

Audition Commission Affaires Culturelle
Assemblée Nationale

Marie-Christine Saragosse

Mercredi 4 octobre 2017

à 09h30

En guise d'introduction, permettez-moi de rappeler le contexte dans lequel évolue l'audiovisuel international de la France.

Notre pays est attendu et estimé dans le monde bien au-delà de la perception qu'on en a parfois à l'intérieur de nos frontières et en particulier après le Brexit, la remise en cause par Donald Trump des accords de Paris sur le climat, face à la vague migratoire sans précédent qui déferle sur une Europe fragilisée, outre le Brexit, par certains mouvements politiques, et alors que de toutes parts le terrorisme et la violence frappent et s'attaquent à des valeurs qui sont au cœur de notre histoire, de notre société, de notre civilisation et donc de notre devenir. Bref, dans un monde devenu largement imprévisible et dangereux, la France est un repère, plus que jamais, et la France a plus que jamais besoin d'un outil puissant pour porter sa voix singulière dans la bataille des idées qui se joue.

Or, FMM a su s'imposer comme un acteur qui compte sur la scène internationale à travers ses trois médias France 24, RFI, MCD et les 15 langues dans lesquelles ils diffusent dans plus de 180 pays.

La stratégie menée ces dernières années a porté ses fruits, comme en témoignent les résultats d'audience sur la période. Au total, à fin 2016, le groupe comptait 135 millions de contacts par semaine en moyenne. Ainsi :

- Chaque semaine, dans les pays où l'audience linéaire est mesurée (un tiers des pays couverts), France 24 rassemble 55 millions de téléspectateurs (+31% par rapport à 2012), RFI compte 41,3 millions d'auditeurs, (+19% par rapport à 2012) et MCD 7,3 millions (+ 9 % par rapport à 2012).
- Sur l'ensemble de ses environnements numériques, au premier semestre 2017, FMM cumule 35 millions de visites en moyenne chaque mois, soit un doublement par rapport à 2012 et compte désormais 60 millions d'abonnements sur Facebook et Twitter.

Au-delà de ces données quantitatives, la reconnaissance de notre groupe est grande. Le lancement de France 24 en espagnol le 26 septembre à Bogota, siège de sa rédaction en espagnol et le 28 à Buenos Aires où notre nouvelle chaîne est diffusée sur la TNT nationale, a été l'occasion de mesurer l'enthousiasme des autorités et celui des médias qui est difficilement imaginable depuis Paris. Le Président de la République Colombienne, Juan Manuel Santos, m'a reçue pour me dire sa reconnaissance devant cet acte fort de la France d'avoir choisi Bogota pour implanter sa rédaction en espagnol car symboliquement cette décision montre que la Colombie, après des années de lutte contre les Narco-trafiants et ensuite contre les FARC, a rejoint le camp des nations apaisées.

Je peux ajouter aussi que l'étude réalisée aux Etats-Unis cette année donne à France 24 la meilleure note de satisfaction de ses téléspectateurs, égale à la BBC, et supérieure à CNN, Al Jazeera, RT ou Euronews.

Si notre groupe s'en sort bien sur la scène internationale, il n'en demeure pas moins que dans cet univers audiovisuel international où nous évoluons, l'environnement est en pleine mutation avec deux défis majeurs pour nous :

Défi n° 1 : La concurrence des autres grands médias internationaux s'intensifie alors qu'ils disposent de moyens financiers infiniment supérieurs aux nôtres (FMM 260 M) et en croissance. BBC World (hors BBC News donc) qui est doté d'un budget de 437 M€ s'est vu accorder une dotation supplémentaire entre 2015/2019 de 339 M€ pour développer 11 nouvelles langues (28) et ses plateformes numériques.

RT lance sa chaîne en français sur 24h, alors qu'elle a déjà une chaîne en espagnol sur 24h. Et la DW, notre amie, ne dispose si j'ose dire que d'un budget de 50 M€ supplémentaires au nôtre. Et je pourrais poursuivre en citant les budgets du BBG américain, d'Al Jazeera ou de CNN.

