



N° 3113

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 8 octobre 2015

AVIS

PRÉSENTÉ

AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
SUR LE PROJET DE **loi de finances pour 2016** (n° 3096),

TOME VIII

MÉDIAS, LIVRE ET INDUSTRIES CULTURELLES

ACTION AUDIOVISUELLE EXTÉRIEURE

PAR MM. PATRICE MARTIN-LALANDE et FRANÇOIS ROCHEBLOINE
Députés

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	7
I. FRANCE MEDIAS MONDE : UN FORMIDABLE OUTIL AU SERVICE DE L'INFLUENCE FRANÇAISE QUE NOUS NE NOUS DONNONS PAS LES MOYENS DE PRÉSERVER	11
A. UN PREMIER BILAN POSITIF DE L'EXÉCUTION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2013-2015	11
1. Les objectifs du COM ont été pour l'essentiel réalisés.....	11
a. L'amélioration des programmes	11
b. La distribution : de très bons résultats	11
c. Les résultats en termes de notoriété et d'audience ont dépassé les objectifs du COM	12
d. Les objectifs de gestion : des progrès à réaliser	13
2. Les résultats de l'ensemble des chaînes sont encourageants	14
a. France 24	14
b. RFI.....	14
c. MCD	14
B. HARMONISATION SOCIALE, EXTENSION DE LA DIFFUSION DE SES CHÂÎNES OU STRATÉGIE MULTIMÉDIA : NOMBREUX SONT LES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT POUR FRANCE MEDIAS MONDE	15
1. L'harmonisation sociale : dossier central, dont l'issue n'est pas encore connue....	15
2. Les synergies : des efforts considérables ont été réalisés, même si certains méritent d'être poursuivis	17
a. Les synergies au niveau de l'organisation des fonctions supports	17
b. Les synergies éditoriales	18
3. Les moyens alloués à la stratégie de diffusion permettront tout au mieux une consolidation de la présence de FMM	20
a. France 24 : consolidation mais peu d'investissement de nouvelles zones	20
b. RFI : peu d'évolution significative dans les années à venir	24

4. Le développement des nouveaux médias.....	27
a. France 24.....	27
b. RFI.....	28
c. Monte Carlo Doualiya.....	28
C. EN 2016, UN BUDGET EN LÉGÈRE AUGMENTATION : UN MANQUE D'AMBITION REGRETTABLE POUR L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR DE LA FRANCE.....	29
1. L'évolution des ressources publiques de France Medias Monde depuis 2012 n'est que trop modeste.....	29
2. Les ressources propres – notamment les ressources publicitaires – sont peu dynamiques.....	30
3. Trop d'incertitudes pèsent sur la négociation du nouveau contrat d'objectifs et de moyens.....	32
II. TV5MONDE : LA CYBERATTAQUE D'AVRIL 2015 A FORTEMENT FRAGILISÉ LA CHAÎNE.....	33
A. LES RESULTATS DE LA CHAÎNE : PLUS DE 39 MILLIONS DE TÉLÉSPECTATEURS REGARDENT TV5MONDE CHAQUE SEMAINE.....	33
1. TV5MONDE en Europe.....	33
2. TV5MONDE en Europe non francophone : une audience globalement stable sur des marchés de plus en plus concurrentiels.....	34
3. TV5MONDE au Maghreb et en Orient.....	35
4. TV5MONDE en Afrique francophone.....	35
5. TV5MONDE en Asie.....	37
6. Les mesures de l'audience dans l'univers du numérique.....	37
B. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016 EST COMPROMISE PAR LA CYBERATTAQUE D'AVRIL 2015.....	39
1. Les objectifs du plan stratégique et leur financement avant l'attaque d'avril 2015.....	39
2. Les conséquences de la cyberattaque pour TV5MONDE en 2015.....	43
C. LA POURSUITE DES SYNERGIES AVEC FRANCE MEDIAS MONDE.....	46
D. LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA CHAÎNE ET SES RESSOURCES EN 2016 : LA NÉCESSITÉ D'UNE PLEINE MOBILISATION DES BAILLEURS DE FONDS.....	49
1. Les objectifs de la chaîne en 2016.....	49
2. Les ressources de la chaîne en 2016.....	51
a. Les contributions des partenaires.....	51
b. Les ressources publicitaires.....	52
c. Les ressources de distribution.....	54

III. COMPTE-RENDU DE LA MISSION EN ROUMANIE	55
A. UN PAYSAGE AUDIOVISUEL ROUMAIN RELATIVEMENT CHAOTIQUE..	55
1. Un marché insuffisamment régulé et un service public à deux vitesses.....	55
2. Un marché des médias touché par la récession depuis 2008, à l’exception du marché de la télévision payante	58
3. L’importance des synergies entre télévision et monde numérique.....	60
B. LA PRÉSENCE AUDIOVISUELLE FRANÇAISE EN ROUMANIE : DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS, DES CHÂÎNES QUI DOIVENT ÊTRE SOUTENUES.....	60
1. Devenue radio de référence en Roumanie, RFI-Romania doit se voir attribuer des fréquences pour consolider ses positions.....	60
2. TV5 Monde : chaîne historique du paysage audiovisuel roumain pour laquelle se pose aujourd’hui la question du passage à la TNT	62
3. France 24 : la chaîne, présente en Roumanie depuis 2007, peine à gagner en visibilité face à la concurrence.....	64
4. Orange Romania et Lagardère : de bons résultats	65
5. Arte : la chaîne n’est malheureusement plus distribuée en Roumanie	66
TRAVAUX DE LA COMMISSION – EXAMEN DES CREDITS	69
ANNEXE – LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR LES CO-RAPPORTEURS	71

INTRODUCTION

La commission des affaires étrangères s'est comme chaque année saisie de l'examen des crédits consacrés à l'audiovisuel extérieur. Les sociétés France Médias Monde et TV5 Monde sont financées intégralement sur les crédits du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public », au travers de deux programmes distincts, le programme 844 renommé « France Médias Monde » et le programme 847 « TV5 Monde ».

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

Si la commission des affaires étrangères suit ces moyens budgétaires avec la plus grande attention c'est parce que l'action audiovisuelle extérieure a pour mission de contribuer à la présence et au rayonnement de la France dans le monde. Laurent Fabius l'a encore rappelé lors de la semaine des ambassadeurs en août 2015 : l'audiovisuel extérieur fait désormais 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. Il ne faut enfin pas sous-estimer les externalités économiques 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.

La France n'est pas (encore) 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 – vos rapporteurs ont pu constater lors de leur déplacement en Roumanie que RFI était une véritable radio de référence dans le pays. TV5 Monde est pour sa part reçue dans 235 millions de foyers dans le monde, 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.

Vos co-rapporteurs souhaitent cependant ici faire part de leur inquiétude quant à l'avenir de l'audiovisuel extérieur français.

D'une part, ils regrettent la modestie des moyens financiers consacrés non seulement à la consolidation des positions de FMM et TV5MONDE, mais à leur développement.

Faut-il que la France soit la seule à ne pas s'investir au plan audiovisuel en Amérique latine, dont les pays émergents portent aujourd'hui une bonne partie de la croissance mondiale, et alors même que notre pays y bénéficie d'un véritable capital de sympathie ? Peut-on oublier l'Asie, où notre audiovisuel extérieur œuvre à la promotion de nos atouts économiques et culturels ? Peut-on contraindre les dépenses d'investissement, sans risquer de manquer les virages technologiques, que ce soit les nouveaux médias, le passage à la Haute définition ou à la TNT ? Faut-il oublier que la communication et le marketing sont des dépenses incontournables pour consolider notre présence en Afrique et Maghreb, ou même en Europe – vos rapporteurs ont pu le constater en se rendant cette année à Bucarest, où notre position, à certains égards privilégiée, n'est pas acquise face à la concurrence ?

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. 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.

D'autre part, vos co-rapporteurs s'inquiètent de l'absence de réflexion stratégique sur notre audiovisuel extérieur.

Nous avons la chance de pouvoir compter sur des équipes dynamiques et impliquées, soucieuses de préserver la qualité des programmes qui ont fait la marque et le succès de leur entreprise. Les entreprises qui ont déjà fait de grands efforts d'économie ces dernières années, doivent mobiliser les équipes autour de projets ambitieux – que ce soit le multimédia, le passage à la haute définition, la conquête de nouvelles zones d'influence. Mais il manque une vision à 10 ou 15 ans de ce que doit être la place de l'audiovisuel extérieur dans le paysage audiovisuel français.

Il faut un outil politique de pilotage de l'audiovisuel extérieur de la France, où le ministère des affaires étrangères aurait un rôle accru. Il faut aussi que FMM prenne toute sa place dans le paysage audiovisuel français – à l'heure de la globalisation des modes de consommation des médias, la différence entre étranger et national a perdu de sa pertinence. Son nouveau mode de financement appelle en tout état de cause à un effort de valorisation de notre audiovisuel extérieur auprès de nos concitoyens, auquel la plus large diffusion gratuite des programmes de France Médias Monde, que ce soit France 24, déjà disponible sur TNT en Ile de France, MCD, diffusé à Marseille, et RFI, qui pourrait se voir attribuer des fréquences, pourrait contribuer.

Le contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2016-2020 de France Médias Monde est actuellement en cours de négociation entre la société et ses ministères de tutelle. Ce nouveau COM devrait être transmis pour avis aux commissions parlementaires compétentes avant la fin de l'année 2015. En 2016, il faudra aussi

préparer le futur plan stratégique de TV5MONDE, particulièrement affaiblie par la cyberattaque dont elle a été victime le 8 avril 2015, et qui, sans soutien financier accru, va absorber des ressources qui auraient dû être affectées aux autres grands projets tels que le développement de la diffusion et l'adaptation aux nouveaux modes de consommation multimédias. Le moment est donc choisi pour s'interroger sur les objectifs et les moyens de notre audiovisuel extérieur, que vos co-rapporteurs souhaitent à la hauteur des ambitions diplomatiques de la France.

I. FRANCE MEDIAS MONDE : UN FORMIDABLE OUTIL AU SERVICE DE L'INFLUENCE FRANÇAISE QUE NOUS NE NOUS DONNONS PAS LES MOYENS DE PRÉSERVER

A. UN PREMIER BILAN POSITIF DE L'EXÉCUTION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2013-2015

1. Les objectifs du COM ont été pour l'essentiel réalisés

En 2014, France Médias Monde remplit les objectifs de 11 des 15 indicateurs de performance du contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2013-2015. Les audiences, la distribution et la richesse des programmes des antennes de FMM progressent significativement par rapport à l'année précédente. Néanmoins, la société ne parvient pas à maîtriser ses charges et à faire progresser ses ressources propres au niveau prévu par le COM.

a. L'amélioration des programmes

En matière d'amélioration de son offre de programmes, les résultats obtenus par la société sont satisfaisants par rapport aux objectifs fixés dans le COM (indicateurs 1, 2 et 3). En effet, le volume de programmes originaux progresse en moyenne de 4,2 % sur l'ensemble des antennes des trois marques :

– le volume de programmes originaux produits ou achetés pour les antennes de RFI progresse de 5 % en raison notamment de l'effet en année pleine du passage de 1h à 9h d'antenne en khmer et du renforcement du volume de production des antennes en haoussa et en russe ;

– le volume de programmes originaux produits ou achetés pour MCD progresse de 6,5 % grâce à la création de nouvelles émissions et à l'allongement de la matinale ;

– le volume de programmes originaux produits ou achetés pour France 24 progresse de 2,2 % grâce notamment à l'allongement des journaux télévisés de 10 à 15 minutes.

b. La distribution : de très bons résultats

FMM connaît également de très bons résultats en matière de distribution La couverture de France 24 progresse de 25 % au cours de l'année 2014. Ainsi, 300 millions de foyers sont désormais susceptibles de regarder l'une des trois versions de la chaîne d'information. Parmi les faits marquants, on peut citer une progression des foyers couverts par France 24 en Afrique du Nord – Moyen-Orient de 33 millions, due à une actualisation des chiffres sur 4 ans ; un renforcement de la présence de France 24 en France avec son arrivée sur la TNT Île-de-France ; une première percée en Amérique latine, avec la signature d'un

accord de distribution de France 24 (au sein de l'offre de base numérique) avec le premier opérateur Argentin, Cablevision.

Concernant la radio, RFI et MCD maintiennent leur réseau de diffusion et multiplient les accords de reprises avec plus de 300 nouvelles radios partenaires (+24%). De nouvelles fréquences FM ont été ouvertes en Côte d'Ivoire (RFI à Yamoussoukro et à San Pedro) et à Oman (MCD à Mascate). La diffusion en ondes courtes / ondes moyennes a été réduite (arrêt des ondes moyennes en russe et mandarin). Toutefois, 30 minutes supplémentaires de diffusion de programmes en haoussa en ondes courtes ont été mises en place.

La situation géopolitique instable au Moyen-Orient a contraint MCD à suspendre sa diffusion sur trois de ses émetteurs FM en Libye (Benghazi) et en Irak (Mossoul et Tikrit).

c. Les résultats en termes de notoriété et d'audience ont dépassé les objectifs du COM

Les résultats d'audience et de notoriété de FMM en 2014 sont supérieurs aux attentes du COM. Globalement, les audiences de l'ensemble des médias progressent de 8,9 %. L'audience cumulée hebdomadaire des antennes de FMM s'élève ainsi à 90,5 millions d'auditeurs/ téléspectateurs (45,9 millions de téléspectateurs pour France 24, 37,3 millions d'auditeurs pour RFI et 7,3 millions pour MCD).

France 24 a vu son audience croître en Afrique, particulièrement en RDC et en Côte d'Ivoire, importants bassins de population francophone. Première chaîne d'information internationale en Afrique francophone, France 24 est la chaîne la plus regardée quotidiennement à Douala, Libreville, Bamako, Kinshasa, Abidjan et Dakar, notamment par les leaders d'opinions.

France 24 connaît également un développement conséquent au Maghreb, notamment en Tunisie où elle occupe la première place en audience hebdomadaire. On constate néanmoins un léger retrait des audiences et de la notoriété de France 24 en Europe.

RFI a également connu des résultats satisfaisants en Afrique francophone où elle est notamment la radio la plus écoutée quotidiennement à Abidjan, Kinshasa, Libreville et Douala. **MCD poursuit également sa progression** dans une zone fortement concurrentielle, grâce à des aménagements de grille et des opérations de délocalisation d'antennes.

S'agissant de **l'audience de FMM sur les nouveaux médias**, on constate une progression globale conforme aux objectifs du COM. La progression des marques de FMM est particulièrement forte sur les réseaux sociaux. Néanmoins, France 24 connaît un recul conséquent de la fréquentation de ses sites web malgré leur refonte, fin 2013.

d. Les objectifs de gestion : des progrès à réaliser

À l'exception des indicateurs qui suivent les objectifs de stabilité des frais communs et des fonctions supports, FMM rencontre certaines difficultés pour atteindre les objectifs de gestion prévus par le COM :

– avec des programmes propres en forte progression, la part du coût des rédactions dans les charges d'exploitation s'élève à 45 %, un point au-delà de l'objectif du COM. Cette augmentation prend en compte l'assouplissement du parallélisme des trois antennes de France 24 et la couverture d'une actualité dense. RFI a opéré des délocalisations d'antennes en français ainsi qu'en langues étrangères (nouvelles offres en russe, en chinois, en espagnol, en anglais et en haoussa) ainsi qu'un renouvellement de sa signature sonore. MCD a également relancé sa grille de programmes en multipliant les délocalisations d'émissions politiques et de magazines.

– la part des charges de personnels dans les charges d'exploitation atteint 53 %, un niveau supérieur de deux points à l'objectif du COM. Par ailleurs, les effectifs augmentent de 48 ETP alors que le COM prévoyait une stabilité des effectifs à la suite des deux plans de départ sur la durée du COM ;

– le taux de précarité de l'emploi diminue de 3 points à 28 % mais reste supérieur de deux points à l'objectif du COM ;

– les ressources propres de l'entreprise n'atteignent que 7,8 millions d'euros, inférieures de 19 % par rapport à l'objectif du COM malgré le redressement des recettes publicitaires de France 24.

France Télévisions Publicité, qui assure la commercialisation des espaces publicitaires de France 24, a retrouvé un niveau de chiffre d'affaires global net quasiment équivalent à celui réalisé en 2012 à 2,2 millions d'euros, la répartition en étant toutefois très différente. Les recettes publicitaires provenant des environnements numériques ont plus que doublé en deux ans tandis que les recettes liées à la commercialisation des espaces classiques ont baissé de 2,0 millions d'euros en 2012 à 1,6 millions d'euros en 2014. Les recettes publicitaires de RFI et MCD sont restées stables par rapport à 2013 pour atteindre respectivement 1,5 million et 0,1 million d'euros.

Les autres ressources propres sont en baisse de 0,9 M € entre 2013 et 2014, principalement en raison de la diminution des subventions européennes et de la baisse des refacturations de prestation.

2. Les résultats de l'ensemble des chaînes sont encourageants

a. France 24

En 2014, France 24 a vu son audience croître en Afrique. Cette hausse a particulièrement été marquée en RDC et en Côte d'Ivoire, importants bassins de population francophone.

La chaîne reste la première chaîne d'information internationale en Afrique francophone, et ce particulièrement auprès des leaders d'opinion, avec des audiences atteignant un niveau élevé. Sur cette cible, France 24 est la chaîne d'information la plus regardée quotidiennement à Douala, Libreville, Bamako, Kinshasa, Abidjan et Dakar. Dans certaines capitales, comme Bamako, la croissance de ses audiences, particulièrement auprès du grand public, reste limitée par son absence des réseaux hertziens locaux puisque sa diffusion reste cantonnée aux réseaux cryptés payants.

