

N° 142

---

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2016-2017

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 24 novembre 2016

## AVIS

PRÉSENTÉ

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le projet de loi de finances pour 2017, ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE,*

TOME X

**AVANCES À L'AUDIOVISUEL PUBLIC :  
FRANCE MÉDIAS MONDE (P844), TV5 MONDE (P847)**

Par Mme Joëlle GARRIAUD-MAYLAM et M. Philippe ESNOL,

Sénateurs.

---

*(1) Cette commission est composée de : M. Jean-Pierre Raffarin, président ; MM. Christian Cambon, Daniel Reiner, Jacques Gautier, Mmes Nathalie Goulet, Josette Durrieu, Michelle Demessine, MM. Xavier Pintat, Gilbert Roger, Robert Hue, Mme Leïla Aïchi, vice-présidents ; M. André Trillard, Mmes Hélène Conway-Mouret, Joëlle Garriaud-Maylam, MM. Joël Guerriau, Alain Néri, secrétaires ; MM. Michel Billout, Jean-Marie Bockel, Michel Boutant, Jean-Pierre Cantegrit, Bernard Cazeau, Pierre Charon, Robert del Picchia, Jean-Paul Émorine, Philippe Esnol, Hubert Falco, Bernard Fournier, Jean-Paul Fournier, Jacques Gillot, Mme Éliane Giraud, MM. Gaëtan Gorce, Alain Gournac, Mme Sylvie Goy-Chavent, MM. Jean-Pierre Grand, Jean-Noël Guérini, Claude Haut, Mme Gisèle Jourda, M. Alain Joyandet, Mme Christiane Kammermann, M. Antoine Karam, Mme Bariza Khiari, MM. Robert Laufoaulu, Jacques Legendre, Jeanny Lorgeoux, Claude Malhuret, Jean-Pierre Masseret, Rachel Mazuir, Christian Namy, Claude Nougein, Philippe Paul, Mme Marie-Françoise Perol-Dumont, MM. Cédric Perrin, Yves Pozzo di Borgo, Henri de Raincourt, Alex Türk, Raymond Vall, Bernard Vera.*

Voir les numéros :

Assemblée nationale (14<sup>ème</sup> législ.) : 4061, 4125 à 4132 et T.A. 833

Sénat : 139 et 140 à 146 (2016-2017)



## SOMMAIRE

|   | <u>Pages</u> |
|---|--------------|
| <b>LES PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOS RAPPORTEURS POUR AVIS .....</b>  | <b>5</b>     |
| <b>UNE AFFECTATION RELATIVEMENT FAVORABLE DES RECETTES<br/>PUBLIQUES POUR LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR .....</b> | <b>7</b>     |
| <b>I. L'ÉVOLUTION DES CRÉDITS DU COMPTE D'AVANCES À L'AUDIOVISUEL<br/>PUBLIC .....</b>  | <b>7</b>     |
| <b>II. LA DOTATION RÉSERVÉE À L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR REPRÉSENTE<br/>8,56% DES CRÉDITS .....</b>                              | <b>9</b>     |
| <b>A. UNE DOTATION EN PROGRESSION .....</b>   | <b>9</b>     |
| <b>B. UN FINANCEMENT EXCLUSIF PAR DES RESSOURCES ISSUES<br/>PRINCIPALEMENT DE LA CONTRIBUTION À L'AUDIOVISUEL PUBLIC.....</b> | <b>10</b>    |
| 1. <i>Un mode de financement que justifierait l'extension de ce programme sur le territoire<br/>        national.....</i>     | <b>10</b>    |
| 2. <i>Des ressources théoriquement mieux assurées .....</i>   | <b>10</b>    |
| 3. <i>Une dotation limitée qui conditionnera les ambitions affichées .....</i>  | <b>11</b>    |
| 4. <i>Un risque d'affaiblissement relatif face à la concurrence internationale .....</i>                                      | <b>11</b>    |
| <b>PROGRAMME 844 - FRANCE MEDIAS MONDE.....</b>   | <b>13</b>    |
| <b>I. LA STRATÉGIE, MISE EN ŒUVRE DE 2013 À 2015, S'EST LARGEMENT<br/>APPUYÉE SUR DES ÉCONOMIES DE GESTION.....</b>           | <b>13</b>    |
| <b>A. LE RAPPORT D'EXÉCUTION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS EN<br/>2015 .....</b>  | <b>13</b>    |
| 1. <i>Les objectifs de programmes .....</i>   | <b>13</b>    |
| 2. <i>Les objectifs de distribution.....</i>  | <b>14</b>    |
| 3. <i>Les objectifs de notoriété et d'audience .....</i>  | <b>16</b>    |
| 4. <i>Les objectifs de gestion .....</i>  | <b>17</b>    |
| <b>B. 2016 UNE ANNÉE DE TRANSITION .....</b>  | <b>20</b>    |
| 1. <i>Un contrat d'objectifs et de moyens en pointillé.....</i>   | <b>20</b>    |
| 2. <i>Un exercice de transition et de consolidation .....</i>   | <b>21</b>    |
| <b>C. LE BILAN DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE EN 2015 ET EN 2016 .....</b>   | <b>38</b>    |
| 1. <i>Le bilan de l'exécution budgétaire 2015.....</i>  | <b>39</b>    |
| 2. <i>L'exercice budgétaire 2016 .....</i>  | <b>42</b>    |
| <b>II. 2017, UNE ÉQUATION BUDGÉTAIRE EN PHASE AVEC LE NOUVEAU<br/>CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS.....</b>                   | <b>44</b>    |
| <b>A. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2016-2020 EN COURS DE<br/>FINALISATION .....</b>                                    | <b>44</b>    |
| 1. <i>L'adaptation des offres éditoriales à la diversité des publics .....</i>  | <b>45</b>    |
| 2. <i>Le développement de la présence mondiale des médias de France Médias Monde .....</i>                                    | <b>50</b>    |

|   |     |
|---|-----|
| 3. <i>L’optimisation de l’organisation et la maîtrise des équilibres budgétaires</i> .....  | 53  |
| 4. <i>Le compte de résultat analytique</i> .....  | 58  |
| <b>B. DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2017 EN COHÉRENCE AVEC LE<br/>CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE MOYENS</b> .....  | 62  |
| 1. <i>Les produits d’exploitation : une appréciation plus réaliste des ressources disponibles</i> .....   | 63  |
| 2. <i>Une augmentation sensible des charges d’exploitation</i> .....  | 64  |
| 3. <i>Un équilibre en fin d’exercice 2017 à préserver</i> .....   | 65  |
| <b>PROGRAMME 847 - TV5MONDE, UN REDRESSEMENT ESPÉRÉ</b> .....   | 67  |
| <b>I. UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT APPROUVÉE MAIS SANS MOYENS<br/>POUR LA DÉPLOYER</b> .....  | 68  |
| <b>A. LE PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016</b> .....   | 68  |
| 1. <i>Des objectifs raisonnablement ambitieux</i> .....   | 68  |
| 2. <i>Un cadre financier insuffisant en construction qui laissait à TV5Monde la charge de<br/>financer par des ressources propres ou des économies à réaliser certains développements</i> ..... | 69  |
| <b>B. LE PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020 : UNE AMBITION PORTÉE PAR<br/>UN FINANCEMENT INCERTAIN</b> .....  | 70  |
| 1. <i>Un objectif majeur : la transformation numérique de l’entreprise</i> .....  | 70  |
| 2. <i>Une incertitude majeure : l’insuffisance du financement apportée par les bailleurs</i> .....  | 72  |
| <b>C. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016 ET<br/>PERSPECTIVES OUVERTES PAR LE PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020</b> ....   | 74  |
| 1. <i>Les objectifs en matière de distribution</i> .....  | 74  |
| 2. <i>Les objectifs en matière éditoriale</i> .....   | 84  |
| <b>II. UNE SITUATION FINANCIÈRE FRAGILISÉE DEPUIS LA CYBERATTAQUE<br/>D’AVRIL 2015 QUI LIMITE LES CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE<br/>TV5MONDE</b> .....  | 92  |
| <b>A. L’ANALYSE DES COMPTES DE L’ANNÉE 2015</b> .....   | 94  |
| <b>B. UNE EXÉCUTION BUDGÉTAIRE 2016 SOUS CONTRAINTES</b> .....  | 95  |
| 1. <i>Les objectifs de développement en 2016</i> .....  | 96  |
| 2. <i>Des ressources exceptionnelles mais limitées</i> .....  | 97  |
| 3. <i>Dépenses prévisionnelles 2016</i> .....   | 99  |
| <b>C. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L’ANNÉE 2017</b> .....  | 102 |
| <b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....   | 105 |
| <b>ANNEXE - PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURS POUR AVIS</b> .....  | 106 |

## LES PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOS RAPPORTEURS POUR AVIS

Le projet de loi de finances pour 2017, dans une enveloppe de progression limitée de la contribution à l'audiovisuel public, présente une affectation relativement favorable pour les opérateurs de l'audiovisuel extérieur dont les ressources progressent de 3% pour France Médias Monde et de 1,8% pour TV5Monde. Ceci témoigne d'une prise de conscience de l'importance de ces médias dans un contexte international troublé qui voit s'intensifier la compétition entre acteurs traditionnels, mais aussi, phénomène inédit, se développer une compétition entre ceux-ci et des acteurs nouveaux, non-étatiques et aux idéologies dévastatrices, notamment sur les médias numériques et les réseaux sociaux. Il est dommage que le contexte budgétaire ne permette pas à la France de faire davantage d'efforts en ce domaine.

**La progression limitée des ressources publiques risque dès lors de limiter les objectifs de France Médias Monde et de TV5Monde qui sont définis, pour l'une, dans son projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020, actuellement soumis pour avis des commissions parlementaires compétentes, pour l'autre dans son plan stratégique 2017-2020 approuvé par la conférence des hauts fonctionnaires des 9 et 10 novembre 2016.**

En 2017, FMM voit le montant de la dotation atteindre 251,53 millions d'euros (+ 7,53 millions d'euros), et pourra mettre en œuvre les objectifs de son contrat d'objectifs et de moyens dans des conditions raisonnables, dont le lancement d'une nouvelle chaîne de France 24 en espagnol à destination de l'Amérique latine.

Les ressources de TV5Monde seront juste suffisantes pour financer la supervision de son système d'information, victime en 2015 d'une importante cyberattaque, mais ne permettra pas le financement d'un grand nombre de mesures affichées dans le plan stratégique 2017-2020 et notamment l'indispensable évolution de sa stratégie éditoriale sur les médias numériques.

Comme la recherche d'autres ressources pour financer une partie de leurs activités sur des marchés publicitaires et de distribution complexes et très concurrentiels est très incertaine, et comme les politiques d'économies de gestion conduites depuis plusieurs années trouvent leurs limites, les marges de manœuvre sont réduites sans l'apport de ressources publiques. Votre commission a donné un avis favorable à l'adoption de ces crédits.



## UNE AFFECTATION RELATIVEMENT FAVORABLE DES RECETTES PUBLIQUES POUR LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR

### I. L'ÉVOLUTION DES CRÉDITS DU COMPTE D'AVANCES À L'AUDIOVISUEL PUBLIC

Crédits du comptes d'avances à l'audiovisuel public en milliards d'euros HT\*

|               | LFI 2016     | PLF2017      | Ecart        | Evolution en % |
|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Recettes (HT) | <b>3,868</b> | <b>3,931</b> | <b>0,063</b> | <b>1,63</b>    |

\*Le plafond de crédits de la mission est présenté hors pensions.

Le compte de concours financiers « avances à l'audiovisuel public » retrace en recettes :

- les encaissements de contribution à l'audiovisuel public (CAP) et la part de la taxe sur les opérateurs de communications électroniques (TOCE) affectée à France Télévisions, déduction faite des frais de recouvrement, d'assiette et de trésorerie<sup>1</sup> ;
- la prise en charge par le budget général de l'Etat des dégrèvements de contribution à l'audiovisuel public (mission « Remboursements et dégrèvements »).

Le produit de la CAP et le montant des dégrèvements pris en charge par l'Etat, complétés de la part de la TOCE affectée à France-Télévisions, constituent l'intégralité des ressources publiques allouées aux sociétés de l'audiovisuel public. En effet, depuis 2016, le secteur ne bénéficie plus de dotation budgétaire directe.

La prévision de progression des encaissements nets de la CAP en 2017 est de 63 millions d'euros. Elle prend en compte :

- une augmentation du nombre de foyers assujettis de 0,71% en 2016 et 0,70% en 2017 ce qui est conforme à la moyenne des deux dernières années, ce qui aboutit à une progression de l'assiette de 194 643 foyers en 2016 et 190 736 en 2017 pour une assiette constatée en 2015 de 27,25 millions de foyers ;
- une hausse de 2 euros du montant de la contribution, résultant de son indexation sur la prévision d'inflation sous-jacente au PLF (0,8%) d'une part, et d'une hausse supplémentaire de 1 euro ;

<sup>1</sup> L'affectation de taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques à France-Télévisions, instituée par l'article 48 de la loi de finances initiale pour 2016, est stabilisée au niveau de 2016, soit 140,5 M€ hors frais d'assiette et de recouvrement. Le PLF 2017 prévoit que cette affectation sera dorénavant plafonnée à l'article 46 de la loi de finances initiale pour 2012, conformément à la doctrine transversale concernant les taxes affectées.

- une estimation du montant total de dégrèvements<sup>1</sup> ;
- un taux de recouvrement effectif de 99,5% sur deux années, dont 90,99% ;
- une progression de 0,6% du nombre de redevables professionnels ;
- des frais de gestion et de trésorerie de 28,6 millions d'euros.

Lors de l'examen de la première partie du PLF 2017 à l'Assemblée nationale, les députés ont refusé l'augmentation supplémentaire de 1 euro de la contribution à l'audiovisuel public au-delà de son indexation sur l'inflation. En seconde délibération, le Gouvernement a fait voter un amendement qui prévoit une compensation de la moins-value de recettes au moyen d'une augmentation de la part de TOCE affectée à France-Télévisions, ce qui ne devrait avoir aucun impact sur le montant des recettes du compte d'avances.

Ce faisant, cet incident montre la difficulté que peuvent éprouver les parlementaires à augmenter systématiquement le taux de la CAP, au-delà de la prise en compte de l'inflation. Compte tenu de la faible élasticité à la hausse de l'assiette actuelle de la contribution, tout besoin important de financement des sociétés de l'audiovisuel public ne peut être satisfait que par une hausse du taux – une augmentation de 1 € équivaut à 25 millions d'euros de rendement supplémentaire. Une réflexion sur une réforme de l'assiette de la contribution mériterait d'être engagée car les nouveaux modes de consommation des médias audiovisuels font échapper des usagers de plus en plus nombreux à la contribution qui est basée sur la seule présence d'un téléviseur au foyer.

Cette neutralité technologique de l'assiette se justifie aussi parce qu'un secteur audiovisuel numérique public se développe. Au-delà de la diffusion des contenus des chaînes publiques sur les nouveaux supports, le service public de l'audiovisuel propose de nouveaux formats basés sur l'individualisation du lien avec le public et l'interactivité.

La plupart des pays européens, dont le système de financement de l'audiovisuel public repose sur une redevance élevée, ont cherché à préserver leur modèle en incluant des supports numériques dans son assiette. C'est le cas du Royaume-Uni, de la Suède, de l'Allemagne, de la Finlande et de la Suisse. Il est temps que la France s'engage dans cette voie.

Cet élargissement de l'assiette ne devrait pas s'accompagner d'une baisse du taux de la redevance, mais de son maintien en euros constants car

---

<sup>1</sup> Les exonérations de redevance pour motifs sociaux représentent en moyenne 14,3% du montant théorique recouvrable, compte tenu des dégrèvements supplémentaires mis en œuvre fin 2015. S'ajoute à ses exonérations un dégrèvement correspondant au régime des « droits acquis » (redevables qui étaient exonérés avant la réforme de 2004 mais qui continuent à bénéficier d'une exonération alors qu'ils auraient dû être soumis à la contribution) : il est prévu une diminution de 8,5% par an de la population bénéficiaire. Enfin, des dégrèvements liés à des contentieux sont prévus et représentent environ 2,3% du montant théoriquement recouvrable.

le taux de redevance pratiqué en France est faible en comparaison des taux pratiqués dans les autres pays européens.

De ce point de vue, les propositions de la mission d'information du Sénat<sup>1</sup> (André Gattolin et Jean-Pierre Leleux, rapporteurs) mériteraient d'être sérieusement étudiées.

## II. LA DOTATION RÉSERVÉE À L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR REPRÉSENTE 8,56% DES CRÉDITS

### Affectation des ressources publiques (CAP HT et subventions) 2012-2015

| <i>en millions d'euros (HT)</i> | 2013         | 2014         | LFI 2015     | LFI 2016**   | PLF 2017      | Ecart       | Évolution 2017/2016 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------|---------------------|
| France-Télévisions              | 2501,8       | 2485,9       | 2481,0       | 2509,8       | 2547,7        | 37,87       | + 1,51%             |
| Arte France                     | 262,6        | 260,5        | 261,8        | 264,2        | 274,2         | 10          | + 3,78%             |
| Radio France                    | 605,5        | 600,4        | 601,84       | 606,76       | 612,26        | 5,5         | + 0,91%             |
| INA *                           | 89,9         | 69,5         | 89,0         | 89           | 89            | 0           | 0                   |
| <b>FMM</b>                      | <b>237,9</b> | <b>239,7</b> | <b>242,0</b> | <b>244,0</b> | <b>251,53</b> | <b>7,53</b> | <b>+ 3,09%</b>      |
| <b>TV5Monde</b>                 | <b>75,0</b>  | <b>76,2</b>  | <b>76,2</b>  | <b>76,9</b>  | <b>78,36</b>  | <b>1,43</b> | <b>+1,86%</b>       |
| Total                           | 3772,7       | 3732,2       | 3751,8       | 3790,8       | 3853,1        | 62,3        | + 1,64              |

\* Institut national de l'audiovisuel

\*\* Crédits ouverts en LFI 2016

### A. UNE DOTATION EN PROGRESSION

La dotation publique de France Médias Monde progresse de 7,53 millions d'euros (+3,09%) sur la base de la LFI 2016, celle de TV5Monde de 1,43 millions d'euros (+1,8%).

