

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des affaires culturelles et de l'éducation

- Audition de Mme Marie-Christine Saragosse, présidente directrice générale de France Médias Monde, sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de la société en 2015 et sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020.....2
- Avis de la Commission sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 de France Médias Monde (M. Marcel Rogemont, rapporteur)..... 24
- Présences en réunion ..... 25

Mercredi

7 décembre 2016

Séance de 16 heures 15

Compte rendu n° 20

SESSION ORDINAIRE DE 2016-2017

**Présidence de  
M. Patrick Bloche,  
président**



## COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

**Mercredi 7 décembre 2016**

*La séance est ouverte à seize heures trente.*

*(Présidence de M. Patrick Bloche, président de la Commission)*



*La commission des Affaires culturelles et de l'Éducation procède à l'audition de Mme Marie-Christine Saragosse, présidente-directrice générale de France Médias Monde, sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de la société en 2015 et le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020.*

**M. le président Patrick Bloche.** Madame la présidente, ce projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM), qui nous a été transmis le 26 octobre dernier par le Gouvernement, s'inscrit dans le prolongement du COM précédent, destiné à assurer l'intégration des différentes composantes rassemblées dans France Médias Monde et la mise en place de la stratégie de développement de la nouvelle société responsable de l'audiovisuel extérieur de la France.

Je ne reviendrai pas sur la situation difficile que vous avez trouvée à votre arrivée dans la société. Elle a suffisamment occupé les députés de notre commission pour que nous en ayons encore aujourd'hui le souvenir précis, mais c'est l'occasion, en vous recevant à nouveau, de saluer votre action qui a permis de reconstruire un projet, de remotiver les équipes, de rapprocher les statuts, mais aussi de rationaliser et de moderniser la société.

Le bilan d'exécution du COM 2013-2015 témoigne que beaucoup a été fait : vous avez largement atteint les objectifs en termes de renforcement de la distribution et des antennes. Les audiences et la notoriété de vos chaînes ont progressé, tant sur le linéaire que sur le numérique.

Alors que vous avez fêté hier les dix ans de France 24, j'aimerais que vous précisiez les axes d'amélioration que vous envisagez quant aux positions des chaînes de France Médias Monde et ce que vous comptez entreprendre au cours des prochaines années.

Par ailleurs, le rapport d'exécution 2015 montre que la cible de certains indicateurs de gestion portant en particulier sur l'effectif et la masse salariale était ambitieuse et parfois difficile à atteindre. Quelles conséquences en avez-vous tiré pour la mise en œuvre de votre prochain COM ?

**Mme Marie-Christine Saragosse, présidente-directrice générale de France Médias Monde.** Monsieur le président, je voudrais d'abord m'associer à l'hommage que vous avez rendu, ce matin, à Rémy Pflimlin, lors de l'audition de Delphine Ernotte. Je le connaissais personnellement puisqu'il a présidé pendant de longues années le conseil d'administration de TV5 Monde. Sa disparition a été un choc collectif et je voulais faire part de mon soutien à l'ensemble des équipes de France Télévisions.

La salle dans laquelle nous nous trouvons est, pour moi, une madeleine de Proust, car c'est ici que je me suis présentée devant vous lors de la procédure de nomination en octobre 2012. Je mesure d'autant mieux le chemin parcouru. Le précédent COM nous a permis de réaliser tous nos objectifs en matière de distribution, d'audience et de rénovation des grilles.

Pourtant, la situation n'était pas facile. Grâce au COM 2013-2015, nous sommes sortis de la situation de tension que j'ai connue à mon arrivée : importants plans de départ, entreprise à l'arrêt, déménagement interrompu, fusion qui avait eu lieu sur le papier mais pas dans les faits. Il a donc fallu d'abord recréer de la confiance et du dialogue social. Dès novembre 2012, nous avons réuni l'ensemble des équipes sur la base du volontariat, construit un vrai projet d'entreprise et, au-delà du COM qui est arrivé ensuite, un vrai plan stratégique. On peut dire que nous sommes aujourd'hui une société nationale de programme à part entière.

Nous avons développé quatre axes.

Premièrement, nous devons construire un groupe. Il a fallu débloquer le déménagement, ce que nous avons fait en février 2013. Nous avons créé un véritable organigramme qui a permis de mutualiser de nombreuses directions, tout en préservant l'identité de chacun des médias, de chacune des rédactions. Nous avons aussi rétabli des procédures de gestion qui n'existaient pas. Quand je suis arrivée, il n'y avait pas vraiment de procédure budgétaire ni de suivi des plans de départs. Il a donc fallu rétablir un fonctionnement normal. Nous nous sommes symboliquement rebaptisés « France Médias Monde » en juin 2013, au lieu de « Audiovisuel extérieur de la France » (AEF).

Deuxièmement, nous avons voulu marquer la spécificité de notre groupe, dans un paysage audiovisuel mondial qui ne nous attendait pas, notamment en matière télévisuelle. Je me suis rendue compte hier, en célébrant les dix ans de France 24, qu'à la naissance de la chaîne personne ne pensait qu'elle trouverait une place déjà occupée par CNN, BBC World News et Al Jazeera.

Nous avons refondu nos grilles, lancé de nouvelles émissions, élargi les plages de direct, rompu le strict parallélisme des antennes de France 24, coproduit des émissions entre nos médias délocalisés pour aller à la rencontre de nos publics, mis le participatif au cœur de nos émissions, notamment autour des *Observateurs*, l'émission phare de France 24. Nous avons accentué la dimension culturelle de nos offres, qui est une signature française à l'international.

Et puis nous avons réaffirmé nos valeurs, en particulier quand la France vivait des moments particulièrement douloureux, dans les années 2015 et 2016. Nous avons affirmé, dans quinze langues, la liberté, l'égalité, l'universalité, la laïcité, le respect de l'autre, et notamment des femmes. Nous avons probablement été l'une des rares chaînes anglophones, pour France 24 en anglais, et sans doute la seule arabophone, à montrer la une du « *Charlie des survivants* », sans ostentation, sans provocation, mais simplement parce qu'il ne suffit pas de décimer une rédaction pour faire disparaître la liberté d'expression.

Nous nous sommes engagés en faveur de l'éducation aux médias et avons signé une convention avec l'éducation nationale.

Nous avons accentué notre réforme pour l'apprentissage de la langue française, avec des méthodes adaptées aux langues africaines.

Nous avons également défendu, à l'intérieur de notre entreprise et sur nos antennes, la parité hommes-femmes.

Nous nous sommes mobilisés pour rendre nos journaux accessibles aux sourds et malentendants et pour mener d'autres actions en direction du handicap.

Nous avons réformé l'ensemble de nos rédactions en langues étrangères. Nous n'en avons que quinze, alors que d'autres grands médias internationaux en ont plus du double. Nos efforts ont été couronnés de succès puisque RFI Rômania a été décorée de l'ordre du mérite culturel pour sa contribution à la démocratie roumaine. Le khmer a également été développé : avec RFI, nous faisons partie des cinq premières radios en khmer. L'anglais a été développé à RFI grâce à France 24. RFI a aussi lancé une nouvelle langue africaine, le mandingue, qui est parlé dans la zone sahélienne.

Nous avons refondu tous nos sites internet et mis l'accent sur une stratégie « mobilité » et les réseaux sociaux. Dans le même temps, nous avons fait un saut technologique en passant à la haute définition pour France 24.

Cette stratégie de priorité à la qualité des contenus a porté ses fruits, tant en linéaire qu'en numérique, puisque France 24 a vu son audience grimper de 22 %, pour atteindre 51 millions de téléspectateurs dans 64 pays mesurés pour 180 distribués. L'audience de RFI, qui compte 40 millions d'auditeurs, a augmenté de 16 % au cours de ce COM, dans 37 pays mesurés pour 150 distribués. Quant à Monte Carlo Doualiya, la radio arabophone, qui compte désormais 7,3 millions d'auditeurs, elle a vu son audience croître de 9 %, malgré des moyens infiniment inférieurs à ceux d'autres concurrents.

En matière de numérique, France 24 et RFI sont premiers sur *Facebook* avec, respectivement, 17,4 et 11,9 millions d'abonnés. La fréquentation des sites a progressé de 51 % pour France 24, avec 17 millions de visites, celui de RFI de 94 %. Quant au site de Monte Carlo Doualiya, qui n'existait pas à mon arrivée, il recueille désormais 1,3 million de visites.

Au total, au terme de ces quatre ans, notre groupe compte 135 millions de contacts pour l'ensemble du linéaire et du numérique.

Cela a été rendu possible grâce à notre troisième axe de développement. Nous avons multiplié notre présence mondiale. À la fin du COM, en décembre dernier, nous étions à 321 millions de foyers raccordés. Nous sommes maintenant à 325 millions, contre 206 millions en 2012. Nous avons beaucoup progressé en Europe, au Maghreb et au Proche-Orient. Nous avons fait une belle percée en Asie, ainsi que dans les Amériques. Enfin, RFI s'est vu attribuer une nouvelle fréquence FM à Oman pour Monte Carlo Doualiya.

C'est en France seulement que la présence de nos médias n'a pas progressé, même si France 24 est présente en Île-de-France depuis 2014, ce qui a permis 50 % d'audience veille supplémentaire. Pour ce qui est de la radio, l'objectif de développement en France de nos antennes radio fait partie du prochain COM.

Quatrième et dernier axe, nous avons optimisé la gestion de l'entreprise. Notre bilan a toujours été à l'équilibre et nous avons accru nos recettes propres, de manière encourageante, de 15 % pendant la durée de ce COM, pour atteindre presque 8 millions à la fin de 2015.

Ce COM a aussi été marqué par un souci de sécurité croissant pour nos équipes.