Dans les pays du Maghreb, France 24 enregistre des croissances significatives qui lui permettent de maintenir en 2014 son positionnement parmi les chaînes d'information leaders de la zone sur l'ensemble des indicateurs de notoriété et d'audience. La chaîne occupe même la première place en audience hebdomadaire en Tunisie devant ses concurrentes qatarie et saoudienne.

Sur le Proche et Moyen-Orient, la mesure du baromètre leaders d'opinion montre une notoriété en hausse. Ainsi, France 24 est en 5ème position des chaînes d'information internationales en termes de notoriété et en 6ème position en audience hebdomadaire.

On notera par ailleurs que France 24 dans sa version anglaise rassemble 1,3 millions de téléspectateurs hebdomadaires en Russie.

b. RFI

RFI renoue en 2014 avec la croissance dans les importantes capitales de Kinshasa et Abidjan. Elle reste l'une des radios les plus écoutées en Afrique francophone. La station conserve son statut de radio de référence dans cette zone et demeure ainsi la plus écoutée quotidiennement à Abidjan, Kinshasa, Libreville et Douala. Elle reste par ailleurs parmi les stations les plus écoutées dans toutes les autres capitales d'Afrique francophone de l'étude Africascope. Notons cette année la bonne performance de RFI mesurée en Guinée Bissau avec 51 %.

c. MCD

MCD est aujourd'hui présente en FM dans 13 pays. La radio dispose de 27 émetteurs FM. Elle est présente sur 5 satellites et diffuse en ondes moyennes depuis Chypre. En 2014, MCD a poursuivi le développement de son parc FM avec l'ouverture de deux nouveaux émetteurs, l'un à Tripoli en Libye, l'autre à Mascate au Sultanat d'Oman. Dans ce pays, MCD a aussi obtenu une autorisation de

diffusion à Salalah. L'année 2014 a également été marquée par l'amélioration de la diffusion de MCD dans les Territoires Palestiniens avec l'augmentation de la puissance des émetteurs à Ramallah, Naplouse et Hébron. En Irak, en revanche, afin d'éviter que les émetteurs de MCD ne tombent aux mains de l'Organisation de l'Etat Islamique qui menaçait de les réquisitionner, les équipes de MCD ont démonté et mis en lieu sûr les installations de diffusion de Tikrit et de Mossoul en juillet 2014.

Les données utilisées dans le cadre de la mesure d'audience pour MCD sont issues de sondages effectués par Ipsos-Stat auprès de la population âgée de 15 ans et plus au Liban, en Syrie, au Koweït, en Jordanie, au Qatar et aux Émirats Arabes Unis. Les autres données sont issues soit de sondages réalisés par TNS Sofres (au Maghreb dans le cadre de Maghreboscope) soit de partenariats avec le Broadcasting Board of governors (BBG) ou la BBC pour l'Irak, la Libye, l'Égypte, le Soudan (Darfour).

Pour MCD, de nouveaux pays ont été intégrés, il s'agit de pays généralement à faible densité de population. On peut citer à ce titre l'ajout d'Oman, du Bahreïn, de la Cisjordanie et Gaza. Au total les intégrations de nouveaux pays représentent un apport de 100 000 auditeurs par semaine.

Les synergies mises en place dès 2009 pour les études d'audiences, entre RFI, MCD, FRANCE 24 et TV5 Monde, ont permis la création d'un baromètre de suivi de l'audience unique. Mis en place par l'Institut TNS Sofres après consultation d'autres Instituts, il regroupe les différentes études quantitatives menées en Afrique francophone.

Après une décennie de relatif déclin pendant laquelle elle a perdu deux tiers de ses auditeurs, MCD regagne aujourd'hui une partie des auditeurs : son audience est remontée en 2014 à 7,3 millions d'auditeurs hebdomadaires, soit une hausse de + 5 % par rapport à 2013. On notera ainsi l'exemple de la Jordanie où la chaîne a vu son audience être multipliée par 6 suite à des aménagements de grilles et des opérations de délocalisation de ses antennes.

B. HARMONISATION SOCIALE, EXTENSION DE LA DIFFUSION DE SES CHAÎNES OU STRATÉGIE MULTIMÉDIA : NOMBREUX SONT LES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT POUR FRANCE MEDIAS MONDE

1. L'harmonisation sociale : dossier central, dont l'issue n'est pas encore connue

Les négociations d'harmonisation sociale ont commencé en mars 2014. L'année 2013 a en effet été consacrée à la mise en place des instances représentatives du personnel uniques pour l'ensemble de la société fusionnée. Ce processus a été extrêmement complexe à mener du fait de l'hostilité de certains syndicats à l'unicité des IRP.

Le processus d'harmonisation est un exercice complexe car il s'agit de trouver un mode d'organisation commun à des activités de nature différente, la radio et la télévision, et d'harmoniser le cadre social de deux entités aux origines très différentes : d'un côté RFI et MCD relevant de l'ancienne convention collective de l'audiovisuel public, et de l'autre France 24, jeune société créée en 2006 dans un cadre social « minimal » : la convention collective des chaînes thématiques.

Il s'agit donc de créer de toutes pièces un accord d'entreprise dynamique, à partir d'organisations et modalités de gestion du temps de travail pratiquement opposées. Ce « grand écart » est bien évidemment de même nature pour ce qui concerne les classifications d'emplois et les systèmes de rémunérations.

Ces deux entités n'avaient pas véritablement d'histoire sociale commune contrairement à France Télévisions, fusionnant certes plusieurs sociétés, mais dont toutes sont nées ou ont vécu sur les modèles anciens du service public de l'audiovisuel.

Dans ces conditions, la direction de l'entreprise se trouve confrontée à un enjeu de taille : éviter l'écueil consistant à « harmoniser par le haut », c'est-à-dire appliquer les dispositions les plus favorables de chaque ex-entité à l'ensemble des personnels. Ce risque, très réel et revendiqué par certaines organisations syndicales, serait particulièrement onéreux et ne permettrait pas pour autant d'améliorer le fonctionnement des entités de France Médias Monde.

Devant de tels enjeux, l'aboutissement d'un tel projet ne peut être fondé que sur la qualité du dialogue que la direction mène avec les différents acteurs de l'entreprise : dialogue avec les équipes, les différents services et leur encadrement, et bien sûr dialogue avec les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel.

D'ores et déjà, plusieurs chapitres ont fait l'objet de négociations dans un climat social d'écoute mutuelle. A partir du mois de décembre 2014, les négociations ont porté sur l'harmonisation du temps de travail, l'organisation du travail et les congés et absences, aussi bien pour les journalistes que pour les personnels techniques et administratifs. Les négociations avec les Organisations Syndicales du premier semestre 2015 ont porté sur le temps de travail.

Quatre accords d'entreprise ont été signés le 8 janvier 2015 : trois accords maintenant jusqu'au 31 décembre 2015 les dispositions actuelles concernant le temps de travail, le CET (RFI et MCD), les droits d'auteurs des journalistes (RFI) ; un accord d'entreprise sur l'application des dispositions légales relatives aux avantages individuels acquis.

Par ailleurs de décembre 2014 à mars 2015, les négociations annuelles obligatoires ont été menées ainsi que les commissions paritaires examinant les situations individuelles des salariées. Le règlement intérieur de France Médias

Monde est entré en vigueur le 1^{er} juin 2015 après avoir été soumis pour avis aux institutions représentatives du personnel.

Vos co-rapporteurs n'ont évidemment pas vocation à entrer dans le détail de ces négociations. Cependant, ils souhaitent que leur issue soit la plus consensuelle possible, car il est impossible d'imaginer un audiovisuel extérieur performant où le personnel ne serait pas pleinement impliqué dans la vie de l'entreprise, dans des conditions de travail satisfaisantes et non dans un perpétuel climat conflictuel. Vos co-rapporteurs, qui ont à la fois rencontré la direction et les représentants syndicaux, ont pu mesurer la réelle bonne volonté des uns et des autres, et sont confiants dans la signature d'un accord.

2. Les synergies : des efforts considérables ont été réalisés, même si certains méritent d'être poursuivis

a. Les synergies au niveau de l'organisation des fonctions supports

Dans le cadre de l'entreprise unique, le développement des synergies s'est d'abord concentré sur les fonctions support fusionnées qui travaillent en transversalité pour les trois médias permettant de gagner en efficacité. Cela a permis d'économiser 35 ETP. La stratégie de transversalité se déploie ainsi au niveau de l'organisation et des ressources au service des antennes.

Ainsi, les directions de la stratégie, des nouveaux médias, des études, de la communication ainsi que les directions du pôle ressources (DRH, direction juridique, DTSI et DAF) travaillent en transversalité pour les trois médias (distribution et communication coordonnées, environnement numérique cohérent, pôle ressources unique...). Cela permet de capitaliser sur la puissance du groupe au bénéfice de chaque média.

Par ailleurs, de **nombreuses mutualisations techniques** ont d'ores et déjà été mises en œuvre. La Direction technique et des systèmes d'information (DTSI) recherche chaque fois que cela est possible des prestataires communs permettant ainsi de diminuer les coûts, les achats de matériel sont ainsi faits en commun. Dans le domaine des systèmes d'information, la communication entre les médias a vocation à être simplifiée et fluidifiée à travers le développement d'outils favorisant le décloisonnement et la mutualisation des informations. Cela sera le cas avec l'outil transverse de Coordination Éditoriale (CoEd) qui est en cours de déploiement progressif et qui permettra à terme une gestion centralisée de l'ensemble des contenus quel que soit le média. Des synergies ont également été trouvées sur les infrastructures des environnements numériques. L'infrastructure des sites web est désormais commune aux trois sites et les journalistes travaillent sur le même outil quel que soit le média pour lequel ils contribuent.

Dans le domaine des achats et des études d'audience, les synergies sur les ressources peuvent permettre de générer des économies. Une mutualisation des coûts dans le domaine des achats peut être trouvée comme c'est déjà le cas sur les

contrats avec les agences de presse (AFP par exemple), ou encore sur les instituts d'études d'audience.

L'institut d'études d'opinion TNS Sofres fournit désormais une prestation globale, le « baromètre AEF », qui permet d'évaluer l'audience de l'ensemble des antennes de FMM et TV5 Monde.

En **matière de communication**, la valorisation de chaque antenne doit s'inscrire dans la cohérence de France Médias Monde et la transversalité est un atout à mettre au service des efforts de communication et de promotion. La promotion croisée entre les antennes TV et radio constitue un axe de communication important car chaque antenne représente potentiellement un relais de promotion des autres chaînes. Des bandes annonces institutionnelles sont régulièrement diffusées sous forme de spots radios et TV faisant ainsi la promotion des différentes chaînes (exemples : autopromotions à l'occasion du lancement d'un nouveau site ou d'une nouvelle grille, etc.).

De manière plus ciblée, des bandes-annonces spécifiques portant sur des émissions, des opérations spéciales ou des interviews exclusives sont régulièrement diffusées sur les antennes du groupe.

Cette promotion croisée est également mise en oeuvre sur les environnements numériques avec des bannières de promotion des chaînes, des émissions et des interviews exceptionnelles sur les trois sites dans un objectif de valorisation mutuelle.

En **matière de distribution**, le regroupement des équipes commerciales de distribution au sein d'une direction de la stratégie fusionnée permet de mettre en oeuvre une politique de distribution coordonnée au niveau du groupe.

L'organigramme de la direction de la stratégie s'organise autour de pôles géographiques pilotés par des responsables de zone communs aux trois marques. Ces responsables œuvrent ainsi au développement de la diffusion/ distribution pour les trois médias de manière conjointe sur la zone dont ils ont la charge, favorisant une stratégie de distribution coordonnée.

b. Les synergies éditoriales

Dans le cadre de sa stratégie de renforcement des langues étrangères, RFI a mis à l'antenne, depuis avril 2015, une nouvelle offre de programmes en anglais. Cette offre propose une augmentation du volume de diffusion avec un passage de 4 heures à 10 heures de programmes en anglais par jour en Afrique de l'Ouest et à 8 heures par jour en Afrique de l'Est, complétées par deux heures en swahili. Afin d'assurer une continuité linguistique et permettre ce plus grand volume de programmes anglophones sur RFI, les programmes de France 24 en anglais sont diffusés à titre expérimental sur les ondes trois heures par jour (entre 8h et 11h TU), avec un habillage spécifique adapté à la diffusion radio et à l'antenne de RFI en particulier. Si les premiers retours sont positifs, les résultats d'audience de cette

nouvelle grille renforcée attendus en fin d'année permettront d'évaluer la pertinence de cette stratégie de mutualisations.

Des complémentarités éditoriales sont également mises en place entre France 24 en arabe et MCD avec, par exemple, la diffusion sur MCD de deux émissions de France 24 en arabe, une quotidienne, le « Débat » et une hebdomadaire « Une Semaine dans le Monde ».

Il existe aussi des collaborations entre les médias, la diversité des expertises des journalistes de RFI, France 24 et MCD constitue une source de savoirs et de connaissances qu'il est possible d'exploiter en offrant la possibilité aux journalistes d'intervenir sur les différentes antennes du groupe en fonction des besoins des rédactions et chaque fois que l'information l'exige (exemples : intervention de Nemat Al Matari de MCD dans « Orient Hebdo » sur RFI, participation hebdomadaire d'un journaliste de France 24 dans « le Club de la presse » sur MCD, etc.). En outre, France Médias Monde dispose de plus de 1000 correspondants à travers le monde et la mise en commun de ce réseau participe à cette ambition de mutualisation des expertises. Sur le terrain, et quand cela est pertinent, les envoyés spéciaux peuvent intervenir sur les différentes antennes des médias du groupe. Cette possibilité est exclue quand une information « chaude » en direct implique que chaque antenne puisse recourir simultanément à son correspondant, appelé, en outre, à intervenir dans d'autres médias français (exemple : RFI sur France Info ; France 24 sur France 2 ou France 3).

Les complémentarités s'expriment également sur des événements, opérations spéciales ou des interviews exceptionnelles où les moyens peuvent être mis en commun. C'est le cas, par exemple, pour les invitations communes que nos médias adressent conjointement aux personnalités de premier plan (exemple : Interview commune du Président de la République en décembre dernier). En outre, certaines émissions sont réalisées conjointement par deux médias du groupe. C'est le cas de « Ici l'Europe », un entretien quinzomadaire avec une personnalité européenne quo-produit par RFI et France24. De même, lorsque les chaînes se délocalisent sur le terrain, les opérations spéciales avec une forte dimension communication sont souvent envisagées à 360° (Commémoration de la Première Guerre Mondiale, le Festival de Cannes, ou encore les opérations de délocalisation en Côte d'Ivoire ou en RDC qui permettent la décentralisation de plusieurs émissions en public sur place).

Les environnements numériques sont aussi le terrain d'expérimentations et de projets en matière de transversalité. L'enrichissement des sites internet, le développement des nouvelles écritures et des sites verticaux s'effectuent en complémentarité entre les trois médias tout en valorisant leur l'expertise. Les environnements numériques de chaque média s'enrichissent des contenus et des expertises des autres. Des contenus (textes, photos...) sont ainsi partagés entre les sites et des liens croisés sont faits. Un partage des ressources existe au niveau Ainsi, des contenus vidéos de France 24 sont régulièrement sous-titrés dans les langues de RFI permettant ainsi d'enrichir

les sites internet en langues de RFI (exemple : Interview de Dilma Rousseff sur le site en brésilien). Autre exemple, le site « les Observateurs » en version persane a été lancé en juin 2013 en lien avec l'équipe des Observateurs de France 24 et la rédaction en persan de RFI.

S'agissant des nouvelles écritures, des projets numériques sont développés de manière conjointe : des diaporamas co-brandés (« Nous sommes tous Charlie » et « Goût de France » réalisés par RFI, France24 et MCD, et « Les français dans la rue » réalisé par France24 et MCD) ; un webdocumentaire « Rwanda, 20 ans après » co-signé par RFI et France 24 ; une application commune aux trois médias « Narractive » a été lancée fin août 2015 afin de regrouper l'ensemble des projets Nouvelles Écritures du groupe.

Enfin, le développement de sites « verticaux » comme le site RFI Savoirs en ou encore le site RFI Afrique prévoit d'associer et de valoriser les contenus des différents médias autour d'une même thématique.

3. Les moyens alloués à la stratégie de diffusion permettront tout au mieux une consolidation de la présence de FMM

a. France 24 : consolidation mais peu d'investissement de nouvelles zones

La stratégie de diffusion de France 24 pour les prochaines années fait l'objet de discussions dans le cadre des négociations du prochain contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020. **Le principal objectif devrait être 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.

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

En **Afrique francophone**, 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**. 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 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.

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 seront poursuivies tout en recherchant des solutions alternatives dont notamment la diffusion en TNT via les opérateurs chinois en plein développement en Afrique. 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**.

Vos co-rapporteurs souhaitent ici **insister sur l'opportunité d'une diffusion partielle en espagnol de France 24**.

Aucun grand acteur audiovisuel international ne peut 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 3ème sur internet et la 2ème sur twitter.

Les concurrents de France 24 ne s'y sont pas trompés et nombreux sont ceux qui ont déjà développé une version hispanophone, c'est le cas de CNN, Deutsche Welle, CCTV et Hispan TV. Le continent latino-américain représente, en outre, un important potentiel économique et culturel. Avec l'émergence des classes moyennes qui voyagent plus et s'informent plus, on constate un intérêt grandissant des populations latino-américaines pour l'information internationale.