#### Dotation aux sociétés de l'audiovisuel extérieur

|                  | Réalisé 2013 | Réalisé 2014 | Réalisé 2015 | LFI 2016 | PLF 2017 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|----------|----------|
| Dotation globale | 312,9        | 315,9*       | 318,2        | 320,9    | 329,89   |
| FMM              | 237,9        | 239,7        | 242,0        | 244,0    | 251,53   |
| TV5Monde         | 75,0         | 76,2         | 76,2         | 76,9     | 78,36    |

\* en 2014, la LFR a réduit de 0,6 million d'euros la dotation versée à FMM.

<sup>1</sup> Rapport d'information n° 709 (2014-2015) fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication et de la commission des finances sur le financement de l'audiovisuel public : <https://www.senat.fr/rap/r14-709/r14-7091.pdf>

## **B. UN FINANCEMENT EXCLUSIF PAR DES RESSOURCES ISSUES PRINCIPALEMENT DE LA CONTRIBUTION À L'AUDIOVISUEL PUBLIC**

### **1. Un mode de financement que justifierait l'extension de ce programme sur le territoire national**

Depuis 2015, le financement de l'audiovisuel extérieur est exclusivement issu des ressources de la contribution à l'audiovisuel public. L'article 44 de la loi de finances pour 2015 permet l'affectation de cette ressource à TV5Monde. Ce nouveau mode de financement n'altère pas la politique de programmes de ces médias. **Vos rapporteurs considèrent que leur diffusion sur le territoire national, qui enrichit l'offre de programmes et peut répondre à des besoins spécifiques aujourd'hui insatisfaits par les radiodiffuseurs privés et publics, mériterait d'être développée et trouverait une part de sa justification dans ce nouveau mode de financement.**

### **2. Des ressources théoriquement mieux assurées**

**Cette situation présente l'avantage de faire échapper les sociétés de l'audiovisuel public aux régulations budgétaires. Elles bénéficient ainsi d'une meilleure prévisibilité de leurs ressources.** Ce sont des atouts non négligeables pour la gestion de ces entreprises qui opèrent sur des marchés concurrentiels où dominent les entreprises du secteur privé.

**Encore faudra-t-il que la répartition du produit de la contribution à l'audiovisuel public entre les sociétés nationales de programmes ne soit pas remise en cause en cours d'exercice<sup>1</sup>.**

**Vos rapporteurs** seront très vigilants sur ce point, de même qu'ils considèrent comme inappropriés les projets de restructuration d'ensemble qui incluraient les opérateurs de l'audiovisuel extérieur au sein de France-Télévisions. Chacun sait que la priorité des grands opérateurs se focalise sur l'audience de leurs programmes sur le territoire national et qu'ils ont tendance à négliger l'identité et la spécificité des appendices diffusant à l'international (à l'exception de la BBC). Une fusion aurait en outre pour résultat de séparer RFI et MCD, qui reviendraient dans le giron de Radio France, de France 24, alors que des synergies sont en cours de développement et le désagrément de faire porter une partie des restructurations nécessaires sur le périmètre d'ensemble alors même que les opérateurs internationaux ont effectué, depuis 2012, de profondes restructurations.

---

<sup>1</sup> Ce fut le cas en 2014 au détriment de FMM.

### 3. Une dotation limitée qui conditionnera les ambitions affichées

En revanche, cette ressource est peu dynamique compte tenu de la sensibilité particulière du contribuable français à son augmentation. La portée symbolique de son évolution dépasse largement la faiblesse objective de son montant.

**L'atonie des ressources publiques risque dès lors de limiter les objectifs de France Médias Monde et de TV5Monde qui sont définis, pour l'une, dans son projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 actuellement soumis pour avis des commissions parlementaires compétentes, pour l'autre, dans son plan stratégique 2017-2020 approuvé par la conférence des hauts fonctionnaires des 9 et 10 novembre 2016.**

En 2017, FMM voit le montant de la dotation atteindre **251,53 millions d'euros, + 7,53 millions d'euros** et pourra mettre en œuvre les objectifs de son contrat d'objectifs et de moyens dans des conditions raisonnables.

Les ressources de TV5Monde seront juste suffisantes pour financer la supervision de son système d'information victime en 2015 d'une importante cyberattaque, mais ne permettra pas le financement d'un grand nombre de mesures affichées dans le plan stratégique 2017-2020.

Comme la recherche d'autres ressources pour financer une partie de leurs activités sur des marchés publicitaires et de distribution complexes et très concurrentiels est très incertaine, et comme les politiques d'économies de gestion conduites depuis plusieurs années trouvent leurs limites, les marges de manœuvre seront réduites sans l'apport de ressources publiques.

### 4. Un risque d'affaiblissement relatif face à la concurrence internationale

Le contexte actuel est marqué par une compétition de plus en plus dure entre les Etats qui cherchent tous à accroître leur influence dans le paysage médiatique mondial.

D'une part, la concurrence des opérateurs étrangers traditionnels de l'audiovisuel extérieur s'intensifie, avec l'émergence de **nouvelles chaînes internationales** concurrentes, mais aussi **de nombreuses chaînes d'information nationale ou locale** qui concurrencent nos médias dans les paysages nationaux.

D'autre part, **phénomène inédit jusqu'alors**, dans un contexte d'aggravation de la menace terroriste, **se déploient sur les médias numériques, et notamment les réseaux sociaux, des stratégies actives d'influence de groupes terroristes.**

**Les années à venir vont donc être marquées par une période de grande compétition et à forts enjeux.**

La **BBC** ne s'y est pas trompée qui met en place un vaste plan d'économies de plus de 200 M€ sur ses services domestiques et alloue à son service **BBC World**, fait sans précédent, une augmentation de 48 M€ de son budget en 2016-2017, puis de 120 M€ par an.

Cette initiative n'est pas isolée comme en témoigne le cas de la **Deutsche Welle** qui verra ses moyens augmenter de 12 M€ par an à compter de 2016.

**Il est dommage que le contexte budgétaire n'ait pas permis à la France de faire des efforts aussi conséquents.**

---

## PROGRAMME 844 - FRANCE MEDIAS MONDE

### I. LA STRATÉGIE, MISE EN ŒUVRE DE 2013 À 2015, S'EST LARGEMENT APPUYÉE SUR DES ÉCONOMIES DE GESTION

#### Les grandes orientations du contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2013-2015

Les principaux objectifs du COM 2013-2015<sup>1</sup> consistent à :

- consolider la couverture mondiale de France 24 ;
- continuer à adapter le programme de RFI et de MCD aux publics ciblés, notamment par les langues de diffusion, dans un environnement mouvant ;
- renforcer la diffusion sur tous les supports numériques ;
- approfondir les synergies, tant en interne qu'avec les autres acteurs de l'audiovisuel extérieur.

La trajectoire financière prévoit que les montants des crédits publics alloués s'élèvent à 240,3 millions d'euros en 2014 et à 242,1 millions d'euros en 2015, soit un montant supérieur de 1,7 million d'euros en 2014 et de 3,5 millions d'euros en 2015 à celui inscrit dans la LFI 2013 (238,6 millions d'euros).

#### A. LE RAPPORT D'EXÉCUTION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS EN 2015

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

##### 1. Les objectifs de programmes

En matière d'amélioration de son offre de programmes, les résultats obtenus par la société restent satisfaisants par rapport aux objectifs fixés dans le contrat indicateurs 1, 2, 3 et 4.

---

<sup>1</sup> Une présentation plus exhaustive des objectifs du COM figure dans le rapport pour avis n° 158 (2013-2014) de M. André Vallini et Mme Joëlle Garriaud-Maylam sur le projet de loi de finances pour 2014 « Avances à l'audiovisuel public » p. 10 - <http://www.senat.fr/rap/a13-158-10/a13-158-10.html>

- le volume de programmes originaux produits ou achetés pour les antennes de RFI qui avait progressé de 5% en 2014 diminue légèrement (-1,55%). Cette diminution ne concerne que la production en langues étrangères en raison de l’arrêt de la diffusion en ondes courtes (Chine, Vietnam). Le lancement d’une nouvelle langue (mandingue, mi-octobre) et l’accroissement de la production dans d’autres langues (persan, brésilien) est intervenue en cours d’année et trouve son effet en année pleine en 2016. Cette diminution est souvent compensée par une hausse du volume de diffusion ;
- le volume de programmes originaux produits ou achetés pour MCD reste stable ;
- le volume de programmes originaux produits ou achetés pour France 24 progresse et dépasse désormais les 13 800 heures en première diffusion soit 52,6% du volume total d’heures diffusées grâce notamment à l’allongement des journaux télévisés de 10 à 15 minutes.

## **2. Les objectifs de distribution**

FMM connaît également de très bons résultats en matière de distribution (indicateur 5). La couverture de France 24 progresse de 5% au cours de l’année 2015. Ainsi, 315 millions de foyers sont désormais susceptibles de regarder l’une des trois versions de la chaîne d’information.

Parmi les faits marquants, on peut citer :

- l’Europe, qui reste la première région 160, 74 millions de foyers (+ 3,96 millions) malgré l’interruption de la diffusion sur Deutsche Telekom en raison de la modernisation de sa plateforme technique (- 1,7 million). La progression résulte pour 80% de la signature de nouveaux contrats ;
- une forte croissance en Asie-Pacifique (+ 6,82 millions de foyers), pour atteindre 54,54 millions principalement en Indonésie et en Inde ;
- une forte croissance (+2,39 millions) en Afrique subsaharienne qui compte désormais 16,39 millions de foyers en diffusion (8,66 non francophone et 7,72 francophones) grâce à la TNT (59%) et à la diffusion par satellite (36%) ;
- une légère croissance des foyers couverts par France 24 en Afrique du Nord – Moyen-Orient (71,3 millions de foyers) où la diffusion s’effectue par réception satellite gratuite à 95% ;
- une légère croissance en Amérique du nord par le renouvellement du contrat avec Time Warner et l’extension de la diffusion à Los Angeles (8,71 millions de foyers) ;
- une légère croissance en Amérique latine, avec la signature d’un accord de distribution de France 24 (au sein de l’offre de base numérique) avec le premier opérateur argentin, Cablevision en attendant la mise en œuvre d’un accord avec un distributeur colombien.

---

Concernant la radio, RFI et MCD maintiennent leur réseau de diffusion (deux émetteurs supplémentaires en Roumanie pour RFI, MCD a vu détruire certains de ses émetteurs dans le nord de l'Irak)) et multiplient les accords de reprises avec désormais plus de 1142 radios partenaires pour RFI et 10 pour MCD.

De nouvelles fréquences FM ont été ouvertes en Côte d'Ivoire (RFI à Yamoussoukro et à San Pedro) et à Oman (MCD à Mascate). La diffusion en ondes courtes/ondes moyennes a été réduite (arrêt des ondes moyennes en russe et mandarin). Toutefois, 30 minutes supplémentaires de diffusion de programmes en haoussa en ondes courtes ont été mises en place. La situation géopolitique instable au Moyen-Orient a contraint MCD à suspendre sa diffusion sur trois de ses émetteurs FM en Libye (Benghazi) et en Irak (Mossoul et Tikrit).

### **S'agissant de la diffusion en France,**

Fin 2015, cet objectif prévu au contrat n'a toujours pas été réalisé pour des raisons indépendantes de l'entreprise.

Outre sa diffusion sur le câble, le satellite et l'ADSL, la reprise en TNT, sur l'Ile-de-France, de France 24 en version française est effective depuis septembre 2014. Elle a permis un bond de notoriété et d'audience qui conforte la légitimité internationale de la chaîne.

La volonté de développer la présence de RFI en France, conformément aux objectifs fixés dans le contrat, s'est illustrée par de nombreuses démarches entreprises en 2015 par le groupe notamment dans le prolongement du succès de l'antenne événementielle RFI-MCD à Marseille.

Enfin, suite à la consultation du CSA sur les fréquences en Radio Numérique Terrestre (RNT), France Médias Monde a sollicité une demande de réservation prioritaire pour obtenir une fréquence pour le compte de RFI en langues et MCD en Ile-de-France. A nouveau, cette demande n'a pas obtenu de réponse.

Aucune avancée n'a été constatée sur la diffusion de MCD sur le territoire national en dépit des nombreuses démarches du groupe FMM et du soutien de nombreux parlementaires<sup>1</sup>.

**Pour les raisons exposées dans leur précédent avis<sup>2</sup>, vos rapporteurs regrettent ce manque de soutien des autorités de tutelle, gouvernement et CSA. Ils estiment, s'agissant notamment de la radio que des solutions existent, notamment en expertisant sérieusement l'utilisation même à titre précaire des fréquences de confort détenues par différentes chaînes de Radio France. Une meilleure réaffectation permettrait de**

---

<sup>1</sup> Notamment celui de votre commission dans son avis sur le COM 2013-2015.

<sup>2</sup> Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, Avances à l'audiovisuel Public p.8 et 25 : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>

**diversifier l'offre de service public sans nuire à la diffusion des chaînes existantes.**

### **3. Les objectifs de notoriété et d'audience**

Les résultats d'audience et de notoriété en 2015 (indicateurs 6, 7 et 8) sont supérieurs aux attentes du contrat. Globalement, les audiences de l'ensemble des médias continuent à progresser. L'audience cumulée hebdomadaire des antennes de FMM s'élève ainsi à 90,5 millions d'auditeurs/télespectateurs. France 24 réunit 50,9 millions de télespectateurs (45,9 en 2014, +11%) en données hebdomadaires, RFI, 40 millions d'auditeurs (37,3 en 2014, +7%) et MCD, 7,3 millions comme en 2014.

**France 24** a vu son audience croître en Afrique, particulièrement en RDC ainsi qu'au Mali. Première chaîne d'information internationale en Afrique francophone, France 24 est la chaîne la plus regardée quotidiennement à Douala, Libreville, Bamako, Kinshasa, Abidjan et Dakar, notamment par les leaders d'opinion. Elle confirme son rang au Maghreb, où elle occupe la première place auprès des cadres dirigeants et les 2 et 3<sup>èmes</sup> places en audience veille et hebdomadaire auprès du grand public, mais sa notoriété fléchit légèrement comme celle des chaînes d'information en général. Elle progresse de façon significative auprès des cadres au Moyen-Orient.

L'audience en France progresse également depuis son passage en TNT en Ile-de-France. Ainsi, la chaîne en français totalise 314 000 télespectateurs quotidiens, 1,3 million de télespectateurs hebdomadaires et 3,2 millions de télespectateurs mensuels sur l'ensemble du territoire au second semestre 2015, dans contexte de très forte actualité en fin d'année 2015<sup>1</sup>.

Les audiences de **RFI** continuent leur progression en Afrique francophone, où elle est notamment la radio la plus écoutée quotidiennement à Abidjan, Kinshasa, Libreville. L'année 2015 a été celle du lancement des programmes de RFI en mandingue. Après seulement quelques semaines de diffusion, ces derniers étaient déjà connus par 47% des habitants de Bamako et plus des ¾ de ceux qui les avaient identifiés déclaraient les écouter.

En France, la station totalise plus de 180 000 auditeurs quotidiens et plus de 900 000 auditeurs hebdomadaires, pour un auditoire global (réguliers + occasionnels) de près de 2 millions d'individus en Ile-de-France.

---

<sup>1</sup> Bien que le déploiement de France 24 sur la TNT ait été limité à l'Ile de France, l'impact a été ressenti au niveau d'une mesure nationale avec, depuis son lancement sur la TNT en septembre 2014, des augmentations de + 134 000 télespectateurs en audience quotidienne et + 481 000 télespectateurs en audience hebdomadaire. Au global, la présence de France 24 sur la TNT a permis une hausse de l'ordre de + 50 % du nombre de télespectateurs quotidiens.

**MCD** poursuit également sa progression dans une zone fortement concurrentielle, grâce à des aménagements de grille et des opérations de délocalisation d'antennes.

En 2015, MCD a été privée d'une partie de sa diffusion en raison de la destruction de certains de ses émetteurs en Irak par l'organisation de l'Etat islamique. De la même façon, il devient très compliqué de mener des études fiables et représentatives sur des pays comme la Libye ou la Syrie alors même que la diffusion en onde moyenne depuis Chypre garantit la présence de la radio. C'est pourquoi, afin de ne pas fausser l'appréciation des résultats de la station, la décision a été prise de geler les résultats observés en 2014 avant la fermeture de ses émetteurs. La forte croissance des résultats sur les environnements numériques témoigne toutefois des performances remarquables de la radio.

S'agissant de l'audience de FMM sur **les nouveaux médias** (indicateurs 9), on constate une progression importante par rapport aux objectifs du COM. Sur l'ensemble de ses environnements numériques, FMM compte en moyenne mensuelle en 2015 **29,4 millions de visites (soit une augmentation annuelle de + 25%)** et a rassemblé à fin 2015 24,6 millions d'abonnés sur Facebook (+ 46 %) et 10,4 millions sur Twitter (+ 97 %).

**Ce record est porté par la très forte croissance des consultations en mobilité**, l'optimisation de l'usage des réseaux sociaux et le développement de contenus adaptés aux nouveaux modes de consommation, qui confirment le succès de la stratégie numérique internationale de France Médias Monde.

Les offres en langues étrangères, toutes rénovées et redynamisées, progressent très significativement et représentent près de 33 % du total des consultations pour RFI et 39 % pour France 24 tout comme pour l'ensemble du groupe FMM (en incluant MCD). Ces facteurs de progression ont été couplés à une très forte actualité française et internationale, qui a notamment amené le groupe à **son record absolu de trafic en novembre 2015 avec 42,3 millions de visites et 108 millions de vidéos vues et démarrages audio**.

Les trois chaînes du groupe ont cumulé en 2014, 23,5 millions de visites chaque mois en moyenne (contre 22,5 millions en 2013). La progression des marques de FMM est particulièrement forte sur les réseaux sociaux. Néanmoins, France 24 connaît un recul conséquent de la fréquentation de ses sites web malgré leur refonte, fin 2013.

#### **4. Les objectifs de gestion**

À l'exception des indicateurs 14 et 15 qui suivent les objectifs de stabilité des frais communs et des fonctions supports, FMM rencontre certaines difficultés pour atteindre les objectifs de gestion prévus :

- avec des programmes propres en forte progression, la part du coût des rédactions dans les charges d'exploitation (indicateur 4) s'élève à 45%,

un point au-delà de l’objectif du contrat. Cette augmentation prend en compte l’activité des médias, la couverture d’une actualité particulièrement dense et l’augmentation des dépenses de personnel et des effectifs du fait de l’activité et des remplacements de personnels permanents en longues maladies ou en congés de maternité chez France 24 et chez RFI, mais aussi le glissement de la masse salariale dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire, les charges de personnel représentant 70% du coût des rédactions ;

- la part des charges de personnels dans les charges d’exploitation (indicateur 13) atteint 54%, un niveau supérieur de trois points à l’objectif du contrat. Par ailleurs, les effectifs augmentent de 46 ETP alors que le contrat prévoyait une stabilité des effectifs sur sa durée, à la suite des deux plans de départ intervenus auparavant ;

- le taux de précarité de l’emploi (indicateur 10) diminue de 3 points à 27,5 % mais reste supérieur de deux points à l’objectif du contrat.