Le nouveau COM 2016-2020 s'inscrit dans la continuité du précédent, mais dans un contexte qui a radicalement changé, avec la montée des périls, l'inquiétude au niveau européen, le Brexit, la crise migratoire, la radicalisation, le terrorisme, les conflits. Dans ce

contexte, la concurrence est d'une rare violence, tous les grands pays cherchant à développer une diplomatie d'influence, et la révolution numérique est continue.

Dans ce cadre, nous avons fixé trois grands axes pour notre futur COM : des contenus toujours plus référents pour nos médias – c'est le nerf de la guerre –, une présence mondiale renforcée et une gestion toujours rigoureuse.

En ce qui concerne les contenus, notre priorité est le lancement de France 24 en espagnol. Nous avons bien avancé. Notre société est constituée pour avoir une rédaction délocalisée en partie à Paris, en partie à Bogota, adossée à la rédaction hispanophone de RFI à Paris. Nous avons commencé à lancer des appels d'offres techniques.

Nous allons nous investir chaque jour davantage dans Franceinfo, dont nous sommes le plus gros contributeur en termes de volume, non seulement la nuit, mais aussi pendant la journée, avec *Les Observateurs*, *Focus*, nos modules de journaux internationaux.

Le numérique est aussi un axe majeur du prochain COM. Nous voulons industrialiser notre rapport au numérique, en mettant notamment l'accent sur toutes les écritures vidéo mobiles, sur l'animation des réseaux et leur modération – qui est essentielle, car on est parfois confronté au pire. Nous voulons montrer que nous avons des missions de service public à remplir dans l'univers numérique, et d'abord en direction des jeunes. C'est pourquoi nous avons créé RFI Savoirs en juin dernier, RFI Musique en novembre, que nous nous sommes associés à *Mashable* pour lancer le site *Mashable* en français. Nous avons d'ailleurs franchi plus vite que prévu le cap du million de visites sur ce site, qui atteint bien sa cible, c'est-à-dire les jeunes Français, mais aussi les jeunes francophones.

Nous avons également affirmé notre engagement en matière d'internet citoyen avec *RFI Challenge App Afrique* ou avec *Les Observateurs*, qui sont aussi devenus *Les Observateurs du climat*, *Les Observateurs des quartiers*, avec l'émission *Pas 2 quartier*.

Nous nous apprêtons à lancer, en coopération avec la Deutsche Welle et l'agence de presse italienne ANSA, un portail destiné aux migrants et financé à hauteur de 2 millions d'euros par l'Union européenne.

Nous continuerons à affirmer la singularité de chaque média, tout en favorisant les mutualisations. C'est le cas de la chaîne en espagnol, qui sera adossée à RFI. C'est aussi le cas de nos émissions communes, comme *Mardi Politique*, ou d'opérations spéciales, comme *La Nuit américaine*, au cours de laquelle radios et télévisions ont travaillé ensemble.

Enfin, nous avons un projet pour renforcer l'africanisation du signal de France 24 en Afrique, qui sera financé par des recettes publicitaires et qui devrait permettre à RFI et France 24 de travailler ensemble.

Deuxième axe : nous comptons renforcer notre présence mondiale en nous appuyant sur les supports numériques. Cela se fera en Europe par le passage à la haute définition et, en Afrique, par des fréquences de télévision numérique terrestre (TNT). En Amérique latine, nous améliorerons notre taux de pénétration avec le développement de France 24 en espagnol. Quant à l'Asie, je vous l'ai dit, les débuts sont prometteurs. Après l'Inde et l'Indonésie, nous entrons au Vietnam. Nous avons des projets en Corée du Sud et au Japon. Reste la Chine, qui ne nous donne pas d'autorisation, mais où nous sommes allègrement piratés, si j'en crois les

micros-trottoirs réalisés pour les dix ans de France 24 : nous y sommes donc tout de même très regardés...

Nous devons renforcer notre action en Europe, car le Brexit nous lance un défi, nous bouscule : il faut continuer à défendre cette belle idée qu'est l'Europe.

En France, nous avons eu une bonne surprise puisque le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) nous a indiqué que l'État avait préempté pour RFI des fréquences en radio numérique terrestre (RNT) à Lyon, Strasbourg et Lille. C'est une première pour RFI qui, depuis 1993, n'avait pas eu de diffusion pérenne en France ailleurs qu'à Paris.

Le faire-savoir est également un axe du futur COM parce que cela permet de maintenir nos performances ou d'en développer de nouvelles. Nous accompagnerons ainsi de grands lancements, qu'il s'agisse de France 24 en espagnol ou de notre présence au Vietnam.

Ce COM comporte aussi une nouveauté. L'État souhaite nous rattacher Canal France International (CFI), qui est l'outil de coopération audiovisuelle français. Un avenant fixera sans doute les contours de ce rapprochement, qui nous alignera sur ce que font la BBC ou la Deutsche Welle.

Troisième et dernier axe : l'optimisation de notre organisation et la maîtrise des équilibres budgétaires avec, en premier lieu, la sécurité.

Sur ce point, nous avons renforcé nos procédures de sécurité des équipes sur le terrain par la formation, mais aussi les modalités de surveillance et de protection de nos locaux. Nous avons également veillé à renforcer notre capacité à réagir aux cyberattaques. Elles ont failli remettre en cause l'existence même de la chaîne TV5. Pour vous donner un ordre de grandeur, nous subissons 1 million de tentatives d'intrusion par mois.

Nous allons par ailleurs poursuivre l'optimisation de la gestion des ressources humaines. J'ai oublié tout à l'heure de citer, dans le cadre du bilan, l'accord d'entreprise, signé le 31 décembre 2015, qui entrera pleinement en application le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Enfin, nous allons continuer à travailler avec nos chaînes partenaires, qu'il s'agisse de France Télévisions ou de Radio France, avec lesquelles le projet de chaîne info a été très fédérateur, de CFI qui va se rapprocher de nous, de l'Institut national de l'audiovisuel (INA) avec qui nous travaillons sur d'autres sujets, comme la sécurité, de TV5 Monde, notre chaîne cousine, ou de l'Agence France-Presse (AFP), avec laquelle nous avons beaucoup de points communs puisque nous couvrons nous aussi le monde, avec soixante bureaux.

**M. le président Patrick Bloche.** Nous gardons également le souvenir de vos auditions, madame Saragosse, notamment celle qui s'était tenue dans cette salle il y a un peu plus de quatre ans et qui avait marqué un nouveau départ pour France Médias Monde.

**M. Marcel Rogemont, rapporteur d'information sur le projet de COM 2016-2020 de France Médias Monde.** On ne peut que saluer votre entrée en matière dans l'Audiovisuel extérieur de la France. Notre commission avait assisté à une guerre des égaux et des ego : guerre des égaux, dès lors qu'Alain de Pouzilhac et Christine Ockrent avaient tous deux été nommés par le Président de la République ; guerre des ego parce qu'aucune des deux personnalités ne voulait s'incliner, chacune s'estimant légitime. Les efforts que vous avez déployés au début de votre mandat ont été couronnés de succès. Nous tenions à vous remercier d'avoir pacifié cette maison, qui a pu se mettre enfin réellement au travail.

En ce qui concerne l'exécution du COM 2013-2015, j'observe tout d'abord que l'État a tenu ses engagements d'augmentation des ressources publiques. Vos ressources ont augmenté de 2 %, alors que les dotations pour France Télévisions ont diminué de 2 %.

L'entreprise a atteint l'ensemble des objectifs portant sur le renforcement des grilles des antennes, leur distribution, leur notoriété et leurs audiences. Ces dernières ont progressé tant en linéaire qu'en numérique, ce dont on ne peut que se féliciter.

En outre, conformément aux objectifs, le 31 décembre 2015, a été signé un accord unique d'entreprise harmonisant les conditions de travail entre les différents salariés, en termes de rémunération et de temps de travail, notamment. Vous avez parlé d'égalité femmes-hommes et des autres éléments contenus dans cet accord. Là aussi, nous tenons à vous en féliciter.

Cependant, si les charges totales de la société ont été maîtrisées dans leur ensemble, la masse salariale, qui devait être stabilisée à 51 % du total des charges d'exploitation, a connu une constante augmentation puisqu'elle est passée à 54 % en 2015, pour un montant de 137 millions d'euros. L'AEF avait pourtant mis en place deux plans de départs volontaires entre 2009 et 2012, qui ont été financés par l'État à hauteur de 41 millions pour le premier et de 24 millions pour le second. Or j'observe que les effectifs de la société sont plus élevés qu'auparavant, avec 1 848 équivalents temps plein (ETP) en 2016, contre 1 703 en 2012. On peut donc légitimement se demander à quoi ont servi les 65 millions d'euros qui ont financé les deux plans de départs volontaires. Nous attendons de votre part des explications sur ce point. Comment envisagez-vous à l'avenir de contenir la masse salariale ?

L'évolution de la masse salariale a conduit l'entreprise, pour équilibrer ses comptes, à comprimer fortement les dépenses de communication et de marketing, qui sont pourtant cruciales pour maintenir la notoriété et les audiences des antennes dans un environnement ultra-concurrentiel.

Je relève par ailleurs que les ressources propres ont été un peu moins dynamiques que ne le prévoyait le COM. Elles s'établissent à 8,7 millions d'euros en 2015, alors que l'objectif était de 10,4 millions. Je note que le projet de COM prévoit, quant à lui, une augmentation de 15 % d'ici à 2020. J'ai cru comprendre que cette progression nécessitait une modification du cahier des charges. Pourriez-vous nous apporter des précisions sur ce sujet ?

Le projet de COM 2016-2020, dont notre commission est saisie, nous paraît globalement très satisfaisant. C'est un document clair, qui repose sur des analyses pertinentes. Le plan d'affaires nous paraît équilibré.

Je note que l'État s'engage à apporter son soutien à France Médias Monde, dont les ressources publiques devraient progresser de 23 millions sur la période. Cet accompagnement significatif doit permettre au groupe de financer ses différentes priorités, sans l'exonérer d'un effort de maîtrise de ses charges, en particulier de personnel.

