Les nouveaux organigrammes des rédactions non fusionnées ont été mis en place en respectant les procédures légales.

De nouvelles grilles ont été préparées. Cette clarification a été accueillie de façon positive par les équipes.

Une réflexion stratégique a été lancée pour chaque chaîne lors de séminaires ouverts à l'ensemble du personnel sur une base participative et interactive. Ces journées de réflexion ont recueilli un réel engouement, avec une importante mobilisation des salariés des trois médias. Ce projet a servi de base de négociation au présent projet de COM.

Par ailleurs, comme l'indique la mission de contrôle économique général et financier, « *les orientations en ont été longuement discutées entre l'entreprise et les tutelles dans un climat de transparence* » et le niveau d'information et de transparence tant à l'égard des tutelles que du conseil d'administration est désormais jugé très satisfaisant.

Quant à la DGMIC, tutelle principale, elle estime que « *Les relations entre France Médias Monde et les autorités de l'État se sont fortement améliorées. Depuis l'arrivée de la nouvelle direction fin 2012, les administrations de tutelles et la société ont travaillé de concert à l'élaboration du premier contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde. La transmission pour avis du projet de COM au parlement est le symbole de l'amélioration de la communication des informations et de la transparence de la société vis-à-vis des administrations de tutelle.* »

II. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE TRANSITION POUR PRÉPARER L'AVENIR

Dans son avis sur le présent projet de COM, le CSA s'étonne qu'il porte en réalité sur une période de deux ans, puisque la première année est déjà écoulée, alors que l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 prévoit que la durée des COM est comprise entre trois et cinq ans.

Le rapporteur estime que les conditions et le contexte particuliers d'élaboration de ce COM justifient pleinement qu'il porte sur une durée exceptionnellement réduite à deux ans. Ce COM doit être considéré comme un projet d'apaisement et de transition permettant à l'entreprise de préparer l'avenir sur de nouvelles bases.

A. DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT GLOBALEMENT PERTINENTS MAIS DONT CERTAINS DEMANDENT À ÊTRE PRÉCISÉS

1. Un effort significatif sur les contenus

Comme l'indiquait le rapport de Jean-Paul Cluzel, s'il devait y avoir des ressources budgétaires nouvelles, elles devront être employées à « *enrichir les contenus des deux chaînes, aujourd'hui appauvris.* »

C'est pourquoi le rapporteur se félicite que le plan d'affaires prévoie de consacrer 1,2 million d'euros supplémentaires chaque année à l'enrichissement des grilles de programmes.

a. *Un exercice convaincant de clarification des lignes éditoriales*

Marie-Christine Saragosse, lors de son audition par la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale le 3 décembre 2013, a explicité sa méthode de redéfinition de l'identité des chaînes : « *Nous avons commencé par nous interroger, précisément, sur ce que nous voulions dire – et quelles valeurs voulons-nous défendre, sinon la liberté d'informer et d'être informé, l'égalité entre les hommes et les femmes, les droits humains, le fait que l'information n'est pas de la propagande mais qu'elle résulte de la confrontation des points de vue, la laïcité enfin, qui est souvent une idée neuve hors de nos frontières ? Ce socle de valeurs communes à l'ensemble de nos médias a fondé notre plan stratégique.* »

Le projet de COM réaffirme en premier lieu l'identité de chacun des trois médias du groupe. En partie complémentaires sur les plans éditorial et linguistique, ils visent des publics également complémentaires.

« *RFI a été réaffirmée très fortement comme une radio d'expertise, de réflexion et de découverte, en français et en douze langues étrangères. Ce n'est pas une chaîne d'information continue, mais l'information constitue son épine*

dorsale. RFI a pour nouvelle signature « Les voix du monde » : elle dit la vision plurielle proposée sur son antenne qui se veut très interactive.

« Monte Carlo Doualiya, radio généraliste, se revendique radio de la liberté, de la laïcité et de l'universalisme en langue arabe. Sa nouvelle signature est " Sur la même longueur d'onde " (...) que le monde arabe qui exige la liberté et l'égalité entre les hommes et les femmes. »

S'agissant de France 24, Marie-Christine Saragosse a précisé qu'elle « diffuse des informations en continu et le fera davantage encore ; parce qu'elle est multilingue, il s'agit, en réalité, de trois chaînes de télévision. Nous avons donc décidé de mettre fin au parallélisme absolu des trois antennes, considérant à la fois que le " prime time " diffère selon le point du globe où les téléspectateurs regardent les informations et qu'il convient de contextualiser davantage les informations diffusées, en fonction de la langue et de la culture de ceux qui nous regardent. La nouvelle signature de France 24 est " Liberté, égalité, actualité ".

« Ainsi, pour chacun des médias, nous avons réaffirmé que nous parlons depuis la France et que nous couvrons l'actualité internationale avec un regard qui nous distingue tant des chaînes anglophones que des chaînes arabophones. »

Dans son avis sur le présent projet de COM, le CSA se réjouit également de l'affirmation des identités des chaînes et « d'un socle commun de valeurs universelles porté par les trois médias de France Médias Monde. La promotion des valeurs démocratiques et des droits de l'Homme, la promesse d'une information libre, indépendante et honnête mettant en avant la diversité des points de vue et le débat, la laïcité, l'égalité des femmes et des hommes, la diversité culturelle sont autant de valeurs et de principes auxquels le Conseil est particulièrement attaché. »

b. L'enrichissement des grilles de programmes existantes

S'agissant de RFI, il s'agit tout d'abord d'adapter les grilles à des auditoires multiples en conservant deux grilles distinctes aux heures de grande écoute (Afrique et monde), principe que la précédente direction proposait de remettre en cause. L'entreprise s'engage à renforcer l'expertise, notamment en matière économique et sur le traitement du Maghreb et du Proche et Moyen-Orient, à travers des échanges avec MCD et France 24.

Comme l'indique le projet de COM, « fort du succès rencontré avec le développement d'émissions en Haoussa et Kiswahili, RFI compte dans le cadre du présent COM se rapprocher encore plus de ses auditeurs en proposant des contenus en langues véhiculaires africaines. Ainsi, un décrochage en Bambara sera mis en place dès 2014, ce qui est notamment justifié par les développements récents au Mali. » 600 000 euros sont prévus à cet effet par le plan d'affaires.

Lors de son audition par la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale le 3 décembre 2012, la présidente de FMM a néanmoins

indiqué que le choix de la langue était encore en cours de définition. Des réunions sont actuellement tenues avec le ministère des affaires étrangères « *pour choisir la langue d'Afrique de l'Ouest qui sera diffusée sur l'antenne de RFI. Un ensemble de paramètres doivent être pris en compte : le nombre de pays dans lesquels une langue donnée est parlée, mais aussi l'équilibre, dans un pays en voie de réconciliation, entre les langues parlées au Sud et au Nord. Parce que, vues de loin, certaines subtilités nous échappent, ces discussions ont lieu aussi avec l'Institut national des langues et civilisations orientales.* »

Pour MCD, dont le rapport de Jean-Paul Cluzel jugeait l'offre d'information insuffisante, l'entreprise s'engage à proposer une information davantage renouvelée, d'introduire davantage d'interactivité, de « renforcer l'axe France-Monde arabe dans les contenus » et de proposer davantage de programmes à destination des jeunes et des femmes.

Enfin, pour France 24, au-delà de l'assouplissement du parallélisme des antennes évoqué plus haut, il est proposé de renforcer les antennes arabophone et en langue anglaise.

La diffusion en espagnol fera l'objet d'une étude de faisabilité approfondie. Les antennes devront également limiter les rediffusions et développer des contenus de format plus long afin de mettre en perspective l'actualité. Enfin, l'entreprise s'engage à promouvoir davantage la diversité à l'antenne.

En matière éditoriale, il a été convenu de suivre la richesse et la variété de l'offre de programme des différentes antennes de France Médias Monde à travers les indicateurs 1, 2 et 3 qui fixent pour les trois antennes un objectif d'accroissement des programmes originaux.

Ces indicateurs sont complétés par l'indicateur 4 qui mesure l'évolution de la part du coût des rédactions dans le total des charges d'exploitation. Il est à noter que cet indicateur peut toutefois être affecté par une absence de maîtrise des coûts salariaux induisant en apparence seulement un effort du coût de grille. C'est pourquoi il est utilement complété par des indicateurs de suivi en valeur absolue.

Le rapporteur suggère que cet indicateur soit également complété par les coûts des rédactions de différentes antennes : RFI, MCD et France 24. Jean-Paul Cluzel avait d'ailleurs expressément souhaité que le COM précise les moyens spécifiquement attribués à RFI et à France 24 ainsi qu'au multimédia.

FRANCE MÉDIAS MONDE – PLAN D’AFFAIRES 2014-2015

Détail par rédactions

(en million d’euros)

	2012 réel	2013 reprévision	2014 PLF	2015 PLF
<u>Indicateur 4</u> : Part coût des rédactions dans les charges d’exploitation (en %)	43,9	43,4	43,6	43,5
Coût des rédactions (hors coûts techniques)	107,0	107,7	109,6	110,5
– RFI	47,8	47,9	48,7	49,4
– France 24	52,3	52,2	53,2	53,5
– MCD	6,9	7,5	7,6	7,7
Total charges d’exploitation	243,8	248,0	251,4	253,9

Source : FMM.

c. Les recommandations de CSA : introduire des engagements culturels et en faveur de l’accessibilité

Le Conseil approuve les objectifs d’amélioration des grilles et des contenus que le projet expose, et notamment s’agissant du développement de langues de diffusion qui permettraient à France Médias Monde de toucher un public plus important, tant pour RFI que pour France 24.

Le Conseil formule néanmoins plusieurs recommandations importantes.

Il propose d’ajouter un indicateur pour mesurer la réalisation de l’objectif de diffusion de programmes à caractère culturel (objectif par ailleurs promu dans le cahier des charges aux articles 2 et 13), en fixant un volume horaire minimum devant être consacré à de tels programmes.

Il suggère que l’objectif du projet de COM relatif à la promotion, sur l’antenne de RFI, de jeunes talents musicaux (objectif répondant à l’obligation inscrite à l’article 15 du cahier des charges) soit également quantifié par le biais d’un indicateur de suivi.

S’agissant de l’accessibilité des programmes de France 24 aux personnes handicapées, le Conseil relève que le projet de COM n’évoque pas cette question, alors que l’article 53 de la loi du 30 septembre 1986 prévoit qu’il le fasse. Il s’en étonne, d’autant que le projet de COM met en avant « la diversité dans toutes ses composantes » comme « ligne directrice au sein de France Médias Monde » et se réfère, s’agissant d’un objectif d’emploi de personnes handicapées à la loi n° 2005-102 du 11 février 2005, qui a par ailleurs introduit dans la loi du 30 septembre 1986 des obligations en termes d’accessibilité au bénéfice de cette catégorie de personnes. De plus, le cahier des charges dispose, en son article 24, que le COM doit prévoir les conditions dans lesquelles ces programmes sont rendus accessibles aux personnes sourdes ou malentendantes (par le sous-titrage) et aux personnes aveugles ou malvoyantes. Concernant l’obligation de rendre accessible aux personnes sourdes ou malentendantes la totalité des programmes,

des dérogations justifiées par les caractéristiques des programmes pourraient opportunément être ajoutées au projet de COM, pour rapprocher le régime de France 24 de celui des chaînes d'information privées.

Le rapporteur propose d'introduire un objectif de développement de **l'accessibilité des programmes de France 24 aux personnes malentendantes, qui pourrait, dans un premier temps, se limiter au sous-titrage d'un ou plusieurs journaux de la version francophone de la chaîne.**

« Concernant l'obligation de faire figurer dans le COM les engagements de la chaîne en faveur de l'accès des personnes aveugles ou malvoyantes aux programmes, le Conseil prend note des difficultés en la matière compte tenu des spécificités du service constitué d'antennes multiples visant en particulier des publics étrangers. Une dérogation pourrait être introduite dans la loi pour prévoir un régime spécifique. »

Enfin, le Conseil estime que **les dispositions du cahier des charges relatives à l'accès au savoir (article 12) ne font pas l'objet de suffisamment d'engagements dans le projet de COM**, et notamment s'agissant de France 24. Cette remarque s'applique tout particulièrement à l'obligation relative à l'éducation aux médias.

2. Un effort de rationalisation de la stratégie de développement de la distribution

Le deuxième volet du projet de COM traite de la distribution. Il témoigne d'un effort de rationalisation de la stratégie de développement de cette dernière par la définition de trois types de zones : les zones de consolidations, prioritaires, les zones de développement et les zones de conquête.

a. Les zones de consolidation

Le projet de COM définit des zones prioritaires, « zones de consolidation » où l'objectif est de maintenir les positions fortes des médias de FMM (Maghreb, Proche-Orient, Afrique francophone-Océan indien pour France 24 ; Afrique francophone-Océan indien et Haïti pour RFI, Proche-Orient pour MCD).

Comme l'a indiqué Marie-Christine Saragosse lors de son audition par la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale le 3 décembre 2013, *« Dans les zones de consolidation – Afrique francophone, Maghreb, Proche et Moyen-Orient – France 24, RFI et Monte Carlo Doualiya ont une notoriété certaine et une audience très significative, pour ne pas dire qu'elle est la première. Maintenir nos positions implique que nous ne nous laissions pas distancer par une concurrence très rude : celle, toujours croissante, des chaînes locales, et celle des chaînes chinoises, qataries et parfois russes. Nous procéderons à des délocalisations exceptionnelles de nos antennes et nous mènerons des campagnes publicitaires. La distribution est, à peu de choses près, à*

son état optimal dans ces zones. Mais, outre qu'il nous faut, je l'ai dit, ne pas rater le coche de la TNT, nous voulons ouvrir quelques stations FM supplémentaires – c'est imminent en Côte d'Ivoire – et, pour ce qui concerne RFI, lancer des émissions dans une nouvelle langue africaine de l'Afrique de l'Ouest ; nous réfléchissons au choix de cette langue. Nous comptons aussi sur la mobilité en pleine expansion en Afrique.