Défi n° 2 : La révolution ou transformation numérique permanente, qui ouvre sans cesse de nouveaux horizons si nous sommes capables d'adapter nos offres aux nouvelles plateformes mais qui pose la question de la maîtrise de notre information dominée de plus en plus par les GAFAs, mais aussi la question de la manipulation des opinions à travers les fausses nouvelles, 'les infox' - et véhicule, certes involontairement, la radicalisation de certains, souvent jeunes, pour ne rien dire des cyberattaques qui nous menacent (2,5 millions de tentatives d'intrusions mensuelles pour FMM).

J'ajoute que nos médias sont en première ligne, y compris par la présence de nos correspondants, dans de nombreux pays en crise, et que la sécurité a pris une dimension croissante dans notre activité car si aucun reportage ne vaut une vie, le risque zéro n'existe pas dans les zones que notre mission de service public mondial nous donne à couvrir.

Dans ce contexte, France 24, RFI et MCD ont affirmé leur différence, enrichi leurs offres éditoriales télévisuelle, radiophoniques et numériques dans leurs 15 langues et conquis un public toujours plus nombreux comme je viens de le rappeler chiffres à l'appui.

Les performances remarquables du groupe sont le fruit d'une stratégie volontariste tant en matière éditoriale en particulier numérique, que de maillage de notre distribution mondiale ou que d'organisation et de gestion du groupe. (I)

Ces transformations, cette dynamique, se poursuivent pour faire face à des enjeux sans cesse renouvelés dans le cadre de notre actuel COM. (II)

Mais les gains de productivité et les économies qui ont financé l'essentiel de ces développements ont épuisé les marges de manœuvre de la société qui ne peut réaliser les économies prévues au PLF 2018 par rapport à son COM qu'en renonçant à des missions. (III)

I. Une stratégie volontariste au service des missions et engagement de service public du groupe

I.1) Les missions et engagements de FMM

Nos missions de service public sont au service du rayonnement de la France

Le cahier des charges de FMM indique dans son préambule que France Médias Monde a pour mission d'assurer le rayonnement de la France et de la langue française et de véhiculer les valeurs démocratiques et républicaines au niveau mondial afin de proposer une alternative, dans plusieurs langues, aux médias existants.

Il s'agit pour nos médias de :

- **Raconter la France au monde**

Les trois médias s'adressent au monde depuis la France en 15 langues et présentent une vision française de l'actualité internationale, donc une vision plurielle des enjeux en donnant les clés de compréhension de la France et de son actualité sous toutes ses facettes (politique, économique et sociale mais aussi culture, arts de vivre, recherche, patrimoine, innovation...). La démarche éditoriale privilégie le dialogue, l'échange des points de vue et valorise le débat d'idées, qui est une signature très française.

- **Promouvoir les valeurs démocratiques et républicaines**, et d'abord en tant que média, en étant porteur d'une certaine idée de l'information. Nous nous sommes ainsi dotés d'une charte de déontologie de l'information (écrite à 40 mains avec l'ensemble des représentants des journalistes) qui rappelle les grands principes tels que :

- ➔ Indépendance à l'égard des pouvoirs politiques ou économiques car c'est le gage de notre crédibilité internationale ;
- ➔ Liberté d'informer et droit à être informé librement ;
- ➔ Honnêteté de l'information et lutte contre les fausses informations et la propagande.

Les médias de FMM mettent l'accent sur la compréhension des valeurs démocratiques et républicaines dans leurs programmes mais aussi dans l'ensemble de leurs actions: la laïcité, la promotion de la diversité, l'égalité entre les femmes et les hommes, la cohésion sociale, la lutte contre les discriminations, le développement durable...

Le groupe s'attache également à participer à des initiatives citoyennes dans l'univers foisonnant du numérique : « Info / Intox », « Pas 2 Quartiers », « InfoMigrants », « RFI Challenge App Afrique ».

- **Revendiquer la culture dans sa diversité et dans toutes ses composantes.**

La culture est omniprésente dans les programmes en particulier radio, que ce soit la culture française, francophone mais aussi la diversité de toutes les cultures du monde. Cette mission constitue un signe distinctif des médias de FMM par rapport aux offres concurrentes.

- **Favoriser la promotion de la langue française et son apprentissage.**

La défense de la langue française est au cœur des actions de FMM, et en particulier à RFI, avec notamment un accent particulier mis sur l'apprentissage du français possible à partir de la langue maternelle et cela à partir de 19 langues étrangères sur le site RFI Savoirs et sur nos antennes. La francophonie est également présente dans les programmes des antennes (par exemple « la Danse des mots ») ainsi qu'aux travers des actions de soutien aux jeunes talents.