Je note également que l'entreprise prend des engagements précis en matière d'amélioration de la transparence des informations qu'elle fournit à ses instances de gouvernance.

Je me permets néanmoins de formuler quelques interrogations et suggestions concernant certains objectifs et indicateurs.

Tout d'abord, en ce qui concerne le lancement d'une offre en espagnol de France 24, je comprends parfaitement l'intérêt pour France Médias Monde de se développer en Amérique latine. Ce projet est particulièrement innovant et intéressant dans son organisation, qui repose sur des synergies fortes entre radio, télévision et numérique. Cependant, à la lecture des indicateurs, les retombées attendues peuvent paraître limitées au regard du coût du projet : avec un budget de 7,3 millions d'euros en année pleine, l'objectif est d'atteindre une distribution permettant de toucher potentiellement 6 millions de foyers en 2020, pour une audience réelle qui sera nécessairement très inférieure à ce chiffre. Cela fait donc plus de 1 euro par foyer desservi. Pourriez-vous préciser les éléments que vous avez pris en compte dans le bilan coût-bénéfices de ce projet ?

Un autre exemple a retenu mon attention : le développement en Inde. Sauf erreur de ma part, la présence de France 24 en Inde se traduit par une distribution desservant 35 millions de foyers, pour une audience estimée à moins de 1 million de téléspectateurs. Pouvez-vous nous indiquer combien coûte cette présence en Inde, le projet de COM faisant état d'un renchérissement brutal des coûts, imposé par la principale plateforme de distribution indienne ?

Dans un contexte extraordinairement concurrentiel et budgétairement contraint, n'y a-t-il pas un risque de dilution de la stratégie et de l'impact des antennes de France Médias Monde ? Les moyens consacrés à ces zones de conquête ne sont-ils pas susceptibles de remettre en cause les moyens nécessaires pour consolider et renforcer la présence de France Médias Monde dans ses zones d'influence prioritaires – Afrique et Moyen-Orient en particulier –, dans lesquelles la concurrence s'accroît ? Le développement de la TNT en Afrique, par exemple, demande naturellement des moyens importants, et ceux affectés à l'Inde ne sont pas disponibles pour l'Afrique. Comment s'opèrent les choix de France Médias Monde pour les zones à conquérir ?

Vous déployez également des montants significatifs pour les nouveaux médias, puisque ces crédits vont augmenter de 1,8 million d'euros. Cependant, compte tenu de l'enjeu majeur que constitue la performance numérique de ses antennes pour l'avenir de FMM, je m'interroge sur l'adéquation des moyens consacrés à cet axe, au regard notamment de l'investissement de 7,3 millions d'euros consenti pour le développement de l'offre en espagnol. Je voudrais connaître votre sentiment sur ce point.

Par ailleurs, vous avez à l'instant indiqué le projet de déploiement de RFI en France ainsi que votre souhait, réitéré à plusieurs reprises, de voir France 24 atteindre la TNT sur l'ensemble du territoire français. Notre commission a déjà traité de cette question. France 24 s'adressant aux étrangers, ce n'est pas la même chose que France 24 s'adressant aux expatriés ou aux Français en France : la ligne éditoriale n'est évidemment pas la même, d'autant que l'objectif de développer des recettes nouvelles conduit sans doute plutôt à mettre l'accent sur la France.

Par ailleurs, certains des objectifs fixés par le COM mériteraient, il me semble, d'être réévalués. À titre d'exemple, le nouvel indicateur n° 3 mesure le volume de contacts hebdomadaires enregistrés par les antennes en linéaire et sur le numérique. Je note que l'objectif est de passer de 120 millions à 150 millions de contacts par semaine de 2015 à 2020. Cependant, le nombre de contacts actuels par semaine s'établit déjà à 135 millions en 2016. L'ambition n'est donc pas très élevée.



De même, les cibles de l'indicateur n° 4 relatif aux performances numériques de France Médias Monde peuvent paraître peu ambitieuses au regard de l'explosion de ce mode de communication. Ainsi, l'entreprise se fixe l'objectif de faire progresser le nombre de visiteurs uniques par mois sur l'ensemble de ses sites et applications d'environ 25 % en cinq ans, alors que la progression a été de 65 % ces trois dernières années. De même, l'entreprise fixe également un objectif d'augmentation de la consommation de vidéos et de sons par mois sur les réseaux numériques de 26 % en cinq ans, alors que la progression a été de près de 300 % sur le précédent COM. Une réévaluation de ces objectifs vous paraît-elle envisageable ?

Sous le bénéfice de ces observations et recommandations, c'est un avis favorable que je demande à mes collègues de formuler sur ce projet de COM, car vos ambitions doivent être encouragées.

**M. le président Patrick Bloche.** Merci, monsieur le rapporteur, d'avoir conduit ce travail dans des temps très limités. J'aurais vraiment regretté que nous ne nommions pas un rapporteur pour examiner ce projet de COM. Nous l'avons fait pour France Télévisions et Radio France, nous le faisons pour France Médias Monde.

**M. Stéphane Travert.** Je tiens tout d'abord à vous remercier, madame la présidente, pour votre présentation du bilan du groupe France Médias Monde pour l'année 2015 et des lignes de force du projet de COM 2016-2020 proposé à votre conseil d'administration. Je me souviens de la situation dans laquelle se trouvait le groupe en 2012, au moment où vous êtes venue nous présenter votre candidature à sa présidence, et nous ne pouvons que constater que les progrès ont été fulgurants.

Je souhaite également souligner la qualité du travail produit par notre collègue Marcel Rogemont sur ce projet de COM. Il a posé quelques questions sur lesquelles je vais revenir.

En préambule, permettez-moi de rappeler brièvement le contexte d'exécution du COM précédent, celui des années 2013-2015, qui était le fruit d'une réforme douloureuse et stressante pour les équipes des trois entités constituant France Médias Monde, à savoir France 24, RFI et Monte Carlo Doualiya. Il faut en effet souligner le travail considérable que vous avez mené pour proposer à la représentation nationale un projet de COM dit de transition pour les années 2014 et 2015, fruit d'une démarche de pacification des relations sociales au sein de l'entreprise. J'en profite pour adresser ici un clin d'œil à notre ancien collègue Pierre Léautey, qui avait produit un rapport très intéressant sur ce précédent COM.

Comme vous le soulignez en introduction du COM 2016-2020, la nouvelle donne nationale et internationale a radicalement et durablement modifié le contexte dans lequel évolue France Médias Monde : montée du terrorisme, progression des populismes, nouveaux enjeux pour l'Europe avec notamment la gestion de la crise migratoire, autant de sujets à couvrir, à relater et à décrypter à travers le monde et, d'autre part, comme vous l'indiquez, une recrudescence des risques pour les journalistes. J'ai une pensée pour notre compatriote Gilles Jacquier décédé à Homs en Syrie en 2012 ainsi que pour les cinquante-sept journalistes décédés en 2016 dans l'exercice de leur profession, selon les informations de Reporters sans frontières.

Dans ce contexte difficile, votre groupe a su s'adapter à l'évolution des conditions d'exercice du métier de journaliste, faire évoluer les modes de diffusion de l'information,

notamment numériques, et capter de nouveaux auditeurs-télespectateurs. Ainsi, en 2015, les objectifs sont globalement tenus. Ceux de renforcement des antennes ont été atteints, ainsi qu'en atteste la hausse des audiences de chaque média du groupe depuis 2012 : 22 % pour France 24, 15 % pour RFI et 9 % pour Monte Carlo Doualiya.

D'ailleurs, permettez-moi, au nom de mon groupe, de souhaiter un bel anniversaire à la première chaîne française dans le monde, France 24, qui a fêté hier ses dix ans d'existence. Cette voix singulière, révélatrice de talents, se compose de 160 bureaux de correspondants à travers le monde et a touché en 2015 près de 51 millions de télespectateurs. Elle est la première chaîne en Afrique francophone, la chaîne internationale la plus regardée en Tunisie. Elle a été récompensée à Milan en tant que meilleure chaîne de télévision dans la catégorie « information ». Nous nous félicitons de la montée en puissance de cette chaîne partenaire indispensable de Franceinfo.

Le rapport d'information de Christian Kert et Didier Mathus sur la réforme de l'audiovisuel extérieur de la France, en juin 2012, indiquait que la vocation de France 24 était d'être diffusée à l'étranger. Or on constate aujourd'hui que France 24 trouve sa place dans l'offre de Franceinfo. À ce sujet, pourriez-vous nous indiquer comment se déroule ce partenariat, ainsi que les conditions de travail des journalistes de France 24 qui participent pleinement à la nouvelle chaîne publique d'information ?

Marcel Rogemont a néanmoins constaté que les objectifs de gestion n'ont quant à eux pas pu être respectés pour le COM précédent, en particulier la masse salariale et les effectifs, qui restent significativement supérieurs aux objectifs initiaux. Dans le projet de COM, vous indiquez que la masse salariale du groupe devrait progresser de 1,5 % par an d'ici à 2020. Cet objectif vous paraît-il tenable au regard des développements pérennes que vous engagez avec Franceinfo, mais aussi concernant le numérique et la mise en place de l'équipe travaillant à la version espagnole de France 24, qui sera basée à Bogota et à Paris ?

Enfin, s'agissant des ressources prévues au COM 2016-2020, vous envisagez une hausse significative des ressources publiques – 23,1 millions de plus en quatre ans –, ainsi qu'une hausse « raisonnablement ambitieuse », comme le souligne justement notre rapporteur, de vos ressources propres – 15 % en quatre ans. Cet optimisme est jugé raisonnable par notre rapporteur. Pourriez-vous nous en dire plus sur les conditions de cette stratégie financière ?

**M. Christian Kert.** J'espère, madame la présidente, qu'il n'y aura pas surdose de compliments, mais force est de constater que nous tenons les uns et les autres à vous féliciter pour vos résultats.

