



N° 275

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUINZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 12 octobre 2017

AVIS

PRÉSENTÉ

AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
SUR LE PROJET DE **loi de finances pour 2018** (n° 235),

TOME VIII

MÉDIAS, LIVRE ET INDUSTRIES CULTURELLES

ACTION AUDIOVISUELLE EXTÉRIEURE

PAR M. ALAIN DAVID
DÉPUTÉ

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	5
I. FRANCE MEDIAS MONDE : DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS – LA NÉCESSITÉ DE PRÉPARER L’AVENIR	9
1. L’adaptation des offres éditoriales à la diversité des publics : de grandes ambitions, peu de moyens supplémentaires	9
2. Poursuivre le développement de sa présence mondiale : les moyens alloués à la stratégie de diffusion permettront tout au mieux une consolidation de la présence de FMM.....	12
3. L’optimisation de la gestion et la maîtrise des équilibres budgétaires : des efforts qui ont porté leur fruit, peu de marge de manœuvre dans l’avenir.....	15
II. TV5 MONDE : DES MOYENS QUI MANQUENT POUR POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DU GROUPE	17
1. Les résultats de la chaîne	17
2. Le nouveau plan stratégique : des objectifs ambitieux axés sur la transformation numérique de l’entreprise	22
3. Les moyens de la chaîne	24
III. LA COOPÉRATION AUDIOVISUELLE : DES EFFORTS DE RATIONALISATION QUI PORTENT LEURS FRUITS	27
1. Canal France International : une activité réorientée en direction de la coopération à destination des pays en développement.....	27
2. Un programme d’intervention axé sur le pluralisme, le développement économique, et la formation professionnelle	27
3. La création d’un pôle d’expertise médias autour de CFI et au sein de France Medias Monde.....	28
IV. DU CARACTÈRE STRATÉGIQUE DE LA COOPÉRATION AUDIOVISUELLE : L’EXEMPLE DE LA TUNISIE	29
1. La coopération audiovisuelle revêt une importance stratégique pour la France dans cette région.....	29
2. Des potentialités importantes de développement qui pourraient être remises en question par la suppression du poste d’attaché audiovisuel régional.....	30

3. Consolider la position des médias francophones : une stratégie à interroger	31
CONCLUSION	31
TRAVAUX DE LA COMMISSION : PRÉSENTATION DU RAPPORT DEVANT LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES	33
EXAMEN DES CRÉDITS	35
ANNEXE : LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR VOTRE RAPPORTEUR	37

INTRODUCTION

Notre action audiovisuelle extérieure s'organise autour de **deux axes principaux** : la diffusion des médias et du cinéma français dans le monde et la coopération dans le domaine des médias (renforcement des capacités professionnelles et structuration du secteur dans les pays partenaires).

Le premier axe consiste à promouvoir la vision française du monde. Ainsi, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) apporte son appui à France Médias Monde (FMM, qui comprend France 24, RFI et Monte Carlo Doualiya) et TV5 Monde pour élargir leur distribution. Il porte également sur la promotion de nos industries culturelles et créatives (cinéma, programmes audiovisuels, contenus Web ou encore jeux vidéo), la valorisation de l'expertise française en matière audiovisuelle et la promotion du modèle économique et réglementaire français.

Le second axe consiste à soutenir les efforts de professionnalisation et de modernisation des médias de nos partenaires étrangers en développement ou en sortie de crise. Il vise aussi à renforcer l'Etat de droit et promouvoir la liberté d'expression, marqueurs forts de notre diplomatie. Il revient principalement aujourd'hui à CFI, qui vient d'être rattachée à France Medias Monde, de s'acquitter de cette lourde tâche, assisté par un réseau, hélas en danger, d'attachés audiovisuels.

Si nous suivons ces moyens budgétaires avec une grande attention c'est parce que **l'action audiovisuelle extérieure a reçu pour mission de contribuer à la présence et au rayonnement de la France dans le monde.**

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

Enfin, le Président de la République s'est engagé en faveur d'un **renforcement de la présence et de l'attractivité de la langue française.** Cet objectif est porté par **l'accès aux médias français, l'enseignement du français et en français (notamment en Afrique) et la place du français sur**

internet et sur tous les supports numériques. L'action audiovisuelle extérieure de la France doit y jouer un rôle central.

Le présent rapport ne porte que sur les crédits du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public », au travers de deux programmes distincts, le programme 844 renommé « France Médias Monde » et le programme 847 « TV5 Monde ». Pour mémoire, les moyens des programmes 844 et 847 contribuent au financement de TV5 Monde et de France Médias Monde, qui regroupe France 24, Radio France International (RFI) et Monte Carlo Doualiya (MCD), chaîne arabophone, mais française, assez méconnue dans notre pays, bien qu'elle soit très présente dans son « bassin historique », le Proche-Orient.

Le reste des crédits consacrés à notre coopération audiovisuelle est financé par le programme 185, consacré à notre « Diplomatie culturelle et d'influence ». Ce découpage ne facilite d'ailleurs pas le suivi et le contrôle de notre action audiovisuelle extérieure prise dans son ensemble, et ne favorise pas un pilotage politique optimal.

Aux termes de ses travaux, votre rapporteur souhaite formuler les remarques suivantes.

La France n'est pas en mauvaise place dans la bataille d'influence qui fait rage au niveau mondial. France Médias Monde enregistre de véritables succès - la version arabe de France 24 fait plus d'audience qu'Al-Jazeera en Tunisie, RFI est écouté pour la qualité et l'engagement sans pareil de ses journalistes. TV5 Monde est reçue aujourd'hui dans près de 300 millions de foyers. La chaîne est incontournable en Afrique francophone, et reste la première chaîne francophone au Maghreb, aussi bien auprès des 15 ans et plus qu'auprès des cadres et dirigeants.

Mais notre position n'est pas acquise. Il faut continuer de consolider les bases d'entreprises qui ont déjà fait de grands efforts d'économie ces dernières années, de mobiliser les équipes autour de projets ambitieux, d'investir dans l'avenir – que ce soit le multimédia, le passage à la haute définition, la conquête de nouvelles zones d'influence.

Votre rapporteur souhaite d'ailleurs insister ici sur la nécessité de commander des études d'audience plus précises et solides, afin d'affiner la stratégie de diffusion, mais aussi de communication, de France Médias Monde.

Il faut d'abord et avant tout résolument prendre le virage du numérique. Or la France est en retard dans ce domaine par rapport. L'offre n'est pas encore adaptée à la nouvelle demande et à la révolution du numérique qui touche aussi bien les supports que les modes de consommation. Pourquoi par exemple ne pas imaginer la création d'une plateforme numérique, sorte de « Netflix à la française », où des contenus en langue française mêlant les

productions de nos différents opérateurs publics et de groupes privés, seraient disponibles ?

Autre remarque sur le fond : la nécessité d'avoir des priorités stratégiques plus claires compte-tenu de la baisse des ressources. La présence du français dans les médias, notamment sur internet devrait être la priorité. Elle n'implique pas systématiquement la recherche d'une diffusion « classique ». Ne faut-il pas par exemple préférer des partenariats avec des medias locaux pour favoriser la diffusion de programmes en français plutôt que de dépenser des fortunes en frais de diffusion câblée ou hertzienne, alors même que les modes de consommation ont changé ? Ces questions méritent d'être posées.

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

Votre rapporteur insiste donc sur la **nécessité de respecter les trajectoires financières de France Médias Monde et TV5 Monde**, tels que prévus respectivement dans le contrat d'objectifs et de moyens et le plan stratégique. Ce qui semble être « *l'épaisseur du trait* » peut reporter la mise en œuvre de projets importants tel que le développement de la version en espagnol de France Medias Monde, ou encore la stratégie numérique de TV5 Monde.

Par ailleurs, compte tenu d'une faible progression des ressources propres, notamment en raison d'un marché publicitaire atone, **il faudra veiller au dynamisme de la contribution à l'audiovisuel public**, qui assure désormais l'intégralité du financement des deux groupes.

Mais il faut aussi dépenser mieux : se recentrer, au plus près des réalités propres à chaque région du monde, sur ce qui aura le plus d'impact en termes d'influence. Les **stratégies de diffusion mériteraient par exemple d'être révisées dans certaines régions**. Peut-être faudrait-il parfois préférer des partenariats avec des radios et télévisions locales à des contrats de diffusion coûteux dont l'impact en termes d'audience réelle est limité.