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 public latino-américain porte un réel intérêt à la France et une offre française d'information en espagnol serait une grande nouveauté. Compte tenu de ces éléments, il apparaît opportun de développer une version hispanophone pour France 24 et de proposer l'offre la plus adaptée et la plus efficace en combinant l'attrait qu'exerce la France tout en prenant en compte les attentes et les usages du public latino-américain dans une logique de proximité.

L'offre s'inscrit dans un cadre budgétaire contraint et le dispositif proposé doit être raisonnable en matière de coût d'investissements. Cette offre pourra fortement s'appuyer sur l'expertise de la rédaction espagnole de RFI ainsi que sur le maillage historique du réseau des radios partenaires sur le continent latino-américain.

L'offre en espagnol doit s'appuyer sur le modèle de France 24, sur ce qui fait son originalité et sa spécificité dans le paysage concurrentiel des chaînes d'information internationale. Le projet de chaîne en espagnol reprend donc de nombreux programmes de référence conçus pour les antennes en français, en anglais et en arabe ainsi que leur modèle de construction de grille.

Le projet d'offre hispanophone de France 24 doit répondre aux attentes du marché latinoaméricain, tout en se différenciant dans le cadre d'un paysage audiovisuel marqué par une très forte concurrence. L'offre hispanophone, telle que nous la concevons, doit se décliner autour de deux grands axes :

– une vision française : nos médias se caractérisent par leur caractère référent que ce soit à travers la crédibilité et la fiabilité de l'information proposée, l'expertise de nos journalistes mais aussi la spécificité du regard français. C'est cette référence qui est attendue par le public latino-américain et qui doit, par conséquent, constituer un pilier de notre offre. La vision française en matière politique, économique, culturelle et géostratégique sera ainsi véhiculée à travers l'adaptation des contenus d'information de France 24 et de RFI et la réalisation de grands rendez-vous emblématiques réalisés depuis Paris.

– une démarche de proximité : notre offre en langue espagnole a également vocation à répondre aux attentes des publics latino-américains. Cette proximité passe d’abord par la langue, commune à l’ensemble du continent (à l’exception du Brésil même si l’espagnol est la deuxième langue la plus parlée dans ce pays). Mais si nous nous adressons à ces publics dans leur langue, nous devons également leur proposer une hiérarchie de l’information adaptée à l’actualité régionale et à leurs attentes. De la même manière, des contenus dédiés au continent latino-américain doivent être spécifiquement réalisés à destination de ces publics cibles.

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.

Vos co-rapporteurs soutiennent pleinement ce projet et estiment que les sommes nécessaires à son lancement en 2016 – qui se limitent à 1,5 million d’euros, doivent être débloqués par l’Etat.

Enfin, depuis le 23 septembre 2014, France 24 est diffusée sur la TNT gratuite en Île-de-France sur le canal 33 auprès de 11 millions de foyers dont 1 million de nouveaux foyers qui ne recevaient France 24 par aucun autre moyen (câble, satellite, IPTV). Elle accroît la visibilité de la chaîne auprès des 10 millions de foyers déjà couverts, la TNT restant le mode de réception TV privilégié des téléspectateurs en France.

Le coût d’un canal « national » TNT serait de 7 à 8 millions d’euros par an. Certes, il faut mettre ce coût en regard de deux autres chiffres : France 24 couvre actuellement 70 % des foyers TV en France (par câble, satellite, ADSL) ; la TNT ne lui ferait gagner que 30 % des foyers français. Pour autant, le financement intégral de notre audiovisuel extérieur par la contribution à l’audiovisuel public plaide aujourd’hui en faveur d’un meilleur accès de nos concitoyens à cette seule chaîne de service public qui assure aujourd’hui une information continue dont la qualité et l’impartialité est reconnue sur l’actualité internationale.

Vos rapporteurs estiment à ce titre qu’il serait judicieux, si une diffusion en métropole de France 24 n’est pas envisagée, à tout le moins de prévoir la reprise de ses programmes au sein de la nouvelle chaîne d’information continue dont la création a été annoncée par France Télévisions avant l’été 2015 – sans que ses contours ni son coût n’aient apparemment été au préalable sérieusement étudiés.

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 par les contraintes budgétaires. 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 limitée par certains coûts nécessaires telles les dépenses techniques ou de référencement exigées localement

b. RFI : peu d'évolution significative dans les années à venir

La politique de diffusion de RFI ne devrait pas connaître d'évolution significative dans les prochaines années :

– malgré les progrès de la diffusion numérique dans certains pays développés, RFI poursuit sa politique pragmatique **d'implantation d'émetteurs analogiques FM** partout où ce mode de diffusion est accessible et où les audiences résultantes permettent d'en justifier le coût. Le dynamisme de la concurrence locale (radios locales, mais aussi BBC ou Radio Chine internationale et plus récemment VOA...) sur la bande FM confirme, s'il en était besoin, la légitimité de cette stratégie amorcée au début des années 90.

Pour autant, RFI appelle de ses voeux la numérisation de la diffusion radio et participe activement aux diverses expérimentations à cet effet, tant en France que dans le monde : DAB, DAB+, DRM, etc. Force est de constater, toutefois, que les services de radio numérique actuels, n'ont pas encore supplantés les services FM existants.

– **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)

– bien que constituant un axe majeur de la stratégie de développement de RFI, **les nouveaux médias ne sont pas une alternative aux diffusions linéaires classiques.** Celles-ci demeureront très largement dominantes partout dans le monde à horizon de 5 ans. En outre, les investissements marketing nécessaires pour émerger dans cet univers infiniment plus concurrentiel absorberaient une bonne partie des économies réalisables sur les coûts de diffusion classiques (OC, FM...). Enfin, dans de nombreuses zones, les équipements ne sont pas encore au rendez-vous ou les coûts d'abonnement demeurent prohibitifs pour la majorité des foyers. Pour autant, nos médias **doivent retrouver leur place de leader** dans les nouveaux médias.

RFI est un acteur majeur en Afrique francophone et dans l'Océan Indien avec une notoriété moyenne en 2014 de 94 % et une audience hebdomadaire de 51 % (+ 9 points vs 2013) dans les 7 grandes capitales mesurées par Africascope17. Dans un contexte toujours plus concurrentiel, RFI doit consolider sa position, en se rapprochant de son public, et en rajeunissant son auditoire, notamment dans les pays prioritaires : Sénégal, Côte d'Ivoire,

Cameroun, RDC, Mali et Madagascar. En raison des contraintes budgétaires, cette consolidation reposera principalement sur **l'extension du réseau de radios partenaires**. Le développement de services de langues locales est également un objectif. Ainsi, la **création d'un service en langue mandingue est prévue en 2015** afin de faire face à la concurrence des radios locales et internationales de pouvoir s'adresser directement à un auditoire plus vaste.

En Afrique non francophone, RFI est toujours en phase de développement, notamment grâce à sa diffusion en langues vernaculaires (haoussa, kiswahili) mais aussi en anglais et en portugais. La radio doit faire face à une forte concurrence et aux législations qui limitent l'attribution de fréquences FM dans les quatre principaux marchés : Nigéria, Afrique du sud, Ethiopie et Angola. L'enjeu pour RFI est double : d'une part, la marque doit **progresser en notoriété** sur des zones déjà fortement investies ; d'autre part, elle doit **accroître son accessibilité** par de nouveaux relais FM (Ghana et Mozambique), sous réserve de faisabilité budgétaire, et à travers des partenariats avec les radios locales.

Afin de répondre à la demande d'information des populations dans les régions non couvertes en FM, notamment dans les zones qui connaissent des tensions (Sahel Abidjan, Dakar, Bamako, Kinshasa, Yaounde, Douala, Libreville nord du Nigeria, RDC et Grands Lacs / zone swahiliphone, RCA, Soudan du sud) en portugais à destination de l'Angola et du Mozambique, un dispositif important de diffusion OC est maintenu vers sur le continent Africain, en français, en portugais, en haoussa et en Swahili et en mandingue dès que ce service sera disponible.)

Au Proche et Moyen-Orient, une négociation a été entreprise en 2014 avec l'opérateur satellite Nilesat pour la reprise de RFI. Cette reprise, qui devrait déboucher sur la signature d'un contrat en 2015, procurera à RFI une forte pénétration au Maghreb et au Proche et Moyen-Orient en raison de la popularité de Nilesat dans cette région. L'émetteur RFI de Koweït City pourrait en revanche être fermé en 2015 dans un souci d'économie budgétaire.

En Europe, en Roumanie, RFI Romania a élargi en 2014 son réseau de diffusion avec de nouvelles radios partenaires qui comptait 50 radios en fin d'année. La progression se poursuit le premier semestre 2015 : à fin mai, 60 radios diffusent ainsi partiellement les programmes de RFI Romania. RFI Romania a également développé une nouvelle application pour Smartphone Android. Son lancement a été accompagné d'une grande campagne publicitaire. RFI Romania a également conclu un partenariat avec l'université Paris-Sorbonne (CELSA) ; elle a ainsi accueilli un groupe d'étudiants qui ont réalisé un blog sur la Roumanie, traitant plus de 100 sujets différents. La radio fêtera ses 25 ans en octobre 2015.

En Moldavie, la licence FM à Chisinau a été prolongée pour 3 ans grâce au soutien du gouvernement pro-européen avant les élections législatives fin novembre 2014. RFI y diffuse ses programmes en roumain, en russe et en français.

A Malte, la radio/ télévision publique (*Public Broadcasting Servi* ; PBS Malta) rediffuse depuis fin 2014 les cours de langue de RFI. Un accord de rediffusion de journaux en anglais de RFI - *ainsi que des magazines en anglais de France 24* - suivra en 2015. Fin 2014, le réseau des radios partenaires comptait 69 radios en Europe (hors France) ; il en compte 79 à fin mai 2015.

Dans les Amériques, la stratégie de développement de la diffusion de RFI via les radios partenaires continue de porter ses fruits. En 2014, RFI a conclu des accords de partenariat avec **114 nouvelles radios partenaires** sur l'ensemble du continent américain. En fin d'année, RFI compte ainsi 500 radios partenaires sur les Amériques, dont 458 en Amérique latine et Caraïbes, et 42 en Amérique du nord

Dans ce cadre, RFI a invité en décembre 2014 à Paris une centaine de radio partenaires, venues à leurs frais de 18 pays dont 15 pays du continent américain. Cette manifestation a permis de renforcer nos liens avec les partenaires de RFI, de réfléchir aux axes de coopération avec les radios étudiantes et universitaires (très importantes en Amérique latine), d'échanger avec les radios publiques des pays participants et de signer un accord cadre entre FMM et la fondation Alliance française.

Deux autres accords ont également été signés en 2014 avec des associations de radio universitaires, dans le but d'accroître la diffusion des programmes de RFI en espagnol et en portugais sur les antennes des membres de ces associations (dont certaines diffusent déjà des programmes de RFI) : un accord-cadre avec l'ARUNA, association des radios universitaires d'Argentine, comportant une quarantaine de radios membres ; une lettre d'intention avec l'association des radios universitaires de l'Amérique latine et des Caraïbes RRULAC qui comporte des centaines de radio membres dans toute la région.

En 2014, RFI a conclu deux accords de diffusion 24/7 de la radio avec 2 opérateurs câble et satellite majeurs en Argentine – diffusion de RFI Monde en français sur le bouquet numérique de base de Cablevision, soit auprès de 1,5 million d'abonnés – et au Brésil – diffusion de RFI (RFI Monde en français, RFI en Portugais, Brésil et Afrique) sur le bouquet de base de l'opérateur satellite OiTV, 4e opérateur du pays, soit auprès de 900 000 abonnés. Un deuxième accord majeur a été signé en juin 2015 avec le premier opérateur colombien « Claro », confirmant cette percée.

Aujourd'hui RFI est diffusée sur 14 bouquets payants en Amérique du Nord et 7 en Amérique latine, dont certains des plus importants de ce continent, qui lui permettent d'arriver 24/7 en français, mais également en espagnol et/ou en portugais à plus 27 millions de foyers.

Dans la poursuite des actions conduites en 2014 (et les années précédentes), les principaux enjeux pour 2015 sont : le développement de la diffusion partielle sur les radios partenaires ; la distribution 24/7 sur les bouquets

payants (satellite, câble, IPTV) ; le succès du lancement de la nouvelle « banque de programmes »

Enfin, **en Asie**, depuis le passage à 13 h de langue Khmer par jour, la radio continue d'afficher des audiences remarquables.

Afin de renforcer son développement dans le pays, a été négociée une **nouvelle fréquence FM à Phnom Penh afin de diffuser RFI en Français** aux côtés de la version Khmer. Son lancement est intervenu en mars 2014. Dans ce contexte, le développement de RFI au Cambodge reste une priorité. A cet égard, le repositionnement de nos émetteurs FM sur un point géographique plus élevé à Phnom Penh (sur la Canadia Tower), sans modification de leur puissance, prévu en juillet 2015, permettra d'étendre le bassin couvert.

De façon plus générale, comme en Europe et en Amérique latine, le développement de la diffusion de RFI en Asie-Pacifique s'appuiera sur des partenariats ciblés (radios partenaires, syndication) et le développement des nouveaux médias.

Enfin, une nouvelle plateforme de distribution des contenus radio de FMM par Internet, dite « banque de programmes », a été développée.

Actuellement en test auprès de radios partenaires pilotes, son ouverture, à l'ensemble des radios est prévue avant fin 2015. Elle permettra à nos radios partenaires dans le monde d'accéder à l'ensemble du catalogue RFI et MCD mis à disposition pour téléchargement en haute qualité audio, ainsi qu'aux flux audio pour des reprises en direct.

4. Le développement des nouveaux médias

Les nouveaux médias ne sont pas conçus comme un élément de substitution à la diffusion traditionnelle des chaînes. Tous les supports de diffusion sont essentiels, de la TNT en haute définition, aux FM, OC, ondes moyennes, RNT, satellite, sauf lorsque le groupe, pour des raisons technologiques, financières, ou politiques, n'a pas le choix. L'idée est de proposer l'offre la plus complète et la mieux adaptée à nos audiences.

a. France 24

Les Nouveaux médias constituent d'ores et déjà une alternative à la diffusion linéaire puisque les programmes de France 24 sont depuis longtemps diffusés partout, y compris dans les zones non ou mal couvertes par satellite ou câble. Depuis 2015, la diffusion en direct est proposé sur You Tube dans les 3 langues. La version anglaise a, par exemple, réalisé depuis le début de l'année une audience supérieure à 2 600 000 vues, en raison de sa reprise sur de nombreux sites anglo-saxons lors des attentats de janvier. Cette offre spécifique a permis à la chaîne d'accroître considérablement sa pénétration dans le monde anglophone.

Plus généralement, France 24 est passée en un an de 8 millions de vidéos vues sur toutes les plateformes : un tiers sur ses environnements, pour deux tiers sur des plateformes externes (You Tube, Facebook, partenaires et sites de recommandation) à 25 millions en moyenne par mois. Le rapport est maintenant d'une vidéo dans ses environnements pour 5 sur les plateformes externes. Le trafic chez France 24 n'a pour autant pas été victime de cannibalisation puisqu'il a encore continué à augmenter.

b. RFI

Le nouveau site de RFI en français a été mis en ligne en février 2014. Les sites langues avec une ergonomie entièrement repensée et modernisée étrangères, RFI Musique et RFI Langue française suivent et devraient être tous lancés d'ici la fin 2015. Site moderne qui met la radio à son coeur (écoute des programmes simplifiée), ergonomie permettant une navigation plus aisée dans l'extrême richesse de ses contenus mieux thématiques et hiérarchisés, dimension participative renforcée avec l'intégration des réseaux sociaux, des commentaires et des fonctions de partage, il s'adapte à tous les supports (ordinateur, tablette mobile) et offre une navigation verticale et horizontale.

Les sites en langue russe, khmer et vietnamienne, chinoise, persane ont été revus entre 2014 et mi-2015. L'ensemble des sites des rédactions de langues étrangères vont être rénovés au cours de l'année 2015. Le numérique est en effet au coeur de la stratégie de relance des langues étrangères de RFI.

Un site dédié au football africain qui met en valeur l'expertise « historique » de RFI, fait vivre les compétitions du Continent et suit au quotidien le parcours des joueurs africains évoluant dans les équipes du monde entier a été sorti à l'occasion de la CAN 2015.

c. Monte Carlo Doualiya

MCD est diffusée dans une zone où le développement classique, avec des ouvertures de nouvelles FM est de plus en plus compliqué (absence de cadre juridique dans certaines zones comme le Maghreb, guerre au Yémen). La seule marge de développement réside dans le numérique. La zone du Moyen Orient est l'une des mieux équipées en tablettes et en mobiles. Le site de MCD a été lancé en Septembre 2013, très novateur, il propose aux internautes une navigation fluide et intuitive et offre une interface optimisée pour tous les supports (ordinateurs, tablettes, mobiles). En 2014 il a connu un développement rapide, autour de un million d'internautes et un million et demi d'amis de la radio sur Facebook. La majorité des internautes accèdent au site, et donc à la radio par le biais de Facebook et autres réseaux sociaux. Deux applications mobiles ont été lancées : (Ios et Android) avec une forte progression en 2015.

C. EN 2016, UN BUDGET EN LÉGÈRE AUGMENTATION : UN MANQUE D'AMBITION REGRETTABLE POUR L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

1. L'évolution des ressources publiques de France Médias Monde depuis 2012 n'est que trop modeste

En 2013, la dotation publique totale allouée à France Médias Monde s'est élevée à 237,9 millions d'euros en progression de 0,5 million d'euros (+0,2 %) par rapport à 2012.