Nos collègues ont déjà relevé quelques chiffres. Des progrès considérables ont été accomplis en termes d'audience : en trois ans, l'audience mondiale de France 24 a bondi de 22 %, celle de RFI de 16 % et celle de Monte Carlo Doualiya de 9 %. Les performances sont encore plus impressionnantes sur la toile, puisque le nombre de visites n'a plus rien à voir avec le niveau de 2012, quand vous avez pris vos fonctions : augmentation de 51 % pour France 24 et de 94 % pour RFI. Bien sûr, en quatre ans, les usages ont changé, mais, s'il reste beaucoup à accomplir, vous avez su faire du virage numérique une occasion majeure pour le groupe.

Votre présidence est également marquée par un cadre budgétaire sain, puisque, depuis plusieurs années, vous présentez des budgets à l'équilibre, malgré un manque à gagner substantiel de plusieurs dizaines de milliers d'euros sur la période du COM actuel, et c'est

certainement grâce à la gestion très rationalisée dont vous avez fait preuve en matière de charges de personnel et d'exploitation. On ne peut que vous féliciter d'avoir survécu à cet effet-ciseau sans hypothéquer la capacité de développement du groupe.

Toutefois, on est en droit de se demander si la tutelle vous donne vraiment les moyens de l'ambition qu'affiche le COM 2016-2020 et que nous encourageons tous. On ne connaît pas encore l'impact chiffré de l'annulation de l'augmentation de 1 euro de la contribution à l'audiovisuel public (CAP). Le montage financier sera indolore en 2017, mais peut-être pas à terme, ce qui hypothèque l'ensemble des COM des opérateurs, dont celui de FMM. Or la ministre de la culture, Mme Audrey Azoulay, l'a bien redit lors des débats sur le projet de loi de finances : la hausse de la redevance devait servir à financer les projets de l'ensemble des opérateurs, notamment le lancement, à l'automne 2017, de la version hispanophone de France 24, basée à Bogota. C'est d'ailleurs en ce sens que la dotation de FMM enregistre une hausse de 7,5 millions d'euros par rapport à 2016, conformément au projet de COM 2016-2020. Avez-vous pu évoquer la sincérité de votre projet de COM avec la tutelle ?

En outre, France Médias Monde participe à la chaîne d'information publique qui vient d'être créée et fait partie du comité de pilotage depuis le début, ce qui est parfaitement légitime étant donné le niveau de sa participation : journaux et duplex quotidiens, reprise du signal de France 24 entre minuit et six heures du matin et production de contenus spécifiques pour la nouvelle chaîne. Votre projet de COM affirme que cela ne pèsera pas sur le budget de la chaîne et ne se fera pas au détriment des missions internationales du groupe. Selon le rapport budgétaire de notre collègue Michel Pouzol, cette participation signifie un coût additionnel de 300 000 euros dès 2017 et 1 million annuel en rythme de croisière, ainsi que, si j'ai bien compris, la mobilisation de 9 emplois. Il s'agirait de nouveaux coûts bruts et non de charges existantes : est-ce soutenable, et votre implication dans la chaîne publique d'information ne comporte-t-elle pas un risque de dérapage ?

En ce qui concerne la stratégie numérique du groupe, dont la consolidation était au cœur de l'actuel COM, vous mentionnez la nécessité à la fois de contrôler les réseaux sociaux, pour éviter les débordements, et de monétiser certains contenus. On sait que la monétisation des contenus fait l'objet de diverses réflexions chez tous les opérateurs de l'audiovisuel public : l'INA s'est doté d'une plateforme payante, Radio France a renoncé à commercialiser les podcasts, France Télévisions réfléchit au lancement d'une plateforme vidéo avec certains contenus payants... Qu'envisagez-vous pour France Médias Monde, qui dépend, il est vrai, à 95 % de la ressource publique et souhaite légitimement doper ses ressources propres ?

Pouvez-vous nous expliquer le fonctionnement et le calendrier de lancement du portail d'information à destination des migrants que vous développez avec l'Allemagne et l'Italie grâce au financement de l'Union européenne ? Notre commission mérite d'être éclairée sur ce projet qui s'inscrit parfaitement dans votre action en faveur d'un internet citoyen.

Enfin, d'après votre expérience, quelle est l'attente de langue française dans le monde ?

**Mme Gilda Hobert.** Je ne peux comparer cet échange avec celui de 2012, car je ne siégeais pas encore au sein de cette instance, mais permettez-moi, madame la présidente, d'ajouter, avec plaisir, une couche de compliments.

L'exercice 2015 du rapport d'exécution du COM entre l'État et France Médias Monde ainsi que le COM 2016-2020 mettent en effet en exergue la bonne santé économique, stratégique, culturelle et éditoriale du groupe, relais d'une information internationale de qualité sur les cinq continents, relais également des valeurs de la France, qui affirme son intérêt pour un audiovisuel tourné vers le monde. Nous fondons l'espoir que la concurrence avec d'autres médias ainsi que votre ligne dynamique contribueront à propulser le groupe en avant.

On ne peut manquer de reconnaître dans ce COM des points très satisfaisants, qui témoignent de la volonté de redressement de votre groupe. Le budget est excédentaire, avec un résultat net à l'équilibre. Je salue tout particulièrement l'augmentation du montant des ressources publiques, qui lui permet de maintenir, voire de développer des actions dont il convient encore de souligner l'importance. La stabilisation des recettes publicitaires, à 3,8 millions d'euros, ainsi que l'augmentation des autres ressources propres, cependant inférieures aux objectifs initiaux, permettent de diversifier les recettes, ce qui témoigne d'une gestion rigoureuse et efficace. Le groupe peut espérer ainsi une hausse de 15,3 % de ses ressources propres d'ici à 2020.

Si le niveau de la masse salariale connaît également une hausse indispensable pour remplir les missions qui lui sont confiées, on peut regretter la part de l'emploi non permanent.

Vous avez évoqué une diffusion en quinze langues et je ne doute pas que ce nombre ira croissant. Particulièrement présentes en Afrique, les chaînes du groupe proposent des éditions en plusieurs langues, parmi lesquelles des langues locales. Je salue le lancement de RFI en mandingue, dont l'absence rendait difficile son développement dans certains pays, tel le Sénégal, ou dans des régions telles que la Casamance, où la part de la population mandingue non francophone, ou parlant peu le français, est plus importante que dans les territoires plus urbains. C'est là un moyen d'être véritablement ancré dans les territoires et de diffuser une information de qualité pour tous.

On voit la place grandissante de la télévision dans les villages africains les plus ruraux et France 24, qui enregistre une audience mondiale de presque 51 millions de spectateurs et est très bien placée au Maghreb, y joue un rôle important. Pouvez-vous nous indiquer quels autres pays africains pourraient l'accueillir prochainement ?

Il y a lieu de se réjouir du lancement, prévu en 2017, de l'antenne France 24 en Amérique latine, qui en était jusqu'alors dépourvue. Un lancement *a minima*, néanmoins. Qu'espérez-vous dans les années à venir pour le développement de cette implantation ? Une augmentation des moyens humains est-elle prévue ?

Vous indiquez que les chaînes du groupe sont également mobilisées autour de « l'actualité du monde ». Vous faites référence aux élections au Nigéria, au coup d'État au Burkina Faso, à la lutte contre Boko Haram... Néanmoins, ces chaînes sont absentes de certains pays. Je pense notamment au système autoritaire en Érythrée ou à certaines zones du Moyen-Orient qui restent inaccessibles à nombre de journalistes. France Médias Monde a toute sa place, je pense, pour se faire le relais et le défenseur d'une presse libre et ouverte. Avez-vous quelques orientations concernant sa couverture médiatique ?

Enfin, la participation de France 24 à la chaîne Franceinfo est un sujet de satisfaction. Ce rapprochement entre les entreprises de l'audiovisuel public semble particulièrement pertinent.

**Mme Martine Martinel.** J'ai été rapporteure en un temps où l'AEF connaissait une situation quelque peu dissonante et, pour siéger aujourd'hui au conseil d'administration de France Médias Monde, je mesure le chemin parcouru, comme le montre le présent projet de COM. Je salue également le travail de Marcel Rogemont, qui a rendu un rapport louangeur et en même temps plein d'acuité.

Les journalistes interviennent dans des zones de conflit, et certains perdent la vie, d'autres se retrouvent emprisonnés. Aussi des formations à la sécurité leur sont-elles dispensées. Quelle politique France Médias Monde met-elle en place pour la sécurité des journalistes et quelles sont les attentes du groupe dans ce domaine ?

Après trois ans de discussion, FMM a obtenu du Gouvernement le déblocage de 7,3 millions d'euros par an pour lancer une version espagnole de France 24, et, dans moins d'un an, une rédaction de vingt-huit ETP de journalistes issus de l'ensemble du continent sud-américain devrait s'installer à Bogota, pour six heures d'émission par jour. Un site internet sera également créé. Vous justifiez ce choix en soulignant que toutes les grandes chaînes d'information ont des versions en espagnol, même les chaînes iraniennes et chinoises. M. Casalta, directeur de la stratégie du groupe, dit espérer parvenir à toucher 6 à 7 millions de foyers à l'horizon 2020. À titre de comparaison, la Deutsche Welle disponible en espagnol couvre une dizaine de millions de foyers. Pourriez-vous détailler un peu plus ce projet ambitieux ?

Il serait également intéressant que vous nous en disiez un peu plus sur les ambitions et la progression du plan numérique de France Médias Monde.

Enfin, Marcel Rogemont écrit : « *La participation à Franceinfo : un projet indispensable, un apport déterminant de France Médias Monde* ». Quelle est la part de FMM dans cette nouvelle structure ? Peut-être pourriez-vous suivre la recommandation du rapporteur : « *La participation de France 24 à l'offre d'information nationale pourrait être utilement complétée par la présence d'un onglet France 24 sur le site de Franceinfo* ».