« (...) Un accord avec l'Algérie tend à la coproduction en direct, pour la première fois, d'une émission hebdomadaire d'analyse de l'actualité diffusée sur Monte Carlo Doualiya et sur Radio Algérie internationale. La première a eu lieu la semaine dernière. Le sujet « le terrorisme aux frontières de l'Algérie » – et les invités ont été choisis conjointement. France 24 sera délocalisée en Algérie pour couvrir la visite qu'y fera le Premier ministre en décembre. À cette occasion, je signerai un accord tendant à la coproduction par France 24 d'émissions qui seront également diffusées sur la chaîne algérienne ; c'est un grand pas en avant. Des accords identiques sont en préparation avec le Maroc et la Tunisie, et nous avons déjà signé un accord avec la radio tunisienne, qui reprend Monte Carlo Doualiya sur Radio Tataouine, et des accords relatifs à la formation.

« Au Proche et au Moyen-Orient, des accords de reprise partielle de France 24 ont été signés au Liban. En Égypte, une coproduction va être lancée prochainement entre France 24 en langue arabe et une chaîne de télévision égyptienne ; nous avons également conclu un accord pour la réalisation d'une émission hebdomadaire coproduite par Radio Masr et Monte Carlo Doualiya, associant un rédacteur en chef égyptien et un rédacteur en chef de notre antenne. Vous l'aurez compris, nous avons beaucoup à faire dans les zones de consolidation. »

b. Les zones de développement

Le projet de COM identifie dans un second temps des zones de développement où l'objectif est de rechercher la notoriété : pays du Golfe, Afrique non francophone et Europe pour France 24 ; Afrique non francophone, Europe et Cambodge, pour RFI ; pays du Golfe et Libye pour MCD.

Comme l'a indiqué Marie-Christine Saragosse lors de son audition par la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale le 3 décembre 2013, *« Dans les zones de développement, il nous faudra faire progresser notre taux de notoriété et pour cela améliorer notre exposition et donc notre taux de couverture. Nous devons nous faire connaître mieux dans les pays du Golfe en multipliant les délocalisations d'antenne et en complétant notre offre par de nouvelles fréquences FM et par des diffusions partielles. Monte Carlo Doualiya vient de signer un accord en ce sens à Oman et des projets similaires sont en cours avec les Émirats arabes unis. Cela vaut aussi pour l'Afrique non francophone ; nous devons avoir une vision panafricaine et, sur une zone où nous disposons de solides atouts – la présence de RFI, qui propose des émissions en kiswahili, et de France 24 en*

anglais –, nous devons pouvoir progresser. Sachant l'accord de l'État, nous avons déjà anticipé le COM en nous installant sur la TNT au Kenya et en Tanzanie.

« En Europe, notre taux de couverture est excellent pour France 24 mais nous entendons aussi faire progresser notre notoriété.(...) RFI, en Europe, se concentre sur la Roumanie : RFI Romania y est jugée remarquable, le Premier ministre roumain me l'a dit lui-même. Nous venons de signer un accord de coopération avec TV5 Monde, également présente en Roumanie grâce aux sous-titrages de ses programmes en roumain ; il prévoit des promotions croisées et des opérations conjointes dans ce pays. »

Enfin, il est à noter que la France constitue également une zone prioritaire de développement, ce qui soulève un certain nombre d'interrogations qui devront être clarifiées dans le cadre de l'élaboration du prochain COM. Le rapporteur reviendra plus en détail sur ce point dans le III du présent rapport.

c. Les zones de conquête

Enfin le projet de COM identifie des « zones de conquête » où l'objectif est d'émerger en matière de distribution : Asie-Pacifique, Amérique du nord, Amérique latine-Caraïbes pour France 24 ; Maghreb, Proche-Orient, pays du Golfe, Europe, Asie hors Cambodge, Amérique du nord, Amérique latine et Caraïbes pour RFI ; Maghreb, Afrique francophone et non francophone, Amériques pour MCD.

Le projet de COM précise que « ces zones seront traitées sous l'angle d'une démarche reposant sur les opportunités qui se présentent et en prenant en compte la contrainte budgétaire. »

France 24 a pénétré le marché indien en signant un accord qui permet à la version en langue anglaise de la chaîne d'être présente dans un foyer sur quatre.

FMM a également développé l'offre de RFI en persan. L'entreprise souhaite développer sa visibilité en Amérique du Nord. Elle y a signé des accords conduisant au gain de deux millions de foyers supplémentaires cette année.

Comme l'a indiqué Marie-Christine Saragosse lors de son audition par la commission des affaires étrangères, « Étant donné la contrainte budgétaire, nous avons décidé de différer nos efforts de distribution et de marketing de France 24 en Amérique Latine : il nous semble peu rationnel de tenter de nous y renforcer alors que nous ne diffusons pas en langue espagnole. L'État souhaiterait que nous y soyons présents, car tous nos concurrents le sont. Nous savons que l'audiovisuel public extérieur français est attendu dans ces pays latins, nous n'ignorons pas cette attente et le projet COM indique que nous devons y travailler, mais le budget nécessaire au lancement d'une chaîne en espagnol diffusée 24 heures sur 24 s'élève à 18 millions d'euros. Nous avons proposé de commencer par une

diffusion de 2 heures, mais la tutelle a jugé que si lancement il y a, la durée de diffusion doit être plus longue. Le projet est donc à l'étude et reporté à 2015.

« RFI, en revanche, est très présente en Amérique Latine, où elle a conclu de très nombreux accords de reprise de ses programmes en espagnol et en portugais. »

d. Un financement contraint qui oblige à opérer des choix

Compte tenu des moyens limités dont l'entreprise dispose sur la durée du COM, les projets de développement dont le financement est prévu par le plan d'affaires sont les suivants :

– consolidation de la distribution de France 24 et de la diffusion de RFI et MCD dans les zones d'influence prioritaires que sont le Maghreb, l'Afrique subsaharienne et le Moyen-Orient. L'entreprise indique que cette consolidation sera financée par redéploiement ;

– renforcement de la présence en France de France 24 à travers le projet de diffusion en Ile-de-France et, si les opportunités se présentent, de RFI et MCD. Ce projet aura un coût de 300 000 euros annuels.

e. Des indicateurs d'exposition perfectibles

Les indicateurs 5 à 9 permettent d'évaluer l'évolution de l'exposition des antennes tant en matière de distribution, de notoriété que d'audience linéaire et non linéaire. Ces indicateurs correspondent à ceux utilisés depuis plusieurs années dans les rapports annuels de performance.

En ce qui concerne l'indicateur 5 relatif à l'évolution de la distribution, il permettra d'appréhender les efforts réalisés ou les marges de manœuvre existantes pour assurer la réception, ce qui ne préjuge pas de l'audience.

Les indicateurs d'évolution de la notoriété sont ventilés entre grand public (indicateur 6) et leaders d'opinion (indicateur 7), ce qui est pertinent. La notoriété constitue le socle de l'audience et constitue donc un levier de développement des ressources propres.

L'indicateur 8 mesure l'évolution de l'audience par média sur la cible grand public. Il convient de saluer le fait que cet indicateur propose l'audience totale mesurée et non pas l'audience estimée qui a longtemps été l'indicateur suivi par l'AEF. La cible (stabilité le plus souvent) n'apparaît cependant pas très volontariste.

S'agissant des indicateurs de notoriété et d'audience prévus par le projet de COM, le CSA, dans son avis, approuve le choix de l'audience « hebdomadaire », *« qui semble approprié pour les médias internationaux même si c'est un indicateur plus favorable que l'audience « veille », qui est utilisée pour les radios nationales. »*

Le Conseil estime qu'il serait par ailleurs **pertinent de décliner les indicateurs pour les différentes zones mentionnées dans le projet de COM** (zones de consolidation, de développement et de conquête), avec des objectifs de progression adaptés.

Le rapporteur souscrit aux observations du CSA et suggère également que, dans la mesure du possible, des comparaisons des performances de FMM avec celles de ses principaux concurrents soient proposées.

3. Le développement de la haute définition et des nouveaux médias

a. Le développement de la production en haute définition

Pour faire face à la généralisation inexorable de la haute définition, le plan d'affaires prévoit l'autofinancement par FMM de la migration en haute définition des outils de production et de diffusion de France 24, ce qui représente un investissement total de l'ordre de 11 millions d'euros.

Si la régie de diffusion de France 24 a basculé vers la haute définition, le projet de COM ne prévoit pas le budget nécessaire à la diffusion satellitaire en haute définition. Comme l'a précisé la présidente de FMM lors de son audition par la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale le 3 décembre 2013, *« Ne pas pouvoir proposer d'offre en haute définition peut provoquer une éviction, soit que certains bouquets ne veuillent plus offrir que des chaînes en haute définition, soit que le surplus de capacités satellitaires rendu nécessaire par cette technique conduise à évincer celles des chaînes qui n'auront pas migré vers la nouvelle technique. Une extrême vigilance est donc de mise. De même, en 2020, la télévision analogique hertzienne aura cessé d'être, toutes les chaînes ayant basculé sur la TNT. C'est une source d'opportunités, mais aussi de risques si nous ratons le coche, en Afrique francophone notamment. »*

C'est pourquoi l'entreprise prévoit de mettre en place un mécanisme d'alerte lui permettant d'analyser les risques d'éviction : s'ils s'avèrent, la tutelle sera saisie et tranchera, soit en trouvant les budgets nécessaires, soit en renonçant en toute connaissance de cause.

b. Le développement des nouveaux médias

L'essor des nouveaux médias constitue le troisième volet du COM.

Accaparée par son projet de fusion des rédactions télé et radio, la précédente direction n'a pas accordé à ces nouveaux médias toute l'attention qui leur est due. Il s'ensuit que les sites internet de RFI et France 24 ont vieilli.

Comme l'a relevé Mme Saragosse, *« La rénovation du site de Monte Carlo Doualiya a eu un effet immédiat, le nombre de visites mensuelles passant de 200 000 à 400 000. Le nouveau site de France 24 sera lancé le 12 décembre ; doté d'une application de lecture horizontale adaptable spontanément à tous les*

supports numériques mobiles, il sera à la pointe de l'innovation. Nous allons aussi rénover les sites de RFI en français et en langues étrangères, qui sont pour nous un atout considérable. Ainsi, en délocalisant la rédaction Khmer, nous sommes passés de 1 heure à 3 heures de production propre par jour et à 13 heures de conduite d'antenne en langue khmère, et la diffusion de ces programmes sur l'Internet a eu un résultat foudroyant : le nombre de visiteurs mensuels du site en langue khmère est passé de moins de 200 000 à 800 000. Alors qu'il n'a été soumis qu'à une rénovation légère, le site en vietnamien attire depuis lors un million de visiteurs chaque mois. Nous voulons, de la même manière, mettre au goût du jour tous les sites en langue étrangère de RFI. »

Au-delà de la modernisation des sites internet, le COM décline plusieurs objectifs : développement des services participatifs et communautaires, de l'offre de vidéo, en particulier de radio filmée, de nouvelles formes d'écritures adaptées aux nouveaux médias, des offres mobiles, « over the top » (OTT) et en télévision connectée, optimisation du référencement, développement de la syndication des contenus sur des sites externes et des services de notification...

En ce qui concerne la structuration de l'offre, **le rapport de Jean-Paul Cluzel avait préconisé la mise en place d'une offre commune multimédia pour RFI, MCD et France 24**. La nouvelle direction de FMM a fait naître une direction des nouveaux médias commune et transversale qui gère les fonctions support de l'ensemble des offres numériques. **Cependant, chaque média dispose d'un site qui lui est propre. Les rédactions « nouveaux médias » ne sont pas regroupées dans un pôle commun mais sont intégrées aux rédactions de chaque antenne.**

Ce choix a été fait afin, d'une part, d'assurer une cohérence éditoriale entre les antennes et les nouveaux médias et, d'autre part, de tirer parti de la notoriété des antennes sur les offres « nouveaux médias ». Toutefois, selon la DGMIC, *« de nombreuses collaborations et synergies se développent entre les antennes radio et télévision. Quelques exemples :*

« – depuis le mois de juin 2013, le site de France 24 " les Observateurs " a été adapté dans une version persane par les journalistes de rédaction persane de RFI ;

« – en janvier et février 2013, le service internet de RFI et celui de France 24 ont créé un site commun entièrement dédié à la Coupe d'Afrique des nations. 2 millions de visites ont été enregistrées sur l'ensemble de la période concernée. »

0,7 million d'euros supplémentaires par an sont consacrés aux nouveaux médias par le plan d'affaires.

La ligne consacrée aux nouveaux médias dans le compte de résultat analytique prévisionnel 2011-2015 (2,9 millions d'euros en 2013), qui est en diminution de 8 % sur la période, ne correspond qu'aux crédits de la direction des nouveaux médias.

Le budget total alloué aux offres numériques (les rédactions « nouveaux médias », la direction des nouveaux médias et les développements dédiés de la direction des technologies et systèmes d'information) s'élève quant à lui, selon les informations transmises par l'entreprise, à 13 millions d'euros.

Le rapporteur suggère que le plan d'affaires fasse apparaître l'évolution du budget global alloué aux offres numériques.

En ce qui concerne les indicateurs de performance des nouveaux médias, les cibles sont simplement constituées de hausses mais aucun objectif chiffré n'est posé, ce qui peut paraître insuffisamment volontariste.

S'agissant des nouveaux médias, le CSA estime également souhaitable que les indicateurs soient **déclinés par zone géographique.**

4. Gestion de l'emploi et harmonisation sociale : deux défis majeurs

a. Les enjeux de l'harmonisation sociale

L'harmonisation sociale sera le principal enjeu social de l'année 2014. Elle devra permettre de rechercher un équilibre entre les deux modes d'organisation en place : d'une part un système hérité des anciennes conventions collectives applicables au secteur de l'audiovisuel public (RFI et MCD) et d'autre part une couverture conventionnelle minimale et plus souple à France 24.

Après plusieurs années de tension, le dialogue social à l'intérieur de FMM a été relancé et laisse espérer une mise en œuvre de l'harmonisation sociale dans un climat apaisé et constructif en 2014.

Il convient de rappeler que le 13 février 2012, l'opération de fusion a entraîné la mise en cause des accords d'entreprise, le terme du délai de survie de ces accords étant fixé au 13 mai 2013.

Durant cette période, les salariés de RFI, de France 24 et de MCD étaient régis par les textes qui leur étaient applicables avant la fusion. En attendant de parvenir à la signature d'accords s'appliquant à l'ensemble des salariés de FMM, la direction a décidé d'appliquer unilatéralement jusqu'au 31 décembre 2014 les dispositions des accords collectifs mis en cause, à l'exception de celles résultant des accords qui ne peuvent être appliquées unilatéralement.