Votre rapporteur estime qu'il faut encourager les synergies entre les différents groupes qui composent l'audiovisuel public. Cela n'implique pas cependant **un regroupement au sein d'une entité unique dont la taille, sans être obligatoirement un atout, pourrait même constituer un handicap dans un secteur ou l'agilité et la réactivité sont importantes.**

De ce point de vue, **il est nécessaire de se doter d'un outil politique de pilotage de l'audiovisuel extérieur de la France**. Le ministère des Affaires étrangères doit prendre toute sa part dans la définition et la documentation des grandes orientations stratégiques de France Médias Monde et de TV5 Monde, notamment dans les arbitrages portant sur les zones géographiques prioritaires.

I. FRANCE MEDIAS MONDE : DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS – LA NÉCESSITÉ DE PRÉPARER L’AVENIR

Dans le cadre du COM 2016-2020, la stratégie de France Médias Monde repose sur plusieurs grands objectifs qui ont pour but de préserver et de développer la place qu’occupent RFI, MCD et France 24 dans le concert des médias internationaux.

La stratégie de France Médias Monde vise tout d’abord à **consolider et à développer les contenus** de ses médias, télévision, radio, et plus que jamais, numérique. Le **lancement d’une chaîne en espagnol pour France 24, en collaboration avec RFI, constitue un défi ambitieux.**

En outre, FMM entend **poursuivre le développement de sa présence mondiale** sur tous les supports en renforçant les actions de notoriété et en s’adaptant aux évolutions des marchés, **notamment le passage à la TNT en Afrique** et le passage ciblé et progressif vers la **Haute Définition** (Europe, Golfe, Asie, Amériques).

Enfin, les **objectifs en matière de gestion** s’inscriront dans le cadre d’une politique **d’optimisation de son organisation** afin de l’adapter toujours mieux aux enjeux de l’entreprise dans le respect de ses équilibres budgétaires.

1. L’adaptation des offres éditoriales à la diversité des publics : de grandes ambitions, peu de moyens supplémentaires

– Le COM 2016-2020 pose tout d’abord le principe de la **pérennisation de la richesse des grilles.**

Celle-ci doit passer par la **consolidation des moyens des rédactions** et la poursuite d’une **politique de plurilinguisme pour capter un plus large public, objectif auquel souscrit votre rapporteur.** Les rédactions en langues de France Médias Monde assurent une mission de service public à l’échelle mondiale. C’est surtout **le cas des 13 langues de RFI** (anglais, khmer, chinois, espagnol, haoussa, kiswahili, persan, portugais, brésilien, roumain, russe, vietnamien et depuis le 19 octobre 2015, mandingue), **qu’il faut absolument préserver**, et de France 24 en anglais et en arabe.

– Par ailleurs, il **s’agit de lancer de nouveaux projets éditoriaux ambitieux : France 24 en espagnol et la chaîne Franceinfo.**

Votre rapporteur se félicite de la **mise en place cette année d’une diffusion partielle en espagnol de France 24, en collaboration avec RFI.** Aucun grand acteur audiovisuel international ne peut en effet se passer de la première langue du continent américain qui compte 400 millions d’habitants pour 110 millions de foyers dans une vingtaine de pays. La langue espagnole, avec plus

500 millions de locuteurs dans le monde, est la 3^{ème} sur internet et la 2^{ème} sur twitter. Le développement d'une offre en espagnol est également un atout majeur pour pénétrer le continent nord-américain où l'espagnol est une langue dominante.

Le projet d'offre hispanophone de France 24 doit répondre aux attentes du marché latino-américain, tout en se différenciant dans le cadre d'un paysage audiovisuel marqué par une très forte concurrence. Pour répondre à cette double attente de référence et de proximité, le schéma organisationnel retenu pour la production quotidienne de 6 heures d'antenne en espagnol (complétées de 18 heures de l'antenne France 24 en français) est le suivant : la localisation d'une rédaction en Amérique latine (Bogota) ; une unité de programmes à Paris qui s'appuierait fortement sur l'expertise de la rédaction en espagnol à RFI qui devrait alors être renforcée.

Votre rapporteur **soutient pleinement ce projet** et souhaite que les engagements pris par l'État dans le nouveau COM soient respectés dans les années à venir, afin de permettre son plein développement. Il estime même qu'il serait **utile de pleinement investir dans la version espagnole de France 24 en visant une production quotidienne en espagnol supérieur à 6 heures.**

Autre sujet d'importance, la participation à la création de la nouvelle chaîne publique d'information. Sur ce point, le projet de COM indique que « France Médias Monde est associée à franceinfo », la nouvelle offre publique nationale d'information.

La chaîne fournit plus de 25 % du volume horaire de diffusion sur 24 heures; ce qui fait d'elle un partenaire essentiel de la chaîne. Cette participation passe, pour l'essentiel, par la reprise du signal de France 24 en français la nuit, la production de modules spécifiquement conçus pour la chaîne nationale (3 Journaux du Monde quotidiens multidiffusés), 5 duplex ou triplex quotidiens, la reprise de modules hebdomadaires des « Observateurs » et de « Ligne Directe », la possibilité de reprise de l'antenne de France 24 en cas d'éditions spéciales internationales, ainsi que des passerelles en matière d'offres numériques.

La participation de France 24 à cette nouvelle offre permet d'élargir la présence de la chaîne en France et d'améliorer sa visibilité. On peut estimer qu'elle clôt la question de la diffusion de la chaîne en France, qui serait peut-être trop coûteuse pour notre audiovisuel.

– Enfin, il faut poursuivre la conquête du numérique.

Il s'agit pour cela bien sûr de renforcer l'offre numérique existante, mais aussi de **développer la mise à disposition de contenus** à travers l'ensemble des plateformes numériques existantes et notamment les environnements partenaires les plus attractifs en terme de fréquentation (réseaux sociaux).

Outre les succès enregistrés sur ses environnements numériques propres qui ont tous fait l'objet d'une refonte complète, la stratégie de France Médias

Monde a consisté à privilégier l'exposition des contenus sur les environnements extérieurs, que ce soit les réseaux sociaux, les sites partenaires, les applications, ou encore Youtube. C'est une stratégie que FMM propose de poursuivre.

Il est également indispensable de renforcer les actions des médias de FMM en matière d'animation des réseaux sociaux afin de favoriser les liens avec les différentes communautés.

Enfin, compte-tenu de l'accroissement des audiences de FMM grâce notamment à la diversification des canaux de diffusion, **une stratégie de monétisation doit être développée pour l'ensemble des environnements numériques externes** (notamment les réseaux sociaux) sur lesquels FMM propose des contenus.

Par ailleurs, le projet de COM **mentionne un effort particulier, que votre rapporteur juge capital, en faveur du développement de contenus novateurs de qualité, adaptées aux nouveaux usages du numérique.**

Afin de permettre cette accessibilité sur différentes plateformes, souvent en mobilité, les contenus produits pour le numérique doivent s'adapter aux nouveaux usages. **Ces contenus numériques doivent être courts et réactifs.** Même si le recours à l'image et à la vidéo constituent un atout majeur, FMM mettra également l'accent sur les développements portant sur l'ensemble des contenus sonores dont l'utilisation est en forte augmentation (podcast, délinéarisation...)

Il faut systématiser et augmenter en volume les nouvelles formes d'écriture et leur mise en forme. Dans la continuité des expérimentations déjà menées en 2015 et en 2016, toutes les nouvelles formes d'écriture dont par exemple, la vidéographie, le dessin animé d'actualité, et tout ce qui est englobé par le terme générique de « vidéo mobile », seront largement développés sur la période à venir.

Il faut noter enfin le lancement d'un portail d'information ⁽¹⁾ développé par FMM aux côtés de la Deutsche Welle et de l'ANSA (agence de presse italienne) **à destination des migrants** qui vise à proposer des contenus accessibles en arabe, en anglais et en français aux populations de migrants, pour les informer régulièrement.

(1) Le site sera alimenté par de l'information générale d'actualité et s'appuiera sur le réseau des Observateurs de France 24 et le réseau des blogueurs de la Deutsche Welle, permettant de faire remonter des témoignages. Il permettra également la mise à disposition de produits de formation en ligne notamment en matière d'apprentissage linguistique et proposera enfin des liens vers des sites institutionnels. Il s'agit essentiellement de reprises d'éléments produits mais également de la production d'éléments spécifiques.

2. Poursuivre le développement de sa présence mondiale : les moyens alloués à la stratégie de diffusion permettront tout au mieux une consolidation de la présence de FMM

– Adapter la stratégie de présence internationale à l'évolution des marchés.