- **Accorder une large place aux enjeux européens** mais aussi **faire vivre l'Europe des citoyens** au quotidien à travers nos programmes.
- **S'engager dans des actions de coopération en matière de médias à l'échelle mondiale**
Au-delà de la mission d'influence exercée par ses médias, FMM s'est vue attribuer une nouvelle mission d'aide au développement et de coopération en matière de médias. Dans ce cadre, le rapprochement avec CFI (Canal France International, l'outil français de coopération audiovisuelle), a pour objectif de créer un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement comme les autres grands médias internationaux.

Dans le paysage audiovisuel mondial, les médias de FMM sont parfois les seuls à défendre ces missions et ces valeurs, ce qui les distinguent profondément de leurs concurrents. Ces missions, ces engagements ont inspiré notre stratégie éditoriale.

1.2) Les transformations opérées en matière d'offre éditoriale

Afin de faire face à la concurrence exacerbée, tant des autres grands médias internationaux que des offres locales, les propositions éditoriales des trois médias se sont considérablement développées et enrichies ces dernières années à travers les réalisations suivantes:

- La rénovation des grilles des trois médias dès 2013 qui s'est accompagnée d'une refonte de tous les habillages visuels et sonores ainsi que le lancement, tout au long de la période, de nouvelles émissions, de nombreuses délocalisations, des formats inédits et des programmations spéciales.
- L'assouplissement du parallélisme des trois antennes de France 24, pour mieux contextualiser chaque antenne et créer de la proximité avec nos téléspectateurs, l'allongement considérable du temps accordé aux directs et le passage à une production TV 100% en haute définition.
- Le développement de la politique linguistique de RFI, marquée par la réforme de l'ensemble des antennes en langues avec un accent mis sur le numérique (elles représentent 30% des fréquentations des offres numériques de RFI) ainsi que le lancement de RFI en mandingue (langue parlée par 30 millions de personnes dans la bande sahélienne, dont nul n'ignore l'importance géo-stratégique).
- Le développement des environnements numériques avec un accent particulier mis sur la mobilité, les réseaux sociaux et la production de nouvelles formes d'écriture. Des projets stratégiques ont également été lancés comme l'offre Mashable avec France24 permettant de toucher la jeune génération des 18 – 34 ans ainsi que des projets d'internet citoyen comme le site InfoMigrants ou encore RFI Savoires. Ces transformations portent à plus de 26 % le poids du numérique dans nos audiences.
- La réaffirmation des engagements de service public en matière d'accessibilité (JT sous-titrés), de parité (représentation des femmes expertes sur les antennes), de cohésion sociale (Pas2Quartier), d'éducation aux médias (Info/Intox) et bien sûr de francophonie.

I.3) Les avancées opérées en matière de distribution et de diffusion

En 5 ans, les médias de FMM ont renforcé leur présence mondiale sur tous les supports:

- Depuis 2012, le nombre de foyers susceptibles de recevoir France 24 a augmenté de plus de 60%, et dépassait la barre des 330 millions au 31 décembre 2016. La chaîne s'est développée au travers de la diffusion sur la TNT en Afrique, a renforcé sa distribution en Europe, au Maghreb-Proche et Moyen Orient et a fait une importante percée en Asie (Inde et Indonésie), et dans les Amériques (doublement de la distribution en Amérique Latine, avec le lancement de France 24 en espagnol).
- RFI et MCD ont, pour leur part, consolidé leur présence internationale avec l'ouverture de nouvelles fréquences FM (Roumanie, Cambodge et Côte d'Ivoire pour RFI, Gaza et Oman pour MCD), ainsi que le développement de leurs radios partenaires : elles ont plus que doublées en 4 ans et le total dépasse les 1 300 radios partenaires.
Concernant la France, RFI devrait prochainement être disponible en RNT à Lille, Lyon et Strasbourg afin de s'adresser à ceux de nos concitoyens ou aux personnes vivant sur notre territoire qui viennent d'ailleurs et de contribuer à la cohésion sociale du pays, car notre groupe, qui compte 66 nationalités, a fait de l'altérité un fondement de son action.