FMM a lancé, début 2013, les négociations devant conduire à la fusion des instances représentatives du personnel (IRP), condition préalable à la bonne marche des négociations. Avant la fin de l'année 2013, un comité d'entreprise unique sera constitué, et les personnels seront représentés par une seule délégation de délégués du personnel.

L'objectif est de créer le cadre social qui permette à des salariés issus de logiques organisationnelles différentes de travailler ensemble dans les directions fusionnées, et en cohérence entre les rédactions non fusionnées.

La définition des métiers devra tenir compte des évolutions liées au développement de l'univers numérique tant pour les journalistes radio et télévision que pour les personnels techniques. En parallèle, l'effort de formation doit être intensifié, notamment pour faciliter l'adaptation des personnels aux mutations de l'audiovisuel et aux développements numériques.

Le système de classification aura pour objectif de reconnaître les niveaux de qualification correspondant aux différents postes et fonctions. Il sera fondé sur des critères tels que la responsabilité associée, le niveau d'expérience requis, les compétences nécessaires à la tenue du poste.

La structure des rémunérations doit être simplifiée et harmonisée. Elle devra permettre une meilleure reconnaissance de l'expertise professionnelle et de la qualité de travail en respectant les contraintes budgétaires de FMM.

L'harmonisation de l'organisation et du temps de travail se basera sur la réalité actuelle de la durée de travail des différents corps de métier et sur l'évolution des textes réglementaires et de la jurisprudence. L'objectif est de trouver l'équilibre permettant à l'entreprise unifiée de fonctionner efficacement. Réduire les différences en termes de temps de travail et en trajectoires de rémunérations sera un des objectifs prioritaires de FMM.

En ce qui concerne le financement de l'harmonisation sociale, prévu par le plan d'affaires, comme l'a indiqué la présidente de FMM lors de son audition par la commission des affaires étrangères, « *un plan de négociation est arrêté, et nous savons dans quelle enveloppe nous devons tenir.* »

b. La gestion de l'emploi

Les deux plans de départs volontaires ont généré des économies en matière de coûts de personnels. L'objectif est aujourd'hui de stabiliser les effectifs et la masse salariale associée, alors que les glissements inéluctables de la masse salariale représentent chaque année environ 2 millions d'euros. La stabilisation en légère hausse de l'emploi total prévue par l'indicateur 10 est une nécessité. Il est essentiel de maîtriser les charges de personnel (indicateur 13) afin de dégager des moyens pour les programmes, la distribution ou encore le développement de la HD.

Comme il a été indiqué précédemment, le recours aux salariés non permanents au sein de France 24, RFI et MCD a fortement augmenté depuis 2008, comme le montre le tableau ci-après.

LES SALARIÉS NON PERMANENTS AU SEIN DE FRANCE 24, RFI ET MCD DEPUIS 2008
En équivalent temps plein

(moyenne annuelle)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (estimation)
France 24	72	124	140	182	194	190
– <i>Pigistes</i>	56	98	112	144	155	153
– <i>Intermittents</i>	16	25	28	38	39	37
RFI	186	164	157	153	157	161
– <i>Pigistes</i>	37	32	32	32	36	42
– <i>Correspondants</i>	103	95	98	100	102	104
– <i>Intermittents</i>	47	37	27	21	19	15
MCD	13	6	5	5	5	5
– <i>Pigistes</i>	–	–	–	–	–	–
– <i>Intermittents</i>	13	6	5	5	5	5
Total	271	293	302	341	356	356

Source : FMM.

L'augmentation du recours aux non permanents entre 2010 et 2012 au sein de France 24 s'explique principalement par le passage de 4 heures à 24 heures de la diffusion en arabe, par le renforcement des rédactions anglophone et francophone ainsi que l'internalisation de certains magazines.

Le changement de stratégie intervenu en juillet 2012, qui repose sur le maintien de rédactions distinctes par média, s'est également traduit par le recours à de nombreux pigistes (44 ETP) réduisant d'autant les économies attendues du non-remplacement des départs.

Dans le cadre d'une organisation stabilisée, FMM prévoit de faire diminuer de 18 % le recours aux personnels non permanents (qui passerait de 24 % à 21 %) sur la période du COM (indicateur 10). Il s'agit d'un effort très significatif.

La mission de contrôle général économique et financier estime à cet égard que **l'échéance de 2015 pour la mise en place d'un système de planification de l'activité (indicateur 11) est beaucoup trop éloignée**. Elle appelle de ses vœux la mise en place d'un tel système sans attendre la nouvelle convention collective.

Deux indicateurs relatifs à l'égalité hommes-femmes (indicateurs 11-1 et 11-2) sont également proposés. Ils montrent que **la situation des femmes dans l'entreprise est globalement satisfaisante** avec 44 % de personnel féminin au sein de l'encadrement journaliste et 49 % des mesures individuelles attribuées à des femmes.

5. Les coopérations avec les autres opérateurs participant à la politique audiovisuelle extérieure de la France

a. La coopération avec les autres sociétés de l’audiovisuel public

La collaboration entre FMM et Radio France porte aujourd’hui essentiellement sur la mise à disposition des studios de Radio France en région à travers le réseau France Bleu pour la réalisation de certaines émissions de RFI. Les deux sociétés collaborent également à travers le fonds « Radio France-RFI Planète Radio » qui permet notamment de doter des radios partenaires, principalement en Afrique, de moyens techniques.

Afin de développer de nouveaux partenariats, une convention cadre entre FMM et Radio France en vue de la mise en place de synergies dans les domaines de la production éditoriale, de la communication conjointe sur des événements, des moyens techniques, voire en matière de ressources humaines est en cours d’élaboration.

La coopération entre FMM et France Télévisions est actuellement encadrée par un contrat commercial portant sur la fourniture d’images de France Télévisions à France 24 et de prestations diverses à l’occasion des voyages officiels.

À l’image du rapprochement entrepris avec Radio France, les deux groupes ont entamé en juillet dernier un cycle de rencontres afin d’adapter ce contrat à l’évolution de la production éditoriale et des besoins des chaînes. Ces échanges doivent également permettre de favoriser les synergies et les collaborations afin de développer des coproductions et la valorisation croisée des contenus produits par les deux groupes.

Avec ARTE France, des contacts ont été pris pour envisager la coproduction ou l’échange de formats moyens ou longs de reportages.

Avec l’Agence France Presse (AFP), des synergies seront recherchées au niveau de la production d’images originales. Les compétences journalistiques de l’AFP seront utilisées dans le cadre des émissions de débat produites par les antennes de FMM. La possibilité de mutualiser les correspondants à l’étranger sera examinée. Des partenariats autour des campagnes publicitaires sont envisagés.

b. Définir une politique de complémentarité avec TV5 Monde

Depuis le 23 mai 2013, France Télévisions est l’actionnaire principal de TV5 Monde en lieu et place de FMM. Toutefois, la recherche de synergies entre FMM et la chaîne francophone n’est pas abandonnée.

Lors de son audition par la commission des affaires étrangères de l’Assemblée nationale le 3 décembre 2013, la présidente de FMM a présenté clairement les enjeux de la relation avec TV5 Monde : « *Nous faisons des études*

d'audience et des émissions en commun, ainsi que des interviews conjointes – ainsi, à chaque fois que le Président de la République a accordé des entretiens, nous avons associé TV5 Monde –, et nous avons aussi des accords d'assistance technique (...). Nos relations sont donc très bonnes. Nous menons une réflexion sur la distribution, qui est selon moi l'enjeu le plus important. Il faut parvenir à une sorte de code de bonne conduite. Si, en un lieu, toute notre action ne servait qu'à remplacer TV5 Monde par France 24, nous aurions tout raté, car cela signifierait que la France aurait financé deux médias pour qu'ils se concurrencent entre eux. Le principe est que France 24 vient renforcer le dispositif et non se substituer à TV5 Monde. C'est d'autant plus nécessaire que France 24 est une chaîne d'information continue, aucunement une chaîne généraliste comme l'est TV5 Monde. Pourquoi les Français seraient-ils les seuls à n'avoir droit qu'à une seule chaîne dans leur langue dans un hôtel à l'étranger ou sur un réseau câblé ? Notre objectif est de renforcer l'offre française, qu'elle s'exprime en français, en anglais ou en arabe, avec une complémentarité linguistique éventuelle en certains lieux.(...) France 24 est diffusée dans 250 millions de foyers, et nous en sommes à 71 millions de reprises partielles. Les zones de présence de France 24 et TV5 sont assez complémentaires : TV5, qui fêtera ses trente ans dans quelques jours, est plus présente en Amérique latine, aux États-Unis, en Asie, en somme dans les zones de conquête de France 24. »

La distribution mondiale constitue un premier axe de coopération : les savoir-faire et les bureaux délocalisés à l'international de TV5 Monde peuvent permettre une meilleure efficacité dans les zones où ces bureaux sont implantés (en Asie et en Amérique) et permettre à France 24 de réaliser des économies en évitant de devoir ouvrir des bureaux en propre dans chacune de ces régions. La distribution d'offres couplées entre TV5 Monde et France 24 doit y être recherchée quand cela est pertinent.

Il convient néanmoins de signaler que le projet de convention de distribution commun en Asie présenté au conseil d'administration de TV5 Monde du 24 juin 2009 n'a pas été renouvelé à son échéance du 31 décembre 2010, chaque partie se rejetant la responsabilité de la situation.

Sur le plan de la communication et du marketing local, FMM et TV5 Monde souhaitent utiliser la puissance de leurs antennes pour réaliser des **promotions croisées et des opérations locales conjointes** qui permettront de mutualiser les budgets de communication par pays.

Par ailleurs, plusieurs partenariats sont déjà en place avec TV5 Monde, et concernent principalement **les études d'audience**. Ainsi, les contrats « Africascope » et « Maghreboscope » permettent de partager les études en Afrique francophone et au Maghreb. Un contrat commun permet également aux deux sociétés de suivre l'audience sur les nouveaux médias. Ce partenariat sera poursuivi.

En outre, RFI et TV5 Monde réalisent en partenariat les émissions « Afrique presse » et « Internationales ». De nouveaux projets éditoriaux communs entre ces médias seront explorés sans remettre en cause leurs identités propres. Les deux sociétés s'accordent en effet sur la nécessité d'éviter toute redondance entre les programmes de TV5 Monde et de France 24.

L'ensemble de ces projets de coopération avec TV5 Monde, ainsi que les modalités pratiques de leur mise en œuvre, sera formalisé dans **une convention bilatérale liant FMM et TV5 Monde au premier semestre 2014**.

B. UN PLAN D'AFFAIRES RÉALISTE MALGRÉ LES INTERROGATIONS QUI PÈSENT SUR LES RESSOURCES PUBLICITAIRES

Développements	En millions d'euros
Lancement d'une langue vernaculaire africaine en 2014	0,6/an
Enrichissement des grilles de programmes existantes	1,2/an
Consolidation de la distribution des antennes de FMM dans les zones d'influence prioritaire	Financé par redéploiement
Diffusion de France 24 en Ile-de-France	0,3/an
Migration en haute définition des outils de production et de diffusion de France 24	39 sur 5 ans
Renforcement et développement des nouveaux médias	0,7/an

Source : FMM

1. Un accompagnement très significatif de l'État

L'État a accepté d'accompagner financièrement la nouvelle stratégie de FMM en complément de la recherche par l'entreprise d'économies et de synergies.

Le plan d'affaires du projet de COM prévoit de mobiliser **10,8 millions d'euros de mesures nouvelles sur la période 2014-2015 dont 6,4 millions d'euros autofinancés par FMM et 4,4 millions d'euros financés par l'État** à travers une progression de la dotation publique de 3,4 millions d'euros entre 2013 et 2015 (soit + 0,7 % par an) et le bénéfice du crédit impôt compétitivité emploi (CICE) à hauteur d'un million d'euros.

« *Je me dois de souligner l'effort de l'État en faveur de France Médias Monde* » a souligné la présidente de FMM devant la commission des affaires étrangères de notre assemblée le 3 décembre dernier. « *En ces temps de budgets contraints, nous avons ressenti cet accroissement de 4,4 millions d'euros sur deux ans comme un signe d'adhésion à notre stratégie.* »

Dans son avis sur le présent projet de COM, le CSA se félicite également de l'augmentation régulière de la dotation budgétaire allouée à FMM de 2013 à 2015, malgré un contexte budgétaire général contraint.

2. Un effort sur les coûts de structure et la gestion qui doit être salué

Dans le cadre de sa nouvelle organisation, FMM a regroupé les anciennes fonctions supports d'AEF, de RFI, de France 24 et de MCD en plusieurs directions unifiées ⁽¹⁾.

Comme l'indique la Cour des comptes dans son rapport annuel 2013, *« l'organigramme actuel de l'AEF témoigne d'un effort de regroupement des équipes chargées des fonctions support, en particulier avec une direction technique et des systèmes d'information désormais communs à France 24 et à RFI. Il en est de même dans les domaines financiers (gestion centralisée de la trésorerie du groupe) et juridique (renforcement des appels d'offres). »*

Cette réorganisation de l'entreprise a permis une diminution des charges issues des fonctions support de 17 % entre 2011 et 2013. Elles sont en effet passées de 61,1 millions d'euros à 50,3 millions d'euros (budget 2013). Sur la période du COM, elles continuent à baisser, mais moins fortement : 49,9 millions d'euros en 2014 et 49,7 millions d'euros en 2015. Cette baisse s'explique notamment par la suppression de 21 emplois à l'occasion du second plan de départ volontaire dans les fonctions supports entre 2012 et 2013.

Pour 2014-2015, FMM compte poursuivre ses efforts en matière d'économies et de redéploiements afin de dégager 4,2 millions d'euros de ressources annuelles supplémentaires : 1,4 million d'euros du fait de la rationalisation du mode d'exploitation des régies de production et de diffusion de France 24 ; 1,5 million d'euros résultant d'une amélioration de la planification de l'activité et 1,3 million d'euros de baisse nette des frais généraux de l'entreprise.

En ce qui concerne les coûts de diffusion, des résultats satisfaisants ont déjà été obtenus, à l'instar de la renégociation du contrat de diffusion en ondes courtes de TDF (qui s'est traduit par une économie annuelle de 9,2 millions d'euros).

Le rapporteur salue la mise en place d'un indicateur de l'évolution du coût des fonctions support (indicateur 15) et d'un indicateur des charges d'exploitation hors cœur de métier (indicateur 14). Il est en effet pertinent de les faire baisser tendanciellement.