Le principal objectif prévu par le COM est de permettre à France Médias Monde de consolider sa distribution et ses audiences en s'adaptant aux évolutions mondiales des modes de diffusion et à une concurrence internationale qui s'intensifie.

Dans ce but, FMM devra notamment faire face aux enjeux du **développement de la TNT en Afrique et de la généralisation de la diffusion HD** dans certaines parties du monde.

Pour **France 24**, compte tenu de la situation politique actuelle, **le Maghreb et le Proche-Orient constituent une zone de consolidation prioritaire**. Cette zone est actuellement la **deuxième zone de France 24 en nombre de foyers**, la couverture de la chaîne est au maximum de son potentiel sur la zone, et les performances relativement bonnes. De même, la diffusion en mobilité sera développée sur le monde arabe ainsi que l'action marketing qui doit être très offensive dans ces zones.

En **Afrique francophone**, France 24 est très bien distribuée et bénéficie d'audiences qui en font **une chaîne de référence**. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, la chaîne doit néanmoins garantir sa position dominante sur le long terme. Ainsi France 24 doit continuer à diversifier, étendre et sécuriser sa distribution sur tous les canaux accessibles, en **veillant notamment au démarrage de la TNT afin de maintenir une audience élevée**. En parallèle, les efforts de développement en **marketing** porteront en particulier sur les pays clés que sont la République Démocratique du Congo (RDC), la Côte d'Ivoire et le Cameroun.

À court terme, **l'enjeu principal dans le Golfe est l'accroissement de la notoriété de France 24** qui pourrait avoir un effet rapide sur l'audience. Une meilleure exposition de la chaîne sera recherchée à travers des **accords de diffusion partielle avec des médias locaux**, ainsi qu'en complétant sa **distribution auprès des opérateurs de téléphonie mobile** et hors domicile, notamment dans les hôtels.

L'objectif en Europe est de **maintenir la couverture principale de la chaîne, source de revenus publicitaires, de poursuivre le développement de sa notoriété et de ses audiences en veillant aux évolutions de la diffusion en HD.**⁽¹⁾

(1) L'Europe concentre les 2/3 de la distribution mondiale de France 24. La notoriété et l'audience de la chaîne sont en croissance lente mais régulière. Les pays prioritaires sont l'Allemagne, la France, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne puis dans une moindre mesure la Russie et la Pologne. La

En Afrique non francophone, la distribution de France 24 est relativement faible, car le principal opérateur sur cette zone a refusé de référencer la version anglaise de France 24. Les pays prioritaires non francophones sont le Nigeria, l’Afrique du Sud, le Kenya et la Tanzanie. Les négociations pour être référencé par le principal opérateur doivent être poursuivies. La construction de la notoriété de la chaîne dans cette zone nécessite un accompagnement marketing soutenu afin de faire connaître la marque auprès des populations les plus particulièrement concernées.

En Asie et en Amérique, l’enjeu principal des prochaines années sur ces zones est d’améliorer la distribution de France 24. 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.**

Au final, malgré une progression affichée de près de 44 millions de foyers supplémentaires par rapport à 2013, la croissance du parc de foyers France 24 reste limitée. En effet, l’essentiel de la progression est assurée par la croissance organique des marchés où la chaîne est déjà fortement implantée. Le développement de l’activité de France 24 sur de nouveaux marchés est **limité par certains coûts comme les dépenses techniques ou de référencement exigées localement.** Il ne serait pas inutile selon votre rapporteur **d’avoir un pilotage plus fin des stratégies de diffusion en fonction de la situation propre à chaque pays.**

La politique de diffusion de RFI ne devrait quant à elle pas connaître d’évolution significative dans les prochaines années.

Sans vouloir négliger l’importance d’une diffusion FM, il semble essentiel de développer la numérisation de la diffusion radio. Les ondes courtes et moyennes constituent toujours des modes de diffusion pertinents sur certains territoires, notamment en Afrique où les OC restent un mode majeur de réception radio et où la couverture FM est incomplète ou impossible pour les médias étrangers compte-tenu de la législation locale (p.ex. Nigéria). En revanche, dans certains pays, ce mode de diffusion a perdu de sa pertinence. Surtout, **il faudrait mettre des moyens supplémentaires pour la promotion et le développement de RFI sur les nouveaux médias.**

Par ailleurs, et faute de moyens supplémentaires, il faut insister sur la recherche de radios partenaires.

– Faire connaître l’offre de FMM : les dépenses de marketing et de communication ne sont pas inutiles.

distribution de la version anglaise de France 24 dans l’ensemble de ces pays (hors France, Belgique et Italie où la version française sera prioritaire) doit être privilégiée. Sur ce territoire, les leviers traditionnels de communication/ marketing pour développer la notoriété seront utilisés de façon ciblée et séquentielle compte tenu des coûts importants de ces actions et en fonction des moyens qui seront alloués.

Les **actions de communication et de marketing sont aujourd'hui indispensables à l'acquisition de la notoriété, sans laquelle les positions des médias de France Médias Monde risquent d'être fragilisées partout dans le monde.** Le COM prévoyait la stratégie suivante :

– dans les **zones de consolidation** (Afrique, monde arabe), l'objectif sera de maintenir les performances des médias de FMM et les opérations de communication seront calibrées en fonction des niveaux de notoriété et d'audience déjà atteints ;

– dans les **zones de développement**, notamment l'Europe, des actions au cas par cas seront menées. Les pays européens sont, en effet, complexes à approcher en matière de communication compte tenu du morcellement linguistique, du nombre d'opérateurs en présence et de la très forte concurrence. Toutefois, le groupe saisira les opportunités de communication sur la période afin d'accroître la notoriété et l'audience dans cette zone ;

– dans les **zones de conquête** (Amériques et Asie), le marketing vise à accompagner les grands lancements stratégiques. Ce sera le cas pour l'Amérique latine avec le lancement de France 24 en espagnol, mais aussi en Asie avec le lancement attendu de la chaîne au Vietnam, par exemple.

Votre rapporteur estime que **le plus efficace** demeure les opérations menées sur place, comme ces dernières années dans le Maghreb, en Afrique ou en Europe, avec la **délocalisation de plusieurs émissions** (TV ou radio) ou plus récemment l'opération de délocalisation réussie menée à Dakar (Sénégal) pour le lancement du « RFI Challenge App Afrique ».

Votre rapporteur souhaite insister ici sur la nécessité de commander des études d'audience plus précises et solides, afin d'affiner la stratégie de diffusion, mais aussi de communication de France Médias Monde.

– Constituer un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement : un dossier à suivre

A l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'Etat a engagé un projet de rapprochement de CFI avec FMM. Mieux identifiée dans les paysages audiovisuels étrangers, l'action de coopération pourra servir de levier pour promouvoir les intérêts de nos médias à vocation internationale.

Si votre rapporteur approuve ce rapprochement, il souhaite avoir la garantie qu'il ne se traduira pas par une baisse des moyens de CFI, dont l'action est capitale pour notre influence dans le monde.

3. L'optimisation de la gestion et la maîtrise des équilibres budgétaires : des efforts qui ont porté leur fruit, peu de marge de manœuvre dans l'avenir

– Le dossier de l'harmonisation sociale a été financé par redéploiement de crédits.

Les organisations syndicales et la direction de France Médias Monde ont signé le 31 décembre 2015 un nouvel accord d'entreprise. FMM se dote ainsi d'un socle social applicable à l'ensemble de ses salariés en harmonisant les fonctionnements et les modes de traitement des différentes catégories de personnel.

Cet exercice a été difficile à mener compte tenu de régimes très disparates et de différences de culture et d'habitudes existantes, ceci dans le cadre d'une enveloppe budgétaire très contrainte (4,1 millions d'euros en année pleine) et financée par redéploiement sur la substance de l'entreprise.

– La sécurité, un enjeu majeur

France Médias Monde a déjà renforcé la sécurité de son bâtiment et la sécurité des équipes de journalistes et techniciens envoyées sur le terrain a été renforcée dès 2014 avec la création d'un poste de responsable de la sécurité des équipes sur le terrain, des procédures spécifiques et la mise en place d'un stage sécurité. La sécurité continuera d'être développée à travers la poursuite des efforts de formation et le renouvellement des modalités de surveillance et de protection des locaux.