I.4) Enfin l'entreprise s'est profondément transformée en matière de gestion et d'organisation

Les réalisations que je viens de citer reposent en grande partie sur la construction d'un groupe stabilisé. Après une période marquée par une fusion difficilement vécue, des plans de départ non ciblés, un déménagement douloureux et un climat social dégradé, FMM a stabilisé son organisation, réformé son fonctionnement et restauré un dialogue constructif entre direction et salariés :

- **Les personnels de RFI, de MCD et de France 24 ont été regroupés dans les mêmes locaux** et les équipes ont été réorganisées à travers l'élaboration d'organigrammes précis, validés par les instances représentatives du personnel et fondés sur des chaînes aux identités et formats distincts et des directions supports transverses fusionnées.
- Le dialogue social au sein de l'entreprise a été relancé. Après deux ans de négociation avec les organisations syndicales, FMM a signé fin 2015 son nouvel accord d'entreprise, se dotant ainsi d'un socle social applicable à l'ensemble de ses salariés en harmonisant les fonctionnements et les modes de traitement des différentes catégories de personnel.
- L'ensemble des procédures a été revu et formalisé avec notamment la professionnalisation des procédures d'achats et l'amélioration des outils et processus de gestion.
- Dans un contexte de recrudescence des risques, FMM a renforcé les dispositifs de sécurité des personnes sur le terrain comme au siège et porte une attention particulière à la sécurité des systèmes d'information et de diffusion face à la multiplication des cyberattaques.

- Enfin, FMM mène une politique volontariste de développement de partenariats avec les sociétés de l'audiovisuel public et s'est fortement mobilisée autour de la nouvelle offre d'information en continu aux côtés de France Télévisions, de Radio France et de l'INA. Cette dynamique doit se poursuivre et permettre de développer d'autres projets avec les sociétés de l'audiovisuel public sur une base volontaire et collective, où chacun est utile en raison de ses missions spécifiques : mission éducative des médias, ou sécurité notamment informatique (un appel d'offre commun pour le SOC, société de veille pour la cyber-sécurité, a d'ores et déjà été réalisé en commun, ainsi que d'autres opérations). L'objectif est de poursuivre ces projets de mutualisations au niveau des achats et des appels d'offre.

En revanche, la réflexion autour des projets éditoriaux et notamment d'une éventuelle mise en commun des contenus au niveau des services publics audiovisuels devra prendre en compte le caractère international de FMM et la spécificité que constituent ses 15 langues de diffusion.

II. Au-delà de ces transformations déjà opérées, FMM poursuit sa dynamique de transformation pour faire face aux nouveaux enjeux dans le cadre de l'actuel COM 2016-2020

Le groupe est confronté à de nouveaux défis qui lui imposent de continuer à se transformer pour toujours mieux s'adapter aux enjeux stratégiques de l'environnement en pleine mutation dans lequel il évolue.

- La transformation numérique

Déjà largement engagée, la transformation numérique de FMM constitue la « nouvelle frontière » des prochaines années. Nos médias s'inscrivent désormais dans un contexte de convergence numérique qui bouscule les limites classiques entre services linéaires et délinéarisés. Dans ce contexte, l'adaptation de notre organisation interne et l'évolution de nos métiers et de nos méthodes de travail doivent permettre de porter au mieux nos objectifs stratégiques : production de plus de contenus adaptés aux usages numériques ; renforcement du développement et de l'animation des réseaux sociaux ; approfondissement de nos capacités de traitement de la data pour améliorer la pertinence de nos contenus.

Nos médias sont de plus en plus amenés à produire des récits multicanaux pouvant intégrer des éléments de texte, de son, de graphisme, d'image et de vidéo.

Sur le modèle des rédactions en langues de RFI et de la rédaction espagnole de France 24, qui sont précurseurs en la matière, le décloisonnement des rédactions linéaire et numérique est amené à être rapidement engagé au sein des rédactions de France 24 où il fait d'ores et déjà l'objet d'évolution, avec un décloisonnement par langue, et de RFI.

La volonté générale des équipes est bien là, sous réserve tout de même qu'une même personne ne peut pas tout faire à la fois.

- La capitalisation sur la complémentarité des médias du groupe

Il y a d'ores et déjà beaucoup de synergies entre nos médias, de productions communes, de promotions croisées.

Dans ce cadre, un vaste projet de transformation est à l'œuvre autour de la radio visuelle. La radio visuelle consiste à enrichir la réalisation d'un programme radio avec des images d'illustration et une captation spécifique rendant possible sa diffusion sur une antenne broadcast ou sur Internet.