Plusieurs actions importantes ont commencé à être mises en œuvre afin d'améliorer les procédures de gestion : harmonisation des systèmes d'information de gestion et des procédures, création d'une coordination des achats et d'une commission des marchés publics, création de la fonction d'audit et contrôle interne, suivi budgétaire des postes et des effectifs, etc.

(1) Une direction administrative et financière, une direction juridique, une direction de la communication, une direction de la stratégie, une direction des ressources propres, une direction technique et services d'information et une direction des ressources humaines.

3. La question des ressources propres

Depuis la création de l'AEF, les hypothèses de ressources propres ont été caractérisées par un volontarisme trop optimiste.

Comme l'indique la présidente de FMM dans sa réponse au rapport annuel 2013 de la Cour des comptes, « *Quant aux autres ressources propres (diversification, partenariats, syndication de contenus, distribution payante, coproduction de magazines, etc.), quel que soit leur potentiel de progression, il ne saurait être surestimé et ne pourra être apprécié que dans la durée. En tout état de cause, avec la fin du minimum garanti de recettes publicitaires en 2013 et la perte en 2012 du contrat Euranet qui générerait une ressource annuelle de 900 000 euros pour RFI, c'est à une forte baisse de ses ressources propres qu'est confrontée aujourd'hui la nouvelle direction.* »

Le plan d'affaires table sur une progression qui apparaît raisonnable des ressources propres de 8,2 millions d'euros en 2013 à 10,4 millions d'euros en 2015, soit une augmentation de 27,2 %.

Les ressources propres de FMM sont principalement des recettes publicitaires, lesquelles devraient atteindre 4,3 millions d'euros, dont 2,4 millions d'euros pour France 24, 1,8 million d'euros pour RFI et 0,1 million d'euros pour MCD.

Les autres ressources propres comprennent les recettes de diversification, notamment la distribution payante ainsi que les recettes générées par l'Académie France 24 et par la location d'émetteurs FM. Elles représentent 5,2 millions d'euros et sont relativement stables.

La convention de régie publicitaire signée entre France 24 et France Télévisions Publicité (FTP) pour la période 2011 à 2015 a fixé, pour les deux premières années, des chiffres d'affaires minimum garantis nets de 3,2 millions d'euros en 2011 et de 3,9 millions d'euros en 2012, quelles que soient les recettes effectives. À compter de 2013, il convient d'être particulièrement prudent car aucun minimum garanti n'est prévu.

Comme l'indique la DGMIC en réponse aux questions du rapporteur, « *S'agissant des recettes publicitaires de France 24, les prévisions du COM pour les exercices 2014 et 2015 se sont basées sur les prévisions de FTP à mi-année. La principale incertitude réside sur les recettes publicitaires générées par la régie publicitaire de France 24, FTP. En effet, les recettes nettes régie de France 24 sont attendues à 1,5 million d'euros, très largement inférieures à la prévision budgétaire. Toutefois, France Médias Monde considère l'année 2013 comme un accident. Les recettes publicitaires de France 24 inscrites au budget 2014 atteignent 2,4 millions d'euros soit un montant identique au réalisé 2012 et à la performance de TV5 Monde en 2013. Cette prévision semble donc acceptable malgré les résultats attendus pour 2013.* »

III. DES CHANTIERS DE RÉFLEXION POUR LE PROCHAIN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

A. LA NÉCESSAIRE CLARIFICATION DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

1. Le développement de la diffusion en France : un sujet qui mérite débat

a. Les ambitions affichées par la nouvelle direction

Le projet de COM prévoit l'élargissement de la diffusion des chaînes de FMM sur le territoire français. Si le plan d'affaires ne prévoit que le financement d'une diffusion de France 24 en Ile-de-France, cet objectif, qui constitue un nouveau projet stratégique, mérite réflexion, s'agissant d'un service public qui est avant tout un outil de la diplomatie d'influence de notre pays et dont la finalité première n'est pas de s'adresser au public français.

En application de l'article 48 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, le Gouvernement a saisi pour avis, le 26 novembre 2013, le CSA d'un projet de décret portant modification du cahier des charges de la société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France.

Les modifications proposées visent :

– pour France 24, à permettre sa diffusion par voie hertzienne terrestre, en langue française, anglaise ou arabe, sur tout ou partie du territoire métropolitain ;

– pour RFI, à étendre sa diffusion vers d'autres parties du territoire métropolitain que l'Ile-de-France ;

– pour MCD, à permettre sa diffusion sur certaines parties du territoire métropolitain.

Ces modifications du cahier des charges sont un préalable à l'engagement de la procédure prioritaire d'attribution des fréquences au secteur public prévue à l'article 26 de la loi du 30 septembre 1986.

Lors de son audition par la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale le 3 décembre 2013, Marie-Christine Sargosse a clairement affirmé sa volonté de développer largement la diffusion des chaînes de FMM sur le territoire national : « *La France aussi est pour nous une zone de développement. Cela peut paraître paradoxal, mais outre que notre élan à l'étranger suppose une solide reconnaissance de nos antennes à l'intérieur de nos frontières, nos concitoyens doivent s'ouvrir à l'information mondiale.*

« Actuellement, nous ne sommes diffusés qu'en Île-de-France pour ce qui concerne RFI. Nous disposons d'une fréquence temporaire à Marseille pour RFI et Monte Carlo Doualiya ; France 24 est présente sur le câble et le satellite et l'ADSL ; mais ne l'est pas sur la TNT.

« Le COM prévoit l'élargissement de notre présence en France (...). Nous serions désespérés de devoir quitter Marseille le 31 janvier prochain, et les élus marseillais, tous bords confondus, se mobilisent à nos côtés pour qu'il n'en soit rien. Marseille compte d'importantes communautés à la fois francophones et arabophones, et aussi de fortes communautés françaises dont les origines sont en Afrique.

« RFI et Monte Carlo Doualiya font un travail remarquable. Les radios laïques en langue arabe ne sont pas si nombreuses, et il n'existe pas d'autre chaîne de télévision non confessionnelle en langue arabe que France 24. Il est donc dommage que la diffusion de nos médias soit réservée à l'étranger ; il serait bon qu'ils soient davantage présents sur notre territoire. Une fréquence, au moins partielle, en Île-de-France devrait être attribuée à France 24, en langue française pour commencer ; les pouvoirs publics ont saisi le CSA à cette fin, pour faire jouer le droit de préemption de l'État. Nous espérons jouer de la sorte un rôle utile en France. »

b. Un développement soutenu par le CSA

Dans son avis sur le présent projet de COM, le CSA estime que la diffusion de FMM sur le territoire national *« doit être encouragée. »*

S'agissant de France 24, il est prévu qu'une diffusion *« au moins partielle »* sur la TNT sera recherchée. *« Sont mises en avant l'originalité de l'offre éditoriale de la chaîne susceptible d'intéresser le public français et l'assise nationale de nature à renforcer la notoriété et la légitimité mondiales de la chaîne. Des retombées du marché publicitaire paneuropéen sont également attendues. »*

Ainsi qu'il l'a précisé dans son avis sur la modification du cahier des charges, le Conseil estime nécessaire une adaptation de ce dernier afin notamment d'introduire, au titre des missions de France 24, la cible de public résidant en France.

Quant à l'extension souhaitée de la diffusion FM de RFI et de MCD en France, le Conseil rappelle néanmoins qu'un tel déploiement est notamment conditionné à la disponibilité de la ressource radioélectrique et à la mise en œuvre de la procédure de réservation prioritaire de fréquences, pour laquelle le Conseil dispose d'une marge d'appréciation.

S'agissant de la diffusion actuelle, à Marseille, d'un programme conjoint de RFI et de MCD, le Conseil salue son originalité et son succès. Il rappelle que FMM

bénéficie d'une autorisation temporaire accordée du 3 juin 2013 au 31 janvier 2014 et que cette autorisation ne peut être renouvelée conformément à la loi et à la jurisprudence du Conseil d'État en la matière. Par ailleurs sur le plan technique, la fréquence utilisée – 107,9 MHz – ne peut pas l'être de manière pérenne compte tenu des risques que cela présente pour la sécurité aérienne. Le Conseil indique néanmoins qu'il « *fera ses meilleurs efforts pour essayer de trouver une solution permettant la diffusion de ce programme.* »

c. Un projet dont l'objectif mérite d'être clarifié

Le rapporteur estime que les objectifs de ce projet méritent d'être clarifiés.

Il juge l'argument selon lequel une diffusion sur la TNT en Ile-de-France permettrait d'accroître la notoriété à l'étranger de France 24 recevable. Plusieurs interlocuteurs auditionnés ont reconnu que l'existence d'une base arrière nationale forte était susceptible de renforcer la notoriété hors de nos frontières. L'entreprise doit notamment pouvoir utiliser l'argument de sa diffusion sur la TNT nationale pour négocier l'attribution de fréquences à l'étranger.

Si l'objectif est bien celui-ci, le rapporteur estime que la diffusion de France 24 ne peut à ce stade que se limiter au français et à la région parisienne (par parallélisme avec la diffusion actuelle de RFI) pour un coût qui ne devrait pas excéder 300 000 euros annuels pour une diffusion entre 22 heures et 15 heures.

En revanche, le rapporteur estime qu'aller au-delà présente des risques stratégiques, éditoriaux, politiques et budgétaires importants qu'il convient d'évaluer précisément.

S'agissant de France 24, le CSA constate en effet que la modification du cahier des charges « *va au-delà de l'intention, exprimée à ce jour, du Gouvernement de diffuser France 24 en Ile-de-France.* »

C'est pourquoi le rapporteur souhaite vivement que l'opportunité d'une diffusion plus large de FMM sur le territoire national puisse faire l'objet d'un débat au Parlement avant d'être confirmée ou infirmée par le prochain projet de COM.

Le rapport de l'IGF d'octobre 2011 avait, quant à lui, exclu l'option d'une diffusion de France 24 sur la TNT.

Quant au rapport précité de Christian Kert et Didier Mathus, il avait qualifié le projet de diffusion de France 24 sur la TNT nationale de « contresens stratégique » : « *Vos rapporteurs jugent cette proposition en contradiction avec les objectifs stratégiques qui sont ceux de l'AEF et de France 24 en particulier dont la mission est de véhiculer un regard français sur l'actualité en s'adressant à un public étranger. Cette proposition est d'autant plus incongrue que, dans un*

contexte où l'Inspection générale des finances va jusqu'à remettre en cause le développement de la distribution à l'étranger, la diffusion de France 24 sur la TNT aurait un coût annuel très important. Vos rapporteurs souhaitent rappeler que la vocation de France 24 est bien d'être diffusée à l'étranger. Ils s'opposent par conséquent à une diffusion de France 24 sur la TNT nationale et, dans la même logique, souhaitent, comme l'Inspection générale des finances, que France 24 ne soit plus diffusée sur la TNT outre-mer, cette diffusion ayant un coût de 2,5 millions d'euros par an (un euro par habitant), compensés par une subvention spécifique de l'État. »

S'adresser à un public étranger dans un objectif d'influence et de rayonnement et s'adresser au public français constituent deux approches différentes. C'est d'ailleurs ce qui a justifié la création d'un pôle dédié à l'audiovisuel extérieur par opposition à l'audiovisuel tourné vers le public français.

L'expérience montre en effet que lorsqu'une même entité est tournée à la fois vers l'international et le national, la dimension nationale a tendance à l'emporter sur la dimension internationale. **C'est pourquoi une diffusion plus large de FMM en France présente un véritable risque éditorial.**

L'élargissement de la diffusion de France 24 à l'ensemble du territoire national comporte également un risque budgétaire dans un contexte de rareté des ressources : les coûts de diffusion d'une chaîne nationale sur la TNT sont de l'ordre de 8 millions d'euros par an, autant de moyens qui ne seraient pas consacrés au développement à l'étranger, mission première de l'entreprise, ou au développement de la HD, priorité pour le prochain COM. Dans son avis sur le présent projet de COM, le CSA rappelle en effet la nécessité de prévoir la diffusion de France 24 en haute définition dans le prochain COM afin d'éviter le déréférencement de cette chaîne dans de nombreuses offres.

Si l'objectif est de développer des recettes publicitaires, il convient de souligner que le CSA, dans son avis sur le projet de décret modifiant le cahier des charges de FMM, a clairement précisé que « *la diffusion hertzienne terrestre de France 24 sur le territoire métropolitain ne devra faire l'objet d'aucun décrochage publicitaire spécifique de nature à porter atteinte à la concurrence et au pluralisme.* »

Si l'objectif est d'offrir une alternative non confessionnelle aux autres chaînes d'information en langue arabe, il convient de rappeler que les programmes de France 24 dans leurs trois langues de diffusion sont disponibles sur le câble, le satellite, l'ADSL et internet. Quant aux radios laïques en langue arabe, il en existe déjà sur notre territoire.

Il convient également d'avoir à l'esprit que la diffusion d'un programme de service public en langue arabe sur la TNT pourrait également susciter des

revendications de diffusion de programmes de service public dans d'autres langues parlées sur notre territoire, qu'il s'agisse de langues étrangères ou régionales.

Si l'objectif est d'ouvrir nos concitoyens à l'information internationale, le rapporteur estime qu'il s'agit là du rôle de France Télévisions, éventuellement grâce à des synergies accrues avec FMM.

Enfin, si l'objectif est de proposer à nos concitoyens une chaîne d'information continue de service public à forte dimension internationale, projet dont la pertinence est réelle, il conviendrait d'en confier la mise en place à France Télévisions dans le cadre d'un rapprochement avec France 24 et d'une éventuelle redéfinition du bouquet de France Télévisions.

2. La place des Français de l'étranger dans la stratégie de FMM

Pour être efficace, l'audiovisuel extérieur doit adapter ses contenus aux publics auxquels elle s'adresse. Le projet de COM fait figurer les Français de l'étranger parmi les publics cibles de FMM. La loi n° 2013-1028 du 15 novembre 2013 relative à l'indépendance de l'audiovisuel a d'ailleurs prévu la nomination d'un représentant des Français de l'étranger au conseil d'administration de la société. Ce choix peut paraître discutable.

S'agissant des quelque deux millions de nos compatriotes qui vivent désormais à l'étranger et des voyageurs français, comme l'indique très justement Jean-Paul Cluzel, « *leurs besoins ne sont pas nécessairement mieux servis par des chaînes spécifiques, dont le public prioritaire est en principe étranger, que par la généralisation et la facilitation de leur accès, grâce au web, à tous les médias français, presse, radio et télévision.* »

Le rapporteur estime que le ciblage des Français de l'étranger peut, comme la diffusion de FMM en France, conduire à un brouillage de la ligne éditoriale. Il peut également conduire à des choix de distribution en contradiction avec les priorités stratégiques. La direction de FMM envisage par exemple la diffusion de France 24 en français dans certains pays d'Europe.