Les autres objectifs de la politique RH ont été décalés.

Conséquence directe de la fusion juridique effectuée en 2012, France Médias Monde a négocié avec ses partenaires sociaux, depuis mars 2014, un accord d’entreprise dont l’objectif est de fonder un statut social pour l’ensemble des collaborateurs de FMM, harmonisé dans ses fonctionnements et dans ses modes de traitement des différentes catégories de personnel. Cet exercice est difficile à mener compte tenu de régimes très disparates et de différences de cultures et d’habitudes existantes, ceci dans le cadre d’une enveloppe budgétaire contrainte. Les négociations se sont déroulées tout au long de l’année 2015 avec la signature d’un nouvel accord d’entreprise à la date butoir du 31 décembre 2015. Le système commun de planification sera déployé en février 2016 et le système de paie mis en place en janvier 2017. Un diagnostic sur le handicap est en cours et devrait aboutir à la négociation d’un accord au cours de la prochaine période.

**Vos rapporteurs prennent acte de ce constat, mais s’interrogent sur la pertinence de certains des objectifs poursuivis. S’agissant d’un opérateur produisant pour l’essentiel de ses programmes du reportage et dont la vocation éditoriale consiste à porter un regard original sur l’actualité internationale fondé sur les valeurs de la France, il n’est pas anormal que le développement de son activité soit directement corrélé avec un accroissement de la part de ses programmes propres et par voie de conséquence du coût des rédactions et des charges de personnels dans les charges d’exploitation. Il est peu probable que l’acquisition de reportages auprès d’opérateurs privés ou étrangers satisfasse les exigences de qualité rédactionnelle des différentes chaînes et que la sous-traitance de reportages à des agences privées ne disposant pas des réseaux locaux de FMM présente un réel avantage économique pour la société. Présenter ces résultats comme des points faibles ou des insuffisances mériterait au moins un commentaire plus approfondi.**

• Les ressources propres de l'entreprise (indicateur 12) n'atteignent que 8,7 millions d'euros, inférieures de 16 % par rapport à l'objectif du contrat, malgré le redressement des recettes publicitaires de France 24.

France-Télévisions Publicité, qui assure la commercialisation des espaces publicitaires de France 24, a retrouvé un niveau de chiffre d'affaires global net désormais légèrement supérieur à celui réalisé en 2012 à 2,34 millions d'euros, la répartition en étant toutefois très différente. Les recettes publicitaires provenant des environnements numériques qui avaient plus que doublé en deux ans, sont désormais stables (24% du total) tandis que les recettes liées à la commercialisation des espaces classiques et de parrainage progressent de nouveau (1,78 million d'euros) principalement en raison de la bonne commercialisation du décrochage à destination du marché africain (33% du chiffre d'affaires total). Les recettes publicitaires de RFI et MCD sont restées stables par rapport à 2013 pour atteindre respectivement 1,34 million d'euros et 0,1 million d'euros.

Les autres ressources propres augmentent de 0,76 million d'euros entre 2014 et 2015, principalement en raison des recettes issues de la commercialisation des éditions musicales, de subventions européennes, de recettes de formation, de la croissance des accords de partenariats et de syndications de contenus et de la vente des services en Afrique par des partenariats avec les opérateurs téléphoniques.

**Vos rapporteurs rappellent les réserves formulées par votre commission dans l'avis qu'elle avait adopté sur le rapport de notre collègue André Vallini le 10 décembre 2013<sup>1</sup>. La tension sur les ressources n'a pas permis à FMM de consacrer des ressources suffisantes aux investissements de marketing et de communication qui sont nécessaires pour asseoir, consolider ou développer son audience et sa notoriété sur des marchés concurrentiels, ni à ses régies publicitaires internes pour RFI et MCD, FTP pour France 24, d'assurer une prospection et une promotion suffisante pour accroître le nombre des annonceurs de façon significative. En outre, France 24 n'a connu une diffusion sur la TNT en région parisienne qu'à partir du mois de septembre 2014 et la migration en HD a débuté au cours de cet exercice. Il n'est donc pas étonnant que les résultats en termes de ressources publicitaires soient en-deçà de l'objectif fixé.**

---

<sup>1</sup> « L'évaluation des ressources propres de l'entreprise paraît ambitieuse si celle-ci ne dispose pas des moyens de mener les actions de marketing et de communication nécessaires pour consolider, asseoir ou développer sa notoriété et son audience sur des marchés concurrentiels et si France 24 devait se trouver dans l'incapacité d'assurer une diffusion en HD lorsque les opérateurs européens le demanderont. Ces ressources pourraient utilement être confortées par une extension de la diffusion sur le territoire métropolitain. ».

## B. 2016 UNE ANNÉE DE TRANSITION

### 1. Un contrat d'objectifs et de moyens en pointillé

L'année 2015 constituait le dernier exercice du contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015. En 2016, comme vos rapporteurs avaient pu le déplorer dans leur précédent avis<sup>1</sup>, au moment où l'affectation du compte d'avances à l'audiovisuel public a été décidée, la société était dépourvue de contrats d'objectifs et de moyens. Celui-ci était toujours en cours de discussion avec les autorités de tutelle. Il en était de même lorsque son conseil d'administration a établi son budget. **Le projet de contrat d'objectifs et de moyens n'a été présenté qu'au conseil d'administration du 13 octobre**, il est actuellement soumis pour avis aux commissions parlementaires compétentes en application de des dispositions de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication. Votre commission formulera son avis lors de sa réunion du 16 novembre.

Cette situation n'est pas satisfaisante. Aucun progrès n'a été réalisé depuis 2013, puisque le contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015 avait été soumis aux commissions parlementaires en novembre 2013.

Dans les réponses au questionnaire parlementaire sur le projet de loi de finances pour 2016, il avait été indiqué à vos rapporteurs que « *ce nouveau COM devrait être transmis pour avis aux commissions parlementaires compétentes avant la fin de l'année 2015* ».

Lors des auditions conduites par vos rapporteurs, il a été indiqué que le besoin de l'État de disposer d'une vision d'ensemble du secteur public de l'audiovisuel, après le renouvellement des équipes de direction de Radio France et de France-Télévisions, n'a pas permis de présenter un contrat d'objectifs et de moyens avant la fin de l'année 2015 et avant la présentation du projet de loi de finances pour 2016. Vos rapporteurs en prennent acte.

**Le COM 2016-2020 n'entrera donc effectivement en vigueur qu'en 2017. Les négociations entre l'Etat et l'entreprise auront néanmoins permis, semble-t-il, d'ajuster l'affectation de la dotation du compte d'avances en fonctions de ce contrat.**

Comme votre commission a eu l'occasion de l'exprimer dans son avis sur les COM 2013-2015 et comme vos rapporteurs ont continué inlassablement à le rappeler dans leurs avis depuis trois ans, **il serait souhaitable à l'avenir que les contrats d'objectifs et de moyens puissent lui être soumis avant le début du premier exercice comptable de la période visée** et, si possible, s'agissant d'une entreprise financée à 96% par des

---

<sup>1</sup> Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, Avances à l'audiovisuel Public p.32 : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>

ressources publiques, avant les arbitrages budgétaires qui procèdent à la détermination de sa dotation.

**Le point positif est l’allongement de la durée du contrat qui court jusqu’en 2020, soit 4 années effectives (au lieu de 2 pour le précédent) ce qui permettra à la direction et aux personnels de l’entreprise de conduire son développement avec des perspectives claires.**

**L’exercice 2016 peut donc être considéré comme un exercice de transition et de consolidation.**

## 2. Un exercice de transition et de consolidation

Au cours de cet exercice, avec des moyens limités, FMM a consolidé sa position en poursuivant ses efforts dans les différents domaines et en initiant quelques projets nouveaux, la plupart autofinancés.

### *a) La consolidation de l’offre de programme*

FMM a poursuivi les grands axes de sa stratégie éditoriale tant sur ces antennes linéaires que sur les nouveaux médias numériques où elle obtient des résultats satisfaisants.

#### (1) Sur ses antennes linéaires

La consolidation des structures rédactionnelles qui restent sous dimensionnées au vu des objectifs et le renforcement de la proximité des offres avec les publics de FMM ont été le principal objectif.

#### (a) RFI : la poursuite du développement de la diffusion en langues étrangères

##### *(i) Le lancement d’une nouvelle langue : le Mandingue*

Après le haoussa et le kiswahili, RFI a élargi son offre linguistique en langue africaine avec le lancement, le 19 octobre 2015, d’une programmation en mandingue (mandenkan), langue largement répandue en Afrique de l’Ouest<sup>1</sup>. Ce lancement, voit son effet en année pleine en 2016.

RFI en mandingue diffuse deux demi-heures de programmes, du lundi au vendredi, à 8h et 12h (TU).

Les émissions en mandingue sont le reflet de la production de l’ensemble des rédactions de RFI sur l’actualité internationale, africaine, française et régionale (Afrique de l’Ouest). Elles incluent également des éléments spécifiques à la région, réalisés par la rédaction et les correspondants en mandingue, ainsi qu’à l’apprentissage de la langue française. Chaque demi-heure démarre par un journal de 10 minutes traitant de l’actualité internationale, française, africaine et régionale. Du lundi au jeudi, la grille propose des

<sup>1</sup> On estime à quarante millions le nombre de personnes qui la parlent ou qui la comprennent. Elle s’adresse essentiellement aux locuteurs maliens, burkinabés, ivoiriens et guinéens, mais aussi aux populations « mandingophones » du Sénégal, de la Sierra Leone et du Liberia.

modules sport, une revue de presse régionale, un invité, un magazine de 5 minutes réalisé par les correspondants sur la santé, l’économie, l’agriculture, l’éducation, la culture, la tradition et l’Histoire. Le vendredi, la case magazine est dédiée à la méthode d’apprentissage du français de RFI à partir des langues parlées en Afrique, « *Le Talisman Brisé* ». Ce même-jour, l’invité est remplacé par des appels d’auditeurs invités à s’exprimer sur le sujet de la semaine.

L’équipe est composée de six journalistes originaires du Mali et du Burkina Faso et d’une rédactrice en chef. Elle s’appuie également sur un réseau de correspondants régionaux basés à Ouagadougou, Bobo-Dioulasso, Bamako, Abidjan, Korhogo, Conakry et Dakar.

La rédaction de RFI en mandingue est installée à Paris, dans les locaux de France Médias Monde, l’évolution de la situation sécuritaire à Bamako ayant amené FMM à ne pas accentuer davantage sa présence au Mali, au-delà de l’existant. L’entreprise examine désormais d’autres options de localisation dans un contexte complexe de généralisation des pays touchés par le terrorisme dans la zone.

Les émissions en mandingue sont diffusées sur 13 FM<sup>1</sup> de RFI Afrique, en ondes courtes, via 71 radios partenaires, ainsi que via un site internet dédié. L’offre en mandingue est également en cours de déploiement sur les Applis RFI, sur Audionow aux Etats-Unis et auprès des opérateurs téléphoniques (kiosques vocaux).

Le déploiement de l’offre en mandingue est également prévu en Côte d’Ivoire sur 2 des émetteurs FM de RFI en Côte d’Ivoire (Bouaké et Korhogo, les zones mandingophones) et auprès de 11 radios partenaires. Ce déploiement a dû être repoussé du fait de la législation ivoirienne.

La dernière étude d’audience réalisée à Bamako quelques semaines après le lancement de ce nouveau service fait apparaître une augmentation de 8.2% de l’audience de RFI qui se hisse au 3<sup>e</sup> rang des radios les plus écoutées.

*(ii) Le renforcement de l’offre dans les autres langues*

**Renforcement de l’offre en brésilien :** la réforme a porté sur la structure horaire et les programmes de RFI en brésilien. Depuis novembre 2015, ceux-ci sont désormais disponibles toute l’année à la même heure : 6h30-7h et 12h-12h30 (heure de Brasilia), 7 jours sur 7.

**Renforcement de l’offre en vietnamien** (janvier 2016) avec un développement de la production numérique (notamment avec des vidéos mises en ligne) et accord de partenariat avec Radio Internationale de Taïwan qui diffuse une heure hebdomadaire en ondes courtes depuis Taïpeh.

**(b) France 24 assure une présence forte lors des grands évènements programmés ou subits**

Lors du premier semestre 2016, la chaîne a mobilisé ses équipes sur les grands évènements que constituaient les élections aux États-Unis et le referendum sur le Brexit en Grande-Bretagne. A l’occasion des attentats qui ont frappé la France, Bruxelles et Grand Bassam en Côte d’Ivoire, France 24 a

---

<sup>1</sup> 6 FM sur 6 au Mali, 3 FM sur 6 en Burkina Faso, 2 FM sur 4 en Guinée, 1 FM au Libéria (Monrovia) et 1 FM en Sierra Leone(Freetown).

bouleversé ses trois grilles pour suivre en direct les événements pendant trois jours.

(c) MCD : introduire davantage d'interaction et de proximité

L'actualité a été particulièrement dense en 2015 et, durant le premier semestre 2016 dans le monde arabe, zone de diffusion de MCD. Elle a été couverte au plus près avec de nombreuses délocalisations d'émissions politiques et de magazines, pour aller à la rencontre des auditeurs.

(2) Nouveaux médias

Fort de l'excellence de ces résultats, FMM a poursuivi le développement de ses offres numériques adossées à chaque antenne. Cet effort est indispensable compte tenu de l'évolution incessante des technologies et des usages. L'adaptation des offres éditoriales et des contenus aux nouveaux usages s'organise autour de trois axes stratégiques principaux : le développement de la présence des médias sur toutes les plateformes numériques, les nouvelles écritures et les nouveaux formats ainsi que la recherche de nouveaux publics prioritaires plus jeunes.

(a) RFI : des évolutions tous azimuts

**Une présence renforcée sur les réseaux sociaux :** RFI est la première radio d'information française généraliste sur Facebook, 10,6 millions d'amis au 1<sup>er</sup> juin 2016, figure dans le peloton de tête sur Twitter où elle est suivie par 2,7 millions de personnes au 1<sup>er</sup> juin 2016 et se déploie sur Instagram et Google+.

**RFI a achevé la rénovation de l'ensemble des sites en langues étrangères :** rénovation des sites en anglais et en espagnol et le lancement de la nouvelle version du site en kiswahili.

**RFI poursuit le développement de sa production vidéo.**

Outre les traditionnelles plateformes que sont YouTube et Daily Motion, elle a investi les nouveaux formats vidéo adaptés aux réseaux sociaux. Elle réalise ainsi des produits vidéo d'actualités (portraits de joueurs vedettes de l'Euro de football 2016, éclairages de journalistes sur l'actualité etc.), des vidéos musicales (extraits de concerts live, interviews), ainsi que des diaporamas sonores vidéo (reportages radio de RFI agrémentés de photos, publiés en format vidéo) et diffusion en direct vidéo d'émissions et concerts sur Facebook.

**RFI a lancé de nouveaux sites thématiques.**

**En 2015, elle a lancé RFI Savoirs :** site destiné au grand public comme aux professionnels de l'éducation qui met à leur disposition des ressources et des outils pour apprendre le français et comprendre le monde en français.

Ces ressources s'appuient sur les contenus de la radio du monde (sons, vidéos, articles...) et de ses partenaires. Composé de trois grandes rubriques : « *Comprendre et enrichir ses connaissances* », « *Apprendre et enseigner le français* » et « *Participer à la communauté* », le site RFI Savoirs est un complément documentaire au site d'actualité rfi.fr et propose des dossiers autour des sujets traités à l'antenne pour approfondir ses connaissances. Il s'inscrit pleinement dans la stratégie numérique du groupe France Médias Monde et offre une navigation intuitive, optimisée pour tous les supports fixes et mobiles.

**Elle a lancé le site RFI Musique à la rentrée 2016.** Ce site a été entièrement refondu avec un double objectif : réunir l'ensemble des productions de RFI liées à la musique (articles, émissions, vidéos, informations sur le prix Découvertes RFI, RFI Talent) et proposer une interface innovante adaptées à tous les supports.

**RFI poursuit son travail de recherche d'innovation numérique.**

RFI a ainsi lancé en fin d'année la 1<sup>ère</sup> édition du concours « *RFI Challenge App Afrique* », réalisé en association avec l'émission « *Priorité Santé* ». Ce prix vise à encourager et soutenir l'innovation sur le continent africain, en récompensant des projets concrets et d'utilité publique. Le prix 2016 a été remis à un médecin et informaticien malien, inventeur d'une application aidant les personnels soignants dans leur diagnostic.

**Elle soutient également l'innovation dans ce domaine avec le lancement du Prix « RFI Challenge App Afrique** qui a pour vocation de soutenir le développement de services numériques innovants qui facilitent l'accès à l'information et aux services de santé en Afrique.

Sa première édition a récompensé, un médecin et informaticien malien, pour son application de télé-expertise disponible via un ordinateur connecté à Internet, qui permet aux médecins exerçant dans des zones reculées de demander à distance un avis à des spécialistes.

(b) France 24 a renforcé son activité en matière de réseaux sociaux

Les environnements numériques de France 24 dans les trois langues enregistrent en moyenne chaque mois 36,5 millions de vidéos vues.

Au total, France 24 cumule plus de 15,6 millions d'amis sur Facebook au 1<sup>er</sup> juin 2016, ce qui fait de la chaîne le premier média français (toutes catégories confondues) sur Facebook. Elle est suivie à la même date sur Twitter par 10,3 millions de personnes.

L'année 2015 est aussi celle de la large diffusion de vidéos sur des environnements externes partenaires (plus de 80% des démarrages) tels que YouTube et Facebook avec 12 millions de vidéos vues chaque mois, permettant ainsi à France 24 de toucher un public toujours plus large. France 24 a développé son savoir-faire, à travers, par exemple, la production de vidéos en format court dédiées aux réseaux sociaux comme les « *instaflash* » en anglais pour Instagram et Facebook.