Une attention toute particulière est portée à la **sécurité des systèmes d'information et de diffusion, dans un contexte où la menace est toujours plus élevée**. Un plan d'action visant au renforcement de la sécurité des systèmes d'information et de diffusion, sur la base des recommandations de l'ANSSI, est prévu avec des investissements portant sur la sécurisation du matériel dès 2016 et la création d'une structure de supervision permettant de gérer l'environnement de la sécurité informatique. Des synergies avec les autres sociétés audiovisuelles publiques sont et continueront à être recherchées en la matière.

– La maîtrise des charges et le développement des ressources propres.

Le projet de COM prévoit un objectif de progression des ressources propres de + 15 % entre 2015 et 2020, objectif que vos co-rapporteurs jugent peu réaliste.

Le projet de COM indique cependant que les gains escomptés en matière de notoriété du fait de la redynamisation de la stratégie marketing, l'accès à la publicité de marque pour RFI, à l'instar de la décision prise pour Radio France, impliquant une modification du cahier des charges ainsi que la monétisation de la présence des médias de FMM sur les réseaux sociaux **peuvent permettre une**

progression de l'ordre de 1 million d'euros des ressources propres sur la période. Enfin, la mise en place d'un décrochage élargi aux programmes de France 24 à destination de l'Afrique permet le développement des recettes issues des parrainages de certains magazines.

Enfin, un axe de développement porte sur la **diversification des ressources et la recherche de financements auprès de bailleurs internationaux.** C'est le cas avec le projet de portail d'information à destination des migrants qui est financé intégralement par une subvention de la Commission européenne.

II. TV5 MONDE : DES MOYENS QUI MANQUENT POUR POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DU GROUPE

La trajectoire financière 2018 de TV5MONDE ne laisse pas présager à ce stade la capacité pour l'entreprise de mettre en œuvre le plan stratégique ambitieux qu'elle a préparé. Si la contribution française a été fort heureusement augmentée, elle ne l'a été que dans des proportions qui ne permettront qu'une mise en place partielle de la nouvelle stratégie.

Les partenaires non français auront pour leur part des difficultés à tous suivre proportionnellement l'augmentation française (en particulier le Canada et le Québec à ce stade des discussions).

Par ailleurs, si les recettes propres (publicité et distribution) sont en croissance, cette croissance est trop légère et trop précaire (compte tenu d'une concurrence accrue) pour peser de façon significative dans le financement du projet de plan.

Dans ces conditions, et alors même que les surcoûts résultants de la cyberattaque représentent plus de trois millions d'euros par an (contre 4,6 en 2015 et 3,7 en 2016), l'entrée de nouveaux gouvernements bailleurs de fonds serait essentielle pour assurer un plein financement du projet de plan.

1. Les résultats de la chaîne

Les dernières mesures réalisées entre juin 2014 et juin 2015 aboutissent à une audience globale hebdomadaire de 39,1 millions, en hausse de 15,7 % par rapport à la période précédente.

Les 3 pays qui concentrent le plus grand nombre de téléspectateurs hebdomadaires dans cette période sont la RDC (11,9 millions), la Cote d'Ivoire (3,3 millions), et la France (2,9 millions).

– TV5MONDE en Europe non francophone : une audience globalement stable sur des marchés de plus en plus concurrentiels

La numérisation des réseaux câblés se poursuit sur les marchés historiques à forte pénétration (Allemagne, Pologne), pour déployer le haut débit sur Internet et aussi offrir les nouvelles chaînes qui continuent de se lancer sur la TNT ou le satellite, et notamment en HD. Malgré cette tendance qui pèse sur la performance des chaînes les plus anciennes, TV5MONDE réussit à redresser son score de 7,8 % à 8 % entre 2013 et 2014 selon l'étude annuelle Ipsos Affluent Europe. Hors pays francophones, l'audience atteint son niveau le plus élevé au Portugal (17,9 %) où elle s'est même renforcée sur 1 an (+1,8 point). La croissance de la chaîne auprès des publics à hauts revenus coïncide avec une meilleure valorisation

à l'antenne ainsi que dans les campagnes marketing, des programmes tournés vers le patrimoine et l'art de vivre à la française.

En Roumanie, pays non mesuré par l'étude Ipsos Affluents, TV5MONDE maintient de très fortes audiences pour une chaîne qui n'est pas doublée, mais seulement sous-titrée. Sur le 1^{er} semestre 2015 celle-ci rassemblait en moyenne chaque semaine 2,76 millions de téléspectateurs, soit 15 % du public roumain équipé câble ou satellite. Sur 1 an le résultat est en progression de 15 % selon l'audimétrie locale.

Aux Pays-Bas, avec ses 410 000 téléspectateurs hebdomadaires, la chaîne touche 3 % du public néerlandais en moyenne par semaine.

– TV5MONDE au Maghreb et en Orient

TV5MONDE est la première chaîne francophone au Maghreb. En moyenne 10,5 % des 15 ans et + la regardent chaque semaine, un taux d'audience qui équivaut à 3,6 millions de téléspectateurs hebdomadaires, en prenant comme seule base de calcul les zones d'habitation urbaine. Sur la cible des cadres et dirigeants, TV5MONDE reste également leader avec une audience hebdomadaire de 43,3 % à l'échelle du Maghreb, en hausse de 10,5 points sur un an.

Le marché télévisuel algérien reste le plus compétitif de la région depuis l'ouverture aux chaînes privées. TV5MONDE a reconquis une partie du public perdu fin 2013, dans les semaines qui ont précédé l'élection présidentielle algérienne, et regagné sa place de chaîne francophone numéro 1. Au près des 15 ans et + l'audience hebdomadaire remonte à 6,4 % soit un gain annuel de 2,3 points, une tendance positive qui est également mesurée pour les cadres et dirigeants avec une hausse de 24 % à 36 % entre 2013 et 2014.

L'audience hebdomadaire de TV5MONDE en Tunisie, qui s'établit à des niveaux plus élevés sur les 15 ans et + comparativement aux 2 autres pays de la zone, augmente de 11,4 % à 13,8 % entre 2013 et 2014. Sur les cadres et dirigeants, elle atteint 31 %, un score quasiment stable par rapport à l'année précédente (+1 point).

Mais les gains d'audience les plus élevés ont été mesurés au Maroc, où la chaîne consolide fortement sa 1^{ère} place parmi les chaînes francophones. En termes d'audience hebdomadaire, les gains annuels sont de + 5,6 points sur les 15 ans et plus et de 20 points sur les cadres et dirigeants. TV5MONDE enregistre ainsi ses meilleurs résultats nationaux depuis le lancement du Maghreboscope en 2010 pour les 2 cibles, avec respectivement 12,6 % et 62 % de pénétration hebdomadaire.

– TV5MONDE en Afrique francophone

Selon Africascope TV5MONDE reste en 2014 la chaîne la plus regardée en Afrique francophone. Sur l'ensemble des 6 pays étudiés, l'audience

hebdomadaire sur les 15 ans et + progresse de 49,4 % à 56,8 % soit un gain de 7,4 points par rapport à l'étude de 2013.

Comme d'autres chaînes satellitaires, celle-ci a bénéficié en 2014 des retombées de la Coupe du Monde sur les abonnements aux bouquets de Canal +, notamment sur les 2 marchés les plus peuplés de la zone, en Côte d'Ivoire et RDC.

À Bamako TV5MONDE complète un marché local qui se limite aux 2 chaînes publiques et à Africable, télévision privée malienne présente également sur toute l'Afrique francophone. Le score d'audience historique atteint en 2013, au plus fort de l'intervention française au Mali, n'a pas été réédité l'année suivante. L'audience hebdomadaire baisse de 84,2 % à 73,8 % mais TV5MONDE conserve cependant une très grande avance sur les autres chaînes francophones distribuées localement ;

Sur Kinshasa le nombre de chaînes locales se compte en dizaines mais les programmes diffusés sont le plus souvent d'une médiocre qualité, d'où la popularité durable de TV5MONDE. Selon Africascope son succès s'est fortement amplifié en 2014, avec une audience hebdomadaire en hausse de 56,6 % à 78,4 % sur les 15 ans et +, qui propulse TV5MONDE au 2ème rang des chaînes les plus regardées, derrière la locale Molière TV.

Dans les marchés câblés de Cote d'Ivoire, du Sénégal, du Cameroun, et du Gabon, TV5MONDE est principalement distribuée dans des offres payantes, parfois piratées, où elle livre concurrence aux autres télévisions satellitaires francophones, mais également aux chaînes françaises de la TNT reprises dans les bouquets de Canal+ Afrique.