**M. François de Mazières.** Comme l'a dit Christian Kert, nous sommes très heureux d'entendre un nombre de compliments inégalé. Véronique Cayla a également eu droit à beaucoup de compliments de notre part. C'est la preuve que les femmes dirigeantes de l'audiovisuel sont performantes. La réussite de France Médias Monde est d'autant plus remarquable que vous avez hérité d'une situation très difficile.

On entend beaucoup parler aujourd'hui de rapprochements ; dans le rapport d'André Gattolin et Jean-Pierre Leleux, par exemple, il est proposé de créer un groupe France-Médias. Qu'en pensez-vous ? Notre audiovisuel public doit-il évoluer vers une BBC à la française, avec un organisme unique très important ? Dans l'audiovisuel extérieur, nous avons TV5 Monde, Euronews, Arte : comment vivez-vous cet éclatement très français ? Comme vous avez réussi le mariage, qui n'était pas évident, entre une télévision ayant dix ans et une radio beaucoup plus âgée, pensez-vous que l'on peut aller plus loin, notamment avec TV5 Monde ?

Lors de votre audition devant les sénateurs, des questions intéressantes ont été posées. Ils ont donné un avis favorable au projet de COM, tout en indiquant trois réserves. Le Brexit, en juin, implique un effort supplémentaire de France Médias Monde sur l'Europe. Par ailleurs, le signal en français pourrait être présent dans la nouvelle déclinaison de France 24

en espagnol. Enfin, le rapprochement des directions de RFI et France 24, interrompu en 2012, devrait peut-être être réexaminé. Quelle est votre opinion à ce propos ?

La progression de 23 millions du nouveau COM est deux fois supérieure à celle du précédent. Cela prouve que, quand on est une bonne élève, on est récompensée.

**M. Michel Pouzol.** Dans cette ambiance assez détendue de lendemain de fête d'anniversaire – et les dix ans de France 24 méritaient bien quelques sourires et quelques bougies –, ma question portera sur un des axes majeurs du plan stratégique de France Médias Monde, à savoir le lancement, en septembre prochain, de la version hispanique de France 24, dont nous parlons tous très abondamment.

Ce projet fait l'objet d'un investissement important : 2,9 millions d'euros, complétés par une forte capitalisation sur le réseau RFI espagnol. Déjà diffusé sur les cinq continents en français, en anglais et en arabe, France 24, en lançant une version espagnole, pourra enfin s'adresser aux téléspectateurs d'Amérique latine, particulièrement francophiles, souvent non francophones, et qui portent un grand intérêt à notre pays, à sa vision différenciée du monde, à sa culture et à son art de vivre.

Ce lancement permettra à France 24 de se doter d'une quatrième langue, commune à la grande majorité de ce continent – y compris au Brésil, où l'espagnol est la deuxième langue, mais aussi aux États-Unis, comptant 500 millions de locuteurs dans le monde – et l'une des plus utilisées sur internet et les réseaux sociaux.

Ce projet s'inscrit donc parfaitement dans la stratégie multi-linguiste de France Médias Monde et je ne peux que souligner l'atout incontestable que représente son implantation en Colombie, qui constituera une formidable porte d'entrée sur l'ensemble du continent américain en affirmant la présence forte de la chaîne aussi bien en Amérique latine qu'en Amérique du Nord, auprès des communautés hispanophones.

Tout porte à croire que la place et la force de frappe de France Médias Monde comme relais d'information s'en trouveront considérablement renforcées dans les années à venir, ce qui l'expose davantage, paradoxalement, aux cyber-attaques, sujet sensible que connaît malheureusement trop bien FMM, preuve par l'absurde, s'il en était besoin, du rayonnement de la chaîne France 24 et de son importance dans un contexte international incertain et potentiellement dangereux.

Compte tenu de cette montée en puissance, qui est loin d'être symbolique, je serais heureux de connaître l'idée que vous vous faites d'un éventuel renforcement de l'implication du ministère des affaires étrangères dans France Médias Monde, étant donné sa vocation à être, par l'intermédiaire de RFI et de France 24 notamment, un étendard unique et innovant de notre diplomatie culturelle sur les cinq continents.

**M. Jean-Pierre Allossery.** En 2014, madame la présidente, vous avez signé au nom de France Médias Monde une convention-cadre avec TV5 Monde pour que les deux entités se fassent une promotion mutuelle. Deux ans plus tard, pouvez-vous nous dire si l'expérience a permis de trouver un bon équilibre entre vous, ou si TV5 Monde et France 24 restent inconciliables, ce que je ne pense pas ?

**Mme Colette Langlade.** La richesse du réseau de chaînes constituant France Médias Monde est souvent méconnue en France, même si RFI et France 24 sont accessibles sur le

territoire. Pour assurer le succès de ce réseau, le développement international et le recours à des campagnes de marketing sont essentiels, et vous le détaillez longuement dans le rapport d'exécution du COM 2015.

Vous avez expliqué, en introduction, que France 24 avait pu s'étendre en Afrique francophone, au Gabon, au Congo-Brazzaville et en République démocratique du Congo. Sur ces trois exemples, et plus particulièrement le Gabon, la chaîne a-t-elle subi des entraves dans la diffusion d'informations libres, notamment dans le contexte électoral ?

En termes de marketing, le rapport énumère les différentes techniques de promotion de France 24, par le biais de diffusion dans les aéroports, dans les voitures ou les hôtels. Des partenariats sont-ils passés ou envisagés avec des compagnies aériennes afin que des programmes d'actualité soient proposés aux passagers d'avions long-courriers, notamment lorsque ces compagnies desservent les destinations francophones ?

**M. Christophe Premat.** Ce COM ambitieux trace des priorités sans prétendre à l'exhaustivité. C'est un vrai plaisir de voir la montée en puissance de France 24 – à laquelle je veux à mon tour souhaiter un bon anniversaire. À l'étranger, on se rend compte que cet outil est de plus en plus disponible pour nos interlocuteurs, Français expatriés ou professeurs, ce qui pose la question de l'identité de TV5 Monde.

Sur le plan stratégique, le multilinguisme apporte une réelle valeur ajoutée et l'enjeu numérique est clairement identifié. En tant que membre de la Délégation aux droits des femmes, j'apprécie votre approche de la question de l'égalité entre les hommes et les femmes : vous ne donnez pas dans l'affichage, mais on sent une réflexion sur l'expertise des femmes, sur l'analyse en termes de genre de la présentation des programmes, des grilles, des financements.

Je voudrais vous interroger sur deux sujets. Pourriez-vous nous apporter quelques précisions sur la place qu'occupe la déontologie dans la formation des journalistes que dispense l'Académie France Médias Monde ? Que pouvez-vous nous dire sur la signature de la convention entre FMM et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), prévue dans le COM 2013-2015 ?

**Mme Marie-Christine Saragosse.** FMM est la seule société nationale de programme dont les comptes sont toujours en équilibre. Si les ressources publiques ont certes augmenté d'environ 2 % entre 2013 et 2015, il faut souligner que j'avais hérité à mon arrivée d'un budget amputé de 6,7 %, soit de 15 millions d'euros. En 2016, pour réaliser tous les projets que j'ai évoqués, le budget du groupe est encore inférieur à celui de 2011 ; il n'atteindra le niveau de 2011 qu'en 2018. Le groupe a remboursé à l'État le coût des deux plans de départs, tout en développant de nouvelles langues, en refondant tous ses sites numériques, en réorganisant ses chaînes, en augmentant son audience de 22 %. Merci de me donner l'occasion de souligner, peut-être davantage que je ne l'avais fait, nos exploits en matière de gestion. Nous avons financé tous ces développements grâce à des redéploiements ; nous avons réduit nos frais de structure de 37 %, afin de dégager des moyens supplémentaires pour les contenus.

Venons-en aux effectifs et à la masse salariale que nos amis québécois appellent un « irritant ». Les effectifs sont trop légers selon les syndicats de la maison et trop lourds selon la représentation nationale. J'en déduis que nous devons avoir trouvé le juste équilibre. Quand nous nous faisons « engueuler » par deux pays belligérants à propos de notre couverture du

conflit qui les oppose, c'est en général que nous avons bien travaillé. Je pars du même principe dans le cas qui nous occupe. En tout cas, nous assumons : l'augmentation des effectifs est un choix et non une dérive.

Il y a quatre ans, 250 emplois avaient été supprimés, essentiellement dans les radios, à un moment où la chaîne France 24 était encore un enfant de six ans en pleine croissance. Il y avait des choses à faire. Lorsque j'ai été nommée, l'idée était de fusionner l'antenne Afrique et l'antenne monde de RFI. Tant que je serai là, je ne ferai pas cela. Africaniser toutes les antennes de RFI serait une erreur stratégique majeure. L'Afrique est présente sur la radio que vous écoutez en Île-de-France, mais beaucoup moins que sur l'antenne africaine. RFI est bien plus qu'une radio en Afrique, c'est une institution. Si la France voulait déstabiliser cet outil majeur de son influence, elle fusionnerait les deux antennes de RFI. Je me suis bien gardée de le faire puisque je défends l'influence de la France dans cette zone très importante pour la francophonie. Comme nous ne l'avons pas fait, nous avons recréé quelques emplois.

Quand je suis arrivée, on parlait aussi du « problème des langues de RFI ». En réalité, notre problème est de ne pas avoir assez de langues : nous travaillons dans quinze langues alors que la BBC va bientôt en pratiquer quarante. Durant le COM, l'État va nous apporter 23,1 millions d'euros de plus, et je mesure l'effort que cela représente dans le contexte actuel. Pendant la même période, la BBC touchera 339 millions d'euros, utilisera onze langues de plus, en partant d'un socle déjà bien supérieur au nôtre pour ce qui concerne BBC World, c'est-à-dire la radio seule. Le budget de la BBC est déjà pratiquement le double du nôtre ; à terme, le budget et le nombre de langues utilisées seront trois fois supérieurs aux nôtres.