(c) Le partenariat avec Mashable

**Parallèlement, France 24 a lancé**, le 9 mars 2016, avec le portail d'information et d'actualité technologique américain Mashable, un des médias leader sur cette cible aux États-Unis, **un site commun en français** afin de toucher de nouveaux publics prioritaires, notamment la jeune génération des 18-30 ans qui constitue une cible de public à conquérir dès maintenant par ses médias, (50% des populations africaines et arabes ont moins de 25 ans) tout en permettant à FMM de progresser dans le domaine de l'innovation en profitant de savoirs faire et d'échanges de compétences.

Ce partenariat comporte également un axe de syndication des contenus de France 24 en anglais qui compléteront l'offre de Mashable sur les marchés anglophones, permettant ainsi d'y développer la notoriété et l'exposition de France 24. L'année 2015 a été marquée par la mobilisation des équipes autour du lancement de ce projet. En matière de financement, « Mashable avec France 24 » a obtenu en mai de la part du Fonds pour l'Innovation Numérique de la Presse (dit « Fonds Google ») une subvention de 980 000 euros permettant de financer les frais de mise en oeuvre et les coûts de la première année d'exploitation. En interne, les consultations avec les Instances Représentatives du Personnel ont eu lieu et le dernier trimestre 2015 a été consacré au recrutement des journalistes dédiés au site.

Le groupe France Médias Monde, responsable éditorial de « Mashable avec France 24 », s'est doté d'une équipe dédiée au sein de France 24, pour produire des contenus selon les critères qui font le succès de Mashable et en tenant compte des particularités et des affinités des audiences francophones. Le site se compose de contenus originaux, ainsi que d'articles issus des sites de Mashable et de France 24 spécialement adaptés aux formats d'écriture de ce nouveau site. Ces contenus reposent sur de nouveaux modes narratifs de l'information, avec l'objectif d'« inspirer, informer, divertir » la génération connectée (20/35 ans). L'expertise de France 24 sur l'information internationale, les enjeux numériques, et la production de vidéo.

« Mashable avec France 24 » est particulièrement optimisé pour la consommation en mobilité et s'appuie pleinement sur l'usage des réseaux sociaux. Ce site reçoit un accueil très favorable et son audience croît régulièrement.

(d) MCD : des résultats encourageant un mode de substitution pour les auditeurs privés de moyens de transmission

**Avec 2,8 millions d'abonnés sur Facebook au 1<sup>er</sup> juin 2016 et 0,2 sur Twitter**, ces résultats s'inscrivent dans le prolongement du succès du site internet de MCD qui est particulièrement soutenu par les visites émanant des réseaux sociaux (50%) et par la consultation du site en mobilité (75% de la fréquentation globale).

*b) La participation à la chaîne franceinfo*

France Médias Monde est également fortement mobilisée par le projet de chaîne publique d'information en continu aux côtés de France Télévisions qui porte le projet, de Radio France et de l'INA, lancé le 1<sup>er</sup> septembre 2016.

La participation de France Médias Monde s'inscrit dans le cadre du renforcement des coopérations au sein du service public audiovisuel. La collaboration entre les acteurs se fait en bonne intelligence et depuis le démarrage du projet, France Médias Monde fait partie du comité de pilotage.

#### La participation de France 24 à FranceTVinfo

Elle consiste en :

- la fourniture de modules produits spécifiquement :
  - + 3 Journaux du Monde, 7 jours sur 7, tout en images
  - + 5 duplex ou triplex quotidiens permettant des échanges entre les 3 rédactions partenaires (FranceInfo télé, radio et France 24)
  - + des modules hebdomadaires de 2 mn « *Les Observateurs* » et de « *Ligne directe* »
- une capacité à prendre en charge les éditions spéciales en cas d'événement majeur à l'international,
- la reprise du signal de France 24 en français entre minuit et 6 heures du matin,
- des passerelles en matière d'offres numériques.

**France 24 fournit un peu plus quart du volume horaire de diffusion sur 24heures** ; ce qui fait d'elle le principal partenaire de la chaîne en termes de volumes fournis.

Le dispositif retenu dans la convention qui a été signée entre France Médias Monde et France Télévisions repose sur le principe d'un échange équilibré sur le plan économique qui ne pèse pas sur le budget de l'entreprise et donc sur les missions internationales du groupe.

En conséquence, cette participation n'a pas d'impact financier sur France Médias Monde. En revanche, elle en impacte la masse salariale. En effet, elle mobilise 9 emplois (ETP) financés par redéploiement de l'économie liée à la mise à disposition désormais gratuite des sujets d'information de France Télévisions.

La collaboration de FMM au projet de chaîne d'info de FTV n'épuise toutefois pas le sujet de la diffusion de France 24 sur le territoire national, compte tenu de ses spécificités éditoriales et linguistiques. Même si cette diffusion n'a pas progressé, faute de disponibilité de fréquences, mais aussi faute de soutien des autorités de tutelle (gouvernement et CSA), en dépit des souhaits argumentés de votre commission dans son avis sur le Com 2013-2015.

#### c) Le renforcement des actions citoyennes

En 2016, le groupe a encore renforcé son partenariat avec **l'Éducation nationale** et a affirmé son rôle dans l'éducation aux médias à travers la signature d'une convention avec le ministère et le réseau Canopé<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cet accord vise à mettre à profit l'expertise internationale des rédactions du groupe et la diversité des journalistes originaires de 67 nationalités pour aider les élèves en France et dans le réseau de l'AEFE à mieux décrypter les médias audiovisuels, aiguïser leurs esprits critiques et se forger librement une opinion.

---

*d) La sécurisation de la diffusion/distribution et son développement*

(1) France 24

France 24 a pour mission d'être distribuée dans le monde entier, auprès du public le plus large possible – *en particulier les leaders d'opinion* -, dans la langue la plus adaptée sur les supports les plus pertinents en fonction des territoires. Cette mission implique de connaître précisément les pays et acteurs : modes de réception privilégiés de la télévision, opérateurs, réglementation... Elle requiert une présence constante sur les marchés, une attitude proactive auprès des opérateurs et une veille continue afin de pouvoir anticiper et saisir les opportunités (lancement de nouvelles offres de TV payante, numérisation des réseaux hertziens...).

Ceci étant posé, France 24 doit composer avec un ensemble de paramètres et de données : maturité et structure des marchés (part de la diffusion gratuite non cryptée, part de la TV payante, taux de foyers numériques...), nombre et niveau de concentration des acteurs (distributeurs), barrières à l'entrée ou freins au développement (contraintes réglementaires, coûts de distribution locaux, contraintes technico-économiques), intensité de la concurrence, poids économique et/ou géopolitique des pays, ressources économiques de la chaîne...

La croissance du parc de foyers recevant France 24 est fortement freinée par les contraintes budgétaires. En effet, la faiblesse des ressources financières disponibles pour conquérir de nouveaux territoires empêche France 24 d'effectuer les investissements nécessaires (achat de nouvelles capacités satellite par exemple) ou de saisir des opportunités auprès d'opérateurs majeurs (impossibilité de payer les coûts techniques ou les coûts de référencement demandés).

(a) En Europe

**En Europe**, qui représente encore la moitié de la diffusion de France 24, les opportunités de conquête sont rares avec un taux de pénétration de 75% (85% en Europe occidentale). L'essentiel repose sur la croissance du parc des opérateurs et la capacité de maintenir les contrats lors des renégociations périodiques avec les opérateurs en phase de concentration. Dans cette situation, la notoriété et l'audience de la chaîne sont les meilleures armes et il est vital de les soutenir par des actions marketing de terrain et de communication, alors que les très faibles budgets actuels ne le permettent pas.

**Certains** câblo-opérateurs européens demandent désormais à faire payer la présence de France 24 dans leurs offres, engendrant par là même un risque de déréférencement en raison de l'insuffisance des ressources financières disponibles.

Aux Pays-Bas, après son arrivée auprès des clients de l'opérateur Zigo en 2015, France 24 a été lancée le 23 mars 2016 au sein de l'offre optionnelle « bouquet étranger » commercialisée par Delta auprès de 135 000 abonnés dans la province de Zélande.

Dans ce contexte, la renégociation avec Canale Italia (20 millions de foyers) a permis la reconduction pour une période de 5 ans et l'accord avec IPTV Proximus en Belgique, qui était très menacé a été reconduit jusqu'à fin 2017.

(b) En Afrique

**En Afrique, France 24 poursuit son développement sur la TNT.**

Elle est désormais distribuée dans 13 pays sur 22 **en Afrique francophone** (bouquets publics et cryptés confondus). France 24 bénéficie d'une excellente pénétration des foyers numériques, ainsi que d'une audience élevée. Cette situation éminemment positive doit être interprétée avec prudence. D'une part, elle a été acquise dans un contexte très favorable (faible concurrence des chaînes locales et internationales, zone traditionnelle d'influence française) ; d'autre part, l'immaturité des marchés (très faible taux de pénétration de la télévision), ainsi que leurs promesses aux yeux des investisseurs étrangers (souvent chinois) ou locaux, font que la position de France 24 ne peut être tenue pour « définitivement » acquise. A cet égard, il convient de suivre avec attention la progression d'Africanews, nouvellement lancée par Euronews, ainsi que l'impact des nouvelles chaînes d'information nationales africaines.

Sans céder à une crainte excessive d'un bouleversement des marchés, France 24 doit continuer à diversifier, étendre et sécuriser sa diffusion sur les canaux accessibles. France 24 doit notamment rester attentive au développement de la TNT et au lancement de nouvelles offres satellites DTH sur la région.

**En Afrique non-francophone**, France 24 a réussi une percée significative grâce à l'émergence de plateformes DTH régionales et de plateformes TNT publiques et privées qui diffusent toutes France 24 en anglais. La diffusion de France 24 en Afrique non-francophone est désormais équivalente en nombre de foyers à sa diffusion en Afrique francophone, même si elle reste inférieure en termes de pénétration. En Afrique anglophone, elle est diffusée dans 7 pays sur 13 qui proposent une offre TNT.

L'enjeu principal est d'obtenir une diffusion en clair de France 24 dans les offres publiques des pays comme la RDC, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Sénégal, où les offres en clair sont *a priori* réservées aux chaînes nationales.

Les législations nationales, ainsi que l'offre étendue de chaînes d'information internationales en anglais, rendent les négociations très complexes dans les pays comme le Nigeria ou l'Afrique du Sud.

(c) En Afrique du Nord-Moyen-Orient

**En Afrique du Nord-Moyen-Orient**, où l'on compte plus de 1 000 chaînes de télévision diffusées par satellite en clair via Arabsat (Arabie Saoudite), Nilesat (Egypte) et Hot-Bird, le satellite est le mode de réception principal (généralement unique) de la télévision pour 95% des foyers. France 24 est présente dans ses trois versions linguistiques sur les satellites de la région, qui sont et resteront les supports de diffusion privilégiés de la chaîne.

L'enjeu principal est donc le développement de la notoriété et de l'audience, en particulier dans les pays du Golfe où l'influence de la chaîne est moins importante qu'au Maghreb. Dans cette dernière zone, l'un des enjeux majeurs, est de maintenir la position de France 24 parmi le trio de tête des chaînes d'information internationale en accroissant sa notoriété et en développant des partenariats avec des chaînes leader en audience et partageant les mêmes valeurs.

C'est ainsi qu'en **Tunisie**, fait sans équivalent avec d'autres pays, France 24 et la Télévision publique tunisienne ont lancé conjointement en mars 2016 une nouvelle émission en partenariat intitulée « *Paris-Tunis* » ou « *Tunis Paris* » selon le lieu d'enregistrement (1 mois à Paris, 1 mois à Tunis).

Les opérateurs satellites investissent fortement dans le développement de la haute définition (notamment Arabsat). Il faudra suivre avec attention l'évolution du taux d'équipement des moyens de réception HD (téléviseurs, décodeurs...), ainsi que le nombre de chaînes diffusées en HD, notamment les concurrents de France 24. Si la chaîne de production de France 24 est désormais en HD, sa diffusion dans ce format devra être finalisée dans le cadre du prochain contrat.

La diffusion en clair, mais aussi le piratage à large échelle, constituent un sérieux frein au développement de la télévision payante qui subsiste tant bien que mal. On restera toutefois attentif au lancement de nouvelles offres comme celle de Bein.

Enfin, le taux d'équipement en Smartphones - *qui connaît une croissance annuelle à 2 chiffres* - et la popularité des réseaux sociaux dans cette partie du monde, font de la diffusion sur les téléphones mobiles un enjeu de développement important. Même si la diffusion télévisuelle traditionnelle linéaire reste majoritaire, France 24 doit adresser ce mode de diffusion, très prisé d'une population jeune, nombreuse dans tous les pays de la zone.

(d) En Asie

L'Asie - *incluant la zone Pacifique* - représente à elle seule **la moitié du marché mondial** : 55% de la population, 53% des foyers, 53% des foyers équipés d'un téléviseur... Le taux de pénétration de la télévision à péage y est inférieur, en revanche, à la moyenne mondiale (notamment à l'Europe et

à l’Amérique du nord), la part de l’Asie-Pacifique ne représentant « que » 41% de l’ensemble (soit toutefois plus de 270 millions de foyers), dont les 2/3 en numérique (marché cible de France 24).

Ces moyennes masquent l’importante hétérogénéité du continent :

- deux « pays continents », la Chine et l’Inde concentrant plus de 60% de la population,
- plus de 30 Etats (45 avec le Pacifique), dont une dizaine plus peuplés que la France,
- extrême fragmentation linguistique,
- extrême disparité de développement économique,
- extrême diversité du contexte politique et réglementaire.

C’est la région où France 24 a enregistré la plus forte croissance de la distribution en 2015, très largement en Inde et en Indonésie. Dans ce contexte, la position et les enjeux de France 24 peuvent être appréciés régionalement.

**L’Asie du sud** (Inde et pays voisins) représente le principal réservoir de croissance à court terme. Il convient de préserver les positions acquises, notamment lors des renégociations de contrats avec les principaux partenaires de la chaîne, et de poursuivre la prospection des grands opérateurs : plateformes satellite, grands câblo-opérateurs locaux et régionaux...

Dans les **pays de l’ASEAN** (étendue à Hong-Kong et Taiwan), France 24 a réussi à convaincre les opérateurs challengers (IPTV, câble numérique) et une bonne partie des leaders (Indovision en Indonésie, Now TV à Hong Kong...). Quelques opérateurs clés, leaders dans leur pays, restent à convaincre. De façon générale, les principaux marchés TV potentiels de cette région sont encore peu développés : faible taux de pénétration de la télévision payante, câble encore largement analogique... Ils connaissent cependant une croissance rapide, soutenue par un niveau élevé d’investissements (souvent étrangers). Ce contexte constitue un terrain de développement favorable pour France 24. Il convient d’être rapide afin de saisir les opportunités (encore) offertes par l’immaturité des marchés.

**L’Asie du nord-est** reste un défi 24. Les principaux marchés, Japon et Corée du sud, comportent de fortes barrières à l’entrée : culturelles (peu d’ouverture aux chaînes internationales), linguistiques (faible maîtrise de l’anglais), économiques/technologiques (priorité à la HD)... En 2016, France 24 fait son entrée en Corée du sud avec un premier accord de distribution de la version anglaise avec un câblo-opérateur majeur, filiale du groupe Hyundai.

---

L'acheminement du signal haute définition en anglais sur Asiasat<sup>1</sup>, prévu sans surcoût pour fin 2016 - début 2017, devrait faciliter les relations avec les opérateurs. En tout état de cause, la signature d'un accord de distribution avec au moins l'un des opérateurs majeurs de télévision à péage dans chacun des pays est l'un des enjeux de France 24 en Asie en 2016-2017.

Jusqu'alors fermé aux chaînes étrangères, le **Vietnam** a récemment révisé sa législation afin d'ouvrir son marché<sup>2</sup>. France 24 a obtenu une licence définitive de diffusion (pour la version anglaise), le 5 septembre 2016, et la signature d'accords de distribution avec deux opérateurs IPTV.

La **Chine** reste fermée à la diffusion de chaînes étrangères sur son marché résidentiel. Elle accorde toutefois au compte-goutte des licences de diffusion pour le marché hôtelier, les résidences réservées aux étrangers et les universités. Les chaînes sont également contrôlées et censurées par un agent officiel public qui en assure la distribution. France 24 s'est portée candidate à 5 reprises et sans succès pour l'obtention d'une telle licence.

#### (e) En Amérique du Nord

Les grands opérateurs câble et satellite américains exigent toujours des coûts de référencement prohibitifs, incompatibles avec les ressources financières de France Médias Monde.

La distribution à moindre frais de la chaîne via les opérateurs de TNT bénéficiant d'un « must carry » sur les réseaux câblés, est désormais risquée. En effet, le succès des enchères en cours, orchestrées par la FCC pour racheter les fréquences TNT, engendre une incertitude sur la pérennité des contrats en cours. A cet égard, la poursuite de la diffusion de France 24 à Washington DC et Philadelphie semble - *pour l'instant* - garantie. En revanche, la diffusion à San Francisco est fortement menacée. Son maintien est l'un des enjeux majeurs.

De façon plus générale, de nouvelles solutions alternatives doivent être recherchées pour poursuivre le développement de la distribution de France 24 aux États-Unis, notamment dans les principales villes du pays. Deux pistes sont explorées : la diffusion OTT - *en fort développement dans le pays*<sup>3</sup> -, et les petits câblo-opérateurs via les associations professionnelles.

---

<sup>1</sup> L'accord de transport des versions française et anglaise en SD a été renégocié en 2016. Le transport de la version anglaise en HD y a été ajouté sans modification des conditions économiques de l'accord.

<sup>2</sup> Les chaînes étrangères peuvent désormais déposer (et obtenir) une licence de diffusion dans le pays. La nouvelle législation ne limite plus le nombre de licences accordées et supprime un certain nombre de contraintes (comme l'obligation de sous-titrage). Seul subsiste un mécanisme de contrôle et de censure éventuelle des chaînes. Par ailleurs un quota limitant à 30% le nombre de chaînes étrangères proposées par les opérateurs a été introduit.

<sup>3</sup> Signature d'un contrat avec SLING (l'offre OTT de l'opérateur Dish TV) pour la distribution de la version arabe de France 24, une première aux États-Unis.

En ce qui concerne le Canada, après une première percée de la chaîne au Québec, l’implantation dans les villes anglophones doit être développée.