Le rapporteur n'est donc pas favorable à la recommandation du CSA qui suggère, « *pour compléter le dispositif des indicateurs d'audience et de notoriété proposés par le projet, que soit mis en place, sous réserve de son accessibilité à un coût raisonnable, un indicateur d'audience/notoriété/satisfaction auprès des Français de l'étranger, qui constituent une catégorie de public dûment ciblée par France Médias Monde.* »

3. La politique de distribution

En dépit d'un effort louable de rationalisation des priorités géographiques, la contrainte budgétaire doit conduire à définir plus finement les priorités géographiques et les choix technologiques en vue du prochain COM.

Pour le ministère des affaires étrangères, l'AEF devrait se concentrer sur les grandes zones suivantes par ordre de priorité : Maghreb, Proche et Moyen-Orient, Afrique, Asie, Amérique.

Dans la zone Afrique du Nord et Moyen-Orient, l'enjeu est, selon le ministère, de s'adapter aux évolutions politiques récentes et de toucher les populations jeunes, une diffusion en arabe devant demeurer un impératif. En Asie, l'objectif serait d'obtenir des licences de diffusion dans les pays où existent des blocages politiques, comme la Chine.

Comme l'indique la Cour des comptes dans son rapport annuel 2013, *« l'Europe constitue un cas particulier selon le ministère, car c'est, à la fois, une zone fortement concurrentielle en matière de télévision, avec notamment la présence d'Euronews, et une zone importante de leaders d'opinion solvables et donc génératrice de ressources propres pour l'AEF. »*

Le développement de la diffusion en Europe mérite une réflexion approfondie. Il ne s'agit pas d'une priorité diplomatique. Il s'agit en revanche, comme l'ont confirmé la direction du budget et l'Agence des participations de l'État, d'une zone considérée comme stratégique pour le développement des ressources propres. Or, l'évolution des ressources propres dans la période récente montre que cette stratégie se heurte à d'importantes limites. En tout état de cause, elle doit être évaluée en tenant compte du fait que le coût d'entrée dans les bouquets peut être important et que les leaders d'opinion européens sont largement utilisateurs des nouveaux outils numériques.

Une réflexion plus générale s'impose sur les options technologiques dans un univers médiatique en mutation constante.

Le développement des nouveaux médias posera rapidement la question de la pérennité de leur mode traditionnel de diffusion à l'étranger. Or le coût des émetteurs FM, de l'accès aux câblodistributeurs ou des locations de faisceaux satellitaires est élevé. Dans le budget 2012 du groupe AEF, les frais de diffusion et de distribution représentent 69,7 millions d'euros sur un budget total de 368,5 millions d'euros, soit 18,9 %. La stratégie de FMM doit tenir compte de ce que ces modes de diffusion pourraient devenir obsolètes dans les pays bien équipés en réseaux numériques.

Dans un tel contexte, comme l'indique la Cour des comptes *« l'avenir de l'AEF tient surtout à sa capacité à renforcer ses investissements dans le domaine multimédia. »*

B. L'ORGANISATION DU DÉVELOPPEMENT DES NOUVEAUX MÉDIAS

1. La création d'une direction commune du multimédia

Le rapport de Jean-Paul Cluzel optait pour la mise en place d'une entité réunissant radio et télévision extérieures fondée sur des rédactions distinctes mais complétées par un multimédia fort. Il préconisait par conséquent **la création d'une direction commune du multimédia** dont le responsable aurait un niveau hiérarchique égal à celui des deux directeurs d'antenne radio et télé.

Comme le souligne ce rapport, *« tous les exemples français et étrangers montrent qu'il faut, à côté des rédactions radio et télé, une unité multimédia forte et structurée. Cette unité doit bien sûr faire appel aux journalistes des deux rédactions mais elle doit aussi avoir une équipe propre. Radio France a créé sa direction " multimédia " et à France Télévisions un directeur général délégué spécifique a été nommé auprès de la présidence, en charge du développement numérique et de la stratégie.*

« Un média international ne peut se contenter d'un site qui soit une simple reprise de ses programmes radio et télévision, ou un moyen de les diffuser partout dans le monde via internet même si ce minimum est indispensable. Il doit devenir un rich media. Tous les groupes publics francophones français et étrangers ont une direction multimédia où convergent les rédactions radio et télé en sus des effectifs propres. »

Le rapport indique également que *« C'est par leur contribution au site multimédia que les journalistes de RFI en langues étrangères autres que l'anglais trouveront leur meilleur moyen d'expression. Il doit en effet être possible dans le cadre d'un site " rich media " de dépasser largement le nombre de visites actuelles, qui reste insuffisant. »*

Ce constat rejoint celui du rapport d'information précité de Christian Kert et Didier Mathus : *« si les différents opérateurs de l'AEF se développent sur le numérique, il semble que ce développement se fasse de manière largement séparée, alors que l'ensemble des interlocuteurs entendus par la mission ont souligné que le lieu naturel des synergies entre opérateurs est le numérique. »* C'est pourquoi les rapporteurs préconisaient une plus grande coopération des acteurs sur les supports numériques ainsi qu'une réflexion sur la marque qui devait s'imposer à l'issue du rapprochement entre RFI et France 24.

Si cette option n'a pas été retenue par la direction pour le moment, elle doit constituer un chantier de réflexion en vue de l'élaboration du prochain COM, à la lumière d'une évaluation des résultats obtenus dans le cadre de l'organisation existante.

2. Des coopérations avec les autres acteurs de l'audiovisuel public

Alors qu'il paraît normal de séparer les rédactions de radio et de télévision, **la spécificité des métiers du multimédia conduit à rassembler toutes les forces disponibles autour d'un département commun et, si possible, à les accroître par des collaborations réelles avec les autres sociétés de l'audiovisuel public.**

Le rapport de Jean-Paul Cluzel préconise ainsi des rapprochements avec les autres sociétés de l'audiovisuel public en matière de développement des nouveaux médias, enjeu majeur pour préparer l'avenir.

Comme l'indique le rapport, *« avec les autres réseaux, ceux de Radio France, de France Télévisions (...) et de l'AFP, il faut encourager les nombreuses coopérations déjà existantes pour aboutir dans certains cas à des plates-formes communes et créatives. »*

« Les journalistes anglophones de France 24 constitueraient une plus-value importante pour les projets de France Télévisions dans le multimédia ; ces projets vont dans le sens d'une plateforme worldwide très cohérente avec les évolutions numériques (...) et développées déjà par France Télévisions sur Francetv Info pour aboutir à une sorte de bbcnews.com à la française. »

Il serait souhaitable que de tels rapprochements dans le domaine du multimédia soient mis à l'étude.

C. LA COMMERCIALISATION DES ESPACES PUBLICITAIRES DE FRANCE 24

Après la décision du Président de la République de réduire la publicité sur les chaînes de France Télévisions, le directeur général de la régie FTP a recherché les voies d'une diversification de ses clients afin de maintenir un niveau d'activité et un volume d'affaires satisfaisants. Cette stratégie a rencontré le souhait des pouvoirs publics de voir FTP jouer un rôle de plate-forme mutualisée pour davantage de chaînes publiques, le volume traité permettant de faire baisser les commissions de régie et d'augmenter le chiffre d'affaires net des chaînes.

Le PDG de l'AEF a ainsi décidé de confier à FTP la régie des antennes de France 24, précédemment assurée en interne avec des volumes de chiffre d'affaires non négligeables, mais affectés d'une commission de régie comprise entre 70 % et 80 % compte tenu des coûts de structure.

Il s'avère aujourd'hui que la contribution du département international de FTP à la commercialisation des espaces publicitaires des chaînes de France 24 n'est pas satisfaisante, de même que la commercialisation des espaces sur les sites internet.

Le tableau ci-dessous met en perspective l'évolution du chiffre d'affaires publicitaire de France 24 sur la période 2008-2013 avant et après externalisation.

(montants en milliers d'euros)

	Internalisation			Externalisation		
	2008	2009	2010	2011	2012	2013(*)
Chiffre d'affaires net facturé - hors MG	3 455	3 921	3 678	2 477	3 095	2 000
Coûts de structure (2008-2010)	(1 595)	(1 806)	(1 604)	0	0	0
Commission de régie de 25 % (2011-2013)	0	0	0	(619)	(774)	(500)
Chiffre d'affaires net chaîne - hors MG	1 860	2 115	2 074	1 858	2 321	1 500
Complément minimum garanti (MG)	0	0	0	1 292	1 579	0
Chiffre d'affaires net chaîne - y/c MG	1 860	2 115	2 074	3 150	3 900	1 500

Source : DGMIC

Il semble que FTP transpose à TV5 Monde et France 24 sa logique hexagonale de ventes de volumes d'audience alors que la commercialisation des espaces publicitaires des deux chaînes suppose de valoriser la notoriété et l'influence des antennes.

Des négociations entre FMM et FTP viennent de se conclure par une proposition de minimum garanti de 1,8 million, proposition qui ne convient pas à **FMM laquelle travaille sur un scénario de ré-internalisation de la régie.**

Cette solution présenterait l'avantage de rapprocher les équipes de ventes des équipes éditoriales afin de mieux valoriser les atouts des contenus, de la notoriété et de l'image auprès des annonceurs potentiels. Mais elle présente aussi des inconvénients majeurs : coûts de réinternalisation avec le recrutement de personnes qualifiées, coûts informatiques très importants, coûts de numérisation de la diffusion et triplement de la commission de régie qui limiterait d'autant le chiffre d'affaires net.

Dans l'optique du prochain COM, il paraît nécessaire de s'interroger sur les solutions à envisager pour sortir de ce blocage.

Si le maintien d'un rôle de régie des chaînes publiques pour FTP demeure un axe majeur des pouvoirs publics, une solution de gouvernance qui permette à FMM d'avoir une réelle influence sur la stratégie de moyens de FTP, soit par modification de la gouvernance du conseil d'administration, soit par filialisation de FTP, pourrait être envisagée ainsi que l'a proposé la mission de contrôle général économique et financier de l'audiovisuel public.

D. CLARIFIER L'ARTICULATION ENTRE CFI ET L'ACADÉMIE DE FMM

Créée en 1989 en tant que banque de programmes, Canal France International (CFI) est progressivement devenue l'opérateur public de référence en matière de coopération audiovisuelle internationale.

L'Académie France Médias Monde a été créée en avril 2011. Conformément à l'article 44 du cahier des charges de FMM, cette activité a pour objectif d'utiliser le levier de la coopération afin d'obtenir des contreparties en matière de diffusion et de distribution. L'article 44 précise que *« l'activité de formation de la société est secondaire par rapport à sa mission de diffusion de programmes ; est justifiée par des contreparties stratégiques clairement identifiées et contractualisées ; ne peut être menée sans cofinancement du pays, opérateur ou structure bénéficiaire »*.

Le coût annuel de l'Académie FMM est de 500 000 euros. Ces charges sont compensées à due concurrence par les recettes générées par l'activité de l'Académie.

Comme l'indique le projet de COM, FMM développe sa présence et son rayonnement à l'international d'abord par la diffusion de ses contenus. Dans ce cadre, l'Académie est amenée à proposer des actions de formation avec les médias partenaires ou les institutions publiques avec lesquelles sont négociés les moyens de diffusion. Le document souligne que la formation s'inscrit donc pour FMM comme un outil de coopération au service de la distribution et non un outil commercial. *« Il n'est donc pas question de rentrer en compétition avec 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. »

Le rapporteur estime qu'il serait souhaitable de rationaliser le rôle de chaque opérateur. S'il s'avère que l'activité de l'Académie de FMM concurrence ou doublonne celle de CFI, deux options seraient envisageables : le regroupement de l'intégralité de l'activité de coopération audiovisuelle au sein de CFI ou l'intégration de l'activité de CFI au sein de FMM.

Cette dernière option avait été suggérée par le rapport d'octobre 2011 de l'IGF qui préconisait de nouvelles synergies entre CFI et les différentes entités de l'AEF afin de rationaliser l'utilisation des moyens. Le rapport indiquait que *« l'activité de coopération de CFI pourrait être intégrée à l'AEF, ce qui permettrait une plus grande lisibilité de l'action de l'audiovisuel extérieur de la France. »*

*

En conclusion, sous le bénéfice de l'ensemble des observations rappelées dans l'encadré ci-après, le rapporteur formule un avis favorable sur le présent projet de COM.

PRINCIPALES PRÉCONISATIONS DU RAPPORTEUR

- Compléter l'indicateur 4 par un indicateur de l'évolution du coût des rédactions de différentes antennes : RFI, MCD et France 24.
- Introduire un indicateur pour mesurer la réalisation de l'objectif de diffusion de programmes à caractère culturel en fixant un volume horaire minimum devant être consacré à de tels programmes.
- Introduire un indicateur relatif à la promotion, sur l'antenne de RFI, de jeunes talents musicaux.
- Introduire un objectif de développement de l'accessibilité des programmes de France 24 aux personnes malentendantes, qui pourrait, dans un premier temps, se limiter au sous-titrage d'un ou plusieurs journaux de la version francophone de la chaîne.
- Fixer des cibles plus ambitieuses pour l'indicateur 8 qui mesure l'évolution de l'audience par média sur la cible grand public.
- Décliner les indicateurs d'audience et de notoriété pour les différentes zones mentionnées dans le projet de COM (zones de consolidation, de développement et de conquête), avec des objectifs de progression adaptés.
- Compléter les indicateurs d'audience et de notoriété par des comparaisons des performances de FMM avec celles de ses principaux concurrents soient proposées.
- Faire apparaître l'évolution du budget global alloué aux offres numériques dans le plan d'affaires.
- Fixer une cible plus volontariste en ce qui concerne les indicateurs de performance des nouveaux médias.
- Décliner les indicateurs de performance des nouveaux médias par zone géographique.
- Mettre en place avant l'échéance de 2015 un système de planification de l'activité (indicateur 11).
 - En vue du prochain COM, ouvrir un débat sur :
 - l'opportunité d'une diffusion plus large de FMM sur le territoire national ;
 - la place des Français de l'étranger dans la stratégie de FMM ;
 - et l'opportunité du développement d'une distribution plus large en Europe.
 - Définir plus finement les priorités géographiques et les choix technologiques en vue du prochain COM.
 - Envisager la création d'une direction commune du multimédia.
 - Mettre à l'étude des projets de collaborations avec les autres sociétés de l'audiovisuel public sur les nouveaux médias.
 - Évaluer précisément les opportunités et les coûts d'un projet d'internationalisation de la régie de France 24 et étudier les moyens d'accroître la performance de France Télévisions Publicité.
 - Rationaliser les rôles respectifs de Canal France International et de FMM, à travers l'Académie FMM, en matière de coopération audiovisuelle.