Le projet de France 24 espagnol s'inscrit dans cette perspective et prévoit la réalisation de deux émissions bi-médias qui sont diffusées à la fois sur l'antenne télévision et sur l'antenne radio, depuis quelques jours.

Dans cette optique, une équipe pilote de techniciens radio a d'ores et déjà été formée à ce nouveau processus de fabrication et les studios ont été équipés pour permettre la production de ces émissions.

Ce projet constitue une première étape et l'objectif dans les années à venir est d'identifier les programmes qui pourraient faire l'objet d'une diffusion en radio et en télévision ainsi que sur le numérique, afin notamment de renforcer et compléter les programmations des antennes en langues, par exemple.

Le projet de signal régionalisé pour l'Afrique de France 24 ouvre, également, des pistes de réflexion autour d'émissions bi médias, certaines émissions référentes de RFI pouvant être déclinées pour la télévision.

Ceci n'est évidemment possible que si on ne dénature ni les antennes télés, ni les antennes radios.

- Cultiver la proximité avec nos auditoires en particulier par la délocalisation de certaines rédactions en langues étrangères :

Dans le cadre de la stratégie de développement des langues étrangères de FMM, la recherche de proximité avec nos auditoires nous a conduits ces dernières années à favoriser la localisation des rédactions en langues étrangères dans leur bassin de diffusion. Ceci permet :

- La production de contenus de proximité dans les fuseaux horaires adaptés,
- L'ouverture sur le monde à travers l'adaptation des programmes produits à Paris.

Dans ce cadre, une réflexion sur le développement des langues africaines en lien avec l'apprentissage du français, en partenariat avec d'autres opérateurs, le cas échéant, serait particulièrement pertinente si on souhaite compter 700 millions de francophones en 2050 dont le plus gros contingent se situe en Afrique.

Au regard de l'ensemble de ces performances et des profondes transformations à l'œuvre, l'Etat avait axé le nouveau COM 2016-2020, dont nous achevons presque la 2ème année, sur de nouveaux objectifs ambitieux comme le développement d'une offre en espagnol pour France 24, l'accélération de la transformation numérique du groupe, le passage à la HD, la présence sur la TNT en Afrique et le renforcement des moyens en communication/ marketing. Pour prolonger la dynamique du précédent COM et accompagner ces nouveaux développements, l'Etat actionnaire s'était engagé sur une augmentation des ressources publiques allouées à FMM de 23,1M€ à horizon 2020, soit une progression de 1,9 % par an en moyenne sur la période.

Cet effort de l'Etat était dû au fait que l'entreprise avait épuisé toutes ses marges de manœuvre internes. En effet, quel est le contexte budgétaire de FMM ?

III. Les transformations et économies déjà réalisées ont épuisé nos marges de manœuvres. L'arbitrage budgétaire proposé dans le PLF 2018 implique donc de renoncer à des missions

3.1 Le contexte budgétaire de FMM

Le niveau de ressources publiques de FMM reste en 2017 toujours inférieur à celui de 2011, ce qui a imposé une profonde transformation de l'entreprise et la réalisation d'économies et de gains de productivité considérables sur la période écoulée pour financer les développements de FMM.

Sur la base du COM 2016 – 2020, à périmètre d'activités et de missions identiques (c'est-à-dire hors financement de France 24 en espagnol), FMM voit ses ressources publiques rester toujours en retrait entre 2011 (252,7M€) et 2017 (248,6 M€). Les performances que l'entreprise a engrangées ces dernières années, n'ont pu être atteintes qu'au prix d'efforts de productivité considérables et de la réalisation d'économies très importantes :

- D'importantes réformes structurelles des métiers de l'audiovisuel ont été réalisées : les journalistes montent (nous n'avons plus de monteurs) et les techniciens radios réalisent (nous n'avons plus de réalisateurs).
- La mise en œuvre de deux plans de départs volontaires a conduit à la réduction de près de 20% des effectifs radio (gains de productivité sur les processus de production radio et fermeture de 6 rédactions de langues de RFI). Il convient de signaler que FMM a intégralement remboursé à l'Etat le financement de ces plans de départs.
- L'accord d'entreprise signé fin 2015 a permis d'augmenter le temps de travail à 204 jours pour l'ensemble des personnels dans le cadre du nouvel accord d'entreprise, ce qui est inédit dans l'histoire de l'audiovisuel public.
- Enfin, la fusion des fonctions supports des trois médias à travers des directions communes a permis des économies drastiques et la réalisation d'économies qui concernent plus généralement tous les frais de l'entreprise.