En loi de finances initiale pour 2014, la dotation inscrite au programme 115 pour FMM est de 75,4 millions d'euros pour 2014, et de 164,9 millions d'euros (HT) au programme 844, ce qui correspond à un montant total de 240,3 millions d'euros pour la société (+1,6 millions d'euros par rapport à 2013) correspondant à l'annuité 2014 de dotation de ressources publiques inscrite dans le COM 2013-2015.

En loi de finances rectificative 2014, une annulation de 9 millions d'euros (HT) de crédits sur le programme 313 « Contribution à l'audiovisuel et à la diversité radiophonique » a été votée, au titre de la participation du secteur audiovisuel public à l'effort de redressement des comptes publics. Cette annulation a été répartie entre les sociétés de l'audiovisuel public, financées à partir du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public » afin qu'elles puissent toutes contribuer à l'effort souhaité par le Gouvernement. Les crédits issus de la contribution à l'audiovisuel public destinés à France Médias Monde ont ainsi été réduits de 0,6 million d'euros (HT) portant la dotation publique totale allouée à la société à 239,7 millions d'euros pour l'année 2014.

En 2015, pour France Médias Monde, il est proposé d'allouer une dotation totale de ressources publiques de 242,0 millions d'euros HT (247,1 millions d'euros TTC), issues intégralement de la contribution à l'audiovisuel public, en hausse de 0,7 % par rapport à la LFI 2014. Cette dotation correspond à l'annuité 2015 de ressources publiques inscrite dans le COM 2013-2015 (242,1 millions d'euros) de France Médias Monde, minorée de 0,1 millions d'euros correspondant à la neutralisation de l'économie consécutive à la mise en œuvre du Pacte de Responsabilité (baisse des charges sociales patronales).

En 2015, pour France Médias Monde, il est proposé d'allouer une dotation totale de ressources publiques de 242,0 millions d'euros HT (247,1 millions d'euros TTC), issues intégralement de la contribution à l'audiovisuel public, en hausse de 0,7 % par rapport à la LFI 2014.

En 2016, les ressources publiques allouées à France Médias Monde progressent de + 0,8 % à 244,0 millions d'euros HT (249,1 millions d'euros TTC), par rapport à 2015, issues intégralement de la contribution à l'audiovisuel public. Le compte de résultat 2016 est toutefois indicatif. Il pourrait être amené à

évoluer dans le cadre de la finalisation du COM 2016-2020 et de la préparation du budget 2016.

2. Les ressources propres – notamment les ressources publicitaires – sont peu dynamiques

Pour l'exercice 2015, les ressources propres de FMM sont attendues à **8,9 millions d'euros**, en hausse de 11 % (+ 0,9 million) par rapport aux prévisions actualisés pour 2014. **Toutefois il convient de souligner que ces ressources propres sont très inférieures aux objectifs fixés dans le COM 2013-2015. Le plan d'affaires prévoyait 9,6 millions d'euros de ressources propres en 2014 et 10,4 millions en 2015. Pour l'exercice 2016, les ressources propres devraient rester globalement stables par rapport à 2015**, soit près de 9 millions d'euros.

Depuis 2011, la régie publicitaire de France 24 est externalisée chez France Télévision Publicité via la mise en place d'une convention de régie publicitaire sur 5 ans (2011 – 2015). Cette convention de régie prévoyait un minimum garanti de chiffre d'affaires pour France 24 jusqu'en 2012. Après une année difficile en 2013 ne générant que 1,6 million d'euros de recette publicitaire (net de commission de régie) à la suite de la fin du minimum garanti, un pilotage de fond a été mis en place dès le début de 2014 prévoyant :

- le renforcement des équipes commerciales et la nomination d'un directeur général au sein de France Télévision Publicité ;

- la mise en place de réunions bimensuelles entre la régie publicitaire et la rédaction de France24 ;

- la commercialisation du signal français en France sur le câble, l'ADSL et le satellite en association avec les chaînes de France Télévision.

Ces efforts ont permis de générer un chiffre d'affaires net de commission de régie de 2,2 millions d'euros, soit une augmentation de 33 % par rapport à 2013.

Les prévisions de chiffre d'affaires publicitaires pour 2015 prévoient une augmentation de 12 % par rapport à 2014. Néanmoins, les perspectives à la fin du premier trimestre sont mitigées : alors que le rapprochement entre les équipes et la coordination commerciale permet de consolider les recettes publicitaires sur l'offre classique, le chiffre d'affaires numérique subit au premier semestre une diminution significative par rapport à 2014. Un comité de pilotage a été mis en place pour analyser en profondeur les raisons de cette perte et trouver les leviers nécessaires à une reprise dès le deuxième trimestre.

France Médias Monde indique vouloir prolonger son contrat de trois ans avec France Télévisions Publicité mais souhaite obtenir plusieurs amendements. L'entreprise compte notamment exclure du périmètre du contrat la commercialisation d'une partie de ses espaces numériques et confier à FTP une

commercialisation non exclusive des espaces publicitaires de sa chaîne d'information sur certaines zones géographiques⁴ dans lesquelles la régie serait moins performante.

Contrairement à France 24, la régie de RFI et MCD est internalisée.

Après une bonne année 2013 générant un chiffre d'affaires de 1,5 million d'euros, la régie publicitaire de RFI/MCD a pu stabiliser ses recettes publicitaires en 2014 à 1,6 million d'euros. Depuis 2010, la régie de RFI commercialise son antenne au niveau de chaque pays. Cette adaptation au besoin de proximité du marché publicitaire radio a permis de largement compenser la diminution du marché panafricain. La part du marché local représente environ 35 % du montant de l'espace publicitaire antenne et reste stable par rapport à 2013.

Le chiffre d'affaires de MCD, toujours en phase de reconquête de son audience et de ses annonceurs, a augmenté de 21 % par rapport à 2013. Les perspectives pour 2015 restent limitées.

Sur le numérique, RFI a développé des partenariats avec des régies publicitaires spécialisées dans la commercialisation des espaces internet. La croissance est continue et le chiffre d'affaires de 2014 s'établit à 0,4 million d'euros.

Les prévisions de chiffre d'affaires publicitaires pour 2015 de RFI/ MCD prévoient une augmentation d'environ 10 % par rapport au réalisé 2014. Les échanges d'espaces publicitaires sur RFI/ MCD sont initiés soit par la Direction de la Communication pour avoir de la visibilité dans les médias spécialisés, notamment sur l'Afrique, soit par la Direction des Ressources Publicitaires pour permettre aux équipes de RFI/ MCD de se déplacer à l'extérieur ou d'assurer des décentralisations d'antenne.

Les autres ressources propres de FMM comprennent : les recettes générées par l'édition musicale, principalement par RFI ; la distribution payante de France 24 ; les recettes provenant des nouveaux médias ; les recettes provenant des numéros surtaxés ; la syndication² ; la vente d'images exclusives de France 24 ; les partenariats éditoriaux de type publireportage et les subventions européennes et les refacturations de prestations de services.

Les autres ressources propres sont passées de 5,0 millions d'euros en 2013 à 4,1 millions d'euros en 2014. Cette **baisse est principalement liée à la diminution des subventions européennes** liées à des appels d'offres de 0,7 million d'euros et à la **baisse des refacturations de prestations** à hauteur de 0,1 million d'euros. Ces baisses de recettes trouvent leur contrepartie en diminution de charges à due concurrence et n'ont donc pas d'impact en termes de résultat. Outre ces baisses, les autres ressources propres sont restées stables par rapport à 2013.

En 2015, les autres ressources propres devraient être en légère hausse (+ 0,4 million d'euros) par rapport à l'exercice 2014. Après neutralisation de l'évolution des subventions européennes et refacturations de prestations et

services, l'ensemble des ressources propres de France Médias Monde reste en légère hausse pour l'année 2015.

3. Trop d'incertitudes pèsent sur la négociation du nouveau contrat d'objectifs et de moyens

Le COM 2016-2020 de France Médias Monde est actuellement en cours de négociation entre la société et les ministères de tutelle. Ce nouveau COM devrait être transmis pour avis aux commissions parlementaires compétentes avant la fin de l'année 2015.

Le COM 2016-2020 aura pour principaux objectifs 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 cette optique, les principaux défis auxquels la société devra faire face seront :

- d'assurer la présence de France 24 sur le TNT en développement en Afrique ;

- de renforcer la sécurité de ses emprises et de son système d'information afin de se prémunir des risques de cyberattaque et d'attentat ;

- d'améliorer la notoriété de ses marques afin de favoriser la progression de leurs audiences ;

- d'adapter les programmes de ses antennes aux modes de consommation et aux exigences de ses publics par l'enrichissement de ses offres numériques et la diffusion en HD de France 24 (HD).

Vos co-rapporteurs ne disposent pas d'informations complémentaires sur les perspectives du prochain COM, et le regrettent. En tout état de cause, ils s'interrogent sur la capacité du groupe, avec seulement deux millions d'euros supplémentaires en 2016, à la fois mener le chantier de l'harmonisation sociale de manière satisfaisante, tout en continuant d'investir dans de nouvelles zones géographiques, comme l'Asie ou l'Amérique latine, mais aussi dans les nouvelles technologies qui transforment les modes de consommation.

II. TV5MONDE : LA CYBERATTAQUE D'AVRIL 2015 A FORTEMENT FRAGILISÉ LA CHAÎNE

A. LES RESULTATS DE LA CHAÎNE : PLUS DE 39 MILLIONS DE TÉLÉSPECTATEURS REGARDENT TV5MONDE CHAQUE SEMAINE

Les 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 ⁽¹⁾.

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).

1. TV5MONDE en Europe

En France, les téléspectateurs sont plus nombreux et regardent plus longtemps la chaîne. TV5MONDE progresse à nouveau dans le Médiamat Thématik, l'étude qui mesure l'audience de la télévision auprès des personnes recevant une offre de chaînes via le câble, le satellite ou l'ADSL, soit 75 % de la population équipée TV en France métropolitaine.

L'audience cumulée quotidienne gagne + 3,1 % entre janvier – juin 2014 et janvier – juin 2015. Cette progression du nombre de téléspectateurs quotidiens s'accompagne aussi d'une hausse de la durée d'écoute, avec au final un gain d'audience moyenne de 3,5 % sur 1 an pour la cible des 4 ans et plus. C'est la 3^{ème} hausse consécutive sur cet indicateur en rythme annuel. La durée d'écoute atteint son niveau le plus élevé depuis l'arrivée des 6 nouvelles chaînes de la TNT fin 2012, ce qui atteste d'une fidélisation accrue grâce à l'optimisation de la grille de programmes, notamment le weekend et en 2^{de} partie de soirée.

Par ailleurs TV5MONDE se hisse au 10^{ème} rang des chaînes les plus regardées, hors TNT, avec 3 millions de téléspectateurs en moyenne chaque semaine, ce qui représente 7 % de la population initialisée et un gain de 3 places sur 1 an.

L'audience est stable en Belgique et en progression de 21 % en Suisse. Les téléspectateurs francophones belges sont proportionnellement 4 fois plus nombreux à regarder TV5MONDE que les français. La chaîne s'y est développée bien avant l'avènement de la télévision numérique grâce au câble, qui touchait déjà plus de 90 % de la population belge il y a 20 ans. Moins exposée à la concurrence

(1) Les mesures réalisées sur la période 2012 – 2014 portent sur 25 pays qui représentent 37 % des foyers pouvant recevoir TV5MONDE, soit 110 millions au total en 2015. Ses programmes étant accessibles en linéaire dans plus de 200 pays et territoires à travers le monde, il serait à la fois complexe et coûteux d'en mesurer davantage.

des autres chaînes francophones, elle a rapidement gagné un large auditoire qui aujourd'hui encore lui reste fidèle.

Sur la région francophone délimitée par Bruxelles et la Wallonie, TV5MONDE compte en moyenne 295 000 téléspectateurs par jour et 1,1 million par semaine, ce qui représente 24 % de la population totale mesurée. A périodicité identique les résultats sont stables entre 2013 et 2014.

En Suisse Romande la chaîne augmente son audience hebdomadaire de +21 % entre janvier – juin 2014 et janvier – juin 2015. Rapporté au public potentiel de 1,8 million, les 238 000 téléspectateurs dénombrés donnent une pénétration de 13 %, en hausse de 2 points sur 1 an.

2. 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 1er 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, premier marché européen de TV5MONDE en termes de recettes de distribution, le sous titrage joue un rôle encore plus fondamental compte tenu du faible pourcentage de téléspectateurs francophones. L'audience de la chaîne sur le marché néerlandais s'est contractée de 13 % entre janvier – juin 2014 et janvier – juin 2015, une baisse qui pour une large part découle de la réduction du volume de sous titrage consécutive à la cyber attaque. Avec ses 410 000 téléspectateurs hebdomadaires, la chaîne touche 3 % du public néerlandais en moyenne par semaine.

3. TV5MONDE au Maghreb et en Orient

TV5MONDE est la première chaîne francophone au Maghreb. La dernière étude Maghreboscope continue de placer TV5MONDE en tête des chaînes francophones à l'échelle des 3 pays de la région. 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. La chaîne a progressé sur chacun des marchés, gagnant globalement 3,6 points de pénétration entre 2013 et 2014. 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 1ère 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.

Au Maghreb, plus d'une personne de 15 ans et plus sur deux connaît TV5MONDE (notoriété : 51,5 %). Les moins de 40 ans composent les 2/3 du public de la chaîne au Maghreb. 72 % des téléspectateurs citent la qualité des programmes parmi les principaux motifs d'écoute, et 76 % déclarent découvrir les cultures des autres pays en la regardant.

4. TV5MONDE en Afrique francophone

Plus d'un adulte sur 2 regarde 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.

Rapporté à la population urbaine, le ratio correspond à 20,6 millions de téléspectateurs par semaine, et fait de l'Afrique francophone le premier bassin d'audience pour TV5MONDE.

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.

Dans les pays peu câblés et où TV5MONDE diffuse sur un réseau local, soit en hertzien (RDC), soit en MMDS (Mali), les audiences restent très élevées.

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 2^{de} 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.

5. 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.

Plus de 90 % des réseaux câblés dans les villes de plus de 1 million d'habitants ont été convertis au numérique fin 2014, aussi le plan de migration porte désormais sur les villes intermédiaires – entre 100 000 et 1 million – où l'analogique représente encore plus de la moitié des connexions.

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.

6. Les mesures de l'audience dans l'univers du numérique

Depuis 2010, TV5MONDE utilise un outil de mesure site-centric, l'outil Digital Analytix de ComScore. Cet outil fiable et exhaustif permet de mesurer les performances de TV5MONDE sur l'ensemble de ses supports numériques (sites, sites mobiles, applications, TV connectées etc).

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 déceptif 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).

Le site mobile n'a pas pâti de la cyberattaque et bénéficie même d'une légère hausse sur le 1^{er} semestre 2015 (+ 3 %). Les contenus proposés sur le site mobile sont en grande partie des contenus texte (près de 40 % de la consommation du site mobile se fait en provenance d'Afrique où les réseaux ne permettent pas toujours de consommer des offres vidéos sur smartphone). Le site mobile est donc moins impacté par les difficultés de mises en ligne de vidéos.

Les applications ont été lourdement impactées par la cyberattaque. L'application Programmes par exemple affiche une baisse de 56 % des vidéos démarrées sur le second trimestre 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.

La cyberattaque a également eu un impact non négligeable sur les réseaux sociaux : si le nombre d'abonnés n'a pas baissé, nous avons moins communiqué par manque de contenus disponibles et les internautes ont donc moins interagi avec la chaîne (moins de commentaires, partages, « like », etc. sur le mois de mai 2015).

B. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016 EST COMPROMISE PAR LA CYBERATTAQUE D'AVRIL 2015

1. Les objectifs du plan stratégique et leur financement avant l'attaque d'avril 2015

Pour mémoire, **le plan stratégique 2014-2016 a été approuvé par les représentants des gouvernements bailleurs de fonds le 15 novembre 2013 à Montréal et adopté par le Conseil d'Administration de TV5 Monde le 22 janvier 2014.**

Ce plan doit permettre à la chaîne de remplir sa mission : la Charte TV5 prévoit que les pays qui ont souscrit à la création de TV5 ont posé, comme pierre angulaire du développement d'une francophonie vivante et dynamique, l'émergence d'un espace audiovisuel francophone. À ce titre, ils se sont

notamment engagés à soutenir l'accès à TV5 Monde au plus grand nombre et à développer son rôle de vitrine mondiale de la diversité culturelle.

Il s'inscrit dans une vision : dans un monde globalisé et un univers médiatique immédiat sans frontières, la francophonie, raison d'être et ossature de TV5 MONDE, est à un moment clé géostratégique. L'expansion de la démographie africaine lui garantit théoriquement un triplement annoncé de sa population, jusqu'à plus de 700 millions d'individus à l'horizon 2050, majoritairement en Afrique. Les autres continents ne doivent pas être négligés pour autant, les migrations de population présentant souvent d'importantes opportunités et l'adhésion exponentielle de nouveaux États à l'OIF ouvrant sans cesse de nouvelles perspectives pour le développement de la francophonie partout sur la planète. La dimension mondiale de la chaîne en dépend, comme ses ressources propres.

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

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

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

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

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

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

Les objectifs en matière éditoriale ont 3 enjeux principaux : fidéliser et conquérir des nouveaux publics, francophones ou non ; promouvoir la diversité culturelle multilatérale ; servir de vitrine à l'ensemble de la francophonie et être un lieu de coopération. Pour y répondre, TV5 Monde doit s'orienter vers :

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

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

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

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

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

– le développement de synergies internationales, notamment avec France Médias Monde, notamment dans les domaines de la distribution (pacte de non-

concurrence), du marketing et de la communication, des études, des moyens de production le cas échéant. En revanche, TV5 Monde et France 24 doivent conserver leur indépendance et leur complémentarité en matière de programmes afin d'éviter toute redondance potentiellement nuisible à leur distribution.