(f) En Amérique Latine

L’Amérique latine et les Caraïbes est un vaste marché de 170 millions de foyers équipés d’un téléviseur dont 57 millions abonnés à une offre de télévision à péage numérique<sup>1</sup>.

Avec 3,1 millions de foyers couverts (dont 1,6 en Argentine), la distribution de France 24 sur la zone reste embryonnaire. Arrivée tardivement sur le marché latino-américain (fin 2010 en français, 2013 en anglais), France 24 doit s’implanter sur un marché fortement concurrentiel face à des chaînes installées de longue date et disposant, pour la plupart, d’une version espagnole. Le protocole d’accord signé avec Claro en Colombie est en phase de mise en œuvre. D’autres négociations avec des opérateurs sont en cours, notamment au Mexique<sup>2</sup>.

**Afin de lutter avec les grandes chaînes d’information, France 24 se doit également de proposer une version espagnole (sans négliger pour autant les versions anglaise et française). Le lancement est prévu en 2017 avec un 3e signal comportant 6 heures d’antennes quotidiennes en espagnol. La rédaction sera installée en Colombie et à Paris<sup>3</sup>.**

(g) Hôtels et autres lieux

Fin juin 2016, la diffusion toutes langues dans les hôtels représente près de 1,93 million de chambres), réparties dans plus de 12 200 hôtels (12 200 hôtels fin juin 2016), en progression de 200 000 chambres sur 1 an.

La répartition géographique fait ressortir que près de 60% des chambres dans 70% des hôtels où France 24 est distribuée se situent en Europe, 16% en Asie dans 9% des hôtels, 14% au Moyen-Orient dans 10% des hôtels, 7,5% en Afrique dans 7,5% des hôtels et enfin, chiffres très bas en Amérique du nord 2,5% des chambres dans 2% des hôtels.

France 24 développe des partenariats pour assurer sa diffusion dans les avions et dans les aéroports avec, au-delà d’Air France et d’Aéroport de Paris, quelques succès dans les terminaux américains et avec Corsair et Kenya Airways.

(h) Diffusion en HD

Certains marchés ne seront accessibles qu’en proposant le signal en HD, et la renégociation d’accords avec les opérateurs imposera également ce standard. France Médias Monde a effectué les investissements nécessaires en

---

<sup>1</sup> Respectivement 101 et 38 millions si l’on ne considère que l’Amérique latine hispanophone

<sup>2</sup> Voir *infra* p.46

<sup>3</sup> Voir *infra* p.46

---

production pour préparer ces échéances. La chaîne n'est cependant pas encore diffusée en HD, la dernière étape de cette migration est en cours en 2016 avec la réalisation d'une nouvelle régie finale et d'un nouveau trafic.

## (2) RFI

Depuis le début des années 90, RFI poursuit une politique de diversification de ses modes de diffusion, adaptée aux contextes politiques, économiques et technologiques, régionaux et locaux : ondes courtes, satellites, réseaux hertziens terrestres, réseaux câblés, Internet, téléphonie.

Elle diffuse ses programmes sur ses propres antennes (RFI Afrique, RFI Monde, RFI Musique, programmes en langue) et via son réseau de radios partenaires, locales ou nationales, qui reprennent quotidiennement, en direct ou en différé, des émissions, journaux d'information et/ou fils musicaux de RFI en les intégrant à leur propre programmation.

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

- Malgré les progrès de la diffusion numérique dans certains pays développés, RFI poursuit sa politique pragmatique **d'implantation d'émetteurs analogiques FM** partout où ce mode de diffusion est accessible et où les audiences résultantes permettent d'en justifier le coût<sup>1</sup>. Le dynamisme de la concurrence locale (radios locales, mais aussi BBC ou Radio Chine internationale et plus récemment VOA...) sur la bande FM confirme, la légitimité de cette stratégie amorcée au début des années 90.

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

- **Les ondes courtes et moyennes** constituent toujours des modes de diffusion pertinents sur certains territoires, notamment en Afrique où les OC restent un mode majeur de réception radio, comme en attestent nos importantes audiences, et où la couverture FM est incomplète ou impossible pour les médias étrangers compte-tenu de la législation locale (par exemple au Nigéria).

Après l'arrêt de la diffusion en OC de RFI en persan, chinois, vietnamien, russe et français en Asie, opéré par RFI au 1<sup>er</sup> trimestre 2015 dans le cadre de sa politique de rationalisation de la diffusion en OC et OM, seules subsistent les diffusions en OC effectuées par TDF vers l'Afrique. Le lancement de RFI en Mandingue en octobre 2015 est venu enrichir l'offre linguistique avec une diffusion OC d'une heure de mandingue par jour en

---

<sup>1</sup> A fin décembre 2015, RFI dispose de 158 relais FM contre 156 fin 2014 grâce à l'ouverture de 2 fréquences en Roumanie, à Timisoara et Sibiu.

plus de reprises FM<sup>1</sup>. Enfin, l'optimisation de la diffusion a permis de réduire le nombre d'heures diffusées de français de 42 à 40 heures par jour en mars 2016.

- **Le développement du réseau de radios partenaires** reste un axe de développement majeur, en particulier là où RFI ne dispose pas de relais FM, ou en complément de la couverture FM. Il est particulièrement important dans les zones rurales africaines et en Amérique latine.
- Toujours là où RFI ne dispose pas de relais FM, **la diffusion dans les bouquets radios des opérateurs de télévision à péage** est également un axe de développement à privilégier. Les accords signés à fin 2015 permettent d'ores et déjà de couvrir 46 millions de foyers dans le monde dont 20,7 millions en Amérique latine, 12,6 millions en Europe, 8,1 millions en Afrique-Océan indien et 5,1 millions en Amérique du nord.
- Bien que constituant un axe majeur de la stratégie de développement de RFI, **les nouveaux médias ne sont pas une alternative aux diffusions linéaires classiques**. Celles-ci demeureront très largement dominantes partout dans le monde à horizon de 5 ans. Dans de nombreuses zones, le taux d'équipement en téléphones intelligents et tablettes reste encore faible et les coûts d'abonnement demeurent prohibitifs pour la majorité des foyers.

### (3) MCD

MCD est présente en FM dans 13 pays. La radio dispose de 27 émetteurs FM. **MCD est également diffusée en ondes moyennes depuis Chypre**. Enfin, MCD est diffusée sur 5 satellites<sup>2</sup>.

La diffusion partielle des émissions sur des radios partenaires - *dont l'audience est importante* - est une piste de développement importante, en particulier (mais pas exclusivement) dans les pays où MCD n'est pas diffusée en FM<sup>3</sup>.

La diffusion de MCD en ondes moyennes depuis Chypre reste stratégique compte tenu de la situation sécuritaire de la zone couverte (Libye, Syrie, Irak...) qui rend aléatoire toute diffusion FM. C'est également le cas de la diffusion par satellite, essentielle pour proposer MCD dans des pays difficiles à pénétrer comme l'Égypte, l'Arabie Saoudite et le Yémen.

Les efforts de développement/distribution portent sur trois fronts prioritaires : l'extension du parc d'émetteurs FM, la promotion de nos contenus sur internet et en mobilité et la recherche de radios partenaires.

---

<sup>1</sup> Voir supra p.32

<sup>2</sup> Arabsat (ANMO), Nilesat (ANMO), Astra 19.2° (Europe), Eutelsat 9A (Europe + Moyen Orient) et Eutelsat 5W (Bande C). A l'exception d'Eutelsat 5W, tous autorisent la réception directe avec de petites paraboles.

<sup>3</sup> A ce jour, MCD compte une dizaine de radios partenaires : Maroc (2), Jordanie (1), Oman (1), Yémen (1), Tunisie (1), Canada (3), États-Unis (1). MCD est diffusée aux États-Unis en 24/7 sur deux bouquets payants ainsi que sur une plateforme téléphonique Audionow aux États-Unis.

---

Des démarches sont en cours pour l'obtention de nouvelles fréquences FM dans plusieurs pays de la zone.

*e) La mise en place d'une politique RH renouvelée*

La direction et des organisations syndicales de France Médias Monde ont signé, le 31 décembre 2015, l'accord d'entreprise qui harmonise les statuts des salariés. L'entreprise se dote ainsi d'un socle social applicable à l'ensemble de ses salariés (CDI, CDD), remplissant un des objectifs les plus complexes de son contrat d'objectifs et de moyens.

Cet accord définit les principales dispositions liées aux ressources humaines de l'entreprise, notamment en matière de dialogue social, de représentation du personnel, de couverture sociale et de gestion des parcours professionnels. Il harmonise le temps de travail et le système de rémunération de l'ensemble des salariés de l'entreprise et garantit à chacun le maintien ou l'amélioration de sa situation salariale.

Ce processus d'harmonisation est un exercice complexe, car il s'agissait de trouver un mode d'organisation commun à des activités de nature différente, la radio et la télévision, et d'harmoniser le cadre social de deux entités aux origines très différentes : d'un côté RFI et MCD relevant de l'ancienne convention collective de l'audiovisuel public, et, de l'autre, France 24, jeune société créée en 2006 dans un cadre social « minimal » : la convention collective des chaînes thématiques et la CCNTJ ; et cela sous forte contrainte budgétaire, l'accord étant financé par redéploiement.

Très novateur, cet accord prévoit des changements profonds sans équivalent dans l'audiovisuel public : augmentation du temps de travail par le rachat du nombre de jours de congés (afin d'harmoniser le temps de travail contractuel à 204 jours pour les journalistes et les personnels techniques et administratifs (PTA), quel que soit le média sur lequel ils travaillent), suppression de la semaine dite « ramenée » ou « réduite » générant des rémunérations complémentaires importantes, suppression de la semaine de congés supplémentaires pour les journalistes de RFI et de MCD qui ont plus de 8 ans d'ancienneté, simplification et harmonisation du système de rémunération afin de ne plus avoir à gérer les multiples primes qui ont accompagné la gestion des personnels de RFI et MCD depuis 30 ans dans les systèmes contraignants des conventions collectives antérieures, etc. Dans ce contexte et conformément à la loi, l'accord d'entreprise garantit les avantages acquis à titre individuel.

En 2016, dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord, les sujets suivants ont été négociés, au cours du premier semestre :

- négociation d'une prime à la signature suite à l'accord d'entreprise (signature d'un accord sur cette prime le 16 février 2016),
- négociation concernant la mise en œuvre d'un CET pour l'ensemble des salariés de France Médias Monde (négociation en cours de finalisation),
- ouverture d'une négociation sur les modalités de calcul de l'ancienneté reconnue dans l'entreprise.

Les négociations suivantes sont à venir pour le second semestre 2016 :

- liste des emplois, positionnement dans la grille de classification et critères d'affectation des collaborateurs sur cette grille,
- modalités du maintien des avantages individuels acquis par rapport au différentiel entre les anciens et les nouveaux modes de calcul des éléments variables de paie.

La discussion avec les organisations syndicales se poursuit depuis l'année 2016 sur les sujets suivants : les modalités d'application de l'accord, la grille des emplois, le compte épargne temps (CET).

**La mise en place d'un système de planification commun** a été initiée dès 2015 en lien avec les négociations de l'accord d'entreprise. France Médias Monde a engagé dès le début de l'année une refonte des processus de planification qui doit permettre d'adapter au mieux les potentiels aux besoins des antennes. Cela signifie que les salariés devront prévoir et faire connaître leurs souhaits de congés six mois à l'avance dans un premier temps, l'objectif final étant d'arriver à planifier les absences d'au moins une semaine sur une période d'un an.

Dans ce cadre, FMM a déployé au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2016 un outil de planification de l'activité et des personnels au sein des rédactions et de la direction technique. Ce dispositif, complété par la fin de l'usage du report systématique des congés non pris en 2017, devrait permettre de réduire significativement la variation de provision des congés payés.

*f) La poursuite de la mise en œuvre des mesures de sécurité et de prévention des risques*

La question de la sécurité et de la prévention des risques a toujours été au cœur des préoccupations de FMM.

(1) Sécurité des équipes en reportage

Une personne dédiée a été recrutée, chargée d'apprécier les risques liés aux questions de sécurité. Elle a élaboré un processus de décision et de suivi des reportages sur les terrains dangereux à partir de l'établissement d'une cartographie des zones de risques réactualisée en permanence. Elle a mis en place un document d'accompagnement et de suivi des missions ainsi qu'un cycle opérationnel type d'un reportage en zone dangereuse

---

comportant différentes phases de préparation, de réalisation et de retour d'expérience.

Des stages de formation ont été proposés depuis juin 2014, conçus par des reporters spécialistes des zones à risques sur la base de l'expertise opérationnelle d'un consultant spécialisé. Plus de 100 journalistes ont été formés dans un site reproduisant les conditions du reportage en zone dangereuse. Formation à la fois théorique et pratique d'une durée de six jours ouverte aux professionnels d'autres médias (dont I<Télé, Le Monde, Europe 1). Le modèle choisi par France Médias Monde est très différent du modèle anglo-saxon où les journalistes vont sur ce type de terrains avec des équipes de sécurité. Il s'agit d'un modèle dans lequel le journalisme pilote la dimension sécuritaire et pas l'inverse.

### (2) Sécurité Bâtiment

Des moyens d'actions supplémentaires ont été mis en œuvre en 2015 et 2016. Un certain nombre de processus ont été formalisés, relatifs à la gestion des accès. Par ailleurs, de nouveaux moyens techniques ont été mis en place.

### (3) Cyber sécurité

L'attaque subie par TV5Monde a démontré le niveau d'exposition élevé des sociétés de médias et les risques encourus, qui ne se limitent plus aux périmètres des sites internet ou des réseaux sociaux. La diffusion *broadcast* a été impactée, ce qui, outre le risque en termes d'image, aurait pu conduire à la diffusion de fausses informations.

Les intrusions dans les systèmes d'information internes pourraient potentiellement donner accès à des données confidentielles qui pourraient faire courir des risques physiques aux collaborateurs des chaînes.

France Médias Monde a conscience d'être une cible : au cours du dernier mois, un nombre très élevé de tentatives de cyber-attaques a été bloqué.

Les risques liés à la cybersécurité sont depuis longtemps pris en compte : des audits de vulnérabilité, aussi bien internes qu'externes, sont effectués régulièrement et donnent lieu à des plans de correction et d'amélioration du niveau de sécurité, et les équipes techniques sont sensibilisées à ces menaces. C'est en raison de ces préoccupations que des postes d'administrateurs systèmes et réseau et de développeurs ont été internalisés. De nombreux processus liés à la sécurité ont été renforcés, en application des recommandations déclinées par l'ANSSI pour les médias.

Un schéma directeur sécurité définit les priorités et les orientations pour le futur.

Un renforcement des équipes a été réalisé, avec en particulier le recrutement d’un responsable de la sécurité des systèmes d’information (RSSI), en charge de la définition politique de sécurité et de son application.

### C. LE BILAN DE L’EXÉCUTION BUDGÉTAIRE EN 2015 ET EN 2016

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les comptes de FMM pour 2013 et 2014 et les comptes de résultats prévisionnels pour 2015 et 2016.

| <i>en millions d’euros</i>                                | Réel<br>2013   | Réel<br>2014   | Budget<br>2015 | Réel<br>2015    | PLF<br>2016    | Budget<br>2016 |
|---|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| <b>Produits d’exploitation</b>                            | <b>248,1</b>   | <b>249,3</b>   | <b>252,5</b>   | <b>252,4</b>    | <b>254,5</b>   | <b>254,6</b>   |
| Dotation publique d’exploitation                          | 238,0          | 239,7          | 242,0          | 242             | 244,0          | 244,0          |
| Ressources propres (1)                                    | 8,1            | 7,8            | 8,9            | 8,6             | 8,9            | 9,2            |
| Publicité/parrainage                                      | 3,1            | 3,8            | 4,3            | 3,8             | 4,3            | 4,3            |
| Diversification et autres ressources propres              | 5,0            | 4,10           | 4,5            | 4,9             | 4,5            | 4,9            |
| Autres produits d’exploitation                            | 2,1            | 1,8            | 1,6            | 1,7             | 1,6            | 1,4            |
| <b>Charges d’exploitation</b>                             | <b>(247,6)</b> | <b>(249,9)</b> | <b>(252,5)</b> | <b>252,8</b>    | <b>(254,5)</b> | <b>(254,6)</b> |
| Coût des grilles de programmes                            | (162,1)        | (166,9)        | (168,6)        | (170,6)*        | (172,0)        | (175,0)        |
| Rédactions  | (108,1)        | (112,6)        | (112,3)        | 113,1           | (114,3)        | (115,5)        |
| RFI   | (48,3)         | (49,7)         | (50,8)         | 50,9            | (51,8)         | (52,0)         |
| France 24   | (53,0)         | (55,3)         | (54,1)         | 55,0            | (55,0)         | (56,0)         |
| MCD   | (6,7)          | (7,6)          | (7,4)          | 7,2             | (7,5)          | (7,4)          |
| Coûts techniques (DTSI)                                   | (54,0)         | (54,3)         | (56,3)         | (57,4)          | (57,7)         | (59,5)         |
| Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) (2) | (27,4)         | (26,8)         | (26,3)         | (26,3)          | (26,8)         | (26,9)         |
| RFI   | (9,0)          | (8,6)          | (8,5)          | 8,1             | (8,6)          | (8,3)          |
| France 24   | (14,0)         | (13,9)         | (13,6)         | 14,2            | (14,0)         | (14,8)         |
| MCD   | (4,3)          | (4,3)          | (4,3)          | 3,9             | (4,2)          | (3,8)          |
| Fonctions transverses/supports et moyens généraux         | (49,8)         | (47,1)         | (49,3)         | (47,8)          | (47,5)         | (44,5)         |
| Subventions (RFI Roumanie)                                | (0,5)          | (0,6)          | (0,6)          | 0               | -              |                |
| Nouveaux médias   | (7,8)          | (8,6)          | (7,6)          | (8,1)           | (8,1)          | (8,2)          |
| <b>Résultat d’exploitation</b>                            | <b>0,6</b>     | <b>0,6</b>     | <b>0</b>       | <b>(0,45)</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Autre résultats</b>                                    | <b>(0,5)</b>   | <b>(0,7)</b>   | <b>0</b>       | <b>0,48</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Résultat net</b>                                       | <b>0,1</b>     | <b>0,0</b>     |                | <b>0,03</b>     |                | <b>0</b>       |
| <b>Masse salariale</b>                                    | <b>(126,4)</b> | <b>(132,8)</b> | <b>(134,2)</b> | <b>(137,25)</b> | <b>(135,0)</b> | <b>(138,5)</b> |

\*Reclassement de la subvention d’équilibre versée à RFI Roumanie (0,6 M €) dans le coût de la rédaction de RFI afin que celui-ci prenne bien en compte l’ensemble des coûts des rédactions en langues externalisées (à l’instar des rédactions Haoussa, swahili et mandingue).