Nous avons reconstitué des ETP dans les langues, avec un budget toujours en équilibre et par redéploiement, puisque nous avons arrêté d'émettre sur ondes courtes pour tout investir sur le numérique qui représente actuellement 40 % de la fréquentation de nos sites. Et ce n'est pas fini : les langues représentent un immense potentiel et c'est la raison pour laquelle nous voulons émettre France 24 en espagnol.

Nous ne pouvions pas laisser France 24 en l'état si nous voulions rivaliser avec les autres : le taux de rediffusion était trop élevé pour une grande chaîne. Nous avons créé des émissions et augmenté la part du direct, ce qui explique la progression de 22 % de l'audience. Nous sommes une entreprise de main-d'œuvre. Je ne sais pas commander à une société de production extérieure les journaux de la semaine prochaine ; j'ignore à quel moment j'aurai à faire une édition spéciale. À la radio comme sur une chaîne d'information en continu, la qualité des programmes dépend des hommes et des femmes qui les fabriquent. Quand je vais lancer France 24 en espagnol ou le site destiné aux migrants, je crains de devoir créer des postes, de la même façon que j'en ai créés lors du lancement de la version française du site américain *Mashable*. Je ne sais pas faire de contenus sans personnel – techniciens et journalistes. France 24 n'aurait pas réalisé ces scores si les effectifs n'avaient pas été mis à niveau.

Qu'en est-il de la sécurisation de certaines fonctions ? Je me félicite moi-même chaque jour d'avoir internalisé, dès 2014, des fonctions numériques clés. C'est par des prestataires que les pirates ont pénétré dans TV5 Monde. En internalisant, nous avons certes créé des postes et donc de la masse salariale, mais nous avons aussi économisé 700 000 euros sur la marge commerciale qui est facturée par les prestataires extérieurs, en sus des salaires de leurs intervenants.



Nous avons mis la masse salariale à un niveau raisonnable pour une entreprise de main-d'œuvre. Rappelons que la masse salariale représente 60 % des dépenses de Radio France, une entreprise sœur, dont l'activité ressemble beaucoup à celle de RFI. Nous n'avons pas démerité et nous avons géré au plus près. Je passe sur les harmonisations sociales qui ont commencé à produire leurs effets. Quand nous avons signé l'accord d'entreprise, nous avons augmenté le temps de travail des personnels de RFI, mais nous avons aussi allégé des horaires et de la pénibilité à France 24, ce qui s'est traduit par la création d'une vingtaine d'ETP. L'effectif, qui s'établit actuellement à 1 839 ETP, va progresser pour atteindre quelque 1 850 ETP à la fin du plan.

Le problème n'est pas tant d'avoir créé des postes que de ne pas avoir suffisamment anticipé ces créations en raison d'un manque d'outils. Les entreprises n'avaient pas fusionné ; il n'y avait aucun système commun de planification. Il était extrêmement difficile de prévoir l'impact d'une mesure, alors que rien n'était normé en interne. Actuellement, nous avons fait des progrès dans ce domaine et nous pensons que nous maîtriserons la trajectoire de notre masse salariale.

Vous m'avez aussi interrogée sur la précarité. Dans une entreprise qui fonctionne 24 heures sur 24 et qui emploie des personnels de soixante-six nationalités parce qu'elle parle quinze langues, il est très difficile de s'aligner sur les taux de précaires qui correspondent aux normes des médias nationaux. Quand on passe en contrat à durée indéterminée (CDI) des gens qui travaillent de nuit à la pige, ils ont tendance à vouloir travailler le jour. On ne peut pas les en blâmer, parce que le travail de nuit est fatigant. Un pigiste qui travaille la nuit va faire autre chose à un certain moment. En faisant passer tous nos effectifs en CDI, nous créerions une rigidité et serions obligés, au bout d'un certain temps, d'embaucher de nouveaux pigistes. C'est pour cette raison que nous conservons un volant de pigistes raisonnable, mais c'est aussi pour remplacer les journalistes étrangers dont la mobilité est assez forte, car ils peuvent être tentés par les salaires alléchants que leur proposent des chaînes étrangères, arabes ou américaines. Notre volant de pigistes nous permet de connaître des journalistes et de les intégrer en cas de besoin. En faisant un gros effort, nous avons réduit notre taux de pigistes de 32 % à 27 %. Quoi qu'il en soit, nous nous efforçons de les traiter correctement ; ils feront l'objet de mesures spécifiques dans le cadre de l'application de notre accord d'entreprise.

Les dépenses en marketing correspondent aussi à un choix stratégique que j'assume. Certains groupes – la BBC, les chaînes américaines qui dépendent du bureau américain de radiodiffusion (*Broadcasting Board of Governors* – BBG) ou même la Deutsche Welle dont le budget est supérieur de 50 millions d'euros au nôtre – peuvent se permettre d'investir à la fois dans la qualité des programmes et dans le marketing. Comme nous avons moins de moyens, nous avons d'abord mis l'accent sur la qualité des contenus, et nos résultats démontrent que c'est la meilleure manière d'accroître l'audience. Dans le prochain COM, nous allons aussi investir en marketing et en communication pour maintenir notre audience dans un contexte de concurrence sauvage.

Nos recettes propres avaient augmenté de 15 % au cours des trois années du précédent COM. Il nous semble raisonnable de prévoir le même taux de progression pour les trois ans à venir, même si une chaîne comme la nôtre ne peut pas faire n'importe quoi en matière de publicité. Une chaîne qui s'appelle France 24 et qui défend une certaine idée de la déontologie et de la rigueur de l'information peut-elle diffuser des publiereportages ? Personnellement, je n'autorise pas cette pratique, quitte à renoncer à des recettes. Notre réputation n'a pas de prix. En outre, la législation française pose des limites aux chaînes d'information, comme vous le savez dans cette commission qui a beaucoup travaillé sur la

déontologie et adopté de nouvelles mesures que nous allons appliquer : il est interdit d'accepter le parrainage de journaux ou de magazines d'information. Des laboratoires pharmaceutiques accepteraient volontiers de sponsoriser des émissions sur la santé, mais certaines pratiques coûteraient plus cher qu'elles ne rapporteraient.

Le développement de nos recettes propres passe aussi par la monétisation de nos offres numériques, domaine où Marcel Rogemont nous trouve trop peu ambitieux. Il y a deux lignes, selon que l'on parle des environnements propriétaires ou de nos environnements propres. Si nous voulons toucher le plus grand nombre de gens, il faut aller les chercher où ils sont et ne pas se contenter d'attendre qu'ils viennent chez nous. Les jeunes, il faut aller les chercher sur les réseaux sociaux, là où se trouvent nos très fortes audiences. Dans le prochain COM, nous doublons nos objectifs en matière de fréquentation des réseaux sociaux. Il y a, en effet, des vases communicants entre ces réseaux en pleine expansion et les environnements dits propriétaires. Sur nos environnements propres, nous sommes plus prudents, mais notre objectif est de monétiser aussi les réseaux sociaux. Nous voulons discuter avec *Facebook* et avec *YouTube* : ce sont des commerçants adeptes du gagnant-gagnant, car ils savent qu'à long terme il ne peut pas y avoir un seul gagnant.

Nous comptons aussi sur une révision de notre cahier des charges pour que RFI puisse, à l'instar de Radio France, diffuser de la publicité commerciale sur ses antennes en France, deux petites minutes par jour. Quand la publicité de marque a été interdite sur Radio France, elle l'a également été sur RFI ; puis elle a de nouveau été autorisée sur Radio France, mais l'alignement tarde à venir pour RFI.

Pour garder notre statut exceptionnel en Afrique, nous devons faire preuve d'imagination. Un décrochage élargi aux programmes de France 24 à destination de l'Afrique nous permettrait de répondre à des demandes de parrainage d'émission. Avec le signal unique que nous utilisons actuellement, les parrainages se font à l'échelle mondiale alors que certains annonceurs voudraient cibler l'Afrique. Si nous isolons ce signal, nous pourrions répondre à leur demande et augmenter nos ressources propres, de manière à atteindre l'objectif de 15 % de croissance que nous avons fixé.

En ce qui concerne la chaîne en espagnol, Marcel Rogemont trouve aussi que nos ambitions sont limitées et que le coût – un euro par foyer et par an – est élevé. Il est certes plus élevé qu'ailleurs, mais il s'agit d'un lancement. En fait, je ne pense pas que ce soit si cher que cela.

**M. le rapporteur.** Le coût du déploiement de cette chaîne est estimé à 7,3 millions d'euros en année pleine pour environ 6 millions de foyers desservis – et un nombre nécessairement beaucoup moins élevé de téléspectateurs.

**Mme Marie-Christine Saragosse.** Il faut aussi ajouter l'offre numérique.

On nous compare à la Deutsche Welle en espagnol, une chaîne qui existe depuis dix ans, qui fonctionne 24 heures sur 24 et non pas six heures par jour. La Deutsche Welle a beaucoup d'avance sur nous. J'ai déjà signé un accord de reprise partielle de nos programmes avec la télévision publique mexicaine, et je recevais hier soir le ministre de la communication argentin qui souhaite nous mettre sur la TNT. Nous avons été prudents dans nos estimations, car nous préférons vous surprendre agréablement plutôt que vous décevoir.

Si nous nous placions uniquement dans une perspective de rentabilité des investissements, il faudrait peut-être arrêter tout développement international, mais il existe une autre dimension : nous sommes attendus en Amérique latine, à un point que je ne soupçonnais pas. Nous avons un comité de parrainage renversant où des gens s'inscrivent pour nous soutenir ; le patron de la télévision mexicaine et le ministre argentin se déplacent à Paris pour nouer des accords avant même que la chaîne soit lancée. La France ne mesure pas l'attente qu'elle suscite, car nous avons trop tendance à nous auto-flageller. Nous devons créer cette chaîne, quitte à l'arrêter si elle n'a pas suffisamment de succès. Et il me semble que le coût de 7,3 millions d'euros est raisonnable.