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

Le plan d'affaires associé au plan stratégique 2014-2016, présenté aux représentants des gouvernements bailleurs de fonds de TV5 Monde le 15 novembre 2013 à Québec, **prévoyait des dépenses additionnelles totalisant 4,85 millions d'euros annuels à l'horizon 2016, dont :**

- 1,8 millions d'euros, pour la bascule en HD du réseau de diffusion,
- 1,9 million d'euros, pour la montée en puissance du sous-titrage et le lancement de nouvelles langues,
- 0,3 million d'euros pour le renforcement des offres numériques,
- 0,85 million d'euros pour la production d'émissions culturelles francophones et l'habillage antenne, avec une montée en puissance progressive des dépenses nouvelles : 1,85 million d'euros en 2014, 3,25 millions d'euros en 2015 pour parvenir aux 4,85 millions d'euros en 2016.

Lors de l'adoption du plan stratégique, la chaîne estimait, à dotations publiques constantes, être en mesure de financer les mesures prioritaires prévues pour 2014, et de les poursuivre en 2015, tout en absorbant ses glissements et indexations contractuelles, ainsi que les coûts de maintenance en année pleine de son nouveau dispositif technique, grâce aux chantiers d'économies lancés fin 2013. Elle ne pensait pas, en revanche, être en mesure de lancer de nouveaux développements en 2015.

TV5 Monde a pu équilibrer son budget 2015 pour plusieurs raisons :

- l'issue favorable des deux gros chantiers d'économies (renégociation des tarifs de sous-titrage et renégociation du bail des locaux de l'avenue de Wagram) qui génèrent ensemble près de 2 M€ d'économies annuelles,
- les économies que la chaîne a pu réaliser sur ses dépenses de fonctionnement par des appels d'offres autonomes ou en s'associant à ceux de France Télévisions, les d'effets d'aubaine dont elle a bénéficié, comme la baisse des coûts de diffusion en Allemagne du fait de la numérisation des réseaux câblés,

et quelques réductions de ses dépenses d'intervention (marketing, communication, délocalisations d'émissions).

Dans le même temps, la société est parvenue à :

- absorber les indexations et ajustements inéluctables de ses dépenses ;
- poursuivre en année pleine les nouveaux développements du plan stratégique initiés en 2014, notamment les coûts de diffusion et distribution en HD, les nouvelles productions, l'augmentation du volume de sous-titrage, la refonte de son offre d'information francophone ;
- poursuivre les nouvelles opérations intervenues en 2014, comme le décrochage au Brésil imposé par la réglementation locale, après aval des hauts fonctionnaires en novembre 2014 ;
- à lancer la nouvelle chaîne thématique Art de vivre « TV5 Monde Style HD » inscrite dans son plan stratégique, mais non comptabilisée dans le plan de financement annexé, pour soutenir.

2. Les conséquences de la cyberattaque pour TV5MONDE en 2015

La situation de TV5MONDE, tant sur le plan opérationnel que financier, a été fortement impactée par l'attaque informatique, d'une ampleur sans précédent, que l'entreprise a subie le 8 avril 2015, le soir même du lancement de la nouvelle chaîne Art de Vivre.

L'attaque dont a été victime TV5MONDE est selon les termes de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'information (ANSSI) « *le premier acte de cybersabotage commis sur le sol français, TV5MONDE devenant le premier groupe de médias occidental victime d'une cyberattaque de cette ampleur* ». Longue et minutieusement préparée, elle a nécessité des compétences poussées et des investissements financiers importants. Elle avait pour objectif de détruire les infrastructures informatiques de la chaîne, pour l'empêcher de produire et de diffuser.

Si, grâce à la présence des équipes techniques dans les locaux en dehors des heures ouvrées, du fait du lancement de la nouvelle chaîne thématique, et de leur réaction immédiate, TV5MONDE a pu limiter l'impact de l'attaque et dans les heures suivantes, rétablir la diffusion de ses chaînes et la production de ses journaux, l'entreprise n'a toujours pas pu retrouver des conditions normales de fonctionnement.

En effet, l'ANSSI qui a œuvré en soutien de TV5MONDE dans les heures qui ont suivi l'attaque et dépêché dès le lendemain matin et jusqu'à mi-mai une équipe de techniciens, estime que TV5MONDE a de bonnes raisons de craindre le renouvellement d'une attaque majeure à compter du moment où une connexion étendue de son réseau informatique à Internet sera rétablie. Cela implique, en

préalable à tout rétablissement, la mise en place de mesures de prévention d'attaques et de durcissement de la sécurité des moyens techniques à un niveau accru à la mesure du risque avéré et encouru, selon les recommandations de l'ANSSI.

Cette attaque aurait pu coûter la vie de TV5 Monde, elle va en tout état de cause fragiliser la chaîne dans les années à venir, compte-tenu des coûts supplémentaires liés au renforcement de la protection informatique. Ce sont autant de dépenses d'investissements auxquelles il faudra renoncer. Les bailleurs de fonds de TV5MONDE doivent prendre la mesure de ce défi et s'engager à soutenir financièrement la chaîne dans les prochaines années.

TV5MONDE a dû faire face en 2015 aux surcoûts de reconstruction et supervision de la sécurité informatique, comprenant :

- la gestion du projet pour le rétablissement du dispositif technique et le renforcement de sa sécurité ;

- les audits d'architecture et des configurations du système d'information de l'entreprise ;

- la reconstruction du système d'information et la mise en place de la politique de sécurité ;

- le remplacement des matériels et logiciels endommagés, ou risquant d'avoir été corrompus, et l'acquisition d'équipements de substitution pour permettre à l'entreprise de recommencer à travailler et de se connecter à l'extérieur, indépendamment du réseau interne ;

- le toilettage des systèmes fournisseurs et leur mise au niveau de sécurité préconisé par l'ANSSI ;

- la mise en place d'un dispositif de secours ;

- la sécurisation de la diffusion ;

- l'accompagnement, la formation et la sensibilisation de l'ensemble des utilisateurs ;

- la mise en place d'un système de supervision de la sécurité, afin de pouvoir détecter et bloquer de façon précoce toute tentative d'intrusion dans le système d'information de TV5MONDE, ce qui impliquera des prestations récurrentes d'entreprises spécialisées et agréées par l'ANSSI et la création d'une cellule dédiée à la sécurité et donc un renforcement des équipes internes.

Par ailleurs, les coûts de personnel sont alourdis, du fait de la disparition provisoire de tous les automatismes qui concourent au fonctionnement normal de l'entreprise et de la nécessité de réaliser manuellement les tâches.

L'impact financier estimé, au point d'étape d'août 2015, s'élèverait à 4,8 millions d'euros en 2015, 2,4 millions d'euros a minima en 2016, et un peu plus de 2 millions d'euros par an, de façon pérenne (sur base des tarifs 2015 non indexés) pour les années suivantes.

Les gouvernements bailleurs de fonds ont immédiatement affirmé leur soutien à la chaîne multilatérale, sans toutefois être en mesure, à ce stade, d'annoncer le montant des aides financières qu'ils pourraient lui accorder.

Dans l'attente des annonces de ses gouvernements bailleurs de fonds, TV5MONDE a pris, en 2015, des mesures de gel prudentiel, afin de tenter de préserver son équilibre budgétaire, tout en limitant au maximum les décisions irréversibles comme la suppression d'une chaîne, ou l'arrêt brutal de contrats sportifs majeurs, générateurs d'audience et de ressources propres et en évitant autant que possible d'impacter l'emploi.

Compte tenu de l'économie générale de la chaîne, de la structure de ses coûts, TV5MONDE, seule, ne peut faire face à ces coûts supplémentaires imprévus et indépendants de sa volonté, sans réduire considérablement son activité, son réseau de diffusion, sa production, ses acquisitions, ce qui aura pour possible conséquence d'induire d'autres coûts supplémentaires (indemnités de rupture de contrats, litiges), et de réduire ses recettes (publicité et distribution).

Le fait de ne plus pouvoir publier de vidéos sur son site Internet pendant plusieurs semaines (et de le faire en mode dégradé pendant plusieurs mois) aura des conséquences significatives sur les recettes publicitaires de l'année 2015 et il sera extrêmement difficile pour la chaîne, de restaurer à l'avenir la fréquentation de son site quand il sera de nouveau en état de fonctionner normalement.

Un risque important pèse également sur la distribution de la chaîne compte tenu du plan d'économie qu'elle est contrainte de mettre en place et de la nécessité, dans ce cadre, de tirer parti d'économies d'opportunités (fin de contrats). En effet, suite à la cyber-attaque, la première mesure de réserve prudentielle mise en place, en matière de distribution, a concerné la Turquie. C'est ainsi que, alors que la direction de la distribution venait, début avril, d'achever de négocier les conditions de la poursuite du contrat avec Digiturk, TV5MONDE, consciente de l'ampleur des conséquences financières de l'attaque qu'elle venait de subir même s'il n'était pas possible de les évaluer précisément, a dû par prudence prendre la décision de ne pas reconduire ce contrat de distribution en Turquie. Il en résulte une économie de 167 000 euros en 2015 (éventuellement 286 000 euros en année pleine 2016), mais TV5MONDE perd, de ce fait, 2,5 Millions de foyers en Turquie, ce qui correspond à la moitié la plus motivée de ses téléspectateurs dans ce pays, la moitié restante recevant la chaîne en réception directe par satellite, sans acte volontaire d'abonnement à un bouquet distribuant TV5MONDE.

Si, dans un souci de respect des équilibres comptables, TV5MONDE est contrainte de réduire sa distribution (pourraient suivre dans les prochains mois : l'Espagne, le Portugal, l'Asie centrale, l'Asie du Sud-Est), la chaîne s'engagera dans un processus de régression très important et pour partie inexorable, et devra accroître encore ses économies pour compenser les pertes de recettes de distribution et de publicité qui en découleront inéluctablement.

A ce stade, pour l'année 2015, la Fédération Wallonie-Bruxelles a d'ores et déjà octroyé un premier soutien financier à la chaîne, en réattribuant au financement de la cyberattaque des fonds initialement fléchés sur des programmes belges (216 000 euros).

La France ne semble pas en mesure de dégager des fonds supplémentaires en 2015, au-delà de l'aide indirecte apportée en mettant les équipes de l'ANSSI à disposition de TV5MONDE pendant près de 2 mois. La chaîne a cependant été autorisée, à dotation globale constante, à redéployer une partie des fonds spécifiques destinés à l'acquisition de programmes français pour faire face aux coûts découlant de la cyberattaque, pour un montant de 1,2 million d'euros environ, soit 12 % de son budget d'acquisition de programmes, ce qui ne sera pas sans conséquences sur l'attractivité de ses grilles, à l'avenir, puisque cette réduction vient notamment obérer sa politique de préachats, seule à même de garantir leur alimentation en droits de diffusion mondiaux, avec les droits de sous-titrage multilingue correspondants.

C. LA POURSUITE DES SYNERGIES AVEC FRANCE MEDIAS MONDE

L'adossement à France Télévisions n'empêche aucunement la poursuite de certaines coopérations avec FMM. **Le rattachement de TV5 Monde à France Télévisions a permis de relancer leur coopération dans un climat rasséréiné, ce qui a abouti à la signature, en décembre 2014, d'un accord-cadre de synergies.**

Cet accord-cadre a été rédigé par les responsables des deux entreprises et approuvé par les Conseils d'Administration respectifs. **Cette convention prévoit 4 champs principaux de coopération :**

– **la distribution** : ce champ de coopération concerne essentiellement TV5MONDE et France 24. L'objectif de l'accord est de conforter les chaînes dans leur développement en évitant toute concurrence entre elles et en alliant au contraire leurs efforts dans une démarche « gagnant-gagnant ». Il prévoit notamment des échanges d'informations sur les marchés et leurs évolutions, et sur les enjeux respectifs des chaînes sur ces marchés. L'accord prévoit la mise en place de comités d'échanges et de coordination par zones géographiques et l'élaboration d'un document commun à l'attention des distributeurs, démontrant la complémentarité des chaînes et l'intérêt pour les opérateurs de proposer les deux à leurs clients.

S'agissant de la politique commerciale et des négociations avec les opérateurs, TV5MONDE et France Médias Monde s'engagent à ne signer aucun accord de distribution dont les conditions, en particulier économiques, seraient susceptibles d'engendrer l'éviction de l'autre.

– **le marketing et la communication** : TV5MONDE et France Médias Monde s'engagent à développer leur coopération marketing sur les marchés et dans les langues qu'elles proposent, en diffusion ou en sous-titrage, notamment en ce qui concerne leurs langues communes. Cette coopération reposera en premier lieu sur la promotion croisée des marques et médias des deux sociétés, selon un principe d'échange de visibilité.

– **l'éditorial** : s'agissant de France 24 et de TV5MONDE, à part des opérations ponctuelles événementielles, il faut éviter les redondances qu'engendreraient des coproductions, sous peine de créer des risques d'éviction entre les chaînes, et au contraire mettre l'accent sur leur complémentarité.

S'agissant de la radio et de la télévision, complémentaires par nature, des coproductions ont déjà été développées entre RFI et TV5MONDE (« Internationales », « Afrique Presse », deux magazines hebdomadaires produits et diffusés simultanément sur les deux médias). D'autres initiatives pourront être développées, en veillant à préserver un juste équilibre entre la recherche de synergies et le respect du positionnement éditorial de chacun des médias.

La coopération éditoriale entre TV5MONDE et les médias de France Médias pourra donc prendre des formes variées telles que des émissions événementielles (ensemble des médias) ; des contenus internet (site « Terriennes » de TV5MONDE traduite en arabe par MCD) ; des partenariats relatifs à l'apprentissage de la langue française ; des recours aux mêmes correspondants (ensemble des médias).

En matière d'information, le partage du réseau de correspondants à l'étranger (rémunérés à la pige) avec FRANCE MÉDIAS MONDE, ou des échanges d'images, sont des pratiques courantes. De plus, les rédactions des 3 médias (RFI, FRANCE 24 et TV5MONDE) ont choisi de mener ensemble, à plusieurs reprises, des interviews du Président de la République, sur des thématiques internationales. L'occasion également de mettre en commun le dispositif de production.

Cette **mutualisation des moyens de productions et de transmission** tend à se généraliser chaque fois que possible **quand les deux entreprises couvrent les mêmes évènements**.

Le Sommet de la Francophonie de Dakar, fin novembre 2014, a été une nouvelle occasion de mise en commun des moyens techniques et humains de production, générant ainsi des économies pour les deux entreprises.

Fin août 2015, TV5MONDE a répondu à la demande de soutien de FMM pour la couverture du New York Forum Africa à Libreville. TV5MONDE a ainsi mis à disposition d'un journaliste de France 24 les moyens techniques qu'elle avait négociés auprès de l'organisateur de l'événement. Il n'en est pas résulté de gain financier pour TV5MONDE, mais France 24 a, en revanche, pu réaliser l'économie de l'envoi d'une équipe de tournage à Libreville.

Les deux medias vont initier le même schéma de mutualisation de moyens pour la couverture du Sommet COP21 au Bourget en décembre 2015 où les émissions des deux chaînes seront enregistrées sur le même plateau.

Par ailleurs, TV5MONDE a donné son autorisation pour que Denise EPOTE, sa Directrice Afrique, qui bénéficie d'une très importante notoriété en Afrique, présente chaque dimanche, « La Semaine de... » sur RFI. Enfin, le site internet « Terriennes », consacré à la condition des femmes dans le monde, fait l'objet d'un partenariat spécifique avec le site internet de la radio MONTE CARLO DOUALIYA : un grand nombre d'articles de « Terriennes » est désormais accessible aux arabophones sur le site de MCD. En échange, des articles du site de MCD sont traduits en français afin de venir enrichir le site de TV5MONDE.

– les **études** : dans le domaine des études, notamment d'audience, un dispositif très complet de mesures d'audience communes a été mis en place. Il concerne notamment : l'étude panafricaine Africascope qui a intégré France 24 et a été élargie à deux nouveaux pays grâce à une négociation menée conjointement ; l'étude Maghréboscope, basée sur les mêmes principes ; l'étude pan européenne EMS, qui a été élargie à la Turquie et couvre désormais 21 pays ; les mesures d'audience Internet, confiées à un prestataire unique (Digital analytix- Comscore) après appels d'offres communs.

Cette convention a permis la mise en place de réunions régionales communes distribution/marketing ainsi que des partenariats marketings communs (en Roumanie par exemple).

Par ailleurs les synergies déjà entamées les années précédentes dans le domaine de différents appels d'offres ont été à nouveau effectives lors des appels d'offres concernant les audiences en 2015. La position commune TV5MONDE/FMM a évité l'éclatement de l'offre et permit de rallier au projet de nouveaux souscripteurs du secteur privé en particulier. Enfin, d'une manière générale, d'autres appels d'offres communs seront recherchés chaque fois qu'ils permettront aux deux sociétés de réaliser des économies.

Si TV5MONDE et France Médias Monde ont mené des appels communs en 2013-2014, sur les outils de mesure sur Internet, la surveillance de la presse ou les assurances, c'est aujourd'hui avec France Télévisions que TV5MONDE développe les synergies financièrement les plus intéressantes en matière d'achats

de prestations et fournitures, compte tenu de l'effet de masse du groupe France Télévisions.

D. LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA CHAÎNE ET SES RESSOURCES EN 2016 : LA NÉCESSITÉ D'UNE PLEINE MOBILISATION DES BAILLEURS DE FONDS

1. Les objectifs de la chaîne en 2016

Le premier objectif pour 2016 consiste à rétablir un mode normal de fonctionnement pour l'entreprise et à poursuivre le déploiement du dispositif de sécurisation et de supervision de la sécurité de l'ensemble des systèmes et réseaux informatiques, sur la base des recommandations de l'ANSSI.