TRAVAUX DE LA COMMISSION

La Commission des affaires culturelles et de l'éducation examine le présent rapport d'information au cours de sa réunion du mercredi 18 décembre 2013.

M. le président Patrick Bloche. Mes chers collègues, cette dernière réunion de l'année de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation sera donc consacrée à l'examen pour avis du projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM) de France Médias Monde (FMM). Ce projet de COM a été adressé début novembre aux assemblées en application de l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

Je vous rappelle que notre Commission, en application de l'article 13 de la Constitution, a émis le 26 septembre 2012 un avis favorable à la nomination de Mme Marie-Christine Saragosse en qualité de présidente de la société en charge de l'Audiovisuel extérieur de la France après avoir procédé à son audition.

L'année écoulée depuis cette nomination a permis de mettre en œuvre une profonde réforme de la société en charge de l'audiovisuel extérieur et de donner naissance au groupe France Médias Monde. Le projet de COM qui nous est aujourd'hui soumis, et que nous attendions depuis longtemps, nous permettra de valider les ambitions de cet acteur essentiel du rayonnement de la France dans le monde.

M. Pierre Léautey s'est trouvé dans un cadre très contraint pour rendre son rapport car, pour auditionner le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), il devait attendre que celui-ci lui eût transmis son avis sur le projet COM, ce qu'il n'a fait que vendredi dernier. Aussi M. le rapporteur n'a-t-il pu procéder à cette audition que lundi 16 décembre et il n'a pu terminer son rapport qu'hier au soir mardi 17 décembre.

Je tiens d'ores et déjà à vous informer que nous serons amenés à suspendre nos travaux pour aller dans l'hémicycle voter sur le projet de loi garantissant l'avenir et la justice du système de retraites.

M. Pierre Léautey, rapporteur. C'est une entreprise en état de choc et totalement désorganisée que la nouvelle direction a trouvée à son arrivée, il y a un peu plus d'un an.

Depuis la création de l'Audiovisuel extérieur de la France (AEF) en 2008, l'entreprise avait en effet subi une crise de gouvernance majeure qui a profondément terni son image, deux plans de départs volontaires non ciblés portant

sur 22 % des effectifs, une fusion brutale insuffisamment préparée et un déménagement mal accepté.

La nouvelle direction a remis l'entreprise sur les rails en s'appuyant sur la feuille de route fixée par le rapport de M. Jean-Paul Cluzel, remis au Gouvernement à l'été 2012.

En s'appuyant sur une analyse étayée des exemples français et étrangers, M. Cluzel, chargé en juin 2012 d'une mission d'évaluation de la réforme, a remis en cause la pertinence d'une fusion des rédactions radio et télé que M. Alain de Pouzilhac s'employait à mettre en œuvre avec un certain acharnement. Le rapport Cluzel a démontré que les synergies que l'on pouvait en attendre étaient dans la réalité « largement illusoirs. »

C'est pourquoi cette réforme, menée à marche forcée, a entraîné de profondes résistances et de graves divisions au sein des équipes, celles de RFI estimant, non sans raison, que l'objectif était en réalité de renforcer France 24 aux dépens de la radio.

L'opiniâtreté et la hâte avec laquelle cette fusion a été conduite ont également rendu particulièrement coûteux et complexe tout scénario de retour en arrière. On peut le regretter, car d'autres scénarios de réforme, notamment celui d'un adossement de France 24 à France Télévisions et de RFI à Radio France, avancés tant par Mme Martine Martinel que par M. Cluzel, auraient sans doute été porteurs de synergies plus intéressantes.

Le rapprochement avec TV5 monde n'a pas été plus fructueux. Reprenant la proposition formulée par le rapport d'information rendu en mars 2012 par MM. Christian Kert et Didier Mathus, M. Cluzel a préconisé de rendre à France Télévisions son rôle de principal actionnaire de la chaîne, ce qui est chose faite depuis mai 2013.

Sur le plan financier, le bilan est particulièrement sombre.

La réforme, qui avait été présentée comme devant permettre un retour sur investissement grâce à une hausse des ressources propres et à la réalisation d'économies, s'est dans les faits traduite par une atonie des ressources propres et des surcoûts considérables – 100 millions d'euros de versements exceptionnels de l'État. La Cour des comptes, dans son rapport annuel de 2013, évoque « une dérive financière massive ».

L'entreprise – je l'ai dit – a mis en œuvre deux plans de départs volontaires non ciblés dont le bilan n'est guère satisfaisant. Le premier, engagé en 2009, s'est traduit par la suppression de 206 postes et la création de 34 autres. Son coût, initialement évalué à 30 millions d'euros, a atteint 41,2 millions d'euros, financés intégralement par l'État. Un second plan de départs a été mis en œuvre en 2012. Il a

concerné 109 personnes pour un coût de 23,9 millions d'euros. En raison du caractère non ciblé de ce plan, 44 départs ont dû être remplacés.

À l'issue de ces deux plans de départs, l'emploi permanent a donc fortement diminué à RFI et l'emploi non permanent a augmenté, notamment dans les rédactions de France 24 où il atteint un niveau préoccupant de 31,8 %.

Le coût du regroupement immobilier sur l'ensemble de la période 2011-2013 s'élève quant à lui à 44 millions d'euros, montant supérieur de 45 % à l'estimation initiale. La volonté d'avancer vite a prévalu sur la nécessité de penser au mieux le projet et de le mener en respectant les instances sociales dans leurs prérogatives.

Les rapports successifs ont également critiqué sévèrement l'opacité de la société vis-à-vis de son conseil d'administration et de ses tutelles, son incapacité à formaliser un COM et plusieurs aspects de la gestion managériale et financière d'AEF. Le rapport de l'Inspection générale des finances (IGF) d'octobre 2011 relève des erreurs, voire des fautes, notamment en matière de passation des marchés.

Le 8 octobre 2012, date de la prise de fonction de la nouvelle présidente directrice générale, la société était dépourvue de direction des ressources humaines depuis trois mois. La gestion des instances sociales était caractérisée par des délits d'entrave. La société ne disposait d'aucun organigramme officiel. Cette désorganisation n'avait pas davantage permis la moindre avancée sur la réorganisation sociale post-fusion. Les systèmes d'information et les procédures budgétaires n'ayant pas été harmonisés, aucun suivi post-fusion de l'exécution budgétaire n'était réalisé. Enfin, la mutualisation des fonctions supports restait à construire.

Dans ce contexte de désorganisation complète, la première mission de la nouvelle direction a consisté à restaurer un climat de confiance avec les salariés et à renouer le lien avec leurs représentants élus. Le travail de pacification a conduit à une normalisation dans les relations sociales qui a permis de mener à bien le déménagement. Les nouveaux organigrammes des rédactions non fusionnées ont été mis en place en respectant les procédures légales. Une réflexion stratégique a été lancée pour chaque chaîne, lors de séminaires ouverts à l'ensemble du personnel sur une base participative et interactive. Ce projet a servi de base de négociation au présent projet de COM.

Par ailleurs, les orientations du COM ont été longuement discutées entre l'entreprise et les tutelles dans un climat de transparence et le niveau d'information et de transparence, tant à l'égard des tutelles que du conseil d'administration, est désormais jugé satisfaisant par les tutelles. La Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), tutelle principale, estime que les relations entre FMM et les autorités de l'État se sont fortement améliorées. La présentation au

Parlement de ce projet de COM attendu depuis cinq ans est d'ailleurs le symbole de l'amélioration de la communication et de la transparence de la société vis-à-vis des administrations de tutelle.

Le projet qui nous est présenté porte exceptionnellement sur une période réduite à deux ans : il ne peut donc être considéré que comme un projet de transition qui doit permettre à l'entreprise de préparer l'avenir sur de nouvelles bases.

Ce COM prévoit plusieurs projets de développement. 1,2 million d'euros supplémentaires seront consacrés chaque année à l'enrichissement des grilles de programmes. Le CSA suggère d'introduire des engagements culturels et en faveur de l'accessibilité. Sur ce dernier point, je propose d'ajouter un objectif de développement du sous-titrage pour France 24 qui pourrait, dans un premier temps, porter sur un ou plusieurs journaux de la version francophone de la chaîne.

Radio France international (RFI) prévoit la mise en place d'un décrochage en bambara dès 2014, justifié notamment par les développements récents au Mali – 600 000 euros sont prévus à cette fin. Toutefois, lors de son audition par la commission des affaires étrangères le 3 décembre 2013, la présidente de FMM a indiqué que le choix de la langue était toujours en cours de définition.

Le deuxième volet du projet de COM traite de la distribution. Il témoigne d'un effort de rationalisation de la stratégie de distribution par la définition de trois types de zones : les zones de consolidation, qui sont prioritaires, les zones de développement et les zones de conquête. Compte tenu des moyens limités dont l'entreprise dispose, les projets de développement dont le financement est prévu par le plan d'affaires sont les suivants : d'une part, la consolidation de la distribution de France 24 et de la diffusion de RFI et de Monte Carlo Doualiya (MCD) dans les zones d'influence prioritaires que sont le Maghreb, l'Afrique subsaharienne et le Moyen-Orient – l'entreprise indique que cette consolidation sera financée par redéploiement – ; d'autre part, le renforcement de la présence en France de France 24 à travers le projet de diffusion en Île-de-France et, si les opportunités se présentent, de RFI et de MCD. Ce projet aura un coût de 300 000 euros annuels.

Le développement de la haute définition et des nouveaux médias est un autre enjeu majeur. Pour faire face à la généralisation de la haute définition, le plan d'affaires prévoit l'autofinancement par FMM de la migration en haute définition des outils de production de France 24, ce qui représente un investissement de l'ordre de 11 millions d'euros. En revanche, le projet de COM ne prévoit pas le budget nécessaire à la diffusion en haute définition, qui sera un enjeu majeur du prochain COM.

La précédente direction n'a pas accordé aux nouveaux médias toute l'attention qui leur est due. Il s'ensuit que les sites internet de RFI et de France 24

ont vieilli. Leur modernisation constitue une priorité. 0,7 million d'euros supplémentaires par an sont consacrés aux nouveaux médias par le plan d'affaires.

L'harmonisation sociale sera le principal enjeu social de l'année 2014. Elle devra permettre de rechercher un équilibre entre les deux modes d'organisation en place : d'une part, un système hérité des anciennes conventions collectives applicables au secteur de l'audiovisuel public – RFI et MCD – et, d'autre part, une couverture conventionnelle minimale et plus souple à France 24. Le financement de l'harmonisation sociale devra tenir dans une enveloppe limitée.

FMM prévoit par ailleurs de réduire de 18 % le recours aux personnels non permanents sur la période du COM. Il s'agit d'un effort très significatif mais nécessaire et qui devra être poursuivi dans les COM suivants.

Le COM prévoit enfin un volet relatif aux coopérations avec les autres opérateurs participant à la politique audiovisuelle extérieure de la France – TV5 Monde, Radio France, France Télévisions, Arte, l'Agence France Presse (AFP), l'Institut national de l'audiovisuel (INA), Canal France International (CFI), etc. Les engagements figurant dans le COM à cet égard sont peu formalisés, car ils devront être prolongés par la signature de conventions bilatérales.

Le plan d'affaires proposé est réaliste en dépit des incertitudes qui pèsent sur les recettes publicitaires. L'accompagnement de l'État, qui mobilisera 4,4 millions d'euros supplémentaires sur 2014 et 2015, est très significatif dans un contexte budgétaire général contraint.

FMM compte pour sa part poursuivre ses efforts en matière d'économies et de redéploiements afin de dégager 4,2 millions d'euros de ressources annuelles supplémentaires. Je note que plusieurs actions importantes ont commencé à être mises en œuvre afin d'améliorer la transparence et les procédures de gestion.

Le plan d'affaires table sur une progression des ressources propres de 8,2 millions d'euros en 2013 à 10,4 millions d'euros en 2015, soit une augmentation de 27,2 %. Celle-ci paraît acceptable en dépit des contre-performances de France Télévisions Publicité, régie de France 24, sur laquelle je reviendrai.

Ce COM étant un document de transition, il doit être l'occasion de lancer plusieurs chantiers de réflexion pour la suite. Je souhaite tout d'abord que l'opportunité d'une diffusion plus large de FMM sur le territoire national puisse faire l'objet d'un débat au Parlement avant d'être confirmée ou infirmée par le prochain projet de COM.

Cet objectif, qui constitue un nouveau projet stratégique, mérite réflexion, s'agissant d'un service public qui est avant tout un outil de la diplomatie

d'influence de notre pays et dont la finalité première n'est pas de s'adresser au public français.

Lors de son audition par la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale le 3 décembre 2013, Marie-Christine Saragosse a clairement affirmé sa volonté de développer largement la diffusion des chaînes de FMM sur le territoire national : France 24 sur la TNT mais aussi RFI et MCD qui disposent d'une fréquence temporaire à Marseille. « *Les radios laïques en langue arabe ne sont pas si nombreuses,* » a indiqué Mme Saragosse, « *et il n'existe pas d'autre chaîne de télévision non confessionnelle en langue arabe que France 24. Il est donc dommage que la diffusion de nos médias soit réservée à l'étranger. Nous espérons jouer de la sorte un rôle utile en France.* »

Les objectifs de ce projet méritent d'être clarifiés.

L'argument selon lequel une diffusion sur la TNT en Île-de-France permettrait d'accroître la notoriété à l'étranger de France 24 me paraît recevable. Plusieurs interlocuteurs auditionnés ont reconnu que l'existence d'une base arrière nationale forte est susceptible de renforcer la notoriété hors de nos frontières. L'entreprise doit notamment pouvoir utiliser l'argument de sa diffusion sur la TNT nationale pour négocier l'attribution de fréquences à l'étranger.

Si l'objectif est bien celui-ci, j'estime que la diffusion de France 24 ne peut à ce stade que se limiter au français et à la région parisienne – par parallélisme avec la diffusion actuelle de RFI – pour un coût qui ne devrait pas excéder 300 000 euros annuels pour une diffusion entre 22 heures et 15 heures.