En Inde, nous allons déboursier 250 000 euros pour toucher 35 millions de foyers. Le manque de moyens rendant astucieux, nous sommes en train de parer au risque de dépassement du budget. D'aucuns redoutent qu'on ne s'affaiblisse en Afrique et dans le monde arabe pour explorer des terres inconnues comme l'Inde. Je comprends leur inquiétude, mais l'intérêt que nous suscitons en Inde est formidable. Pour les dix ans de France 24, nous avons fait un micro-trottoir à Bombay. On aurait pu penser que nous aurions les plus grandes difficultés à trouver quelqu'un qui nous parle de notre chaîne : aussi incroyable que cela paraisse, nous sommes tombés sur un salon de coiffure où tout le monde nous regardait ! On adore France 24, parce que la chaîne est émise depuis Paris, qu'elle parle de la France, qu'elle diffuse une information mondiale sans parti pris. Le nombre de 700 000 correspond à des gens appartenant aux catégories socioprofessionnelles supérieures (CSP+) de deux villes, et non pas à l'audience totale. Cela coûterait un peu cher de mesurer l'audience totale en Inde...

**M. le rapporteur.** À ma connaissance, il y a un peu plus de 35 millions d'Indiens ! Ce pays est peuplé de 1 milliard d'habitants. Comment peut-on s'y développer ? L'argent dépensé par FMM pour assurer sa présence sur ce continent ne sera plus disponible pour investir ailleurs, par exemple en Afrique.

**Mme Marie-Christine Saragosse.** Notre enveloppe budgétaire est certes contrainte, mais notre mission est mondiale. Si nous nous sommes dotés d'une chaîne anglophone, c'est précisément pour conquérir des territoires comme l'Inde. Nous n'irions pas au terme de la logique propre à la création d'un tel outil si nous ne cherchions pas à être présents en Asie. La France est susceptible d'intéresser le monde entier dans lequel nos médias sont à même de porter une parole singulière. Prendre pied dans 35 millions de foyers indiens signifie que nous touchons un nombre beaucoup plus élevé de personnes ; stratégiquement, le jeu en vaut la chandelle. En tout cas, nos tutelles nous soutiennent dans cette démarche. Avec le budget de BBC World, nous ferions évidemment les choses autrement. Si vous entendez parler d'une enveloppe disponible de 300 millions d'euros, pensez à nous : nous saurons l'utiliser ! En attendant, nous agissons avec les ressources qui sont les nôtres.

Nous consacrons 15 millions d'euros, et cent ETP au numérique – c'est le delta qui s'élève à 1,8 million d'euros. Nous souhaitons que tout le monde puisse profiter d'une forme d'industrialisation nouvelle de l'information. Le projet de chaîne d'information en continu, construit avec France Info et Radio France, a été de ce point de vue extrêmement utile. Nous fournissons en effet, à la demande de France Télévisions, des « vidéos mobiles » qui sont des journaux tout en images, montées avec de nouvelles écritures, qui peuvent être visionnées sur un téléphone portable, parfois même sans le son. Cela rend vraiment l'information accessible à tous.

J'ai été interrogée sur la chaîne d'information en continu. Nous avons créé neuf ETP pour ce projet. Nous étions à flux tendu, et nous ne pouvions pas fournir un travail

supplémentaire sans personnels supplémentaires. Nous devons répondre à France Télévisions qui nous demandait non seulement de produire trois fois par jour les « vidéos mobiles » dont j'ai parlé – tâche chronophage qui nécessite de recourir à des logiciels de montage spécifiques –, mais aussi d'assurer cinq duplex quotidiens. Il fallait encore s'impliquer dans le suivi éditorial permanent de la chaîne avec nos partenaires. Toutefois, ces activités et ces personnels ne pèsent pas sur le budget de France Médias Monde, car France Télévisions nous a permis de les financer en annulant les montants que nous lui versions auparavant pour diffuser ses reportages effectués en France. Nous travaillons en ce moment même à la création d'un onglet France 24 sur la version numérique de la chaîne. Les choses évoluent quotidiennement dans une ambiance conviviale. Nous veillons à ce que nos collaborateurs qui travaillent pour la chaîne d'information ne forment pas un groupe à part : tout France 24 tourne pour participer à ce travail.

Comme vous l'avez constaté dans le nouveau COM, il n'est désormais plus question que France 24 soit diffusée en TNT sur tout le territoire national. Grâce à notre partenariat au sein de la nouvelle chaîne Franceinfo, nous avons gagné la légitimité qui nous faisait défaut, car il nous était assez difficile de prétendre porter l'image d'un pays dans lequel nous étions ignorés. En Afrique, je rencontrais des chefs d'État qui me faisaient remarquer que nous demandions à être diffusés sur la TNT dans leur pays alors que nous ne l'étions pas en France. Nous pouvions passer pour une chaîne réservée à l'export qui n'aurait pas été digne d'intéresser les Français. Cette interprétation était fautive, mais le fait de ne pas être diffusés en France pouvait donner ce sentiment. Aujourd'hui, nous sommes présents sur la TNT en Île-de-France et nous plaisons aux téléspectateurs qui nous disent trouver sur France 24 ce qu'ils ne trouvent pas ailleurs.

Nous poursuivons la diffusion de la radio sur le territoire national grâce à la radio numérique terrestre (RNT), car nous sommes certains que nous avons un rôle à jouer en termes de cohésion sociale. La radio permet de parler à l'autre, celui qui vient d'ailleurs, qui parle peut-être une autre langue, dont la culture est différente. Il peut être nostalgique et vouloir retrouver son pays d'origine en allant chercher sur des chaînes étrangères des informations qui véhiculent des valeurs qui ne sont pas celles de notre République. Nous pensons qu'il est préférable de lui proposer une alternative en profitant de stations de radio que nous avons déjà financées, et dont le coût de diffusion en France est marginal. RFI et Monte Carlo Doualiya sont des outils précieux sur le territoire national. C'est pourquoi nous sommes heureux que RFI puisse prochainement être diffusée à Strasbourg, Lyon et Lille grâce à la RNT.

Cette approche n'épuise pas la thématique de la cohésion sociale. Lors de la semaine des médias au sein de l'Éducation nationale, en France, nos journalistes constatent en intervenant dans les classes de zones réputées « difficiles » que les jeunes sont partout les mêmes ; ce sont des jeunes, et c'est tout. Dans l'émission *Pas 2 quartier* de France 24, ils sont rédacteurs en chef : ils nous racontent leur quartier. Ils en ont assez que les médias ne montrent que les voitures qui brûlent ; ils ont besoin qu'on leur dise que nous les aimons. Nous avons besoin de le leur dire, et nous savons le faire, parce que c'est notre métier de parler à l'autre.

L'idée d'un site destiné aux migrants nous est venue parce que nous étions bouleversés de voir des gens se noyer en Méditerranée. Puis il y a eu l'image du corps sans vie d'Aylan sur une plage de Turquie. Nous avons voulu monter un projet, et nous sommes allés en parler à nos amis de la Deutsche Welle et de l'ANSA, première agence de presse italienne, qui se sont montrés enthousiastes et ont suggéré d'agir pour fournir une information

recoupée et fiable. En partant de notre expérience des *Observateurs*, qui nous permet de faire témoigner des citoyens qui constituent des sources d'information recoupées par des journalistes professionnels, nous avons imaginé que certains des migrants eux-mêmes pourraient faire remonter de l'information sérieuse si l'on mettait à leur disposition une plateforme référente et multilingue. Nous avons donc voulu créer un site internet qui fournirait de l'information, mais qui en recueillerait également. Une partie du site permettra aussi l'apprentissage des langues européennes. Il permettra enfin une forme d'apprivoisement sociétal pour que l'autre connaisse les mœurs des pays qui l'accueillent, le statut des femmes en Europe, la façon dont nous nous disons bonjour... La Commission européenne a aimé ce projet qui devrait être lancé en février : elle nous a attribué 2 millions d'euros.

Des questions relatives à la sécurité de nos personnels en zone de conflit m'ont été posées par plusieurs d'entre vous. Nous avons créé un poste de responsable de sécurité et recruté, pour l'occuper, un jeune colonel retraité qui a fait toute sa carrière à l'international, et qui connaît les zones de crise. Il nous a aidés à mettre en place des procédures extrêmement rigoureuses – elles existaient, mais elles étaient sans doute moins formalisées et moins uniformes. Aujourd'hui, elles s'appliquent avant le départ, pendant le séjour et au retour. Les matériels ont été mutualisés entre les rédactions, et un stage de formation organisé tous les deux mois traite de tous les sujets : les cyberattaques, la dimension psychologique de la peur, la connaissance des armes, le secourisme... Ce stage sans équivalent est ouvert à tous les médias : nous sommes d'autant plus heureux de les accueillir que la présence de nombreux stagiaires permet de financer la formation.

La trajectoire prévue dans le COM ne peut être que sincère, car nous avons prévu un effort dès aujourd'hui, et non en 2020. L'amorce de France 24 en espagnol a lieu dès 2017 avec 2,9 millions d'euros – il en coûtera ensuite 7,3 millions en année pleine. Le budget est bouclé pour 2017 grâce au transfert permis par la taxe Copé.

M. Kert m'interrogeait sans doute implicitement aussi sur la redevance : avec la CAP, disposons-nous du bon outil, du bon taux et de la bonne assiette pour financer un audiovisuel public fort ? Notre assiette n'est probablement pas la plus moderne, et le taux est parmi les plus bas. Une modification de l'assiette permettrait peut-être de ne pas augmenter le taux ou même de le réduire. En tout cas, nous avons besoin d'une assiette dynamique qui suive les dépenses de notre société, sans quoi nous observerons un déphasage préjudiciable. D'autres pays ont pris des mesures en ce sens ; la France agira peut-être au début de la prochaine législature. Je le souhaite, car je crois que nous avons besoin d'un service public fort.