En matière de diffusion et de distribution, TV5 Monde devra, en 2016, poursuivre le financement des capacités satellites et liaisons basculées en HD pour les chaînes diffusées au Maghreb-Orient, sur une partie de l'Asie, sur la zone Pacifique, sur les États-Unis (chaîne généraliste et chaîne enfants), et assumer le coût en année pleine des capacités nécessaires à la diffusion de la chaîne thématique TV5MONDE Style HD, lancée en avril 2015 sur les zones Asie-Pacifique et Maghreb-Orient, pour lesquelles elle était parvenue à négocier une période de gratuité de 6 mois en 2015. TV5MONDE devra également s'employer à négocier des accords de distribution payante pour cette chaîne sur le territoire Asie-Pacifique, en couplage avec la chaîne généraliste et œuvrer à obtenir les licences de diffusion pour pénétrer le marché chinois.

Les contraintes budgétaires ne permettent pas à la chaîne d'envisager d'autres diffusions continentales en HD dans un avenir proche, mais TV5MONDE est appelée à contractualiser des liaisons HD point à point à la demande de certains distributeurs en Europe (Russie, Pays-Bas, notamment quand ces accords de distribution sont générateurs de recettes).

En matière éditoriale, les nouveaux développements prévus dans le plan stratégique qui seront poursuivis en 2016 concernent :

– de nouvelles éditions de la grande émission événementielle francophone itinérante (lancée en 2015 à la Mairie de Paris, et dont la prochaine étape en 2016 est prévue en Roumanie) ;

– la poursuite du premier magazine culturel francophone hebdomadaire lancé fin 2014 sous l'appellation " 200 millions de critiques " , qui devient " 300 millions de critiques " , au regard de la progression de la distribution de la chaîne au cours des 2 dernières années;

– la consolidation de sa nouvelle offre francophone d'information, qui comprend désormais un grand journal francophone quotidien " 64 minutes, le monde en français " et s'appuie sur les contributions éditoriales accrues des

rédactions de ses chaînes partenaires francophones ; le développement de programmes soutenant la diplomatie économique de la France avec notamment une session hebdomadaire du journal de l'économie consacrée aux entreprises exportatrices françaises ; le soutien du tourisme en France et dans les pays francophones au travers des rubriques culturelles quotidiennes au sein de ses journaux, comme dans sa programmation généraliste (magazines, documentaires) ; le renforcement de l'offre d'information africaine en améliorant la pertinence du Journal Afrique quotidien allongé et la poursuite du magazine de société mensuel "Africanités".

– la montée en puissance de l'offre de programmes sur l'Art de vivre à la française, sous-titrés en anglais et chinois (mandarin traditionnel et mandarin simplifié), et partiellement en arabe, pour la nouvelle chaîne TV5MONDE Style HD ;

– l'amortissement du nouvel habillage antenne, mis en onde fin 2013 en prélude au 30e anniversaire de TV5 Monde.

Par ailleurs, TV5MONDE est parvenue, en 2014, à négocier les droits de diffusion des Jeux Olympiques 2016 de Rio sur le territoire africain, ce qui devrait l'aider à consolider ses audiences sur ce continent.

TV5MONDE, opérateur officiel des Sommets de la Francophonie, devra assurer la couverture du Sommet de Madagascar en 2016. La rédaction de la chaîne se doit également de proposer à ses téléspectateurs un regard francophone sur les élections présidentielles américaines.

Dans le **domaine du numérique**, les objectifs sont :

– le lancement de nouveaux contenus multimédias notamment transmédias ;

– la démultiplication de la présence sur le mobile via des applications dédiées par services et par cibles pour les terminaux IOS et Android ;

– le renforcement de l'accessibilité multi-supports ou "responsive design" des offres (réseaux sociaux, mobilité, TV connectées, ...), en cours de développement ;

– la poursuite du chantier sur les métadonnées, stratégique pour le référencement et pour permettre de créer les leviers d'audience.

Parmi les conséquences de la cyber-attaque qui a sinistré les audiences numériques en 2015 avec probablement un impact en 2016, la nécessaire montée en puissance de la sécurisation des sites et des réseaux sociaux, a été très consommatrice de temps, ce qui a ralenti considérablement le développement de nouveautés et la nécessaire mutation de TV5MONDE en entreprise numérique.

Par ailleurs, la couverture en dollars prenant fin début décembre 2015, TV5MONDE devra assumer l'impact de la baisse de l'euro vis-à-vis des autres devises, qui représentera près d'un million d'euros.

TV5MONDE devra également absorber les indexations de ses contrats de prestations et de maintenance, des loyers, l'augmentation annuelle des salaires, des charges et taxes.

Le maintien en 2016 de l'objectif publicitaire fixé pour 2015 (qui ne sera pas atteint, compte tenu de l'état général du marché et des conséquences de la cyberattaque sur les recettes du numérique) représente un défi, de même que l'objectif volontariste de ressources de distribution, en augmentation de près de 11 % par rapport à celui du budget 2015.

Dès lors, l'augmentation prévue de la contribution française, et les éventuelles augmentations proportionnelles des contributions des partenaires non français, si cette perspective se concrétise, ne permettront pas à TV5MONDE de mettre en œuvre davantage des objectifs prévus dans son plan stratégique.

L'entreprise devra vraisemblablement, pour atteindre l'équilibre budgétaire en 2016, réduire de nouveau ses actions de promotion, de distribution et de marketing, et renoncer, par exemple, à la possibilité qui semble envisageable, en cas de retour à meilleure fortune, de renouer son accord de distribution en Turquie.

2. Les ressources de la chaîne en 2016

a. Les contributions des partenaires

Pour 2016, la France s'est engagée devant les instances multilatérales de TV5 Monde, non seulement à finaliser le rattrapage de son retard dans le financement de la chaîne (0,7 million d'euros), nécessaire à la poursuite de l'activité de la chaîne, mais également à maintenir dans la dotation à TV5 Monde le montant budgété pour le paiement de la taxe sur les salaires (1,73 million d'euros) qui ne sera plus due à compter de 2016 du fait du passage sur la CAP, ce qui devrait contribuer partiellement au financement des coûts de sécurisation de ses réseaux et systèmes informatiques.

Il est espéré que les autres partenaires annonceront, lors de la conférence multilatérale de novembre 2015 une augmentation proportionnelle de leurs contributions, afin que la chaîne puisse faire face aux coûts supplémentaires de sécurisation informatique, sans remettre en cause ses objectifs fondamentaux. Aucun engagement en ce sens n'a cependant été formalisé à ce stade.

Évolution du budget de TV5MONDE

(en millions d'euros)	2014 (réalisé)	2015 (budget)	2015 (projection)	2016 (avant-projet)
TOTAL RESSOURCES	109,68	109,71	110,31	110,97
CONTRIBUTIONS PUBLIQUES	99,95	100,27	100,39	100,97
France	76,23	76,23	76,23	76,93
Total partenaires francophones	23,72	24,03	24,15	24,03
Fédération Wallonie Bruxelles	7,78	8,08	8,20	8,08
Suisse	7,99	7,99	7,99	7,99
Canada	4,82	4,82	4,82	4,82
Québec	3,13	3,15	3,15	3,15
AUTRES RESSOURCES	9,73	9,45	9,92	10,00
Total recettes commerciales	9,42	9,11	9,60	9,82
Publicité-parrainage	2,87	2,66	2,46	2,66
Recettes de distribution	6,55	6,44	7,13	7,16
Produits financiers	0,25	0,20	0,19	0,18
Total autres ressources non commerciales	0,06	0,14	0,14	0,00
Contributions volontaires Etats africains	0,10	0,10	0,10	0,00
Autres	-0,04	0,04	0,04	0,00
TOTAL DEPENSES	109,55	109,71	110,31	110,97
COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES	75,76	78,55	74,69	81,39
Dépenses de programmes	57,30	58,92	56,12	59,20
Dépenses techniques de fabrication des signaux (1)	18,46	19,64	18,56	22,19
FRAIS DE DIFFUSION ET DE DISTRIBUTION	22,78	22,82	21,44	23,09
COÛTS GÉNÉRAUX, FONCTIONS SUPPORTS, TAXES ET FRAIS FINANCIERS	8,21	8,34	8,02	6,48
CHARGES EXCEPTIONNELLES	2,81	0,00	6,16	0,00
RÉSULTAT	0,13	0,00	0,00	0,00

(1) - Les coûts de sécurisation du dispositif technique, suite à la cyberattaque, sont inclus en 2016 dans les coûts de fabrication des signaux

b. Les ressources publicitaires

Quant aux **ressources publicitaires**, la publicité et le parrainage sur TV5 Monde font l'objet d'un contrat de régie avec France Télévisions Publicité. Ce contrat prévoyait un minimum garanti pour les années 2009 à 2012 : 3,3 millions d'euros en 2009 et 4,2 millions d'euros pour 2010, 2011 et 2012.

Cependant, le minimum garanti a toujours été supérieur au chiffre d'affaires effectivement réalisé, et l'écart entre les deux montants n'a cessé de croître au cours des années passant de 0,98 million d'euros en 2010 à 1,65 million d'euros en 2012. Le contrat ne prévoit plus de minimum garanti à compter de 2013.

Les **recettes nettes réalisées en 2013** (après commissions de France Télévision Publicité de 834 000 euros) **se sont établies à 2,5 millions d'euros**, en **léger retrait** (– 1,76 %) par rapport aux recettes réalisées en 2012 hors minimum garanti, ce qui tient lieu de « performance » compte tenu des fortes baisses enregistrées par la plupart des médias audiovisuels francophones en 2013.

En 2014, les recettes de publicité et parrainage ont progressé de 14,6 % par rapport à 2013, atteignant un montant net de 2,87 millions d'euros, pour un objectif inscrit au budget de 2,5 millions d'euros.

L'objectif inscrit dans le budget 2015 de TV5 Monde, sur la base des prévisions communiquées par la régie France Télévisions Publicité, **s'élève à 2,7 millions d'euros net** (soit 3,6 millions d'euros avant commission de régie).

L'origine des recettes de publicité et de parrainage a évolué de façon significative depuis plusieurs années : **baisse du poids relatif des diffusions de messages publicitaires en France, croissance significative de la publicité collectée en Afrique, et augmentation progressive du poids des supports numériques.**

Les perspectives de croissance du marché publicitaire de référence pour TV5 Monde sont faibles, en raison des facteurs suivants :

– le chiffre d'affaires publicitaire de TV5 Monde était jusqu'en 2012 réalisé pour près de la moitié sur la France. Or celui-ci a connu une érosion de 21 % entre 2012 et 2013 compte tenu de la mutation du paysage audiovisuel français, avec le passage à la TNT et la création de nouvelles chaînes gratuites qui déstabilisent le marché publicitaire, y compris pour les chaînes nationales (France Télévisions, TF1). TV5 Monde, absente de la TNT, mode de réception dominant, se trouve de plus en plus marginalisée, y compris dans les offres câble-satellite, où les chaînes de la TNT sont mieux positionnées.

Quant aux perspectives générales du marché en France, elles ne semblent guère optimistes. Selon l'étude prospective Zenith Optimedia, qui est une des études référentes sur le marché publicitaire, le marché de la publicité télévisuelle devrait baisser de 0,6 % en 2015 versus 2014, de 0,8 % en 2016 versus 2015, et encore de 0,8 % en 2017 versus 2016. Il n'y a pas de prévision pour 2018.

– le climat d'incertitude du marché publicitaire international, aussi en difficulté depuis plus de 4 ans, engendre un déplacement des budgets vers les marques « leaders », les chaînes d'information, les chaînes anglophones, ou Eurosport.

– la poursuite des performances de TV5 Monde en Afrique a permis un fort accroissement des recettes sur l'Afrique (+ 20 % entre 2012 et 2013, ce qui a porté la part provenant du continent à environ 40 % du CA publicitaire total depuis 2013). Toutefois, si la marge résiduelle de progression semblait déjà limitée du fait de la concurrence accrue en Afrique de chaînes publiques ou privées en langue locale, panafricaines ou internationales, le lancement de nouvelles chaînes familiales ou d'information (A+, Nollywood, Gulli, Africanews), attirées par le fort développement économique de ce continent, va nécessairement fragmenter encore davantage le marché, et créer un risque très fort sur le niveau de recettes attendues sur ce continent.

– les recettes publicitaires sur le site Internet ont fortement augmenté au cours des 2 dernières années (+29 % entre 2012 et 2013, + 32 % entre 2013 et 2014) notamment grâce à la mise en place de nouveaux formats publicitaires attractifs ; elles représentent 9 % environ du chiffre d'affaires publicitaire en 2014. Toutefois, le caractère généraliste de TV5 Monde qui présente des programmes longs, les problématiques de droits et les restrictions imposées par les contrats de distribution de la chaîne qui conduisent à des géoblocages très contraignants, l'équipement, les débits disponibles sur Internet et leurs coûts prohibitifs sur les zones de très forte audience de la chaîne (l'Afrique, notamment) viennent limiter le nombre de vidéos visionnées sur les sites de TV5 Monde, et, par voie de conséquence, les possibilités de commercialisation des pré-rolls associés.

De plus, la cyberattaque a eu pour conséquences de ne plus permettre à la chaîne de publier de vidéos sur son site Internet pendant plusieurs semaines. La reprise des publications en mode dégradé durera également plusieurs mois. Les conséquences sur les ressources publicitaires issues du numérique se sont fait sentir immédiatement et seront très significatives en 2015 (perte de 200 000 euros de recettes, a minima).

c. Les ressources de distribution

Enfin, compte tenu des faibles perspectives de croissance des ressources publicitaires, TV5 Monde a développé une stratégie visant à accroître ses ressources de distribution, lesquelles avec une progression de près de 29 % depuis 2008, représentent désormais plus de 70 % des ressources commerciales de la chaîne.

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

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

III. COMPTE-RENDU DE LA MISSION EN ROUMANIE

Après avoir souligné l'année dernière les forces et les faiblesses de notre coopération audiovisuelle au Maghreb, vos co-rapporteurs ont cette année fait le choix de se rendre en Roumanie, pays européen proche de la France par son histoire et par sa culture, où nombre de nos entreprises sont présentes, où des liens humains forts ont été noués entre nos deux peuples au fil des années.

Ils ont pu y constater la **réalité d'une francophonie bien vivante** – tous les entretiens, échanges, visites se sont en effet déroulés en français – au dynamisme de laquelle contribuent les efforts déployés les services de notre ambassade et singulièrement l'action du SCAC-Institut Français de Roumanie, et qu'appuient, dans une perception pragmatique d'un intérêt bien compris la communauté d'affaires française.

Surtout, ils **ont pris la mesure de l'importance de l'outil audiovisuel – en l'espèce principalement RFI-Romania, qui fête cette année ses 25 ans, et TV5 Monde** – pour consolider le multiculturalisme auquel aussi bien les autorités roumaines que françaises sont fortement attachées.

A. UN PAYSAGE AUDIOVISUEL ROUMAIN RELATIVEMENT CHAOTIQUE

1. Un marché insuffisamment régulé et un service public à deux vitesses

Après la **chute du communisme, le marché audiovisuel roumain a connu un développement exponentiel de son secteur privé et a bénéficié d'importants investissements étrangers**, dans un cadre législatif libéral. Il a été progressivement placé sous la surveillance du Conseil National de l'Audiovisuel, instance de régulation autonome dont la jurisprudence a contribué au développement rapide du secteur, mais dont l'indépendance et l'intégrité ont été écornées ces dernières années.

Le **secteur privé se concentre autour de grands groupes généralistes** avec quelques acteurs majeurs spécialisés dans le divertissement et le sensationnalisme, qui cohabitent avec **un marché émergent** constitué de chaînes TV et radio spécialisées visant un **public de niches**.

Le marché de la télévision privée se caractérise par une concentration horizontale couvrant l'audiovisuel, la presse écrite et le cinéma dans certains cas. Le secteur est dominé par trois grands groupes, suite au retrait de ProSiebenSat.1 Media : Central European Media Enterprises (CME), Intact Media Group, et Realitatea-Cațavencu.

La disparition de ProSieben fin 2013 a renforcé la concentration du marché. En 2014, 10 chaînes TV rassemblent 60.2 % des parts d'audience totales.

CME (Pro TV, Acasa TV, Pro Cinema, Sport.ro, MTV) capte à lui seul 50 % du marché publicitaire de la télévision (contre 40 % en 2012). Intact Media Group (Antena 1, Antena Stars, Antena 3, Euforia et ZU TV) suit avec une part de marché de 27 %. Les autres chaînes qui captent moins de 8 % du marché publicitaire de la télévision sont Kanal D – chaîne turque détenue par Dogan Holding qui fait figure de challenger et gagne rapidement des parts de marché – Prima TV et la TVR (TVR1 et TVR2).

La loi ne favorise pas le pluralisme car elle n'exige pas la transparence sur les investissements effectifs ou potentiels et elle n'interdit pas la propriété croisée entre différents médias. Sans ces mesures d'encadrement réglementaire, le CNA et le Conseil de la concurrence n'ont pas pu empêcher la forte concentration du marché de la télévision. L'enregistrement *offshore* est par ailleurs pratiqué par des sociétés de médias qui cachent ainsi l'identité de leurs réels propriétaires. À cet égard, 2014 a été une année noire pour les principaux groupes audiovisuels, avec la mise en évidence de pratiques illicites au sein de leurs équipes de direction. En août, Dan Voiculescu, ancien sénateur et fondateur d'Intact Media Group est ainsi condamné à 10 ans de prison pour blanchiment d'argent. À l'arrestation de Dan Adamescu, propriétaire de *Liberă newspaper*, succède la mise en examen de Marcel Păcuraru, copropriétaire de Realitatea TV, condamné à 4 ans de prison pour fraude. Début 2015, c'est Adrian Sârbu, ancien directeur général du trust CME et propriétaire du groupe Mediafax qui est condamné pour fraude fiscale.