A Abidjan, elle est la 3ème chaîne satellitaire en nombre de téléspectateurs hebdomadaires, devant Canal+. Au total 53% des personnes interrogées déclarent regarder TV5MONDE au moins 1 fois par semaine, un résultat en hausse de 5 points sur 1 an.

A Dakar les deux tiers des habitants ont accès aux chaînes satellitaires, néanmoins les nombreuses chaînes locales qui diffusent en langue sénégalaise (Wolof) continuent de dominer le marché. TV5MONDE a réuni 24 % de téléspectateurs hebdomadaires sur Dakar en 2014, un pourcentage quasiment identique à 2013 (26 %).

À Douala et Yaoundé où le français reste dominant, les chaînes thématiques et les chaînes panafricaines progressent aux dépens des chaînes françaises généralistes. Pour la 2nde année consécutive TV5MONDE baisse sur l'audience cumulée restant à un niveau historiquement haut. Elle parvient à contenir la percée de Nollywood TV, chaîne de fictions africaines du groupe Canal + qui devient la chaîne satellitaire francophone la plus regardée dans la capitale gabonaise après seulement 2 années d'existence.

Sur les 6 pays étudiés par Africascope la notoriété de la chaîne dépasse 90 %. C'est une chaîne de référence pour 88 % des personnes qui la regardent, ainsi que la chaîne qui s'intéresse le plus à l'Afrique pour 83% des répondants. 79 % des téléspectateurs africains estiment que TV5MONDE les aide à améliorer leurs connaissances en français, notamment grâce à l'émission Questions pour un Champion qui est très appréciée du public. Par ailleurs 68 % la jugent utile pour garder un lien avec la France et les autres pays de la francophonie.

– **TV5MONDE en Asie**

L'Inde est le pays de la zone Asie – Pacifique où TV5MONDE est le plus largement distribuée (42,4 millions de foyers). La croissance de la chaîne sur ce marché est relativement récente et elle s'est amplifiée grâce à la numérisation du câble qui a ouvert des opportunités de distribution pour TV5MONDE sur des réseaux qui jusqu'alors ne pouvaient accueillir la chaîne faute de capacité, et grâce à la montée sur une nouvelle plateforme satellite DTH.

La forte hausse de la distribution de TV5MONDE en Inde sur 1 an (+58 %) a favorisé la croissance de l'audience. Selon la mesure audimétrique de TAM India, celle-ci est passée de 670 000 téléspectateurs à 1,03 million par semaine, soit une hausse de +54 % depuis la précédente mesure.

– **L'audience dans l'univers du numérique**

D'une manière générale, les internautes consultent de plus en plus de contenus sur mobile, tablettes, applications, tv connectées, réseaux sociaux ou sites d'hébergements de vidéos : dans ce contexte, la pertinence de l'indicateur des visites est en baisse au profit de l'indicateur des « vidéos démarrées ».

L'objectif de TV5MONDE est de s'adapter à ces nouveaux modes de consommation en rendant son offre disponible sur tous les supports de consultation numérique.

Cela passe par un effort pour rendre les contenus facilement consultables aussi bien sur ordinateur que sur smartphone ou tablette, en particulier sur les rubriques piliers qui font l'ADN de la chaîne : l'information, la langue française et l'Afrique.

Cela passe également par le développement de nouvelles offres afin de rendre les contenus toujours plus attrayants. TV5MONDE a par exemple lancé sur son site la Bibliothèque Numérique francophone, avec plus de 200 ouvrages classiques de la littérature francophone en téléchargement gratuit. En 10 mois, plus de 220 000 œuvres ont été téléchargées.

Par ailleurs, la diffusion en direct de la chaîne sur le site a été mise en place fin 2014 : elle est compatible pour les différents types de connexion internet (haut et bas débit), ainsi que pour les tablettes et smartphones. Cela répond ainsi

aux changements de modes de consommation TV (phénomène ATAWAD, any time, any where, any device) et à l'usage du second écran.

En mobilité, TV5MONDE a lancé en 2015 une application consacrée à la langue française autour du programme phare « Merci Professeur » et une autre application, TV5MONDE+ Afrique, reprenant sous forme d'application les contenus de la web TV 100 % Afrique.

Malheureusement, la **cyberattaque du 8 avril 2015 a impacté profondément et durablement l'ensemble des supports numériques de la chaîne**. De nombreuses émissions et journaux télévisés n'ont pu être diffusés sur les différentes plateformes de la chaîne pendant plusieurs semaines. Cela a un impact doublement négatif en termes d'audiences : effet décevant pour les internautes car les contenus n'étant plus mis à jour, les internautes ne peuvent retrouver leurs programmes et journaux d'informations, ils se tournent donc vers d'autres sites et ne reviennent plus ; effet néfaste pour le référencement naturel : les moteurs de recherche qui indexent la chaîne de manière permanente ne trouvent plus de contenus mis à jour. TV5MONDE perd donc en référencement naturel et ses contenus sont donc moins accessibles pour les internautes. Même si le service est aujourd'hui en partie rétabli grâce à des solutions de mises en ligne manuelles, des difficultés techniques subsistent.

En termes d'audiences, le 1^{er} semestre 2015 affiche des résultats en berne : – 13 % de visites et – 15 % de vidéos démarrées en moyenne sur l'ensemble des supports numériques, avec des impacts divers sur les différents sites de la chaîne.

Sur le site historique de la chaîne, seule la rubrique liée à l'apprentissage et à l'enseignement du français, qui n'utilisait pas les mêmes procédures de mise en ligne, a résisté en termes d'audiences (+ 9 % de visites entre le 1^{er} semestre 2014 et le 1^{er} semestre 2015).

Concernant les **réseaux sociaux**, sur Facebook, TV5MONDE compte en juin 2015 près de 3.9 millions d'abonnés, dont près de 1.8 million sur sa page principale, en hausse de 44 % sur un an. Plus de 30 applications TV5MONDE sont en ligne sur Facebook, que ce soit sur ses propres pages (applications programmes, chaînes thématiques), sur les pages de grands artistes francophones (Facebook Sanseverino, Rachid Taha, Emmanuel Moire, etc.) ou encore sur les pages partenaires tels France 4, l'ENS, l'ONU ou le Ministère français de la Culture. En 2015, d'autres partenaires ont profité de la Social TV TV5MONDE, parmi lesquels l'OIF et l'APF. France Télévisions a pu, pour la première année, diffuser l'intégralité des 30h du Téléthon en direct sur la page officielle Facebook de l'événement grâce à cette application vidéo.

Sur Twitter, le nombre d'abonnés TV5MONDE a grimpé de 98 % par rapport à l'an dernier, avec plus de 413 000 abonnés en juin 2015.

2. Le nouveau plan stratégique : des objectifs ambitieux axés sur la transformation numérique de l'entreprise

Après le repositionnement éditorial qui était au centre du plan 2014-2016, l'axe majeur du plan stratégique 2017-2020 est la transformation numérique de l'entreprise, qui a été retardée, à TV5MONDE, par la cyberattaque du 8 avril 2015.

Il s'agit, pour l'entreprise, d'une révolution culturelle, qui doit être portée par tous. Ce chantier indispensable sera compliqué, long et difficile, notamment concernant la nécessaire évolution des métiers, qui sera examinée, avec les instances représentatives du personnel dans le cadre de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences).

Cette mutation est compliquée par le caractère mondial de TV5MONDE, la diversité de ses publics et de leurs conditions d'accès aux programmes en mode numérique. En effet, les technologies, les conditions techniques et financières d'accès aux offres numériques, et les habitudes de consommation sont très différentes d'une zone du monde à l'autre.

Ce n'est donc pas une mais plusieurs déclinaisons de l'identité numérique de TV5MONDE qu'il convient d'offrir afin de pouvoir répondre aux attentes très différentes des publics, africains (qui privilégient des offres sur mobiles, peu consommatrices d'une bande passante qui leur coûte cher), japonais et coréens (sur-équipés, sur-connectés et sur-sollicités) ou américains (habitues à cumuler des offres tous supports délinéarisés soit organisées par leurs opérateurs de distribution de télévision habituels, soit par des acteurs uniquement numériques).

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

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

Afin d'accroître son accessibilité en dehors des seuls publics francophones, le renforcement de sa politique de sous-titrage est un impératif. Si TV5MONDE dispose des moyens budgétaires pour le faire, ses programmes phares (« 64' le monde en français » et le « Journal Afrique » seront sous-titrés en direct en français et en anglais.