Ainsi, FMM a pu financer sur ses propres ressources l'essentiel des projets de développements structurants pour son avenir tout en consolidant ses acquis et en développant ses audiences, et tout cela en présentant chaque année jusqu'ici un résultat net à l'équilibre.

3.2 Dans ce contexte, l'arbitrage budgétaire pour 2018 a des conséquences sur la présence audiovisuelle française dans le monde

La régulation budgétaire annoncée place FMM dans une position compliquée car la société a épuisé ses marges de manœuvre et ne peut donc réaliser d'économies qu'en renonçant à des missions.

Fin août, le Ministère de la Culture a, en effet, communiqué à FMM un arbitrage en forte baisse par rapport à ce qui était prévu au COM pour l'année 2018. Cet arbitrage a pu être en partie revu par l'Etat afin de préserver le projet de lancement de France 24 en espagnol, dont l'arrêt aurait été très dommageable à l'image de la France et à notre présence dans le monde.

Toutefois, les économies demandées, figurant au PLF 2018, s'élèvent encore à 1,9 M€.

Dans le cadre d'une situation qui impose à FMM d'identifier des économies, la réflexion a été guidée par l'objectif de causer le moins d'impact possible à l'entreprise afin de préserver son cœur de métier, de ne pas remettre en cause une paix sociale acquise après une période de grands troubles, de ne pas nuire aux projets d'ores et déjà engagés et de préserver la transformation numérique.

Il convient de préciser en outre, que l'entreprise ne dispose pas de marge sur ses recettes commerciales dont l'actuel COM prévoit déjà un accroissement de 15%. En outre, si le marché international permettait de financer une activité comme la nôtre, les acteurs privés y seraient déjà présents. Mais pas plus que BBC World, Deutsche Welle ou les autres, FMM ne pourrait exister sans être financée sur fonds publics.

Toutefois, si l'arbitrage de l'Etat contraignait FMM à mettre en œuvre ces économies, les décisions ne pourraient qu'avoir de lourdes conséquences et obligeraient FMM à revenir sur des positions acquises. Il faut bien préciser que ces pistes ne s'envisagent que sous réserve des débats et avis dont nous discuterons au Conseil d'Administration et Comité d'Entreprise de FMM.

■ La réflexion sur les pistes d'économies demandées conduit d'abord à rappeler que FMM est une entreprise de main d'œuvre et que toute baisse de la proposition éditoriale affecte nécessairement les emplois. En effet, tous les contenus sont fabriqués par des salariés et le recours à la production externe est quasiment inexistant. Une quelconque réduction de l'offre éditoriale de FMM se traduit inévitablement par un plan de départs.

Si on veut préserver les acquis de l'entreprise, les seules marges de manœuvre possibles pourraient être des départs ciblés, y compris dans des structures délocalisées, mais avec des coûts exceptionnels de départ à prendre en compte dès 2017 remettant en cause pour la 1^{ère} fois l'équilibre budgétaire toujours respecté.

■ Une autre piste d'économie consiste à réduire notre couverture de distribution mondiale mais cela impose de renoncer à des zones stratégiques d'audience, affaiblissant par là même la présence des médias de FMM à l'international. Pour éviter de lourds dédis, et pour éviter de généraliser l'impact des économies, cet exercice suppose de prendre en compte les dates d'échéance des contrats et leur montant, le premier arrivant à échéance et constituant le coût le plus élevé étant le contrat permettant la diffusion de France 24 à New-York et Los Angeles.

Pour atteindre le montant de l'économie demandé, ces deux pistes (départs ciblés et réduction de couverture) devront être cumulées.

Dans la situation contrainte qui est la sienne, l'Etat a fait un effort pour préserver France 24 en espagnol mais je me dois d'informer tant l'Etat que la représentation nationale de l'impact des arbitrages budgétaires, en terme de présence mondiale de nos médias et de rappeler qu'à l'international toute position abandonnée est très difficile et coûteuse à reconquérir et cela a un moment où les idées et les valeurs de la France ont plus que jamais besoin d'être portées partout dans le monde.

Je vous remercie.