En revanche, aller au-delà présente des risques stratégiques, éditoriaux, politiques et budgétaires importants qu'il convient d'évaluer précisément. Le rapport de l'IGF d'octobre 2011 avait clairement exclu l'option d'une diffusion de France 24 sur la TNT. Quant au rapport de MM. Kert et Mathus, il avait qualifié le projet de diffusion de France 24 sur la TNT nationale de « contresens stratégique » et proposé, dans la même logique, que France 24 ne soit plus diffusée sur la TNT outre-mer.

S'adresser à un public étranger dans un objectif d'influence et de rayonnement et s'adresser au public français constituent deux approches différentes. C'est d'ailleurs ce qui a justifié la création d'un pôle dédié à l'audiovisuel extérieur par opposition à l'audiovisuel tourné vers le public français.

L'expérience montre en effet que, lorsqu'une même entité est tournée à la fois vers l'international et le national, la dimension nationale a tendance à l'emporter sur la dimension internationale. C'est pourquoi une diffusion plus large de FMM en France présente un véritable risque éditorial.

L'élargissement de la diffusion de France 24 à l'ensemble du territoire national comporte également un risque budgétaire dans un contexte de rareté des ressources : les coûts de diffusion d'une chaîne nationale sur la TNT sont de l'ordre de 8 millions d'euros par an, autant de moyens qui ne seraient pas consacrés au développement à l'étranger, mission première de l'entreprise, ou au développement de la haute définition, priorité pour le prochain COM.

Si l'objectif est d'offrir une alternative non confessionnelle aux autres chaînes d'information en langue arabe, il convient de rappeler que les programmes de France 24 dans leurs trois langues de diffusion sont disponibles sur le câble, le satellite, l'ADSL et internet. Quant aux radios laïques en langue arabe, il en existe déjà sur notre territoire.

Il convient également d'avoir à l'esprit que la diffusion d'un programme de service public en langue arabe sur la TNT pourrait susciter des revendications de diffusion de programmes de service public dans d'autres langues parlées sur notre territoire, qu'il s'agisse de langues étrangères ou régionales.

Si l'objectif est d'ouvrir nos concitoyens à l'information internationale, je pense qu'il s'agit là du rôle de France Télévisions, éventuellement grâce à des synergies accrues avec FMM.

Enfin, si l'objectif est de proposer à nos concitoyens une chaîne d'information continue de service public à forte dimension internationale, projet dont la pertinence est réelle, il conviendrait d'en confier la mise en place à France Télévisions dans le cadre d'une synergie avec France 24 et d'une éventuelle redéfinition du bouquet de France Télévisions.

La place des Français de l'étranger dans la stratégie de FMM mérite également débat. Le projet de COM fait figurer les Français de l'étranger parmi les publics cibles de FMM. Ce choix peut paraître discutable. S'agissant des quelque 2 millions à 2,5 millions de nos compatriotes qui vivent à l'étranger et des voyageurs français, le rapport Cluzel soulignait que « *leurs besoins ne sont pas nécessairement mieux servis par des chaînes spécifiques, dont le public prioritaire est en principe étranger, que par la généralisation et la facilitation de leur accès, grâce au web, à tous les médias français, presse, radio et télévision* ».

Je pense que le ciblage des Français de l'étranger peut, comme la diffusion de FMM en France, conduire à un brouillage de la ligne éditoriale. Il peut également conduire à des choix de distribution en contradiction avec les priorités stratégiques.

Deuxième chantier : en dépit d'un effort louable de rationalisation des priorités géographiques, la contrainte budgétaire doit conduire à définir plus finement les priorités géographiques et les choix technologiques en vue du prochain COM.

Le développement de la diffusion en Europe mérite par exemple une réflexion approfondie. Il ne s'agit pas d'une priorité diplomatique, mais c'est une zone considérée comme stratégique pour le développement des ressources propres. Or l'évolution des ressources propres dans la période récente montre que cette stratégie se heurte à d'importantes limites. En tout état de cause, elle doit être évaluée.

Une réflexion plus générale s'impose sur les options technologiques dans un univers médiatique en mutation constante.

En ce qui concerne l'organisation du multimédia, les rédactions « nouveaux médias » de FMM ne sont pas regroupées dans un pôle commun mais sont intégrées aux rédactions de chaque antenne, alors même que le rapport de M. Cluzel préconisait la création d'une direction commune du multimédia. Si cette option n'a pas été retenue par la direction pour le moment, elle doit constituer un chantier de réflexion dans le cadre de l'élaboration du prochain COM.

Le rapport Cluzel préconise également des rapprochements avec les autres sociétés de l'audiovisuel public en matière de développement des nouveaux médias. Il serait souhaitable que de tels rapprochements dans le domaine du multimédia soient mis à l'étude.

Enfin, une réflexion doit être lancée sur la commercialisation des espaces publicitaires de France 24. Il s'avère que la contribution de France Télévisions Publicité (FTP) à la commercialisation des espaces publicitaires de France 24 n'est pas satisfaisante, de sorte que FMM travaille aujourd'hui sur un scénario de ré-internalisation de la régie. Cette solution présenterait certains avantages, mais également des coûts majeurs. C'est pourquoi, dans la perspective du prochain COM, il convient d'évaluer les solutions à envisager pour redynamiser les ressources propres de FMM.

Je salue le travail très important réalisé par la nouvelle direction pour remettre en ordre les trois entités de FMM et insuffler, de nouveau, un dynamisme positif. Je salue également l'engagement fort de l'ensemble des personnels qui n'hésitent pas à prendre des risques pour promouvoir une information libre et indépendante, comme l'ont montré les deux salariés assassinés au Mali le 4 novembre dernier et dont je tiens à saluer la mémoire.

Sous le bénéfice de l'ensemble de ces observations, j'émet un avis favorable au présent projet de COM.

M. Stéphane Travert. Je veux tout d'abord féliciter M. Pierre Léautey pour la qualité de son rapport, complet et éclairant.

France Médias Monde, constituée de France 24, RFI et Monte Carlo Doualiya, est le fruit d'une réforme douloureuse et stressante pour les équipes de

ces trois entités. Aussi convient-il de souligner le travail important mené par Marie-Christine Saragosse pour proposer à la représentation nationale ce projet de COM, qualifié par le rapporteur de COM de « transition » pour les années 2014 et 2015, fruit d'une réelle et nécessaire démarche de pacification des relations sociales au sein de l'entreprise.

Ce projet n'en soulève pas moins plusieurs questions.

Tout d'abord, Mme Saragosse a émis le souhait, lors de son audition par notre rapporteur, que le prochain COM prévoie l'élargissement de la diffusion des chaînes de France Médias Monde à tout le territoire français. Nous devons réellement nous interroger sur la vocation de ce média. En effet, le rapport d'information de juin 2012 de MM. Kert et Mathus sur la réforme de l'audiovisuel extérieur de la France rappelait que la vocation même de France 24 était d'être diffusée à l'étranger. Soulignons d'ailleurs que cette question s'était posée au moment de la création de la chaîne et qu'il avait été décidé à l'époque de ne pas diffuser France 24 sur le territoire national.

Le plan d'affaires du COM prévoit le financement de la diffusion de France 24 en Île-de-France. Quant à RFI, elle est actuellement diffusée en Île-de-France ainsi qu'à Marseille – c'est également le cas de Monte Carlo Doualiya. Tout comme le rapporteur, je crois qu'il convient de réfléchir à ce projet de développement sur le territoire national de France Médias Monde bien que, dans son avis, le CSA s'y montre favorable. Je rejoins également le rapporteur pour soutenir que, si la diffusion de France 24 devait avoir lieu sur le territoire national, elle devrait se cantonner à Paris et être réalisée en langue française. Fervent défenseur de l'intégration et opposé à toutes les formes de communautarisme, je ne peux concevoir qu'une chaîne de service public diffuse des programmes dans une autre langue que le français.

Aujourd'hui, le projet de COM met l'accent sur des zones où l'aura de France 24, de RFI et de Monte Carlo Doualiya a besoin d'être consolidée – Maghreb, Proche-Orient, Afrique francophone, Océan indien –, voire conquise. De nombreuses zones de conquête sont d'ailleurs soulignées, telles que l'Asie du Sud-Est, l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud, zones où, du reste, le réseau des alliances françaises est particulièrement développé. Monsieur le rapporteur, de quelles informations complémentaires disposez-vous à ce jour sur le sujet ?

Je souhaite également revenir sur les réelles difficultés d'harmonisation des conditions salariales lors de la fusion des trois médias de l'audiovisuel extérieur de la France et sur les problèmes qui en résultent. Comme le soulignait Mme Martinel dans son avis sur les crédits de l'audiovisuel public pour 2012, la fusion des rédactions de RFI, chaîne de radio, et de France 24, chaîne d'information en continu, ne pouvait fonctionner. Les métiers des deux équipes sont différents bien que celles-ci soient réunies dans un seul et même groupe. Il existe donc un enjeu réel de justice et d'équité entre les salariés du groupe qui ne sont pas, à l'heure

actuelle, soumis aux mêmes conventions collectives. Un système de classification par métiers est sur le point d'être mis en place : pensez-vous que le groupe offre les meilleures garanties d'une harmonisation réelle d'ici à la fin de 2014 ?

Enfin, la question technique du passage de France 24 à la haute définition est posée. En vue de permettre à la chaîne d'être diffusée sur certains bouquets à l'étranger qui ne passent plus que par le câble, la haute définition semble être une nécessité. Comment est-il envisagé de résoudre ce problème qui pourrait être préjudiciable à l'élargissement et au maintien des zones de diffusion ?

Mme Annie Genevard. Ce projet de COM affirme que le signe distinctif des médias de France Médias Monde est « de raconter la France ». France Médias Monde, qui réunit France 24, RFI et MCD, traduit d'ailleurs dans son nom lui-même cette ambition : la France parle au monde.

Toutefois, parler au monde implique de s'interroger sur la langue utilisée pour véhiculer cette parole. La lecture attentive de ce COM ne laisse pas de m'inquiéter quant à la stratégie d'adaptation à tous crins à la diversité des auditoires.

Le projet de COM prévoit l'élargissement de la diffusion des chaînes de FMM sur le territoire français. En effet, dans ses enjeux spécifiques de développement, FMM cible les auditoires d'origine étrangère, particulièrement arabophones, résidant en France, que toucheraient des émissions en langue d'origine. Si on ajoute que l'information est fabriquée par des journalistes issus de la diversité culturelle, ce qui est jugé positif dans le COM, le risque n'existe-t-il pas d'un repli, voire d'une clôture, qui serait contraire à la vocation première de FMM, laquelle est d'assurer le rayonnement de la France et de la francophonie ? Comment FMM promeut-elle la langue française ? Comment véhicule-t-on des valeurs sans promouvoir la langue qui les exprime ?

Le COM évoque l'exemple des femmes arabophones qui trouveraient dans des émissions en langue arabe matière à s'émanciper. Pour ma part, je pense que la maîtrise de la langue du pays dans lequel on vit est le premier vecteur d'émancipation.

Sur quelle ligne stratégique FMM est-elle positionnée pour le public vivant sur le territoire national ? S'agit-il d'une ligne stratégique d'intégration par la langue et les valeurs de la France ou d'une ligne qui entretient les différences dans une approche communautaire, qui risque de devenir communautariste ?

Cette question rejoint la fracture qui traverse la société, voire le Gouvernement : l'opposition entre les tenants du multiculturalisme et les « républicains ». Je rappellerai à cet égard la première phrase de l'article 2 de la Constitution : « *La langue de la République est le français* ».

C'est, je suppose, ce qui a motivé les initiateurs du colloque récemment organisé par le CSA lui-même et dont le sujet était : « Quel avenir pour la langue française dans les médias audiovisuels ? ». Je tiens à vous soumettre la réflexion d'Erik Orsenna, membre de l'Académie française : il propose que le CSA décerne chaque année une Victoire du français à l'émission de télévision ou à la chaîne qui respecte le mieux la langue française.

Monsieur le rapporteur, je vous ai écouté attentivement, à défaut d'avoir pu vous lire *in extenso* puisque votre rapport ne nous est parvenu que tardivement, ce qui est dommage car il est fort intéressant, et nous partageons nombre de vos interrogations, résumées à la page 50. Vous souhaitez que s'ouvre un débat sur l'opportunité d'une diffusion plus large de FMM sur le territoire national et sur la place des Français de l'étranger dans la stratégie de FMM : nous aussi. Toutefois, je souhaite que ce débat soit élargi à la place de la langue française dans la stratégie de FMM.

M. Yves Durand. Je remercie Pierre Léautey pour le travail qu'il a accompli dans des conditions qui n'étaient pas des plus faciles, et pour les questions légitimes qu'il soulève.

Je me félicite que ce COM de transition démontre que FMM est aujourd'hui « remise sur pied », après une période catastrophique qui a remis en cause jusqu'à la présence des médias français dans le monde.

J'en viens aux préconisations du rapporteur, et plus précisément, après Mme Genevard, à celles qui figurent en page 50 du rapport. Ce COM de transition pose finalement la question essentielle, qui mériterait d'être abordée par le Parlement : celle de la place de FMM dans notre diplomatie, dans l'influence que nous entendons exercer, et celle de la place que nous voulons donner à la langue, à la culture et à l'enseignement français dans le monde. Il s'agit dès lors de savoir quelles cibles privilégier – le COM répond en partie à cette question – et ce que nous voulons faire de cet outil de communication. Celui-ci a-t-il vocation à être un vecteur de développement et de connaissance de la culture française à l'étranger, un élément d'intégration des étrangers en France, ou un outil d'information des Français qui vivent à l'étranger ? Ces trois missions sont-elles compatibles ? Si non, laquelle privilégier et quels moyens – techniques, financiers, humains et stratégiques – accorder à France Médias Monde pour la remplir ? Or sur ce point, ce COM pose plus de questions qu'il n'apporte de réponses.

Vous proposez que le Parlement se saisisse de ce débat sur la stratégie de FMM, monsieur le rapporteur. Je m'en félicite, car c'est un problème politique, au sens propre du terme. Avez-vous évoqué cette éventualité avec la direction de FMM ? Quelle pourrait être la teneur de ce débat, et à quelle échéance pourrait-il être organisé ? Il y a urgence.

M. Frédéric Reiss. Permettez-moi de féliciter à mon tour Pierre Léautey pour la qualité de ce rapport consacré au premier COM de FMM.