De même la distribution des chaînes jeunesse TIVI5MONDE (présente aux USA et en Afrique depuis 2016) et art de vivre TV5MONDE Style HD (présente depuis 2015 en Asie et dans le monde arabe) devra être poursuivie.

Enfin, TV5MONDE doit impérativement rattraper son retard sur le numérique, grâce à la refonte de ses sites dans un format adaptable à toute taille d'écran et aux bas débits usités notamment en Afrique, au développement d'applications pertinentes, en améliorant la réactivité et la rapidité de ses mises en ligne et son référencement, en développant de nouveaux produits et de nouvelles écritures.

Un plan stratégique pour la période 2017-2020 a ainsi été approuvé par les instances de gouvernance de la société en 2016. Ce plan prévoit notamment la relance de l'offre numérique de TV5 qui a souffert suite à la cyberattaque du 8 avril 2015, dont elle a été victime. Cette attaque a profondément bouleversé le fonctionnement de la chaîne et entraîné des charges financières supplémentaires qui ont eu des répercussions dès 2015 et représenteront un surcoût annuel pérenne de l'ordre de 3 millions d'euros par an.

Le plan stratégique prévoit également une transformation des rédactions qui deviendront bi-média (linéaire et numérique), et un rapprochement des programmes de la chaîne avec le public africain, l'Afrique étant d'une part la zone où TV5 détient le plus fort statut de chaîne internationale de référence, et surtout étant le principal bassin de croissance de la population francophone des prochaines années.

Ce projet de plan stratégique est novateur pour TV5MONDE sur plusieurs aspects :

– l'organisation de l'offre numérique autour de grandes verticales thématiques ;

– le fait de casser la chronologie des médias ;

– l'organisation de la production d'information autour d'une réelle organisation bi-média sans augmenter les effectifs ;

– le fait de miser sur les offres mobiles qui séduisent plus les pays francophones du sud et de miser sur les réseaux sociaux ;

– le développement de contenus pour les plus jeunes publics.

Mais les contraintes budgétaires qui pèsent depuis plusieurs années sur TV5MONDE ne laissent pas présager à ce stade la capacité pour l'entreprise de mettre en œuvre le plan stratégique ambitieux qu'elle a préparé.

De nombreux pans du projet de plan devront être décalés dans le temps ou abandonnés et notamment :

- la poursuite du déploiement de la diffusion HD en Europe, Amérique Latine, FBS et Afrique ;
- l’augmentation du sous-titrage ;
- le dédoublement du signal Afrique francophone ;
- les mesures de promotion marketing pour les chaînes thématique ;
- le renforcement des productions propres qui sont pourtant les seules pour lesquelles la chaîne dispose de droits monde pour son offre numérique ;
- l’augmentation des dispositifs de référencement des offres numériques notamment sur les principaux moteurs de recherche ;
- partenariats innovants en « média for equity ».

Deux orientations prioritaires ont cependant été définies pour mise en œuvre partielle : le numérique et l’Afrique. Ces orientations prioritaires restent donc les principaux objectifs à moyen terme

3. Les moyens de la chaîne

– Le faible dynamisme des ressources propres.

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

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

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

En effet, pour permettre une meilleure commercialisation de ses chaînes, TV5MONDE devrait sans doute consacrer des moyens supplémentaires à ses études d'audience, (dont le budget annuel se situe actuellement à 0,55 million d'euros et ne permet des mesures que sur 38 % environ de la distribution de la chaîne), mais la chaîne ne dispose pas de moyens suffisants pour investir dans de nouvelles études à créer.

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

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

– Une participation française en baisse, qui pourrait entraîner le désengagement de nos partenaires.

Dans le contexte des suites de la cyberattaque et de l'adoption du nouveau plan stratégique 2017-2020, nécessitant tous deux des moyens accrus pour TV5MONDE (de l'ordre de 1 million d'euros par neuvième dès la première année, soit environ 6 millions d'euros pour la partie française), **le montant de la ressource française arbitrée pour 2017 a été en augmentation globale de 1,8 %, soit de 1,4 million d'euros.** L'intégralité de cette augmentation étant portée sur les frais communs, la contribution de la France aux frais communs a progressé de 2,85 %.

Lors de la Conférence multilatérale de novembre 2016, les partenaires francophones, conscients que les coûts liés à la cyber-sécurité faisaient désormais partie du socle de base des dépenses de la chaîne (coûts pérennes de l'ordre de 3 millions d'euros par an), ont décidé prioritairement d'intégrer leur quote-part de ces 3 millions d'euros (soit 0,33 million d'euros par neuvième) dans leur contribution de base, portant ainsi leur participation à 8,2 million d'euros. Ils n'ont pas été en mesure de suivre la France dans cette première phase de soutien au plan stratégique 2017-2020 de TV5MONDE, mais avaient pour cible de rattraper l'avance de la France dans le financement du plan stratégique, qui représente 0,22 million d'euros par neuvième.

Évolution des ressources globales de TV5MONDE depuis 2012

(en millions d'euros)	2012 (réalisé)	2013 (réalisé)	2014 (réalisé)	2015 (réalisé)	2016 (réalisé)	2017 (projection)	2018 (ébauche)	2018/2012
France: subventions/ CAP depuis 2015	75,03	75,03	76,23	76,23	76,95	78,37	77,36	3,11%
Impact subventions d'investissements	0,05			-0,74	-1,86	0,57	0,60	NS
Fédération Wallonie Bruxelles	7,65	7,80	7,74	8,10	8,89	8,22	8,22	7,36%
Suisse	7,64	7,86	7,99	7,99	8,46	8,19	8,19	7,17%
Canada	4,68	4,82	4,82	4,82	5,33	5,02	5,02	7,21%
Québec	3,04	3,13	3,13	3,15	3,48	3,28	3,28	8,01%
Total partenaires francophones (*)	23,01	23,61	23,68	24,05	26,16	24,70	24,70	7,35%
(* montants 2018 non encore communiqués)								
TOTAL CONTRIBUTIONS PUBLIQUES	98,09	98,64	99,91	99,54	101,24	103,64	102,67	4,67%
Publicité-parrainage (MG en 2012)	4,20	2,50	2,87	2,58	2,91	2,59	2,59	-38,39%
Recettes de distribution	6,49	6,47	6,55	7,31	7,68	7,62	7,64	17,70%
Total recettes commerciales	10,69	8,97	9,42	9,89	10,59	10,21	10,23	-4,33%
Contributions volontaires Etats africains/CIRTEF	0,00	0,10	0,10	0,10	0,15	0,00	0,00	NA
Produits financiers	0,31	0,27	0,25	0,36	0,47	0,08	0,08	-74,45%
TOTAL AUTRES RESSOURCES	11,01	9,34	9,77	10,35	11,20	10,29	10,31	-6,32%
TOTAL RESSOURCES	109,10	107,98	109,68	109,90	112,44	113,94	112,98	3,56%

La baisse de la dotation française en 2018 – les crédits alloués par la France à TV5 Monde s'élèveraient pour 2018 à 78 974 350 euros, soit une baisse de 1 034 585 euros – qui s'accompagne d'une baisse de l'enveloppe destinée aux acquisitions de programmes français, crée un précédent qui risque non seulement de dissuader les partenaires francophones d'augmenter leurs contributions, mais éventuellement de leur ouvrir l'opportunité de les réduire, eu égard à leurs propres contraintes budgétaires.

En tout état de cause, il semble **peu probable** que les besoins de développement de TV5MONDE définis dans son plan stratégique 2017-2020 puissent être financés par ses bailleurs de fonds dans leur actuelle configuration. C'est une des raisons pour lesquelles, au-delà de la vocation de TV5MONDE à se faire l'écho de la francophonie la plus large, est étudiée **l'opportunité d'étendre le périmètre de TV5MONDE à de nouveaux partenaires** présentant toutes les garanties non seulement de respect de leurs engagements mais surtout de partage des mêmes visions démocratiques et valeurs culturelles fondamentales.

III. LA COOPÉRATION AUDIOVISUELLE : DES EFFORTS DE RATIONALISATION QUI PORTENT LEURS FRUITS

1. Canal France International : une activité réorientée en direction de la coopération à destination des pays en développement

Canal France International (CFI) est l'opérateur du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) en charge de la coopération avec les pays en développement dans le domaine des médias.

Il emploie 40 personnes, et disposait en 2017 d'un budget de 10 millions d'euros (dont 8,7 millions d'euros de subvention publique issue du programme 209 « solidarité à l'égard des pays en développement »).