Suite à la renégociation du contrat avec l’AFP, la répartition du budget de l’AFP entre les rédactions de RFI et France 24 s’est traduite en 2015 par un transfert de RFI vers France 24 d’une charge de 1,1 M€, le budget global de l’AFP restant inchangé au niveau de FMM (pour des prestations beaucoup plus larges). Aussi, afin de comparer l’évolution des coûts des rédactions d’une année sur l’autre à périmètre strictement comparable, les données réelles des années précédentes et le budget 2015 de RFI et France 24 ont été retraités en conséquence.

## 1. Le bilan de l'exécution budgétaire 2015

### a) Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation sont en augmentation de 3,1 millions d'euros (+ 1,2%) par rapport à 2014 et atteignent 252,4 millions d'euros.

Les ressources publiques allouées s'élèvent à 242 millions d'euros, en progression de 2,3 millions d'euros (+ 0,9 %) par rapport à 2014. L'exercice 2015 s'inscrit dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015 après prise en compte des nouvelles hypothèses du projet de loi de finances pour 2015 (financement public assuré intégralement par la contribution à l'audiovisuel public et ajustement à la baisse des ressources publiques de 0,1 million d'euros par rapport au contrat, du fait de l'économie attendue sur les charges sociales, dès 2015, dans le cadre du Pacte de responsabilité).

Les ressources propres s'élèvent à 8,6 millions d'euros<sup>1</sup>.

Les recettes publicitaires restent au même niveau qu'en 2014, 38 millions d'euros, inférieur de 0,5 million au montant prévu au budget, qui avait sans doute surestimé le montant attendu en prolongeant la progression réalisée en 2014. Alors que les recettes publicitaires sur l'offre classique qui bénéficient, depuis septembre 2014, de la diffusion de France 24 sur la TNT en Ile-de-France et du rapprochement entre les équipes de France 24 et la coordination commerciale progressent, le chiffre d'affaires numérique subit au premier semestre une diminution significative par rapport à 2014.

L'année 2015 est également marquée par le **renouvellement de la convention de régie entre France Médias Monde et France Télévisions Publicité** pour une durée de 3 ans, jusqu'au 31 décembre 2018. Certaines dispositions ont été modifiées afin d'optimiser le chiffre d'affaires publicitaire. C'est le cas principalement de la levée de l'exclusivité dont disposait FTP jusqu'à présent sur tous les supports de diffusion de France 24, permettant ainsi à France Médias Monde de confier à un tiers la commercialisation des espaces publicitaires antenne dans le cadre des décrochages de service national et/ou régional hors du territoire français et de l'Afrique subsaharienne, et web dans le cadre des invendus. En ce qui concerne la commercialisation des espaces publicitaires sur les sites, un certain nombre de négociations menées en direct par les équipes commerciales de FMM sont déjà en phase d'aboutir sur les marchés nord-américains et la région ANMO. Cela devrait permettre une ligne de revenu supplémentaire sur le numérique de France 24 en 2016.

Les autres ressources propres qui passent de 4,1 millions d'euros en 2014 à 4,9 millions d'euros en 2015 retrouvant leur niveau de 2013.

<sup>1</sup> Le plan d'affaires du COM 2013-2015 prévoyait 9,6 millions d'euros de ressources propres en 2014 et 10,4 millions d'euros en 2015 dont vos rapporteurs avaient soulignés le caractère trop ambitieux.

L'augmentation s'inscrit dans le cadre d'une année exceptionnelle, marquée par de bonnes performances sur tous les types de ressources propres<sup>1</sup>.

Les autres produits d'exploitation prennent en compte uniquement les reprises de subvention d'investissement à due concurrence des dotations aux amortissements liées à la quote-part des investissements de France 24 financés jusqu'en 2012 selon cette méthode.

*b) Les charges d'exploitation*

En 2015, les charges d'exploitation s'élèvent à 252,8 millions d'euros, en augmentation de 2,9 millions d'euros par rapport à 2014, soit + 1,2 %.

Les principaux facteurs d'évolution entre 2014 et 2015 sont les suivants :

- une augmentation du coût des grilles de programme de 3,7 millions d'euros (+ 2,9%), principalement lié à une augmentation des coûts techniques de production (+ 3,1 millions d'euros) et d'une augmentation modérée du coût des rédactions (+ 0,5 million d'euros) qui englobe dorénavant, s'agissant de RFI, la subvention d'équilibre versée à RFI Roumanie (0,6 million d'euros) ;

- une légère diminution des coûts de distribution et de diffusion grâce aux économies réalisées dans le cadre de la renégociation de contrats et à l'optimisation de la diffusion radio par satellite. Ces économies ont permis notamment de financer le coût de la diffusion de France 24 sur la TNT en Île-de-France ainsi que l'extension de la couverture géographique de la chaîne à l'étranger ;

- le développement des nouveaux médias pour un coût inférieur de 0,45 million d'euros. L'évolution à la baisse entre 2014 et 2015 du budget consacré aux nouveaux médias est uniquement due aux économies réalisées dans le cadre de la renégociation du contrat CDN (*Content Delivery Network* ou réseau de distribution des images et des sons) et de l'internalisation de certains prestataires clefs (coût moins élevé en interne). Hors ces économies, les moyens consacrés aux nouveaux médias restent stables d'une année sur l'autre ;

- la poursuite des efforts d'économies et gains de productivité sur l'ensemble des fonctions supports, les frais de fonctionnement généraux et les provisions de l'entreprise se poursuit, mais le poste moyens communs qui représentent près de la moitié de cette ensemble connaît une progression importante (+1,5 million d'euros) sans doute lié aux dépenses mises en œuvre pour assurer la sécurité des bâtiments, entraîne une augmentation générale des charges liées aux fonctions supports de 0,8 million d'euros.

---

<sup>1</sup> Les autres ressources propres comprennent les recettes générées par l'édition musicale, principalement par RFI ; la distribution payante de France 24 ; les recettes provenant des nouveaux médias ; les recettes provenant des numéros surtaxés ; la syndication ; la vente d'images exclusives de France 24 ; les partenariats éditoriaux de type publiereportage, les subventions européennes et les refacturations de prestations de services.

En matière de charges de personnel, le contrat a fixé comme objectif une maîtrise des effectifs de la société, après deux plans de départs volontaires qui ont permis des économies en matière de coûts de personnel. Néanmoins, l'année 2015 aura été marquée par une augmentation de 2,6% des effectifs (1808 ETP en 2015 contre 1762 en 2014), soit une hausse de 46 ETP par rapport à 2014.

Cet accroissement, que vos rapporteurs avaient pressenti dans leur précédent avis<sup>1</sup>, résulte du choix stratégique décidé par l'entreprise de transférer des moyens des frais de fonctionnement vers la masse salariale<sup>2</sup>. En 2015, le redéploiement partiel du budget des ondes courtes sur certaines rédactions en langues (6ETP), les internalisations de prestataires (effet report de 2014 et nouvelles internalisations 2015 pour un total de 9 ETP), ainsi que l'effet report de l'activité 2014 dans le cadre du renfort des rédactions (18 ETP) et des mesures d'harmonisation sociale déjà en paie (+ 4 ETP concernant la seconde semaine de congés fractionnables et le passage des chroniqueurs du soir de 5 à 4 jours par semaine) représentent à eux seuls une augmentation de + 37 ETP par rapport à 2014. Hors ces facteurs, l'activité 2015, tant en linéaire qu'en non linéaire, représente une augmentation limitée à + 9 ETP.

Par ailleurs, il convient de noter que cette évolution d'effectifs, notamment dans le cadre du renforcement des grilles de programmes (effet report année pleine 2014 et impact des nouveaux développements 2015) prend en compte une augmentation significative des remplacements sur absences (+ 13 ETP en 2015) liées principalement aux longues maladies et congés de maternité.

En 2015, le nombre d'emplois non permanents progresse de nouveau (+11), après la forte baisse observée en 2014, grâce au plan d'intégration d'un certain nombre de pigistes et CDD visant à réduire le taux de précarité de l'emploi. Entre 2014 et 2015, les effectifs permanents ont augmenté de 35 ETP. Conformément à ses engagements, France Médias Monde a réduit en 2014 son taux de précarité, le taux de recours au personnel non permanent passant de 27,6 % en 2014 à 27,5 % en 2015. Mais aura sans doute atteint les limites de cet exercice si son activité s'intensifie.

Sur ces bases, les charges de personnel se sont élevées en 2015 à 137,25 millions d'euros, en hausse de 4,54 millions d'euros, soit 3,4% par rapport à 2014. Leur augmentation prend en compte, outre les effets décrits ci-dessus de l'évolution des effectifs, les glissements habituels de la masse

---

<sup>1</sup> Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, *Avances à l'audiovisuel Public* p.31 et 32 : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>

<sup>2</sup> Redéploiement de certains budgets d'ondes courtes vers les rédactions en langues de RFI ou l'internalisation de prestataires sur des fonctions stratégiques pour l'entreprise et pour un coût inférieur relevant d'un choix stratégique de l'entreprise en matière de sécurité informatique (choix rendu d'autant plus pertinent à la suite de la cyber-attaque qui a frappé TV5Monde en avril 2015).

salariale (automatismes et mesures individuelles dans le cadre de la « négociation annuelle obligatoire »<sup>1</sup>, +1,6%), ainsi qu'une augmentation significative de la variation de provision pour congés.

*c) Un résultat net en équilibre*

**Malgré une progression limitée de l'ensemble de ses ressources (+ 1,2%), France Médias Monde a pu consolider en 2015 ses acquis et préserver l'essentiel de ses projets de développement grâce à la poursuite de ses efforts d'économies et de productivité, ceci dans le respect d'un résultat net à l'équilibre.**

## **2. L'exercice budgétaire 2016**

*a) Les produits d'exploitation*

Les produits d'exploitation de l'exercice 2016 sont attendus à 254,6 millions d'euros, en hausse de 0,9 % par rapport à 2015.

Les ressources publiques progressent de + 0,8% à 244,0 millions d'euros. L'exercice 2016 est un exercice de transition qui s'appuie sur des hypothèses fragiles d'un projet de contrat d'objectifs et de moyens, supposé couvrir la période 2016-2020, non encore négocié complètement avec les autorités de tutelle, ce qui empêche tout développement de nouveaux projets d'envergure.

Les ressources propres sont attendues à 9,2 millions d'euros, en hausse de 6,4% (+ 0,6 million d'euros) par rapport à la réalisation 2015.

Les prévisions de chiffre d'affaires publicitaire pour 2016 prévoyaient une augmentation de 14,7% par rapport au réalisé 2015.

En 2016, FMM prévoit de réaliser un chiffre d'affaires équivalent à celui de 2015, soit 4,86 millions d'euros, ce qui devrait être une bonne performance du fait du caractère non-reconductible de certaines recettes exceptionnelles réalisées en 2015.

*b) Les charges d'exploitation*

Les charges d'exploitation sont attendues en progression de 1,75 million d'euros à 254,6 millions d'euros par rapport au réalisé 2015 (+0,7%).

Les coûts de grilles de programmes, les frais de diffusion et les nouveaux médias progressent respectivement de 4,5, 0,62 et 0,11 millions d'euros. Ces augmentations sont compensées par une baisse des moyens généraux de 3,38 millions. Cette baisse des frais généraux est, pour partie, la conséquence des baisses prévisibles sur les taxes, notamment en raison de l'exemption de la taxe sur les salaires dont bénéficiera FMM en raison d'un

---

<sup>1</sup> Article L.2242-8 du code du travail.

---

financement public exclusivement issu des recettes de la contribution à l'audiovisuel public depuis 2015, alors que les subventions étaient redevables de cette taxe.

L'augmentation des charges par rapport à 2015 prend en compte la consolidation des structures rédactionnelles qui restent sous-dimensionnées au vu des objectifs et le renforcement de la proximité des offres avec les publics, l'adaptation des offres éditoriales et des contenus de FMM aux nouveaux usages de la révolution numérique<sup>1</sup>.

Il prend également en compte le maintien des positions de FMM sur les supports traditionnels de diffusion/distribution et l'accompagnement du déploiement de la TNT en Afrique, le renforcement de la cyber-sécurité, l'augmentation des obligations légales avec notamment l'archivage obligatoire des contenus des différents médias de FMM auprès de l'INA et la forte augmentation des dotations aux amortissements dans le cadre notamment des investissements réalisés en 2014 et 2015 pour migrer en haute définition les équipements de production et diffusion TV<sup>2</sup>.

Il prend enfin en compte la généralisation de la mise en œuvre d'une mutuelle obligatoire au sein de l'entreprise ; les glissements inéluctables de la masse salariale (GVT et autres augmentations salariales dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire) ainsi que la mise en œuvre de l'accord d'entreprise, signé le 31 décembre 2015, et le développement concomitant d'un nouveau système d'information de gestion ressources humaines (SIRH) unique harmonisé.

Ainsi, pour l'exercice 2016, les effectifs devraient augmenter de l'ordre de 9 ETP (hors impact des nouveaux projets), dont l'effet report en année pleine du renforcement des contenus linéaires<sup>3</sup> et non linéaires de 2015 et le renforcement de la cybersécurité avec la mise en place d'une équipe dédiée en interne.

Il conviendra d'ajouter également l'impact en ETP du lancement du site Mashable France (+ 9 ETP en année pleine présents dès le début de l'année 2016), la participation de France 24 à la nouvelle chaîne d'information publique dans le cadre de la production de modules spécifiques (environ + 5 ETP en 2016 pour un impact en année pleine de + 9 ETP), la création d'un portail internet dédié aux migrants, dont les coûts sont

---

<sup>1</sup> La participation de France 24 aux côtés de France-Télévisions, Radio France et l'INA au lancement d'une nouvelle chaîne publique nationale d'information en continu dont la diffusion est prévue dès le mois de septembre 2016 n'a pas d'impact financier, les charges de personnel étant compensées par la fourniture d'images d'actualité par les rédactions de France-Télévisions ; voir supra p. 26

<sup>2</sup> Cette augmentation s'inscrit également dans le cadre de la reconstitution progressive d'un niveau de capacité d'autofinancement plus conforme aux enjeux et défis technologiques à venir et à l'activité de l'entreprise ;

<sup>3</sup> La pérennisation de l'enrichissement des grilles mis en œuvre en 2015 (plus de 70 % des budgets des rédactions est constitué de masse salariale, la quasi-totalité des contenus alimentant les grilles de programme étant faite en interne).

intégralement financés par une subvention européenne (environ + 5 ETP en 2016 pour un impact en année pleine de + 9 ETP).

Enfin, il faudra tenir compte de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise avec les créations d'emplois prévues au sein de France 24 (environ + 20 ETP). Le budget de masse salariale associé à ces créations est, quant à lui, déjà pris en compte dans les comptes 2015 de FMM pour financer des dépenses ponctuelles, liées notamment au paiement de tout l'historique des jours de récupération.

Concernant le **recours au personnel non permanent**, France Médias Monde a stabilisé en 2015 son taux de précarité à **27,5 %** après une politique importante d'intégration dans le personnel permanent menée en 2014. Ce taux devrait légèrement augmenter en 2016 du fait de la politique prudente de l'entreprise en matière de recrutement consistant à privilégier le recours à du personnel non permanent sur des projets non forcément pérennes (à l'instar notamment du portail dédié aux migrants). Il sera également impacté par les créations d'emplois prévues dans le cadre de l'harmonisation sociale en fonction des types de contrats de travail mis en œuvre (CDI, CDD, piges).

**En 2016, les charges de personnel devraient augmenter de + 1,7 M€, soit + 1,2 %** (hors nouveaux projets faisant l'objet de financements spécifiques ou ne pesant pas sur l'équilibre budgétaire de l'entreprise cf. chaîne info nationale du service public) : lancement du site Mashable en France, participation de France 24 à la nouvelle chaîne d'information publique, création d'un portail internet dédié aux migrants), dont principalement le glissement de la masse salariale (1,5 M€, soit + 1,1 %) et le renforcement de la cybersécurité (0,3 M€), pour atteindre 138,9 M€. **En prenant en compte les projets nouveaux, les charges de personnel devraient s'élever à environ 140,2 M€, au-delà de la prévision budgétaire initiale.**

## II. 2017, UNE ÉQUATION BUDGÉTAIRE EN PHASE AVEC LE NOUVEAU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

### A. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2016-2020 EN COURS DE FINALISATION

Comme il a été rappelé<sup>1</sup>, le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016-2017 est en phase d'examen pour avis par les commissions parlementaires compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat. Sans préjuger des amendements qui pourraient être proposés à l'issue de cet examen, il importe d'en décrire les grandes lignes, celles-ci constituant le fondement de la construction budgétaire 2017 et de la détermination du

---

<sup>1</sup> Voir *supra* p.19

---

montant de la dotation attribuée à FMM au titre du compte d'avances de l'audiovisuel public.

### **1. L'adaptation des offres éditoriales à la diversité des publics**

Sous ce chapitre, le contrat d'objectifs développe la stratégie éditoriale des médias de FMM qui passe par la consolidation et le développement des offres linéaires, la poursuite du développement du numérique et les synergies à développer entre ces différents médias.

#### *a) Consolidation et développement de l'offre de programmes de RFI, France 24 et MCD*

##### (1) Valeurs, proximité, qualité

La pérennisation de l'offre éditoriale est présentée dans son unité autour d'un socle de valeurs communes et d'engagement partagés de la démocratie et des droits humains, dans une approche d'éducation aux médias et d'engagement citoyen, d'accessibilité des programmes, d'égalité hommes-femmes, de représentation de la diversité sociale et culturelle, de découverte et de promotion des talents.

Elle est construite autour d'une stratégie axée sur le multilinguisme qui permet d'aller au-delà de la famille francophone et de s'ouvrir à d'autres auditoires en parlant leur langue dans une démarche de proximité (diffusion de RFI en 13 langues, de MCD en arabe et de France 24 en français, en anglais, en arabe et espagnol). Cette mission est conçue comme une mission de service public à l'échelle mondiale à l'égard des auditeurs, téléspectateurs et internautes. Une nouvelle capacité technique sera développée, qui permettra à France 24 d'organiser des décrochages de contenus à destination de l'Afrique.