France 24, sorte de « CNN à la française », émet en trois langues – le français, l’anglais et l’arabe. Nous souhaitons bien entendu qu’elle contribue au rayonnement de la France à l’étranger. L’audience se mesure probablement encore de manière approximative dans certains pays ; il y a certainement des progrès à faire en la matière. Le rapporteur préconise de « *fixer des cibles plus ambitieuses pour l’indicateur 8, qui mesure l’évolution de l’audience par média sur la cible grand public* ». Comment cette audience est-elle mesurée ? Comment améliorer son suivi ?

Le budget de FMM s’élève à 238 millions d’euros, dont 53 millions pour la rédaction de France 24, à comparer aux 600 millions du budget de Radio France et de ses sept chaînes, dont nous avons parlé ce matin. Il n’est pas négligeable, même s’il reste deux à quatre fois inférieur à celui de ses concurrentes, notamment Al Jazeera.

C’est donc à l’intérieur de ce budget contraint qu’il nous faut trouver la bonne formule. France 24 se caractérise par une certaine liberté de ton : elle se veut non pas la « voix de la France », mais un regard français sur l’actualité. Compte tenu du succès rencontré par BFM TV en France, on peut comprendre que Mme Saragosse souhaite voir France 24 émettre sur tout le territoire. Néanmoins, je partage l’analyse du rapporteur : cette diffusion ne peut que se limiter au français et à la région parisienne, et pour un coût raisonnable, sauf à courir des risques stratégiques, éditoriaux, politiques et budgétaires. France 24 a d’abord vocation à être diffusée à l’étranger. La prudence est donc de mise sur ce sujet.

M. Patrick Hetzel. Permettez-moi de revenir sur un point, en précisant qu’il s’agit non pas d’une critique du travail de Pierre Léautey, mais plutôt d’une insuffisance dans le COM.

Sachant que nous avons affaire à un marché, même s’il s’agit d’une stratégie nationale, il est surprenant que l’offre de FMM se focalise principalement sur le volet « construction de l’offre », sans mettre assez en perspective les problématiques liées à la demande et à l’existence d’autres systèmes d’offre. Des pays comme la Grande Bretagne ou l’Allemagne développent des stratégies à l’international ; il convient donc de nous interroger sur notre positionnement par rapport aux autres vecteurs médiatiques à l’échelle internationale. Notre univers concurrentiel va aujourd’hui au-delà des seuls pays européens. J’ajouterais donc volontiers une préconisation à celles du rapporteur : peut-être pourrions-nous demander à FMM de faire un travail de *benchmark* à l’échelle internationale, afin de procéder à des comparaisons avec ce que font les autres pays.

M. le président Patrick Bloche. Je remercie tous les orateurs de ce débat, dont la richesse doit beaucoup au rapport de Pierre Léautey. Malgré le peu de

temps dont vous disposiez, monsieur le rapporteur, vous avez tenu à auditionner de nombreuses personnalités – dont la liste figure en annexe de votre rapport. Vous avez également formulé des préconisations, regroupées dans un tableau final, qui témoignent de notre attachement collectif à l'idée que notre pays puisse avoir un audiovisuel extérieur fort, qui contribue au rayonnement de sa langue et de sa culture, les deux étant indissociables.

Lors de la discussion budgétaire, nous avons examiné un amendement cosigné par des collègues de tous les groupes tendant à donner à FMM les moyens de diffuser France 24 sur le territoire national. Comme vous le savez, cet amendement n'a pas été adopté. Je pense qu'il faut affirmer clairement que les chaînes de FMM s'adressent d'abord à ceux qui sont au-delà de nos frontières, sans oublier nos compatriotes qui vivent à l'étranger.

On peut toujours regretter que les trois chaînes d'information en continu qui existent en France soient trois chaînes privées, mais ce serait une erreur de chercher à compenser l'absence de chaîne d'information en continu publique par la diffusion de France 24 sur le territoire national.

Vous avez parlé de « COM de transition ». Que ceux qui ont mis tant d'énergie à le préparer ne s'en formalisent pas, mais il est vrai que sa durée est limitée à deux ans. Du reste, le terme peut être positif : Jean XXIII était un Pape de transition, mais il a fait Vatican II et laissé une trace dans l'histoire !

Il est essentiel de mesurer le chemin parcouru par rapport à la crise que nous avons connue, qui fut d'abord – mais pas seulement – une crise de gouvernance. Souvenons-nous de la période pas si lointaine où nous étions directement interpellés, notamment par les salariés de RFI qui redoutaient de disparaître au profit du média télévision. Dès le départ, une erreur a donc été commise. M. Jean-Luc Hees a d'ailleurs réaffirmé ce matin – pour insister sur la spécificité de Radio France par rapport à France Télévisions – que le média radio et le média télévision sont deux médias de natures différentes. Il en est de même pour RFI par rapport à France 24.

La situation internationale, notamment en Afrique, avec notre présence au Mali, et désormais en Centrafrique, démontre chaque jour la nécessité d'avoir une radio aussi présente, professionnelle et écoutée que RFI ; et Pierre Léautey a rappelé l'émotion qui fut la nôtre à l'annonce de l'assassinat de deux de ses salariés au Mali.

FMM a donc enfin un COM. C'est un élément essentiel à la stabilisation qui va lui permettre de rebondir, avec des enjeux qui sont au cœur des préoccupations de sa présidente, Mme Marie-Christine Saragosse, et de son équipe de direction : gagner des parts d'audience à l'étranger, et caler la stratégie et les objectifs de FMM sur la demande extérieure. Nous avons auditionné

Mme Saragosse en septembre dernier ; nous la rencontrerons à nouveau, le moment venu, pour évoquer l'exécution de ce COM.

M. le rapporteur. Je me réjouis du consensus qui se manifeste au sein de notre Commission, en particulier en ce qui concerne l'épineux problème de la diffusion de FMM en France. Si ce consensus est si important, et si je souhaite l'organisation d'un débat au Parlement, c'est que cette opinion n'est pas nécessairement partagée. Les conclusions du Sénat sont radicalement opposées aux nôtres ; ici même, la commission des affaires étrangères a donné un avis favorable à ce projet de COM sans émettre de remarques particulières ; et le CSA en a pris acte en estimant que l'ouverture sur la France était une bonne chose.

Il importe donc qu'il y ait un débat, afin de permettre une clarification des positions des uns et des autres. Les représentants du ministère des affaires étrangères que j'ai entendus ont été très clairs : France Médias Monde contribue au rayonnement de la France à l'étranger ; elle s'adresse aux francophiles et aux francophones, voire éventuellement, de manière secondaire, aux Français qui résident à l'étranger. Je précise d'ailleurs à Mme Genevard que la chaîne francophone est TV5 Monde. En revanche, il est logique que RFI émette en douze langues différentes et France 24 en français, en anglais et en arabe : cela participe du rayonnement de la France à l'étranger.

Il en va différemment s'il s'agit de s'adresser à des publics résidant en France. Le risque est ici d'introduire une confusion, voire un brouillage, aussi bien pour les lignes éditoriales que pour l'organisation même du service.

Je souhaite donc qu'il y ait un débat au Parlement. L'audition annuelle de la présidente de FMM, à l'occasion du compte rendu de l'exécution du COM en 2014, peut être l'occasion d'un premier débat, permettant de poser certaines questions. En effet, il n'est pas possible que FMM s'adresse à tous les publics.

La diffusion en France présente à mon sens de nombreux inconvénients, mais elle peut aussi avoir des avantages. Quoi qu'il en soit, il n'appartient pas nécessairement à FMM de trancher la question. J'ai évoqué l'éventualité d'un rapprochement de France 24, chaîne d'information en continu, avec France Télévisions. Le Président Bloche a rappelé que, contrairement à d'autres pays, la France n'a pas de chaîne de service public d'information 24 heures sur 24. Il y a peut-être là une piste de réflexion pour l'avenir.

Bref, il ne faudrait pas que des décisions soient prises en catimini, sans que nous ayons vraiment eu l'occasion d'en débattre. Toutes les portes sont en effet ouvertes dans le COM – et le cahier des charges a été modifié en ce sens. Le Parlement doit donc jouer son rôle et prendre position.

J'en viens à la haute définition. Le plan d'affaires prévoit de consacrer 11 millions d'euros au développement de la production en haute définition. Mais la

question de la haute définition se pose aussi au niveau de la diffusion. Pour parer aux risques d'éviction de France 24 dans certaines zones, l'entreprise a prévu de mettre en place un mécanisme d'alerte lui permettant d'analyser ces risques. Si un risque d'éviction d'un bouquet est identifié, la tutelle sera saisie et tranchera, soit en trouvant les budgets nécessaires à une diffusion en haute définition, soit en renonçant en toute connaissance de cause. Il ne faudrait pas que nous perdions notre influence dans certaines zones parce que nous ne diffusons pas en haute définition. Il s'agit d'un système pragmatique et empirique, dans l'attente d'une réponse plus globale à la généralisation de la haute définition qui devra être trouvée dans le prochain COM.

La contrainte budgétaire nous impose de définir des priorités, qui restent clairement affichées : le Maghreb, l'Afrique subsaharienne et le Proche Orient. Il serait tout de même dommage de ne pas maintenir notre présence dans ces zones pour pouvoir développer la diffusion en France.

M. Hetzel a exprimé le vœu que l'on sorte d'une logique fondée sur une politique de l'offre. Il semble en effet que l'on se contente souvent de saisir les opportunités qui se présentent. Sans doute convient-il d'adopter une méthodologie plus rigoureuse et une analyse qui soit davantage tournée vers la demande.

M. Reiss a évoqué l'indicateur 8 – qui précise l'évolution de l'audience mesurée par média sur la cible grand public. Il n'est pas toujours aisé d'interpréter les indicateurs d'exposition des médias internationaux. Certains sont estimés, et non mesurés ; mais pour qu'ils le soient, l'audience doit atteindre un certain niveau. Nous souhaitons comme M. Hetzel qu'il soit procédé à une comparaison avec les indicateurs de chaînes concurrentes, lorsque cela est possible.

Nous en avons peu parlé, mais des progrès significatifs ont été enregistrés avec internet. Chaque fois que l'on a œuvré à favoriser la diffusion sur internet, l'audience a progressé de manière importante. Par ailleurs, il n'y a pas que la diffusion par voie traditionnelle : le numérique reste à développer.

Le chantier de l'harmonisation des statuts doit s'ouvrir en 2014. À présent que les institutions représentatives du personnel (IRP) ont été fusionnées et que les élections des représentants du personnel ont eu lieu, les négociations avec la direction vont pouvoir s'ouvrir.

FMM a enfin un COM – il était attendu depuis cinq ans –, fruit de l'important travail réalisé par la nouvelle direction, mais ce n'est qu'une première étape. Je souhaite donc que le Parlement, et notamment notre Commission, revienne sur ces sujets pour que le débat ait lieu et que chacun puisse prendre position de façon claire et transparente.

M. le président Patrick Bloche. Nous vous remercions pour le travail et le rapport que vous avez produit, ainsi que pour les préconisations que vous avez

faites et le soin que vous avez mis à répondre à toutes les interrogations qui avaient été formulées. Je remercie également tous les orateurs qui sont intervenus dans ce débat très riche.

Compte tenu de la position du rapporteur, qui appelle à émettre un avis favorable au projet de COM de FMM, je vais maintenant consulter la Commission sur cet avis.

Mme Annie Genevard. Compte tenu des réserves exprimées sur l'orientation prise en faveur d'une diffusion sur le territoire national, les députés du groupe UMP s'abstiendront sur ce projet de COM. Nous reconnaissons que celui-ci comporte beaucoup de dispositions très intéressantes, et nous savons que nous sommes dans une période de transition, mais nous ne pouvons valider cette orientation qui pose des questions que le projet de COM n'a pas même formulées.

La Commission émet un avis favorable sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde.

Puis elle autorise, en application de l'article 145 du Règlement, le dépôt du rapport d'information en vue de sa publication.

ANNEXE : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

(par ordre chronologique)

- **Ministère de la culture et de la communication** – **Mme Laurence Franceschini**, directrice générale des médias et des industries culturelles, **M. Roland Husson**, sous-directeur de l’audiovisuel, et **M. Masasumi Tanaka**, chef du bureau du secteur de l’audiovisuel public
- **Cabinet de la ministre de la culture et de la communication** – **M. Kim Pham**, conseiller audiovisuel, et **M. Nicolas Feau**, conseiller parlementaire
- **Ministère des affaires étrangères et européennes** – **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
- **Direction du budget** – **M. Alexandre Grosse**, sous-directeur de la huitième sous-direction, et **Mme Sophie Lecoq**, adjointe au chef du bureau de la politique budgétaire – **Agence des participations de l’État** – **M. Gustave Gauquelin**, chargé d’affaires audiovisuel public
- **TV5 Monde** – **M. Yves Bigot**, directeur général, et **M. Jean-Luc Cronel**, directeur du marketing
- **France Médias Monde (FMM)** – **Mme Marie-Christine Saragosse**, présidente, **Mme Geneviève Goetzinger**, directrice des relations institutionnelles, et **M. Thierry Delphin**, directeur financier
- **Mission de contrôle général économique et financier** – **Mme Françoise Miquel**, chef de mission médias culture
- **Intersyndicale FMM** – **Mme Nina Desesquelle** et **M. Marc Verney**, délégués syndicaux SNJ, **Mme Maria Afonso** et **M. Patrice Chevalier**, délégués syndicaux FO, **Mme Françoise Daignon** et **Mme Addala Benraad**, déléguées syndicales CGT, et **Mme Corinne Mandjou**, déléguée syndicale Sud
- **CFDT FMM** – **M. Marc Thiebault** et **M. Ludovic Dunod**, délégués syndicaux
- **Agence internationale d’images de télévision (AITV)** – Délégué SNJ de la rédaction – **M. Didier Givodan**, délégué syndical central SNJ France Télévisions, journaliste à l’AITV, **M. Antoine Chuzeville**, secrétaire général du syndicat national des journalistes de France Télévisions, et **M. Bernard Aparis**, grand reporter à l’AITV
- **CFTC FMM** – **M. Maximilien de Libera** et **Mme Aziza Nait Sibaha**, délégués syndicaux
- **CSA** – **M. Emmanuel Gabla**, conseiller, **M. Jean-Pierre Camby**, conseiller auprès du Président, et **Mme Martine Coquet**, directrice des affaires européennes et internationales