En 2015, CFI a cessé son activité historique de mise à disposition de programmes à destination des pays en développement. L'opérateur se concentre désormais exclusivement sur des actions de transfert d'expertise, élaborées selon les orientations stratégiques définies par le MEAE ou en réponse à des appels d'offre internationaux.

Considérée comme un vecteur important d'influence de la France auprès des pays en développement, la politique française de coopération en faveur des médias du Sud portée par CFI sera préservée.

CFI soutient les efforts de modernisation des médias audiovisuels et numériques, publics et privés, des pays en sortie de crise et en développement, en valorisant l'expertise médias française dans toute sa diversité. Son objectif est de renforcer le rôle des médias en tant que ciment social et acteurs de développement économique, démocratique et éducatif. Au cœur de l'évolution des sociétés, cette coopération vise *in fine* à renforcer l'État de droit et à promouvoir la liberté d'expression.

2. Un programme d'intervention axé sur le pluralisme, le développement économique, et la formation professionnelle

Dans une logique de développement, CFI veille à ne pas se mettre en position de substitution ou d'assistance et à favoriser un véritable transfert de compétences pour faciliter l'appropriation et l'autonomisation des procédures et des techniques par les bénéficiaires.

Les projets de CFI, construits sur des périodes de 12 à 36 mois, s'inscrivent autour de quatre programmes d'intervention :

– Médias et pluralisme : les projets de ce programme abordent les enjeux de gouvernance démocratique à travers le renforcement des cadres législatifs et de régulation, l'affirmation de la diversité des paysages médiatiques, le traitement serein de la parole politique et la production éthique d'une information plurielle et

de qualité. Par exemple au Burkina Faso, CFI renforce les médias en matière d'éducation civique et de traitement citoyen de l'information en période électorale.

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

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

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

En 2016, l'action de CFI auprès des médias a contribué à élargir l'espace d'information et de débats d'une vingtaine de pays (plusieurs projets régionaux élargissent la zone d'influence de la coopération française à 35 pays environ). Une trentaine de projets ont été mis en œuvre au profit de 2400 professionnels du Sud pour 160 missions sur le terrain.

3. La création d'un pôle d'expertise médias autour de CFI et au sein de France Medias Monde

CFI a été rapproché de FMM en 2017 afin de constituer un dispositif intégré à même de mobiliser, de façon cohérente et réactive, les différents métiers audiovisuels (diffusion, expertise, formation), à l'instar de nos grands partenaires européens. Cet ensemble reconfiguré a vocation à mobiliser la diversité de l'expertise française, publique et privée, disponible dans le domaine des médias, au profit du développement des pays partenaires.

Le rapprochement permettra de construire, projet par projet, des synergies avec les antennes de France Médias Monde, au-delà de la coordination déjà en place entre FMM et CFI, notamment dans le cadre de concertations au sujet de réponses à des appels d'offres européens.

Le rachat par FMM de 100 % des parts de CFI précédemment détenues à 75 % par France Télévisions et à 25 % par Arte France a été acté le 27 juin 2017, concomitamment avec la mise en place de la nouvelle gouvernance de CFI. Un contrat d'objectifs pour la période 2018-2020 sera signé avant le 1^{er} janvier 2018.

IV. DU CARACTÈRE STRATÉGIQUE DE LA COOPÉRATION AUDIOVISUELLE : L'EXEMPLE DE LA TUNISIE

Votre rapporteur s'est rendu en mission en Tunisie sur le thème de la coopération audiovisuelle. Au-delà du professionnalisme et de la forte implication des équipes de notre ambassade, dont il tient à saluer la qualité du travail et le dévouement, il a pu retenir les éléments suivants.

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

Tout d'abord, la **coopération audiovisuelle couvre des champs transversaux clés de notre coopération et politique d'influence** : gouvernance, relation média et image de la France, société civile, exportation de nos programmes et chaînes, francophonie, coopération dans les domaines du cinéma, mais aussi d'autres industries culturelles.

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

Par ailleurs, en Tunisie et plus largement au Maghreb, malgré des contextes différents, elle revêt une forte dimension politique et identitaire (langue arabe très majoritaire, en progression), qui fait de nos postes les relais privilégiés de nos opérateurs. Dans le contexte politique régional, notre action audiovisuelle est un instrument d'influence majeur.

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

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

Si dans les trois pays, la France bénéficie d'un lien de proximité historique et géographique évident, elle est néanmoins désormais confrontée à une forte concurrence audiovisuelle internationale (due en partie au retard pris dans les années 90 lors du lancement des chaînes satellitaires arabes).

Créée au lendemain du déclenchement des printemps arabes, la mission audiovisuelle régionale basée à Tunis pour la Tunisie, l'Algérie et le Maroc au sein du service de coopération et d'action culturelle de notre

ambassade a pour objectif de développer notre influence et notre présence audiovisuelles sur la zone (chaînes, programmes audiovisuels, expertise) à travers des actions de coopération, en lien avec nos opérateurs. La dimension régionale de ce poste, même en l'absence d'attaché local Tunisie et surtout de budget régional d'action, permet néanmoins de favoriser dès que possible une dimension Sud-Sud, en lien avec nos ambassade à Alger et Rabat afin d'initier des dynamiques régionales (une formation régionale de journalistes maghrébins a ainsi été développée).

2. Des potentialités importantes de développement qui pourraient être remises en question par la suppression du poste d'attaché audiovisuel régional

La révolution tunisienne a été suivie d'une première période d'intervention d'urgence axée sur la transition des medias d'Etat en medias de service public et le soutien à des médias alternatifs. Avec la consolidation de la transition démocratique, c'est un large spectre d'interventions qui demande à être consolidé ou développé.

Les enjeux sont cruciaux, qu'il s'agisse de la promotion de la francophonie, de la diffusion de nos valeurs, de tisser des liens de confiance avec les relais d'opinion et vecteurs d'influence que sont les journalistes. Les pistes de coopération sont nombreuses, que ce soit en matière de professionnalisation du secteur, la valorisation de l'expertise et des entreprises audiovisuelles françaises, la défense de la liberté d'expression, ou encore le renforcement du français dans les medias nationaux.

Le plan d'action sectoriel de l'ambassade s'articule autour de 5 objectifs (renforcer la place du français, soutenir l'état de droit et soutenir le cinéma tunisien).

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

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

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

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

A ce titre, votre rapporteur regrette vivement l’annonce de la suppression du poste d’attaché audiovisuel basé à Tunis et compétent sur toute la région du Maghreb. Il faut noter ici que l’attaché audiovisuel est, outre les questions audiovisuelles, en charge de la coopération en matière cinématographique. Domaine qui promet également de beaux partenariats franco-tunisiens, avec la création d’un fonds franco-tunisien d’aide à la production. Il est difficile de comprendre cette décision, étant donné l’importance stratégique de cette région pour la France. Ainsi, pour quelques milliers d’euros d’économie, tous les efforts réalisés par le poste depuis 2011 pour accompagner la transformation du paysage médiatique tunisien, mais aussi gagner la confiance de sa population et de ses journalistes, auront été en pure perte. Enfin, alors que la France est très attendue en Tunisie, le signal politique envoyé ainsi aux Tunisiens, à un moment charnière de leur histoire est déplorable.

3. Consolider la position des médias francophones : une stratégie à interroger

La promotion de la francophonie est un enjeu essentiel du développement de notre audiovisuel extérieur. **Il y a une vraie culture française en Tunisie, mais une étude commandée par les services de l’ambassade montre qu’elle est en recul dans les médias tunisiens. C’est là-dessus que doit porter notre effort, et cela remet en question notre stratégie de défense de nos « marques » françaises ou francophones dans le pays.**

Les medias francophones ne sont pas en mauvaise place. TV5 Monde Maghreb Orient partiellement sous-titrée en arabe participe au développement de la francophonie ainsi qu’à de nombreux événements culturels tunisiens. France 24 en arabe est la principale concurrente des chaînes d’information panarabes en termes d’audience (AL Jazeera, Al Arabya notamment).

En Tunisie deux phénomènes questionnent la pertinence de notre stratégie en matière audiovisuelle: d’une part, l’émergence et la montée en puissance des medias nationaux, suite à la révolution, d’autre part les changements de mode de consommation des médias, notamment chez les jeunes.