Elle est construite autour d'une même exigence de qualité des programmes. Des moyens conséquents (10 millions d'euros à l'horizon 2020) sont apportés pour enrichir et consolider l'offre de programme sur les trois médias.

Un indicateur permettant d'apprécier globalement les chaînes de FMM dans leur zone traditionnelle d'influence en mesurant la notoriété globale et le taux de satisfaction est mis en place (indicateur n°1).

Par ailleurs, un indicateur synthétique mesurant l'évolution du volume de contacts pour FMM (audience linéaire et numérique) figure dans le contrat (indicateur n°3).

#### *b) Développement de nouveaux contenus*

La stratégie éditoriale prévoit également de développer des projets éditoriaux structurants pour élargir les publics des médias de FMM :

(1) Le lancement d’une chaîne France 24 en espagnol

**Le lancement de France 24 en espagnol** constitue le principal enjeu du contrat, tant sur le plan financier que sur le plan stratégique, avec un coût en année pleine de 7,3 millions d’euros à partir de 2018. La chaîne commencera sa diffusion à l’automne 2017 ; le budget a donc été calibré pour assurer son lancement et son fonctionnement sur le dernier trimestre (2,9 millions d’euros).

Cette chaîne est principalement destinée à une diffusion en Amérique. Ce lancement permettra à France 24 de se doter d’une quatrième langue, commune à la grande majorité de tout un 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 qui est l’une des plus utilisées sur Internet et les réseaux sociaux.

France 24 diffusera, à destination de l’Amérique latine, un troisième signal à côté des signaux francophone et anglophone déjà présents et proposera une offre de 6 heures quotidiennes en espagnol, complétée par ses programmes en français ou en anglais.

La diffusion de France 24 en espagnol profitera notamment des accords de distribution déjà noués pour les chaînes en français et en anglais en Amérique latine<sup>1</sup>, mais devra également pouvoir s’appuyer sur l’extension de son réseau de distribution. Une fois la diffusion primaire assurée par un satellite de couverture, il faudra convaincre les opérateurs un par un de reprendre la chaîne<sup>2</sup>.

Cette nouvelle offre lui permettra aussi d’y développer sa présence avec le soutien, en termes de notoriété et de communication, du réseau FM et des 400 radios partenaires de RFI en espagnol dans la zone.

Le développement de France 24 en espagnol s’appuiera sur une organisation novatrice qui capitalisera sur les compétences et les savoir-faire télé, radio et environnements numériques du groupe France Médias Monde. La chaîne disposera d’une rédaction implantée en Amérique latine, à Bogota, composée d’une équipe multinationale, avec le soutien d’un large réseau de correspondants répartis sur tout le continent. Cette organisation permet de développer des contenus de proximité à travers une rédaction régionale. Cette rédaction délocalisée travaillera en lien avec une autre équipe basée à Paris, chargée des contenus « France » et « International ». Sur le plan technique, il est prévu d’avoir recours à une prestation externe locale qui pourrait assurer l’ensemble des tâches techniques, comme le fait le prestataire de FMM à Paris (production, post-production, exploitation...).

---

<sup>1</sup> Voir supra p.32

<sup>2</sup> Au Mexique, FMM a signé un accord de diffusion partielle de France 24 en espagnol avec le service public de radiodiffusion (SPR), qui nous permettra de toucher 12 millions de foyers dans le pays. Cet accord permet également à RFI d’être reprise en espagnol sur une vingtaine de fréquences supplémentaires au Mexique.

---

France 24 en espagnol sera déclinée dans les environnements numériques (site Internet, applications mobiles, réseaux sociaux...) pour une plus grande accessibilité et pour favoriser l'interactivité avec ses publics. Une cellule spécifique de la rédaction délocalisée sera, quant à elle, notamment en charge d'animer et promouvoir les environnements numériques de France 24 et de RFI en espagnol.

Un indicateur permettra de suivre la mise en œuvre du lancement de France 24 en espagnol (indicateur n°2).

**Vos rapporteurs estiment que ce projet est raisonnable dans ses dimensions et dans sa progressivité.**

(2) La participation de France 24 à la nouvelle offre nationale publique d'information

La participation de France 24 à la nouvelle offre nationale publique d'information lancée le 1<sup>er</sup> septembre 2016 (*franceinfoto*), fruit d'un partenariat entre France Télévisions, Radio France, FMM et l'INA. Ce projet a, avant tout, vocation à valoriser l'expertise de chacun des partenaires pour constituer une offre globale d'information, chaque participant y apportant son savoir-faire afin de créer une nouvelle dynamique propre au service public. France 24 fournit plus de 25% du volume horaire de diffusion sur 24 heures; ce qui fait d'elle un partenaire essentiel de la chaîne

La participation de France 24 à cette nouvelle offre permet d'élargir la présence de la chaîne en France, d'améliorer sa visibilité et d'obtenir ainsi un gain de notoriété utile au statut international de France 24.

La participation de France Médias Monde à ce projet s'inscrit dans le cadre du renforcement des coopérations au sein du service public audiovisuel. Le dispositif retenu dans la convention qui a été signée entre France Médias Monde et France Télévisions repose sur le principe d'un échange équilibré sur le plan économique qui ne pèse pas sur le budget de l'entreprise et donc sur les missions internationales du groupe. En revanche, les 9 emplois (ETP) mobilisés pour le projet entrent dans sa masse salariale et, en cas d'échec, resteront à la charge de FMM.

**Vos rapporteurs considèrent que cette participation ne doit pas épuiser toute vocation à une diffusion de France 24 en français ou en arabe sur le territoire national, y compris sur la TNT.**

Ils estiment également que cette participation par le biais d'un échange de prestations est satisfaisante. Ils mettent en revanche en garde contre toute évolution qui pourrait amener FMM à participer à une structure juridique commune, sous forme d'une société ou d'un GIE, quand bien même sa participation se limiterait à des apports en nature ou en industrie, sans versement de capital en numéraire. FMM doit éviter tout engagement qui la contraindrait à l'avenir par le biais d'une augmentation de capital, à supporter le poids financier d'une gestion déficitaire de cette

**entité. En effet, l'équilibre économique est loin d'être assuré sur un marché très concurrentiel avec plusieurs chaînes privées d'information continue diffusée sur les mêmes supports (BFMTV, C-Télé et LCI) et sa gestion actuelle a fait l'objet d'un certain nombre de critiques de la Cour des comptes dans son rapport sur la gestion de France-Télévisions.**

#### Extraits du rapport de la Cour des Comptes

(...) en l'état actuel des informations disponibles, le succès de cette nouvelle offre dépendra de trois facteurs qui demeurent pour l'heure incertains : son coût pour l'entreprise en l'absence d'estimation financière exhaustive ; la levée d'obstacles organisationnels majeurs dans le fonctionnement actuel des rédactions de France Télévisions (polyvalence et mobilité des salariés au sein de l'entreprise, meilleures valorisation et exploitation de l'information produite en région) ; sa capacité à se distinguer et à s'affirmer sur un marché très concurrentiel alors qu'aucune étude d'impact n'a été réalisée préalablement à son lancement. (...)

En juillet 2016, les charges d'exploitation de la future chaîne (hors apports internes et externes par les partenaires) étaient évaluées par France Télévisions à 9,6 M€ en 2016 et à 19,3 M€ une fois la chaîne totalement mise en place. (...)

Cette évaluation prévisionnelle du coût de la future chaîne peut être appréciée en référence à ce qu'affiche la chaîne d'information continue de la BBC, BBC News (...). BBC News coûte 81 M€ par an au groupe britannique public, dont 59,6 M€ uniquement sur la production de contenu (...).

De même, il convient de mentionner que les charges d'exploitation de BFM TV (première chaîne d'information continue française) s'élèvent à environ 60 M€ annuels.

Au regard des données communiquées, il a été difficile pour la Cour d'apprécier la validité de la prévision de coût d'exploitation qui, n'intégrant pas l'ensemble des apports en nature et en industrie fournis par l'entreprise et ses partenaires dans le projet, ne permet pas de disposer d'une évaluation du coût complet de la future chaîne.

En conséquence, il apparaît indispensable que soit menée une expertise sérieuse et approfondie permettant de déterminer ce coût complet et, partant, d'en apprécier la pertinence par référence à des comparaisons établies sur des chaînes similaires déjà existantes, afin de prévenir tout risque de dérapage financier.(...).

Concernant le redéploiement des 88 salariés vers la chaîne d'information continue, France-Télévisions n'a pas été en mesure de présenter les mesures de réorganisation sous-jacentes indispensables à ces transferts internes. En l'absence de plan clairement établi, la direction des ressources humaines devra également être vigilante afin que ces redéploiements ne se traduisent pas *in fine* par des embauches (notamment de salariés non permanents) dans les services d'origine des salariés redéployés. (...)

Le traitement du flux continu d'informations en direct nécessite la formation rapide des salariés ainsi qu'une plus grande polyvalence de ceux-ci (notamment entre monteuses et journalistes). Or, la négociation sur les compétences complémentaires n'est pas encore engagée à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise et une mise en œuvre circonscrite aux salariés de la chaîne d'information par avenant à l'accord collectif du 28 mai 2013 se heurte à des réticences importantes.

France-Télévisions entend également valoriser le travail des rédactions en région qui constitue, sans conteste, un atout par rapport aux autres chaînes d'information continue dépourvues, quant à elles, de ce maillage territorial. Le fait qu'il n'existe pas de dispositif d'astreinte dans le réseau régional de France 3 invite néanmoins à tempérer les résultats à attendre de cette perspective. (...).

(...) si la part d'audience des chaînes gratuites d'information en continu a été marquée par une très forte croissance entre 2007 et 2013, passant de 0,5 % à 2,7 %, « il est peu probable qu'elles connaissent à l'avenir une hausse analogue de leur part d'audience

cumulée. ». Le tarissement de l'audience des chaînes d'information continue est d'ailleurs un phénomène que l'on observe aux États-Unis (...).

Si la chaîne d'information en continu parvient à proposer une offre d'information réellement qualitative et réussit à trouver son public, sa bonne articulation avec le reste du secteur de l'information n'en demeure pas moins un enjeu capital. Il importe qu'elle puisse concourir aux changements que ce secteur doit opérer (polyvalence des salariés ; plus grande intégration entre les rédactions nationales, régionales et ultramarines ; coopération renforcée entre les entreprises de l'audiovisuel public), faute de quoi elle deviendra une rédaction nationale de plus.

*Conduit à marche forcée, le projet de chaîne d'information constitue, pour France-Télévisions, l'opportunité de créer une nouvelle dynamique dans ce domaine, même s'il lui reste des obstacles à lever en interne pour en garantir la performance économique et en maîtriser les coûts. À ce titre, les coûts réel et complet de la chaîne d'information doivent être estimés sans délai. (...).*

*<http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/France-Televisions-mieux-gerer-l-entreprise-acceler-les-reformes>*

### *c) La poursuite de la conquête du numérique*

Suite aux succès enregistrés ces dernières années sur ses environnements numériques, FMM poursuivra sa stratégie de diversification des canaux de diffusion, en favorisant davantage l'exposition de ses contenus sur l'ensemble des plateformes numériques existantes et, notamment, les environnements numériques partenaires les plus attractifs en terme de fréquentation (réseaux sociaux).

Afin de permettre cette accessibilité, souvent en mobilité, les contenus produits doivent s'adapter aux nouveaux usages. Ainsi, les **nouvelles formes d'écriture** (vidéographie, « vidéo mobile », dessin animé d'actualité, développements autour du son ...) **et leur mise en forme** seront largement développées.

Enfin, France Médias Monde doit se distinguer dans l'univers numérique en réaffirmant sa mission de service public, notamment auprès des jeunes générations au travers du développement du site **RFI Savoirs**<sup>1</sup> et de la pérennisation du site **Mashable** en français avec France 24<sup>2</sup>, initié en 2016 (dont le financement est assuré hors ressources publiques) ainsi que par sa participation au **lancement d'un portail d'information à destination des populations de migrants**.

<sup>1</sup> Voir supra p.23

<sup>2</sup> Voir supra p.25

### **Un portail d’information à destination des populations de migrants**

Ce portail proposera des contenus accessibles en arabe, en anglais et en français, permettra également la mise à disposition de produits de formation en ligne notamment en matière d’apprentissage linguistique et proposera enfin des liens vers des sites institutionnels. Ce projet sera développé par FMM aux côtés de la Deutsche Welle et de l’ANSA (agence de presse italienne) et sera intégralement financé par l’Union Européenne pour son développement et son exploitation aussi longtemps que l’Union Européenne le jugera nécessaire. Ce site fonctionnera avec une équipe spécifique répartie entre les trois partenaires, avec un triumvirat de coordination éditoriale.

Des moyens sont apportés à cet objectif : 1,9 million d’euros à l’horizon 2020 (+23%).

L’indicateur n° 4 mesure l’audience sur les environnements numériques (propres et partenaires) et sur les réseaux sociaux, ce qui permet de mesurer les performances numériques de FMM

#### *d) Singularité, coopérations et mutualisations*

Réaffirmer la singularité de chaque média et leurs spécificités éditoriales n’empêche pas de travailler à la recherche d’enrichissements mutuels et de complémentarités permettant à chaque entité de pouvoir bénéficier des atouts et des expertises des autres. Le contrat a vocation à voir la montée en puissance de cette stratégie de recherche permanente de complémentarités éditoriales.

## **2. Le développement de la présence mondiale des médias de France Médias Monde**

Sous ce chapitre, le contrat expose trois items : une stratégie de présence internationale adaptée aux évolutions des marchés, soutenue par des actions de marketing et de communication renforcées et la constitution par le rapprochement de CFI et de FMM d’un pôle d’expertise média dans le domaine de l’aide au développement.

#### *a) Une stratégie de présence internationale adaptée aux évolutions des marchés*

Un enjeu majeur pour France 24 sur la prochaine période porte sur le passage progressif vers une diffusion en HD. Tous les grands opérateurs satellitaires en Europe, en Asie, dans les Amériques, favorisent d’ores et déjà les chaînes en HD et à terme, demanderont à ce que toutes les chaînes soient diffusées dans cette norme, condition *sine qua none* pour leur référencement dans les bouquets. Ainsi, une partie de la distribution de France 24 devra passer de manière progressive et raisonnée à la Haute Définition dans des zones cibles permettant d’éviter, sur certains territoires, le risque d’un

déréférencement par certains grands opérateurs ou bien le risque d'être relégué en fin de plan de service sans aucune visibilité<sup>1</sup>.

Le contrat fixe ensuite, territoire par territoire, des objectifs particuliers ou généraux, en leur affectant un degré de priorité, mais sans jamais renoncer à saisir les opportunités. En Afrique, priorité est donnée à la diffusion de France 24, en français ou en anglais, sur la TNT gratuite et au maintien des positions de RFI particulièrement à travers le développement du réseau des radios partenaires. Au Maghreb et au Proche-Orient, l'objectif est de maintenir les positions de France 24 et de rechercher des opportunités de diffusion de MCD. Dans les Amériques, la priorité est donnée au développement de la chaîne de France 24 en espagnol et au développement de la diffusion des radios du groupe dans leur dimension multilingues. En Asie, la priorité à l'Inde n'exclut aucune opportunité à saisir. Idem en Europe où le maintien des positions constitue le principal objectif.

En revanche, **la diffusion sur le territoire national** des médias de FMM est évoquée avec une extrême prudence, rappelant « *la priorité au développement à l'étranger sans exclure qu'il puisse être étudié... au regard de la saturation du réseau FM, la diffusion des médias radiophoniques pourra être envisagée prioritairement sur la radio numérique terrestre, de façon ciblée, sous réserve du respect du plan d'affaire et de l'approbation du conseil d'administration....* » Enfin, s'agissant de France 24, le contrat se borne à un état des lieux sans ouvrir aucune perspective autre que la distribution en HD.

**Vos rapporteurs regrettent le manque d'ambition manifeste à favoriser la diffusion sur le territoire national des médias de France Médias Monde qui constitue un recul par rapport au précédent contrat alors que le cahier des missions et des charges de FMM a été modifié pour le permettre en 2014 et ne répond pas aux souhaits exprimés par votre commission dans son avis sur le contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015 et depuis lors dans les différents rapports pour avis sur le programme 844<sup>2</sup>.**

Les frais de diffusion et de distribution augmentent de 3,4 M€ (+ 13 %) à horizon 2020. Cette évolution prend principalement en compte :

- le développement de la distribution de France 24, avec notamment l'accompagnement du déploiement de la TNT en Afrique, et la recherche d'opportunités pour RFI et MCD ;

- le développement de la distribution de France 24 en HD ;

---

<sup>1</sup> Les premiers marchés sur lesquels l'offre Haute Définition de France 24 sera disponible seront l'Asie, d'une part, et les Amériques, d'autre part, au travers du lancement de la chaîne en espagnol, marchés pour lesquels la Haute Définition est réellement un atout significatif. Certains opérateurs pourront être ponctuellement livrés en norme HD (MPEG4) en France et en Europe, au gré des opportunités de marché et des évolutions réglementaires.

<sup>2</sup> Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, Avances à l'audiovisuel Public p.8,25 et 38 : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>.

- la conséquence en termes d’amortissements des travaux à réaliser sur le site d’émission en ondes moyennes de Chypre afin de continuer à l’avenir à garantir la diffusion de MCD sur une zone de crise, stratégique pour la France.

Les indicateurs n° 5 et n°6 mesurent respectivement la pénétration de France 24 sur les offres TNT lancées en Afrique et la distribution de France 24 en haute-définition.

*b) Le renforcement des actions de notoriété*

FMM doit également renforcer la visibilité de ses contenus dans un contexte marqué par l’abondance des offres. En effet, quelle que soit la qualité des contenus, « faire », sans se faire connaître auprès des publics, ne suffit plus. Limitées dans le cadre du précédent contrat en raison de la priorité donnée à l’enrichissement des antennes du groupe, les dépenses en marketing/communication doivent donc être augmentées dès 2017, elles sont souvent demandées par les opérateurs, en contrepartie d’une distribution sur leurs réseaux ou dans leurs bouquets de programmes.

Le renforcement des actions de communication et marketing se traduit par un effort supplémentaire significatif de FMM à horizon 2020 de 1,2 million d’euros. Toutefois, un *nota bene* rend fongible cette enveloppe avec celle des moyens supplémentaires consacrés au développement de la distribution/diffusion (3,4 M€) ceci afin de pouvoir adapter, année après année, en tant que de besoin, la répartition de ces moyens en fonction notamment des contraintes éventuelles du marché sur le calendrier de passage de la distribution de France 24 en HD.