J'ai entendu parler de réformes de structure et d'une « BBC à la française ». J'avoue que je n'aime pas l'idée d'adapter « à la française » des structures étrangères. Je crois que nous avons un génie propre, et que nous n'avons pas besoin de toujours copier ce que font les autres. Nous sommes parmi ceux qui réforment le plus – sans doute faut-il considérer que cette tendance fait aussi partie de ce génie propre. L'audiovisuel public français doit détenir le record du nombre de réformes en Europe alors que la stabilité constitue un atout essentiel. Je me demande si la véritable force des voisins vers lesquels nous regardons parfois n'est pas la stabilité de leurs missions, de leurs sources de financement et de leur direction.

Sur le papier, si l'on regarde un organigramme, je comprends très bien que l'on puisse se dire que tout cela n'est pas rationnel. J'ai moi-même rapproché deux entités très différentes par leur culture et leur histoire : ce n'est pas facile, cela stérilise beaucoup d'énergie, et cela ne fait pas nécessairement gagner de l'argent. Ce qui permet d'en gagner, ce

sont les plans de départ, et la rigueur de la gestion qui peut parfaitement s'exercer dans des entités distinctes. J'ajoute que, parfois, plus un organisme est gros, plus il est difficile de le faire évoluer. De plus il n'est pas simple de fusionner deux structures en ne proposant pas à l'entité unique de s'aligner sur les salaires les plus hauts et les temps de travail les moins longs.

Cela dit, il faut voir les choses dans le détail, car, pour ces réformes de structure, le diable se cache dans les détails. Je suis très ouverte pour en discuter de façon approfondie dans un cadre propice, tel un groupe de travail. Il faut en tout cas être prudent : on peut parfois avoir une très belle ambition visant à renforcer le service public ou à éviter les doublons, mais cela ne donne pas toujours le résultat escompté dans les délais espérés. Or, en ce moment, je crois que l'urgence dans notre pays concerne la cohésion sociale, et qu'il faut un service public fort.

J'en viens aux questions relatives à la fusion de nos rédactions. Il y a des mots qui bloquent, et d'autres qui facilitent. Je pense qu'il faut éviter d'utiliser des mots qui font peur. Pour notre groupe, le mot « fusion » a été un épouvantail, un mot qui a fait peur, qui a fait mal aux gens, qui a été synonyme de plan de départ et de crainte de perte d'identité. Quel dommage si nous avions dû perdre nos identités ! Nous avons la chance de réunir des médias très référents avec des marques très fortes. Lorsque l'on fusionne, la question des marques se pose : quelle marque aurions-nous conservée si nous avions dû fusionner ? Comment choisir entre RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya ? Dans l'univers numérique, lorsque nous essayons de créer des sites communs, cela ne fonctionne pas bien parce que la marque France Médias Monde est inconnue. Il faudra peut-être vingt ans avant qu'elle ne soit célèbre internationalement. Lorsque l'on a la chance de disposer de marques aussi connues que RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya, il ne faut pas y toucher. Nous devons faire attention à nos marques !

Il faut aussi savoir que nous travaillons ensemble. RFI a pu doubler ses horaires de diffusion en anglais en reprenant France 24 en anglais. Pour l'espagnol, nous nous adosserons aussi sur la formidable rédaction de RFI en espagnol. Nous faisons des émissions communes. Toutes nos infrastructures numériques sont communes. Nous faisons du marketing et de la communication en commun.

Nous cultivons cependant le fait que nous proposons des formats différents. Il y a bien sûr la différence entre la radio et la télévision, mais pas seulement. Il faut bien comprendre que la chaîne Franceinfo et la radio France Info se rapprochent parce qu'elles font toutes les deux de l'information continue. Cela n'aurait pas été possible entre Franceinfo et une radio au format différent, comme France Inter. De la même façon, RFI et France 24 n'ont pas le même format : la première est une radio généraliste qui propose beaucoup d'informations, la seconde est une télévision d'information continue. Comment « fusionner » des gens qui n'ont pas les mêmes métiers et qui ne travaillent pas du tout de la même façon ? Aujourd'hui, sans fusion, nous parvenons parfaitement à mettre en place des passerelles. Si l'on part de la base, les choses se font en douceur, dans la confraternité, avec l'envie d'agir ensemble. Compte tenu de nos résultats, des économies déjà faites, et des équilibres actuels, je crois qu'il ne faut pas déstabiliser une entité qui fonctionne.

Une question m'a été posée sur le rôle du ministère des affaires étrangères. Il est très présent avec nous, par exemple dans notre conseil d'administration ou dans les négociations de COM, et nous travaillons avec les ambassadeurs partout dans le monde. Les tutelles

financières sont ailleurs, mais le ministère de la culture ne fait jamais rien sans être en phase avec le ministère des affaires étrangères (MAE).

Ce dernier joue aussi un rôle majeur en matière de sécurité à l'étranger. Ce matin s'ouvrait au Cameroun le procès d'Ahmed Abba, le correspondant de RFI à Maroua. Il est emprisonné depuis le 1<sup>er</sup> août 2015 alors qu'il est innocent : il n'en peut plus ! Le MAE joue un rôle essentiel dans ces moments. Il est présent pendant les audiences, il a aidé à l'exfiltration de notre correspondant au Burundi avec sa famille, après qu'il a été battu et emprisonné – il est aujourd'hui réfugié politique en France. Les Affaires étrangères interviennent aussi lorsqu'une correspondante est soudain arrêtée à Kinshasa ou qu'un émetteur est coupé. Nous travaillons étroitement avec eux.

Demain a lieu le repas annuel qui réunit les équipes de direction de TV5, France 24, et RFI. Nous aborderons principalement trois sujets : l'éditorial, les études et la distribution. Pour ce qui concerne l'éditorial, nous venons de faire une interview commune du Président de la République française à Marrakech pour la COP22. Il nous arrive souvent de partager un studio ou un équipement. Il reste que nous n'avons pas du tout le même format. TV5 est une chaîne généraliste qui propose aussi de l'information francophone multilatérale. Elle peut avoir une stratégie de sous-titrage, car elle diffuse des programmes de stock avec du cinéma, des documentaires, de la fiction... Cela n'est pas possible en matière d'information continue, car France 24 fait du direct. Les deux structures ne se cannibalisent pas en termes d'audience. Je ne vois pas pourquoi on les opposerait.

Les pays francophones sont extrêmement attachés à TV5 Monde dont les résultats d'audience sont bons. Ils prennent en charge une grande partie du budget de la chaîne, qui ne repose donc pas uniquement sur la France. Je trouve qu'il est formidable de pouvoir regarder aussi bien TV5 Monde que France 24. Nous n'avons ni le même positionnement ni les mêmes fonctions. Lorsque l'on arrive dans une chambre d'hôtel à l'étranger, quel plaisir de pouvoir immédiatement savoir ce qui se passe dans le monde en regardant France 24 et, un peu plus tard, de visionner un film en français ! N'oublions pas les Français expatriés, qui adorent l'information, sont aussi heureux de voir des films ou une grande émission de France Télévisions reprise par TV5 !

Vous m'avez parlé d'un éventuel rapprochement. Je dirigeais TV5 lorsqu'Alain de Pouzilhac présidait notre conseil d'administration et cela se passait très bien. Cela dit, TV5 a besoin de contenus – fictions, documentaires, films, grands magazines... Il est donc essentiel que les grandes chaînes fondatrices de TV5 restent très proches d'elle pour les lui fournir. Si elle n'en bénéficiait pas, le budget de la chaîne ne suffirait pas à boucler ses programmes. À mon sens, s'il y a une véritable synergie, c'est entre TV5 Monde et France Télévisions. De plus, j'affirme que jamais personne n'a évincé TV5 au profit de France 24 – si quelqu'un vous raconte une chose pareille, ce sera faux. Aujourd'hui, nous fonctionnons bien, et nous nous coordonnons avec TV5. Nous pouvons toujours changer, je reste ouverte à la discussion, mais nous avons surtout besoin de stabilité et d'un peu plus de moyens dans les années qui viennent.

Pour conclure, je souligne que notre travail n'a, à aucun moment, été entravé au Gabon. Nous n'avons jamais été coupés, ni en radio ni en télévision, ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays africains. Sur ce point précis, il faut rendre hommage à ce pays.

**M. le président Patrick Bloche.** Nous vous remercions pour l'ensemble de vos propos.

**M. le président Patrick Bloche.** Je consulte maintenant notre rapporteur sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde pour les années 2016-2020.

**M. le rapporteur.** Avis favorable.

*La Commission émet, à l'unanimité, **un avis favorable** sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde pour les années 2016-2020.*

*Elle **autorise** ensuite, en application de l'article 145 du Règlement, la publication du rapport d'information.*

*La séance est levée à dix-huit heures vingt.*





## **Présences en réunion**

### **Réunion du mercredi 7 décembre 2016 à 16 heures 30**

*Présents.* – M. Jean-Pierre Allossery, M. Patrick Bloche, M. Emeric Bréhier, M. Jacques Dellerie, M. Pascal Demarthe, Mme Sandrine Doucet, M. Yves Durand, Mme Gilda Hobert, M. Christian Kert, Mme Colette Langlade, Mme Martine Martinel, M. François de Mazières, M. Michel Pouzol, M. Christophe Premat, M. Marcel Rogemont, M. Stéphane Travert

*Excusés.* – M. Pouria Amirshahi, M. Ary Chalus, Mme Michèle Fournier-Armand, Mme Annie Genevard, M. Jean-Pierre Giran, M. Romain Joron, Mme Sonia Lagarde, M. Alfred Marie-Jeanne, Mme Stéphanie Pernod Beaudon, M. Rudy Salles, M. Jonas Tahuaitu