Il faut souligner le caractère crucial des nouveaux medias et nouveaux supports qui ont pris le pas sur les medias classiques. A titre d’exemple, la majorité des jeunes tunisiens ne consomment des contenus que sur leur portable, et beaucoup disposent d’un forfait téléphonique dit « Facebook ». Ne pas être présent sur Facebook, c’est donc se condamner à l’invisibilité auprès des jeunes générations. **Il faudrait aussi revenir en force sur le terrain de l’éducation, des enfants et adolescents. Le soutien à la création d’une édition jeunesse du**

Huffington Post Maghreb semble de ce point de vue particulièrement pertinent.

Concernant France 24, c'est peut-être en adaptant le contenu à la Tunisie que la chaîne peut garder et gagner une audience. Ainsi l'émission Paris-Tunis, première émission co-produite par France 2 et la chaîne publique tunisienne et diffusée chaque mois en prime time, avait rencontré un réel succès. Il faut aussi veiller à accorder suffisamment de moyens aux correspondants locaux afin de maintenir la qualité des programmes, qui a fait la réputation de France 24. France 24 fait appel à des boîtes de production pour faire des économies, boîtes de production qui sous paient leurs journalistes font donc baisser la qualité de la chaîne.

La question se pose aussi de l'autorisation de diffuser Monte Carlo Doualiya (MCD) et RFI en modulation de fréquence. RFI et la radio arabophone Monte Carlo Doualiya ne sont pas diffusées en FM en Tunisie, car la constitution et la loi actuelle sur l'audiovisuel ne permettent pas à des radios étrangères d'émettre sur les fréquences tunisiennes. La HAICA n'écarte pas totalement la possibilité que RFI soit diffusée un jour en Tunisie. On peut s'interroger en revanche sur l'opportunité d'une diffusion de MCD Doualiya alors même que des radios nationales commencent à s'imposer dans le paysage audiovisuel. **Il serait peut être tout aussi pertinent de favoriser la création d'émissions en français au sein des programmes des grandes radios du pays.**

Cette remarque vaut d'ailleurs pour l'ensemble de nos médias à l'étranger : c'est une stratégie de renforcement du français dans les médias étrangers qu'il faut viser, tout autant qu'un renforcement des médias proprement français. C'est d'ailleurs la politique qui a été retenue par notre poste diplomatique à Tunis, avec laquelle s'accorde votre rapporteur.

Remarque incidente, la quasi-totalité des chaînes TV françaises (en dehors de France 24 et TV5 monde) sont reçues illégalement. **Ainsi, de manière générale, votre rapporteur s'interroge sur l'opportunité de la création d'une plateforme unique à laquelle il serait possible de s'abonner, fournissant un florilège des programmes en français qu'ils soient produits par des chaînes publiques et privées.**

Enfin, en matière de régulation audiovisuelle, le gouvernement souhaiterait créer une nouvelle « Instance de la Communication Audiovisuelle » (ICA) en remplacement de l'actuelle « Haute Autorité Indépendante de la Communication Audiovisuelle » (HAICA). Il s'agit d'un enjeu d'influence important en vue de créer les conditions d'une évolution de la législation en faveur de la diffusion de nos médias internationaux. **Cette réforme semble cependant avancer à petits pas.**

CONCLUSION

L'action audiovisuelle extérieure de la France s'inscrit au croisement de notre stratégie d'influence et de notre politique d'attractivité. Les efforts conjugués des pouvoirs publics et des filières professionnelles dans ce secteur sont la garantie d'une présence renforcée des images et des valeurs françaises sur les ondes, écrans et médias du monde entier. Ce sont aussi des outils au service de notre diplomatie économique, il ne faut pas l'oublier.

Votre rapporteur plaide donc pour une réflexion d'ampleur sur le sujet, qui inclue nos opérateurs publics, mais aussi nos groupes privés, et les ministères en charge de ces questions, pour examiner les priorités stratégiques que nous voulons nous donner dans les années qui viennent. Compte-tenu de la nécessaire participation de notre audiovisuel à la politique de réduction des dépenses, une telle réflexion semble nécessaire si l'on veut que notre audiovisuel extérieur soit plus qu'un gadget.

TRAVAUX DE LA COMMISSION

PRÉSENTATION DU RAPPORT DEVANT LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

À la suite de la présentation, en commission le mercredi 25 octobre 2017, par M. Alain David, rapporteur pour avis, du projet de rapport sur les crédits de la mission Action extérieure de l'État, un débat a lieu.

M. Jean-Paul Lecoq. Ce rapport est critique, mais avec justesse et mesure. On ne peut pas dire que tout va bien, mais on ne peut pas dire que tout va mal. Car quand on discute avec les gens à l'étranger, je pense notamment à la Tunisie, ou encore à l'Afrique, on mesure la chance d'avoir des médias libres et indépendants, mais aussi l'impact politique que nous avons grâce à nos médias. Je pense aussi à RFI, dont les correspondants sont si précieux pour avoir des éléments d'information.

C'est un réseau extraordinaire sur lequel notre diplomatie doit s'appuyer. Il faut je crois se mobiliser pour rappeler à d'autres ministères que notre audiovisuel extérieur est un outil d'influence immense, mais aussi un exemple pour les pays qui veulent rêver de médias indépendants. L'audiovisuel extérieur français, ce n'est pas de la communication.

Mme la présidente Marielle de Sarnez. Nous pouvons être fiers en effet du travail accompli par les équipes de notre audiovisuel extérieur. Il faut les moyens qui vont avec. Je recevrai d'ailleurs demain Mme Saragosse qui est à la tête de France Médias Monde, avec M. Alain David. Je vous invite d'ailleurs à nous rejoindre.

Alain David. Les responsables de médias tunisiens que nous avons rencontrés nous ont d'ailleurs dit pour certains avoir été très influencés par les médias français, qui avaient fait leur éducation, notamment à la radio.

EXAMEN DES CRÉDITS

À l'issue de l'audition en commission élargie ⁽¹⁾ de Mme Françoise Nyssen, ministre de la Culture, le mardi 7 novembre 2017, et suivant les conclusions du rapporteur, la commission des affaires étrangères, émet un *avis favorable* à l'adoption des crédits de la mission « Médias, livre et industries culturelles », tels qu'ils figurent à l'état B annexé à l'article 29 du projet de loi de finances pour 2018.

(1) http://www.assemblee-nationale.fr/15/budget/plf2018/commissions_elargies/cr/c021.asp

ANNEXE : LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR VOTRE RAPPORTEUR

1/ À Paris

- CGT FMM – Mme Addala Benraad, Mme Sabine Mellet, M. Thomas Trochaud, délégués syndicaux et Mme Catherine Rolland, élue au Conseil d’administration.
- CFDT FMM – M. Ludovic Dunon, délégué syndical.
- FO FMM – Mme Maria Afonso, Mme Salima Belhadj et M. Hugo Casalinho, délégués syndicaux.
- Canal France International – M. Jean-Emmanuel Casalta, président directeur général et M. Marc Fonbaustier, directeur général adjoint.
- Ministère de l’Europe et des Affaires étrangères – Mme Laurence Auer, directrice de la culture, de l’enseignement, de la recherche et du réseau et Mme Marguerite Hitier, responsable du pôle des médias et du cinéma.
- France Médias Monde – Mme Marie-Christine Saragosse, présidente, M. Victor Rocaries, directeur général délégué et M. Jean-Emmanuel Casalta, directeur de la stratégie et du développement international.
- TV5MONDE – M. Yves Bigot, directeur général, M. Thomas Derobe, secrétaire général et Mme Liliane Delassausé, secrétaire générale adjointe et directrice de la gestion et des finances.
- Ministère de la culture et de la communication – M. Martin Ajdari, directeur général des médias et des industries culturelles.

2/ En Tunisie

a) lundi 9 octobre 2017

- Son Exc. M. Olivier Poivre d’Arvor, ambassadeur de France en Tunisie.
- M. Anouar Maarouf, ministre des Technologies de l’information et de l’Economie numérique.
- M. Bruno Montariol, attaché de coopération auprès de la délégation de l’Union européenne.
- M. Hamed Soyah, Président Directeur Général de la radio IFM.

a) mardi 10 octobre 2017

- M. Tarek M’Rad, directeur général adjoint d’Express FM et animateur de la nouvelle émission quotidienne en français « L’accent ».
- Rencontre avec l’équipe du Huff Post Maghreb, premier media en ligne en français de la région.
- Rencontre avec le correspondant de France 24 à Tunis.
- Mme Mounia Dhoub, directrice de RTCI, radio publique en majorité francophone.
- M. Mohammed Haddad en charge du projet : Hiwar Tounsi ! « Contribuer à la compréhension du processus électoral en Tunisie par le renforcement des acteurs-clés du débat public ».