Parallèlement, les chaînes spécialisées se développent et leurs parts de marché augmentent au détriment des grandes chaînes généralistes qui voient leur audience baisser.

Le service public fonctionne quant à lui à deux vitesses avec un opérateur radio en très bonne santé et une télévision publique en faillite dont l'avenir est menacé à court terme.

Lancée le 1^{er} novembre 1928, Radio România est le radiodiffuseur public roumain. Elle est affiliée à l'UER (Union Européenne des Diffuseurs), l'URTI (Union Internationale de la Radio et de la Télévision), l'IPI (Institut International de la Presse) et la COPEAM (Conférence Permanente du Service Méditerranéen de Diffusion). Radio România compte 2 204 employés (contre 2 345 en 2011). Fin 2014, les profits nets enregistrés par Radio România s'élevaient à 1,6 million d'euros (contre 1.25 millions en 2013).

Le service public de l'audiovisuel roumain regroupe la Société Roumaine de Télévision (SRTv), généralement appelée TVR (Televiziunea Română) et la Société Roumaine de Radiodiffusion (SRR). Le Parlement nomme les membres des conseils d'administration qui désignent ensuite leur président. Toutefois, les critères de nomination des équipes de direction de la TVR et de la SRR ne sont pas transparents et certains membres exercent leurs fonctions davantage en qualité de représentants d'un parti plutôt que comme experts reconnus. Outre ces nominations politisées, la stabilité des équipes est remise en cause à chaque

élection parlementaire, ce qui peut compromettre la continuité de leur action : depuis 1996, les équipes de direction de la TVR ont systématiquement été remplacées après chaque élection. En pratique, lorsqu'une nouvelle majorité arrive au parlement, elle rejette systématiquement le bilan d'activité annuel des équipes de direction, obligeant ces dernières à démissionner. La majorité parlementaire détient ainsi un pouvoir d'action directe sur le fonctionnement des institutions.

D'autres contraintes structurelles limitent la liberté d'action de la TVR et de la SRR. La loi prévoit que la transmission des stations et chaînes publiques de radio et télévision doit être financée par le gouvernement. Dans les faits, le gouvernement verse les fonds à la TVR et à la SRR, leur laissant le soin de rétribuer les opérateurs de télétransmissions. Ce procédé peut conduire à un risque accru de pressions ou d'entraves de la part du gouvernement qui contrôle la source de financement des deux organismes.

Les difficultés financières de la TVR ont débuté en 2007 ce qui a provoqué des retards de paiement et des difficultés à entretenir des relations commerciales pérennes, notamment avec les distributeurs français avec lesquels ils travaillaient pourtant régulièrement (notamment 2001 audiovisuel, Zodiak, FTD, Arte, l'INA, 10 francs, Pathé, TF1...). L'acquisition des programmes français se fait également via des sociétés internationales (ex : NBC Universal distribue les films de StudioCanal en Roumanie) ou locales (ex : RO-Images). TVR1 et TVR2 diffusent principalement des films français de catalogue, mais leur part de marché est en baisse constante à 3,32 % en mai 2015 contre 16,7 % en 2006 pour TVR1. Les audiences de TVR2 sont également en net retrait à 1,68 % en mai 2015 contre 5,3 % en 2006.

Depuis 2012, la chute des audiences, la baisse des recettes publicitaires, l'excédent de masse salariale et le déficit budgétaire chronique de la TVR l'ont conduite au bord de la faillite. En raison de ses difficultés économiques et financières, la TVR s'est séparée en 2012 de sa chaîne culturelle, TVR Cultural. La TVR n'a pu se maintenir que grâce au rachat d'une partie de sa dette de 182 millions d'euros par l'État roumain et contre un engagement à se réformer en profondeur. Dans le contexte européen de libéralisation des services audiovisuels, il est manifeste que la TVR n'est pas en mesure de soutenir la concurrence des opérateurs privés. Cette situation de crise structurelle a connu un regain d'incertitude le 20 juillet 2015 lorsque l'Agence Nationale d'Administration Fiscale (ANAF) a bloqué les comptes de la Télévision nationale roumaine jugeant excessif l'ensemble des dettes de la TVR envers le budget public de l'ordre de 700 millions de lei (160 millions d'euros) fin 2014. Le conseil d'administration de la TVR a adopté en conséquence une série de mesures visant à réduire les dépenses : la fermeture à partir du 1^{er} août 2015 de la chaîne TVR News, la fermeture de TVR HD et la transformation de la chaîne TVR2 en une chaîne haute-définition.

Stelian Tănase, journaliste, écrivain et politologue nommé à la tête de la TVR en décembre 2013, a entrepris de mener un important plan de restructuration

(réduction du temps de travail, des effectifs et des salaires, redéfinition de l'identité des chaînes et des grilles de programmes). Cependant, ses tentatives de réforme sont restées dans l'impasse en raison du blocage des syndicats, en position de force, et de l'immobilisme des autorités politiques, dont il subirait par ailleurs les pressions.

Opérateurs publics et groupes privés ont en commun une forte instabilité à leur tête en raison, d'un côté de la politisation des institutions audiovisuelles dont les directions varient en fonction de la couleur politique du Parlement ; de l'autre, des poursuites judiciaires dont ont fait l'objet les principaux magnats roumains dans le domaine des médias.

La polarisation des médias traditionnels derrière les candidats durant une campagne qualifiée de « dramatique » par l'ONG IREX Europe dans son étude sur l'indépendance des médias roumains a **mis en lumière les relations troubles entre principaux médias, partis politiques et milieux d'affaires**. Ce discrédit a redoublé avec une série de poursuites judiciaires ayant conduit en prison les principaux magnats roumains de la presse et de la télévision, sous le coup d'accusations de blanchiment d'argent, fraude fiscale, chantage ou corruption. La présidente du Conseil National de l'Audiovisuel (le CSA roumain) elle-même fait l'objet d'une procédure pénale depuis janvier 2015.

2. Un marché des médias touché par la récession depuis 2008, à l'exception du marché de la télévision payante

Dans l'ensemble de la région, à l'exception de l'Albanie et de la République Tchèque, le marché des médias a subi sur la période 2008-2014 une importante récession qui a affecté les comportements et les usages des consommateurs. Les investissements publicitaires à destination des médias traditionnels (TV, presse, radio) s'en sont profondément ressentis et les annonceurs ont revu leurs stratégies de communication pour se tourner vers le secteur des médias numériques en forte croissance (Internet, téléphonie mobile).

Le secteur des médias le plus touché par la récession a été la presse avec une nouvelle baisse de 10 % de ses revenus publicitaires, lesquels sont passés de 82 millions d'euros en 2008 à 17 millions en 2014. Les ventes ont chuté de 6 à 8% et de nombreuses publications ont dû fermer. Des procédures d'insolvabilité ont touché plusieurs groupes de presse, dont certains incontournables du secteur : *Editura Evenimentul Zilei & Capital*, *Mediafax Group* et *Intact Publishing*. Les éditeurs tentent de se maintenir en recentrant leur stratégie sur des publications en ligne et le développement de synergies entre impressions presse et contenus numériques, à même de réduire les coûts, et de renouveler l'intérêt des lecteurs.

Avec 63,5 % de part de marché (contre 17,5 % pour les investissements publicitaires sur Internet et 5,7 % sur la radio), **le marché télévisuel s'est stabilisé depuis 2013**, demeurant le média de référence pour les annonceurs qui profitent

de la très forte pénétration du câble au niveau national et de la concurrence accrue entre les opérateurs.

Le développement rapide du numérique sur le câble et le satellite et l'un des plus forts taux d'audience européen (5,5 heures par jour en moyenne pour les 18-49 ans en zone urbaine) soutiennent le dynamisme du marché télévisuel ce qui se traduit par un nombre relativement important de chaînes (59 en 2014), le développement de l'offre de programmes et la diversification des publics. Le marché télévisuel roumain demeure donc stable en 2014, malgré d'importants changements au sein des principaux groupes du secteur : Aleksander Cesnavecus a succédé à Adrian Sârbu à la tête de CME (Central European Media Enterprises) et de sa chaîne leader ProTV, dont le concurrent Intact Group a récupéré une partie du personnel et plusieurs de ses émissions de télé-réalités phares. Enfin, le groupe allemand ProSiebenSat.1, acteur majeur du paysage audiovisuel roumain jusque fin 2013 a quitté la région, cédant une partie de ses actifs à la société grecque Antenna, et sa chaîne Prima TV à l'homme d'affaires Cristian Burci.

Après plusieurs années de récession marquées par des politiques de réduction des coûts et des équipes, **le secteur de la radio s'est stabilisé en 2014**. Les principales stations tentent de maintenir leurs audiences en investissant dans des campagnes marketing offensives à l'échelle nationale (concours, sponsoring, événementiel) et appuient leur présence sur Internet et sur les réseaux sociaux. Le secteur enregistre une baisse de ses revenus publicitaires avec 18 millions d'euros en 2014 (contre 35 millions d'euros en 2008). En revanche, l'audience quotidienne radiophonique a augmenté significativement à Bucarest et dans les zones urbaines, de près de 2 %.

Le marché de la télévision payante représentait 6,9 millions d'abonnés en 2014 (92 % du total national), dont 4,38 millions d'abonnés aux services de télévision par câble (parmi lesquels 1,7 million aux services numériques du câble), 2,46 millions d'abonnés aux services de télévision par satellite et 68000 abonnés aux services de télévision par Internet (IPTV). RCS&RDS, RomTelecom et UPC détiennent plus de 90 % du marché national de la télévision par abonnement. La Roumanie est l'un des pays d'Europe centrale et orientale avec le plus fort taux de pénétration de la télévision payante, et un chiffre d'affaires de ces services estimé à 370 millions d'euros par an. **La bonne santé du secteur, avec des offres de base relativement accessibles et disponibles sur la quasi-intégralité du territoire, explique l'intérêt limité des opérateurs et du grand public pour le passage à la Télévision Numérique Terrestre, repoussé à plusieurs reprises**. Le décollage du numérique a par ailleurs été rapide dans le secteur de la télévision par abonnement. Le nombre de foyers recevant des contenus télévisuels en format numérique a continué à croître en 2014, atteignant les 4,23 millions (+9 % par rapport à 2013). 58 % des abonnés à des services de télévision numérique le sont par le satellite (DTH), 40 % par le câble et seulement 2 % par l'IPTV.

Ainsi, **la prochaine échéance majeure, reportée à décembre 2016, le passage à la Télévision Numérique Terrestre constituera dans les faits une**

transition toute symbolique, dans un pays où le marché est caractérisé par une connectivité historiquement très forte au câble et plus récemment au satellite.

Suscitant le désintérêt de la population et des opérateurs concernés, la fin de la télévision analogique est **révélatrice de l'absence de politique publique audiovisuelle ambitieuse et d'une stratégie de long terme dans ce secteur.**

3. L'importance des synergies entre télévision et monde numérique

Il faut souligner l'importance des synergies entre télévision et monde numérique, qui constituent un dénominateur commun dans les pays d'Europe centrale et orientale, malgré des marchés hétérogènes, par leur taille et par leur évolution.

Le glissement au niveau mondial vers une connectivité plus mobile des usagers Internet s'est confirmé en 2014, à l'heure où smartphones et tablettes se substituent de plus en plus aux ordinateurs fixes et portables. Avec 12 millions de mobiles connectés à Internet (+12 % par rapport à 2013) et un taux de 34 % de pénétration des smartphones au sein de la population (+20 % par rapport à 2013), le marché roumain s'inscrit pleinement dans cette tendance qui transforme à la fois les habitudes des consommateurs et les investissements publicitaires dans le domaine des médias.

Au-delà de la forte croissance du secteur numérique en Roumanie et de la hausse tendancielle de la consommation de contenus audiovisuels en ligne, l'année 2014 a témoigné de la place des médias alternatifs et des réseaux sociaux dans les débats de société roumains, notamment à l'occasion des élections présidentielles.

B. LA PRÉSENCE AUDIOVISUELLE FRANÇAISE EN ROUMANIE : DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS, DES CHAÎNES QUI DOIVENT ÊTRE SOUTENUES

1. Devenue radio de référence en Roumanie, RFI-Romania doit se voir attribuer des fréquences pour consolider ses positions

Dans le cadre de sa stratégie de diversification linguistique, RFI dispose de quatre rédactions délocalisées. Ces rédactions permettent de jouer la carte de la proximité, de produire à moindre coût et, pour deux d'entre elles (roumain, khmer), d'atteindre un seuil significatif de production dans la langue ciblée ce qui aurait été impossible en cas de centralisation à Paris. Cette stratégie a conduit à la constitution d'une rédaction khmer à Phnom Pen (juin 2013) et au projet de développement à Bamako d'une rédaction mandingue. **RFI Romania (ex radio Delta) est la plus ancienne des radios décentralisée de RFI et ses succès confortent la stratégie mise en place.**

L'histoire de RFI România, radio bilingue roumain/français filiale de RFI, qui fêtera cette année ses 25 ans d'existence, est intimement liée à celle de la Roumanie post-communiste. Elle fut l'une des premières radios à émettre après la chute du régime de Ceausescu en décembre 1990.

RFI Romania émet en FM dans 4 villes de Roumanie et dans la capitale de la République Moldave : Bucarest, Iasi, Cluj, Craiova et Chisinau. RFI Romania compte aussi 60 radios partenaires qui diffusent ses programmes d'informations partout dans le pays.

Elle **cible principalement les auditeurs de 25-50 ans et rencontre un franc succès auprès des leaders d'opinion** (cadres et dirigeants) avec une audience hebdomadaire record de plus de 61 %. Un tiers d'entre eux écoutent tous les jours RFI România.

RFI Romania enregistre des résultats d'audience et de notoriété en forte progression, selon l'étude menée par CSOP (TNS Sofrès) en Roumanie en 2015.

Dans les quatre villes du pays où la radio dispose d'émetteurs FM (Bucarest, Iasi, Craiova et Cluj), **49,9 % des habitants connaissent désormais RFI Romania** et **13,1 % de la population âgée de 15 ans et plus l'écoute chaque semaine**.

À Bucarest, RFI Romania réalise d'excellentes performances et devient même la **première radio auprès des cadres et dirigeants, avec une audience hebdomadaire record de 61,5 %**.

Le public peut capter les programmes en tout temps et en tout lieu via internet, RSS, Podcast, portable ou application web. Une application android a été présentée fin novembre 2013. Une application Iphone est à l'étude. En avril 2015 un **nouveau site Internet** a été lancé qui comptabilise 113.000 visites mensuelles (chiffres juin 2015).

Ses programmes ont été à maintes reprises remarqués pour leur impartialité et leur sérieux et elle représente aujourd'hui l'un des médias les plus crédibles du pays sur l'actualité nationale et internationale.

Sa grille est réalisée par les équipes éditoriales de Bucarest en appui avec celles de Paris (au total 25 personnes sont employées par RFI-Romania, dont deux à Paris) et bénéficie de l'ouverture internationale et du réseau de correspondants de RFI dans le monde.

De 7h à 20h, les programmes sont en roumain, de 20h à 7h, la radio diffuse le programme international en français de RFI. Au total sur les 13 heures de programmation en roumain, le contenu éditorial représente autour de 47 % du temps d'antenne avec : 6 heures à très forte dominante actualités et contenu éditorial et 7 heures où la musique & news ont une place plus importante

La programmation musicale met en valeur la musique française et roumaine avec environ 40 % de la diffusion musicale totale. Les technologies multimédia sont exploitées afin de diversifier la distribution. Le public peut capter les programmes en tout temps et en tout lieu via internet (www.rfi.ro), RSS, Podcast et téléphone portable (m.rfi.ro).

RFI Romania demeure l'une des dernières radios internationales proposant des programmes en roumain, puisque BBC World Romania et Deutsche Welle ont respectivement interrompu leurs services en langue roumaine sur les ondes en août 2008 et juin 2011, et le regrettent.

RFI Romania fait l'unanimité - c'est LA radio de référence, qui se distingue par la qualité et la neutralité de ses analyses; pour autant, les appels d'offres en cours ou à venir pour **l'attribution de fréquences dans les plus importantes villes de province** (Sibiu, Contanta, Timisoara) s'enlisent.

Ainsi, forte de ses bons résultats et de la singularité de sa grille d'information dans le paysage roumain, **RFI România candidate régulièrement aux appels d'offre du Conseil National de l'Audiovisuel pour l'allocation de nouvelles fréquences FM, sans succès depuis une dizaine d'années**. Son objectif est de s'implanter dans les villes où son potentiel d'audience est le plus fort, dans cet ordre de priorité : Constanța, Timișoara, Sibiu, Oradea, Ploiești, Brașov.

RFI România est ainsi candidate à l'appel d'offre annoncé par le Conseil National de l'Audiovisuel pour l'attribution d'une fréquence FM, libérée à Sibiu en septembre 2015. La libération en juin 2015 de nouvelles fréquences, retirées par le CNA à Radio Guérilla, pourrait être une autre piste de développement en province pour la radio.

Le développement de RFI-Romania est par ailleurs indissociable de la promotion des autres médias francophones (TV5 MONDE et France 24). À ce titre, TV5MONDE et RFI România ont signé le 29 novembre 2013, une convention-cadre visant à renforcer leurs relations, à travers la mise en œuvre d'échanges de visibilité et de promotions croisées.

RFI România, vecteur de diversité culturelle et linguistique sur le territoire national mais aussi de rayonnement de la Roumanie au sein du monde francophone, doit être fermement soutenue. Vos **co-rapporteurs estiment que l'attribution de nouvelles fréquences doit être suivie avec la plus grande attention**.

2. TV5 Monde : chaîne historique du paysage audiovisuel roumain pour laquelle se pose aujourd'hui la question du passage à la TNT

TV5 Monde est une chaîne historique du paysage audiovisuel roumain, qui fournit une offre de programmes généraliste, culturellement diversifiée et accessible à tous les publics grâce au sous-titrage en roumain. Avec une audience

hebdomadaire de 2,9 millions de spectateurs, la Roumanie constitue son premier bassin d'audience en Europe (hors France, Belgique et Suisse) confirmant l'importance que les Roumains accordent aux cultures francophones.

La diffusion de la chaîne en Roumanie répond en outre à une disposition législative de *must carry* qui impose sa distribution sur le câble et a favorisé sa reprise – bien que les réseaux satellitaires et hertziens soient exclus du champ d'application juridique) **sur les principales offres satellites, pour un taux de pénétration de plus de 80 % des foyers équipés d'une télévision.** Elle bénéficie de cette mesure au titre de la loi du 28 décembre 2007 ⁽¹⁾, adoptée suite au Sommet de la Francophonie de Bucarest en 2006, qui reconnaît l'apport culturel et linguistique de la chaîne. **L'audience de TV5MONDE a fortement progressé à partir de 2008, suite notamment à la décision de sous-titrer la plupart des programmes en roumain :** en 2012, la chaîne francophone enregistre une audience moyenne de 800 000 spectateurs uniques par jour.

Le statut dont bénéficie TV5MONDE de *must carry* auprès des câblo-opérateurs roumains, découlant directement des décisions du Sommet de la Francophonie de Bucarest en 2006 est acquis et ne sera pas remis en cause par le passage à la TNT. En revanche, se pose la question de l'**extension du statut privilégié de TV5MONDE à la Télévision Numérique Terrestre en Roumanie**, conformément à la déclaration de Kinshasa ⁽²⁾.

Malgré les engagements verbaux des autorités roumaines en faveur d'une reprise de TV5MONDE sur la TNT, lors de la rencontre à Paris de MM. Hollande et Iohannis le 10 février, et lors d'un entretien entre MM. Fabius et Aurescu le 23 février 2015, leur concrétisation apparaît difficile dans le cadre législatif actuel.

Une extension du statut *must carry* aux multiplexes de la future TNT est juridiquement impossible en l'état, la loi audiovisuelle roumaine disposant que les licences audiovisuelles, autres que celles des chaînes publiques roumaines, pour les fréquences terrestres, numériques comme analogiques, sont exclusivement attribuées par appel d'offre.

Juridiquement, rien n'interdit à TV5MONDE de répondre à l'appel d'offre. Pour autant, **il n'est pas certain que TV5MONDE ait intérêt à y répondre**. En effet, le gain serait marginal (part d'audience additionnelle potentielle inférieure à 10 %) pour des coûts d'équipement et de maintenance élevés, faute d'infrastructures existantes. Or ces investissements ne semblent pas pouvoir être supportés par les opérateurs publics – la Télévision nationale Roumanie (TVR) est elle-même au bord de la faillite – et ne semblent pas

(1) Art. 82 de la Loi Audiovisuelle n° 504/2002

(2) 15^{ème} Conférence des chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage, Kinshasa, 13-14 octobre 2012, Article 47, Titre III : « Nous réaffirmons notre attachement à la chaîne multilatérale TV5, opérateur de la Francophonie, vecteur essentiel pour l'apprentissage et le rayonnement international de la langue française, vitrine de la diversité culturelle. Nous entendons en favoriser la diffusion et nous efforcerons d'en faciliter la présence sur nos principaux supports de distribution, notamment sur la télévision numérique terrestre (TNT), en garantissant son accessibilité par les dispositions appropriées. »

intéresser les opérateurs privés – aucun n'a répondu au premier appel d'offre pour un positionnement sur le premier multiplex.

Vos co-rapporteurs estiment donc qu'il est peu opportun de faire davantage pression sur les autorités roumaines alors que **le positionnement de TV5 Monde sur la TNT en Roumanie n'a pas encore trouvé son modèle économique** (les engagements financiers que cela impliquerait pour la chaîne si elle était retenue sont encore impossibles à évaluer).

En revanche, il faut rappeler l'intérêt, pour la Roumanie, d'une décision politique en faveur de TV5 Monde au titre des engagements d'un État membre de la Francophonie. Cela impliquerait, pour la Roumanie, que les coûts du passage de TV5Monde à la TNT soient couverts par l'opérateur public, effort considérable au regard du sous-financement actuel du secteur public audiovisuel en Roumanie.

Enfin, et en toute hypothèse, **pour consolider la présence de TV5 Monde**, tous les interlocuteurs rencontrés ont insisté sur l'intérêt qu'il y aurait pour la chaîne à **enrichir plus encore son contenu d'émissions intéressant la Roumanie et plus largement la région de l'Europe centrale et orientale.**

3. France 24 : la chaîne, présente en Roumanie depuis 2007, peine à gagner en visibilité face à la concurrence

France 24 a commencé son implantation en Roumanie en 2007. Elle est distribuée par UPC sur le câble et le satellite, par Telekom sur l'IPTV, le câble et l'OTT, par AKTA sur le câble (potentiel d'audience de 20 000 spectateurs), par Orange en DTH et OTT, par SeeNow (Vodafone) en OTT, par Free Sat sur le satellite et par une multitude de petits opérateurs. La distribution de France 24 touche donc un parc de 857 000 abonnés sur un total d'environ 6 millions de foyers audiovisuels, soit une pénétration d'environ 15 % de ce marché potentiel.

De fait, France 24 fait face à une très forte concurrence de la part, non seulement des chaînes d'information en continue roumaines qui bénéficient d'un taux de pénétration de 100 % du marché (Antena 3, Realitatea, Digi 24, B1TV, Romania TV, TVRNews jusque 2015) mais également d'acteurs internationaux dont la percée en Roumanie est importante : CNN (70 %), BBC World News (35 %), Bloomberg (18 %), CCTV (13 %), RT (7 %), Al Jazeera (7 %) et Sky News (5 %).

France 24 dispose actuellement d'une très faible visibilité auprès du public faute des ressources marketing nécessaires à son développement. Elle est diffusée en Français et en Anglais et ne dispose pas ou très peu de sujets sur l'actualité locale ce qui en fait une chaîne perçue comme « étrangère » dans le paysage audiovisuel roumain. France 24 n'a par ailleurs pas profité de l'implantation de TV5MONDE alors que des opportunités existeraient pour faciliter l'échange de visibilité entre les deux chaînes francophones, sur le modèle

du partenariat RFI/TV5MONDE dont les synergies, officialisées par la signature d'une convention-cadre en 2013 ont été bénéfiques aux deux opérateurs. Enfin, le développement de France 24 est tenu en échec par le blocage des négociations initiées avec DIGI depuis plus d'un an ce qui lui coupe l'accès à un parc de 300 000 abonnés supplémentaires. DIGI détient la chaîne d'information en continue DIGI 24 et refuse pour l'instant de distribuer France 24 par peur de créer une confusion dans l'esprit du public liée à l'utilisation du suffixe « 24 » dans la dénomination des deux chaînes.

En ce qui concerne les prochaines échéances stratégiques de la chaîne, France 24 pourrait accroître son audience en engageant des campagnes marketing à destination des parcs d'abonnés au câble et satellite. Les négociations avec DIGI pourraient être relancées sur de nouvelles bases en envisageant un partenariat éditorial sur le modèle d'Euronews et de TVR Info. À plus court terme, la chaîne d'information pourrait tirer avantage de la mise en œuvre de stratégies communes de communication avec TV5MONDE et surtout RFI – dont l'équipe marketing apporte déjà un soutien et une expertise importante mais peu efficace faute de ressources allouées par France Média Monde.

4. Orange Romania et Lagardère : de bons résultats

En plus de ses activités de téléphonie mobile, avec lesquelles la société est leader sur le marché roumain, Orange România a lancé en juin 2013 son service de télévision par satellite, Orange TV, diffusé en DTH (Direct To Home) et OTT (Over The Top - les consommateurs peuvent recevoir les chaînes de télévision via Internet). Orange se positionne sur un marché extrêmement concurrentiel dominé par RCS&RDS (Digi TV), Telekom TV (Dolce) et UPC DTH (Focus Sat) qui offrent par ailleurs des offres d'accès internet et téléphonie fixe. Le service d'Orange TV propose néanmoins plus de canaux HD que ses concurrents et trois formules d'abonnement au tarif respectif de 5€, 8€ et 12€. L'offre la plus complète propose ainsi 101 chaînes dont 42 en HD pour un tarif des plus attractifs. Si France 24 fait partie de l'offre d'Orange, ce n'est pas le cas de TV5MONDE.

Orange TV s'est aussi positionné sur le marché de l'IPTV en proposant l'accès à 30 chaînes de télévision accessibles par internet. La stratégie d'Orange est d'assurer sa présence sur tout type d'écran indépendamment du support. Orange TV est ainsi accessible sur Smartphones et tablettes depuis l'automne 2013.

Fin 2014, après 15 mois d'existence, le nombre d'abonnés à ses services de télévision s'élevait à 157 000, **de bons résultats pour le groupe qui estime atteindre 300 000 utilisateurs fin 2015**. En juin, la société a lancé, en avant-première en Roumanie avant sa commercialisation dans les autres territoires où opère Orange, le stick Orange TV : un dispositif permettant aux utilisateurs d'Orange TV Go de visionner jusqu'à 75 chaînes dont 20 HD ainsi que 500 films et séries et d'accéder aux contenus audiovisuels de leur portables ou tablettes sur n'importe quel support avec l'application Orange TV Go.

Par ailleurs, **un partenariat inédit entre UniFrance et Orange a permis en janvier 2015 la diffusion, le sous-titrage en roumain et la promotion du festival international en ligne *My French Film Festival*** sur la plateforme roumaine Orange TV Go. Dans le domaine du cinéma, une collaboration est également en cours afin de faire bénéficier le cinéma de l'Institut français de Bucarest du programme « Les Mercredis d'Orange ».

La distribution de TV5Monde via Orange TV en Roumanie semblerait avoir été récemment actée, ce dont vos deux co-rapporteurs se réjouissent.

Lagardère Active possède deux stations de radio en Roumanie :

– Europa FM. Créée en mai 2000, elle propose un mélange d'information et de musique. Il s'agit de l'une des radios les plus appréciées dans le pays avec une part de marché moyenne de 7.5 % en 2014.

– Radio 21. Présente dans plus de 16 villes en Roumanie, cette station propose une programmation musicale à destination des 15-29 ans. En 2014, l'audience quotidienne moyenne était de 725 000 auditeurs (pour une part de marché de 3,5 % sur les 11 ans et +).

Le groupe possède également Regie Radio Music qui commercialise au niveau national et régional l'espace publicitaire d'Europa FM et Radio 21.

Lagardère est également présent sur le marché roumain de la télévision via Mezzo. La chaîne musicale est présente depuis le milieu des années 1990 en Roumanie (depuis le développement de l'industrie du câble) : elle était auparavant sur toutes les offres mais a peu à peu disparu en raison de la concurrence grandissante sur le marché du câble. Elle est disponible sur les réseaux des 3 grands câblo-opérateurs, UPC (par câble), Telekom/Dolce (depuis le 1er août 2011 par satellite), Digi/RCS-RDS (par câble et Satellite), ainsi que Telemach et Ines (en IPTV).

5. Arte : la chaîne n'est malheureusement plus distribuée en Roumanie

De 1991 à 2008, un accord de coopération entre ARTE France et la télévision publique roumaine (TVR) a permis à ARTE de mettre à la disposition de la TVR 500 heures de programmes par l'intermédiaire de Canal France International. Cependant, suite à l'entrée de la Roumanie dans l'Union européenne en 2007, cette coopération s'est progressivement arrêtée, la réglementation européenne n'autorisant plus le don de programmes à des chaînes de télévision au sein de l'UE.

La nouvelle proposition d'ARTE France a été de maintenir, de 2009 à 2010, ses apports en programmes gratuits via les transports par satellite de la banque de programmes CFI Pro Europe centrale et orientale. En contrepartie, la SRTV (Société Roumaine de Télévision) s'est engagée à acheter 80h de

programmes de la chaîne franco-allemande (notamment les reportages GEO). L'une des conditions de cet accord était que la TVR continue à louer le décodeur qui appartient à CFI (le coût de la location s'élevait à 100€ par mois).

Suite à la fin de cet accord en 2010, ARTE n'est à ce jour plus distribuée en Roumanie, à l'exception de l'offre premium du câblo-opérateur UPC qui a repris la chaîne au terme d'une négociation complexe. Pour le reste, les câblo-opérateurs manifestent peu d'intérêt pour les programmes culturels et européens, d'autant plus que, pour les programmes dont elle ne détient pas de droits mondiaux, ARTE se voit dans l'obligation de demander aux diffuseurs étrangers de garantir la rémunération des ayants droit, un coût que les opérateurs roumains ne souhaitent pour la plupart pas prendre en charge.

La volonté d'ARTE de revenir par d'autres canaux sur le territoire roumain est néanmoins à l'ordre du jour en 2015, avec le lancement prévu en octobre d'une plateforme reprenant les programmes de la chaîne en quatre langues (français, anglais, allemand, espagnol) sur Internet. L'Ambassade de France en Roumanie participera de la promotion du site internet à l'occasion du Festival du Film Français.

TRAVAUX DE LA COMMISSION

EXAMEN DES CREDITS

A l'issue de l'audition en commission élargie ⁽¹⁾ de Mme Fleur Pellerin, ministre de la culture et de la communication, le lundi 2 novembre 2015, la commission des affaires étrangères examine pour avis les crédits de la mission « Médias, livres et industries culturelles » du projet de loi de finances pour 2016.

La commission émet un avis favorable à l'adoption de ces crédits, tels qu'ils figurent à l'état B annexé à l'article 24 du projet de loi de finances pour 2016.

(1) http://www.assemblee-nationale.fr/14/budget/plf2016/commissions_elargies/cr/c021.asp

ANNEXE

LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR LES CO-RAPPORTEURS

À Paris

– TV5MONDE – M. Yves Bigot, directeur général et M. Jean-Luc Cronel, directeur du marketing

– France Médias Monde – Mme Marie-Christine Saragosse, présidente, M. Victor Rocaries, directeur général délégué, M. Thierry Delphin, directeur financier et Mme Geneviève Goëtzinger, directrice des relations institutionnelles

– Agence française de coopération médias (CFI) – M. Etienne Fiatte, directeur général, M. Laurent Allary, conseiller auprès du directeur général, M. David Hivet, directeur méditerranée

– Mission de contrôle général économique et financier – Mme Anne Cazala, contrôleur général affectée au contrôle de France Médias Monde et M. Jean-Claude Hulot, contrôleur en charge de TV5 Monde et de Canal France International

– CFTC FMM – Mme Aziza Nait Sibaha, Mme Yara Jamali Elo, M. Maximilien de Libera, délégué syndical et Mme Hélène Drouet, élue au comité d'entreprise

– CGT FMM – Mme Catherine Rolland, membre du Conseil d'administration, Mme Addala Benraad, déléguée syndicale, Mme Françoise Delignon, déléguée syndicale, et Mme Sabine Mellet, déléguée syndicale

– SNJ FMM – Mme Nina Desesquelle, déléguée syndicale et M. Vincent Roux, élu au comité d'entreprise

– CFDT FMM – M. Marc Thiébault, M. Ludovic Dunon, délégués syndicaux

– FO FMM – Mme Maria Afonso, M. Christophe Loisel et M. Hugo Casalinho, délégués syndicaux

– Ministère des affaires étrangères et du développement international - Mme Anne Grillo, directrice de la coopération culturelle, universitaire et de la recherche, Mme Salina Grenet-Catalano, chef de la mission des échanges culturels

et de l'audiovisuel extérieur et Mme Marguerite Hitier, responsable du pôle de l'audiovisuel extérieur de la France

– Ministère de la culture et de la communication – M. Martin Ajdari, directeur général des médias et des industries culturelles, M. Romain Laleix, chef de bureau de l'audiovisuel public et M. Benoît Lecerf, chargé de mission, bureau de l'audiovisuel public

À Bucarest (mission du 1^{er} au 3 septembre 2015)

– Mme Carole Soulagnes, proviseure au Lycée français Anna de Noailles de Bucarest

– M. Georgica Severin, président de la commission culture et médias du Sénat

– M. Petru Filip, président de la commission des affaires étrangères du Sénat

– Mme Victoria Popescu, correspondante nationale auprès de l'Organisation internationale de la Francophonie

– M. Flavio Pironea, directeur adjoint pour l'Europe occidentale

– M. Corneliu Calota, porte-parole du gouvernement, chargé des questions audiovisuelles et de communication auprès du Premier ministre

– M. Lazar Comanescu, conseiller diplomatique, et M. Sergiu Nistor, conseiller culture de la Présidence de la République

– Représentants de la communauté d'affaires française en Roumanie – M. Eric Faidy (CCIFER) ; M. Bruno Leroy (CCEF) ; M. Nicolas Maure (Dacia) et les Conseillers consulaires (Mme Dana Gruia Dufaut ; M. Benoît Mayrand)

– Équipe de RFI-Romania