**Vos rapporteurs avaient déploré, lors de l’exécution du précédent contrat, que ces dépenses soient toujours les premières sacrifiées au titre des économies de fonctionnement alors qu’elles constituent un investissement qui conditionne l’audience et donc la « monétisation » des programmes. Ils se réjouissent de leur mise en exergue dans le présent contrat et également dans le compte de résultat analytique prévisionnel.**

*c) Constituer un pôle d’expertise dans le domaine de l’aide au développement des médias et par les médias (rapprochement avec CFI)*

À l’occasion de la réforme de ses actions de coopération, l’État a décidé de rapprocher CFI de FMM. Le contrat envisage, à l’horizon 2018, **l’adossement de CFI**, organisme chargé de la coopération dans le domaine de l’audiovisuel, à France Médias Monde.

L’ensemble du processus de rapprochement entre CFI et FMM devant être finalisé au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2018, l’année 2017 constituera une année transitoire pour la mise en œuvre des dispositions juridiques, sociales et financières, ainsi que pour le volet immobilier.

---

Sans se pencher sur l'opportunité et l'intérêt d'un tel rapprochement, vos rapporteurs estiment que cette activité devra être cantonnée dans une filiale et que la relation entre les deux entités doit reposer sur une convention et des outils performants de comptabilité analytique. Il convient, en effet, d'établir une étanchéité parfaite entre deux activités qui ne relèvent, ni de la même logique, ni du même mode de financement. La contribution à l'audiovisuel public est une ressource affectée qui ne saurait, même indirectement, financer d'autres actions que celles prévues par la loi, à savoir l'activité de production et de diffusion des sociétés nationales de programme et les activités de l'Institut national de l'audiovisuel.

Les modalités de financement de ce rapprochement et le plan d'affaires de CFI pour les prochaines années font actuellement l'objet d'une mission d'appui au rapprochement, et feront l'objet d'un avenant au contrat, dès lors que le conseil d'administration de FMM en aura approuvé les modalités. En conséquence, **les commissions parlementaires compétentes devront être saisies pour avis de cet avenant en application des dispositions de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986.**

### **3. L'optimisation de l'organisation et la maîtrise des équilibres budgétaires**

Dans le cadre d'une société stabilisée dans son fonctionnement et qui a réformé son organisation en profondeur, il s'agit d'optimiser sa gestion, de maintenir son équilibre budgétaire et de développer les coopérations au sein de l'audiovisuel public.

#### *a) Une politique de gestion optimisée et responsable dans une démarche d'amélioration continue*

L'optimisation de la gestion passe par la prévention des risques, la maîtrise des charges de personnel et la conduite d'une politique de ressources humaines performante ainsi que par la stabilisation de la stratégie d'investissement.

##### (1) La prévention des risques

Les efforts en matière de sécurité mis en œuvre ces dernières années<sup>1</sup> devront être prolongés sous leurs différents aspects : sécurité des équipes sur le terrain, sécurité du bâtiment, sécurité des systèmes d'information et de diffusion, etc. Après le travail de cartographie des risques effectué au cours du précédent contrat, un plan de continuité de l'antenne et un plan de reprise d'activité (PRA) seront élaborés. Une attention toute particulière est portée à la sécurité des systèmes d'information et de diffusion dans un contexte où la menace de cyberattaques est toujours plus élevée. Un plan

---

<sup>1</sup> Voir supra p. 36.

d’action visant au renforcement de la sécurité des systèmes d’information et de diffusion, sur la base des recommandations de l’ANSSI, est prévu avec des investissements portant sur la sécurisation du matériel dès 2016 et la création d’une structure de supervision permettant de gérer l’environnement de la sécurité informatique.

(2) La gestion des ressources humaines

L’entreprise prendra en compte **l’évolution des charges de personnel** liée au glissement de la masse salariale (GVT) dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO). Suite aux deux plans de départs volontaires qui ont contribué au rajeunissement de la pyramide des âges, aucun « effet noria » notable n’est à attendre sur la période du contrat. Ainsi, les départs à la retraite prévisionnels qui interviendront sur la période ne concernent que 15 personnes environ d’ici à fin 2020, soit 1,1% du personnel permanent.

FMM a signé, le 31 décembre 2015, un accord d’entreprise, visant à harmoniser les conditions de travail des salariés des différents médias<sup>1</sup>. La politique salariale de l’entreprise s’inscrira dans ce cadre, avec notamment la résorption de disparités salariales résiduelles.

La masse salariale devrait progresser en moyenne de 1,5 % par an sur la durée du contrat passant de 137,2 millions d’euros à 147,7 en 2020<sup>2</sup>.

Le plan d’affaires est construit sur la base d’une augmentation maîtrisée des charges de personnel à objectifs constants prenant en compte le glissement annuel habituel de la masse salariale (+ 1,5 M€ par an, soit 7,5 M€ sur la période du contrat), la mise en œuvre d’une politique de résorption de disparités salariales résiduelles (+ 0,2M€ à compter de 2017, soit 0,8 M€ sur 2017 – 2020) et un objectif d’économie sur la masse salariale dans le cadre de la négociation de départs de collaborateurs non remplacés à hauteur de 1,0 M€ sur la période du contrat.

Des indicateurs (n° 7) permettent de suivre l’évolution des charges de personnel et leurs parts dans les charges d’exploitation qui devraient rester stables (54%) jusqu’en 2020.

**Compte tenu de l’évolution des effectifs et des charges de personnel observée au cours du précédent contrat, leur maîtrise constitue**

---

<sup>1</sup> Voir *supra* p. 35.

<sup>2</sup> L’évolution de ces charges de personnel sur la durée du contrat prend en compte l’impact des développements connus et dont la pérennité est assurée à travers un financement via la CAP, à l’instar de la participation de France 24 à la chaîne publique Franceinfo, des développements concernant les environnements numériques ou de l’équipe spécifique à Paris dans le cadre de la nouvelle offre en espagnol, sans préjudice des éventuelles modifications de périmètres pouvant intervenir (internalisations ou externalisations). En revanche, la trajectoire de charges de personnel sur 2016 – 2020 figurant dans le contrat n’intègre pas l’impact en masse salariale des développements non nécessairement pérennes et financés par des ressources spécifiques hors CAP, comme par exemple, à ce jour, le site Mashable France ou le portail mobile consacré aux migrants.

---

### **L'une des conditions majeures de l'équilibre budgétaire et comptable de la société.**

Les dispositions de l'accord d'entreprise devront être appliquées et transposées dans les systèmes d'information RH. A ce titre, un outil de planification permettant notamment une gestion efficace des congés, des coûts de grille et du recours à l'emploi non permanent devra être généralisé à l'ensemble de l'entreprise. Un autre projet consiste en la mise en œuvre d'un système d'Information RH (SIRH) unique et harmonisé au niveau de la société permettant de prendre en compte toutes les composantes et nouvelles règles/processus de l'accord d'entreprise et améliorer le pilotage et le suivi des effectifs et de la masse salariale. Ce nouveau SIRH devrait être mis en œuvre en 2017. L'accord d'entreprise comprend également le déploiement, réalisé en 2016, d'une mutuelle pour tous les salariés, conformément à la loi de sécurisation de l'emploi qui prévoit l'instauration d'une assurance complémentaire santé obligatoire pour toutes les entreprises à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Enfin, la lutte contre toutes les discriminations reste un axe central de la politique de gestion des ressources humaines, mais aussi un engagement sur toutes les antennes du groupe. FMM s'engage de manière volontariste sur différentes thématiques : égalité entre femmes et hommes, handicap, diversité sociale et égalité des chances. Des indicateurs de suivi (n° 8) permettent de suivre la part du personnel féminin dans l'encadrement des journalistes et la part des mesures individuelles attribuée aux femmes.

#### (3) La stratégie d'investissement

Le plan d'investissement sur la période 2016-2020 vise à maintenir le périmètre d'activité de l'entreprise sans mutation importante de technologie.

Du fait du niveau important des investissements réalisés sur la période 2013-2015, liés principalement à la migration en haute définition (HD) des outils de production et diffusion TV, les dotations aux amortissements vont progresser sur les années 2016-2018, se stabiliser en 2019 et commencer à baisser à partir de 2020.

La stabilisation de l'investissement n'interdit aucunement le développement technologique de l'entreprise et l'évolution des outils et des systèmes. Tout nouveau projet d'investissement<sup>1</sup> devra toutefois s'inscrire dans le budget imparti. Il en va ainsi notamment des investissements nécessaires à la conservation des archives télévisuelles de l'INA<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Marquage des images par l'insertion d'une signature invisible et permanente à l'intérieur des images numériques, décrochages publicitaires...

<sup>2</sup> L'archivage des contenus de RFI est déjà en cours de réalisation, l'enjeu porte sur l'archivage des contenus TV propres de France 24. Compte-tenu des obligations réglementaires et des discussions avec l'INA, l'archivage des contenus audio de MCD n'est pas envisagé à ce stade.

Enfin, les baux immobiliers des locaux que loue aujourd’hui FMM arrivent à échéance fin février 2021, l’entreprise devra réfléchir dès 2018 à sa stratégie immobilière future afin d’étudier les différentes solutions possibles.

*b) La maîtrise des équilibres budgétaires*

(1) Maîtrise des charges

L’entreprise s’engage sur la maîtrise de ses charges et la mise en œuvre des nouveaux développements dans les enveloppes de crédits affectées.

Elle engage pour cela une démarche d’amélioration continue des outils et des *process* de gestion. Afin de renforcer son expertise en matière de marchés publics et son processus d’achat, à travers la professionnalisation de la fonction, un règlement intérieur des achats, précisant notamment les dispositions applicables aux marchés inférieurs aux seuils d’appel d’offres européens, sera soumis au conseil d’administration.

Enfin, l’entreprise s’engage dans une démarche d’amélioration continue et de transparence en matière de suivi financier : les informations régulièrement transmises aux instances de gouvernance seront complétées d’une information financière par nature de charges.

Les directions communes et moyens généraux s’inscrivent en baisse de 1,9 M€ à horizon 2020 par rapport à 2015. Leur évolution prend en compte un abandon de la taxe sur les salaires et une baisse des charges sociales dans le cadre du pacte de compétitivité intervenue dès 2016, ainsi qu’un objectif d’économies sur les frais de fonctionnement dans le cadre des appels d’offres et renégociation de contrats.

Au-delà de cette baisse, les économies réalisées permettront de financer les indexations contractuelles (baux immobiliers, etc.), les évolutions de la masse salariale concernant les directions communes ainsi que la réévaluation de la provision pour indemnités de départs en retraite.

(2) Les ressources

(a) Un apport conséquent de ressources publiques

Les ressources publiques augmentent de 23,1 M€ à horizon 2020, soit une progression de 9,5 % par rapport à 2015, ce qui représente une augmentation moyenne annuelle de + 1,9%.

Si l’on peut regretter le manque d’ambition de la politique audiovisuelle extérieure à l’aune des investissements réalisés par d’autres Etats comparables<sup>1</sup>, la situation des finances publiques et les priorités

---

<sup>1</sup> La BBC met en place un vaste plan d’économies de plus de 200 M€ sur ses services domestiques et alloue, à son service BBC World, une augmentation de 48 M€ de son budget en 2016-2017 puis de 120 M€ par an. La Deutsche Welle verra ses moyens augmenter de 12 M€ par an à compter de 2016.

politiques du moment (défense, police, justice) ne permettent guère de porter un effort de même ampleur. L'engagement de l'Etat peut être qualifié de satisfaisant. Il permet de stabiliser le financement public à 96% des ressources et affirme ainsi l'éminente vocation de service public de la société. **Il témoigne également de la capacité de l'État à récompenser l'efficacité de la gestion d'un opérateur vertueux et l'importance qu'il attache à ses médias en appui de sa politique d'influence.**

**Il n'en demeure pas moins que la réalisation du contrat d'objectifs restera subordonnée au respect des engagements de l'État, notamment par le versement d'avances sur la contribution à l'audiovisuel public à la hauteur et selon le calendrier prévus.**

(b) Le développement des ressources propres

Les ressources propres progressent de 1,3 M€ en 5 ans, soit une augmentation de 15,3 % par rapport à 2015.

Les gains escomptés en matière de notoriété du fait de la redynamisation de la stratégie marketing, l'accès à la publicité de marque pour RFI, la monétisation de la présence des médias de FMM sur les réseaux sociaux, ainsi que la mise en place d'un décrochage élargi des programmes de France 24 à destination de l'Afrique permettant le développement des recettes issues des parrainages de certains magazines, rendraient possible une progression de 1,2 M€ des ressources publicitaires sur la période.

**Cet objectif représente une croissance de 30,4%, ce qui paraît surévalué** compte tenu de la conjoncture économique mondiale, des limites du champ de commercialisation des espaces publicitaires qui s'imposent aux médias d'information et de la croissance des ressources publicitaires observée au court de la période précédente. **Il ne pourra en tout état de cause être réalisé que si la modification du cahier des charges de FMM est apportée dès le 1<sup>er</sup> semestre 2017 pour aligner ces dispositions sur celui de Radio France en matière de diffusion de publicité commerciale sur les antennes françaises de RFI et de MCD (y compris dans les programmes qu'elles peuvent proposer à des radios partenaires), que si sont assouplies certaines des contraintes relevées par vos rapporteurs dans leur précédent avis<sup>1</sup>, et que soit étendue la diffusion des médias de FMM sur le territoire national.**

Enfin, un axe de développement porte sur la diversification des ressources et la recherche de financements auprès de bailleurs internationaux. C'est le cas avec le projet de portail d'information à destination des migrants qui est financé intégralement par une subvention de la Commission européenne, lorsqu'ils financent des projets spécifiques hors contrat. Ce faisant, ils n'ont, dès lors, aucun effet sur l'équilibre

---

<sup>1</sup> Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, Avances à l'audiovisuel Public p.37 et 38 : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>

budgétaire de l'exécution du contrat, ce qui limite l'ambition à une progression réaliste de + 3,5% sur la période.

Un indicateur (n° 9) mesure l'évolution des ressources propres (hors subventions européennes).

*c) La coopération au sein du service public de l'audiovisuel*

Enfin le contrat liste classiquement les actions de coopération qui pourront être menées avec des partenaires du secteur public de l'audiovisuel et avec l'AFP et, plus particulièrement, les chantiers qui font l'objet d'une réflexion dans le cadre du comité stratégique de l'audiovisuel public. A noter l'annonce de négociations spécifiques avec l'INA, qui, au-delà de l'archivage des contenus télévisuels de FMM, porteront aussi sur l'utilisation des infrastructures de l'INA dans le cadre de la construction du plan de reprise d'activité (PRA) de FMM.

**Vos rapporteurs souscrivent naturellement à ces démarches si elles peuvent conduire à la réalisation de véritables économies de gestion et de synergie profitable à chacune des entités. Elles ne doivent pas avoir pour but de soutenir des activités déficitaires de telle ou telle entreprise en augmentant les charges des autres.** Jusqu'à maintenant, la seule démarche visible de cette coopération est la chaîne d'information continue sur laquelle des réserves ont été formulées dans la mesure où elle présente davantage un risque d'augmentation des charges que de réelles économies.

#### **4. Le compte de résultat analytique**

Un compte de résultat analytique prévisionnel 2016-2020 synthétise les grandes évolutions décrites ci- dessus.

| (montants en millions d'euros)                                       | 2015<br>REEL   | 2016<br>BUDGET<br>CA | 2017<br>COM    | 2018<br>COM    | 2019<br>COM    | 2020<br>COM    | Evolution<br>2015 - 2020<br>M€ %<br>fav(défav) |             |
|--|----------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--|-------------|
| <b>PRODUITS</b>  | <b>252,4</b>   | <b>254,6</b>         | <b>260,9</b>   | <b>269,3</b>   | <b>272,9</b>   | <b>275,1</b>   | <b>22,7</b>                                    | <b>9,0%</b> |
| Dotations publiques  | 242,0          | 244,0                | 251,5          | 259,7          | 263,1          | 265,1          | 23,1   | 9,5%        |
| Subvention   | 0,0            | 0,0                  | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0  |             |
| Contribution à l'audiovisuel public                                  | 242,0          | 244,0                | 251,5          | 259,7          | 263,1          | 265,1          | 23,1   |             |
| Ressources propres   | 8,7            | 9,2                  | 9,4            | 9,6            | 9,8            | 10,0           | 1,3  | 15,3%       |
| Publicité / parrainage   | 3,8            | 4,3                  | 4,5            | 4,6            | 4,8            | 4,9            | 1,2  | 30,4%       |
| Diversification et autres ressources propres                         | 4,9            | 4,9                  | 4,9            | 5,0            | 5,0            | 5,1            | 0,2  | 3,5%        |
| Autres produits d'exploitation (reprises subv invest) <sup>(1)</sup> | 1,7            | 1,4                  | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | (1,7)  |             |
| <b>CHARGES</b>   | <b>(252,8)</b> | <b>(254,6)</b>       | <b>(260,6)</b> | <b>(269,0)</b> | <b>(272,6)</b> | <b>(274,8)</b> | <b>(22,0)</b>                                  | <b>8,7%</b> |
| Coût des grilles de programmes                                       | (170,6)        | (174,7)              | (176,2)        | (178,6)        | (180,5)        | (180,6)        | (10,0)   | 5,9%        |
| Rédactions   | (113,2)        | (115,5)              | (116,2)        | (117,3)        | (118,3)        | (119,4)        | (6,2)  | 5,5%        |
| - RFI  | (50,9)         | (52,0)               | (52,4)         | (52,9)         | (53,4)         | (53,9)         | (3,0)  | 5,9%        |
| - France 24  | (55,1)         | (56,0)               | (56,4)         | (56,8)         | (57,3)         | (57,8)         | (2,7)  | 5,0%        |
| - MCD  | (7,2)          | (7,4)                | (7,5)          | (7,6)          | (7,6)          | (7,7)          | (0,5)  | 6,8%        |
| Coûts Techniques (DTSI)  | (57,4)         | (59,2)               | (60,0)         | (61,4)         | (62,2)         | (61,3)         | (3,8)  | 6,7%        |
| Développement nouvelle offre en espagnol                             | 0,0            | 0,0                  | (2,9)          | (7,3)          | (7,3)          | (7,3)          | (7,3)  | NA          |
| Environnements numériques  | (8,1)          | (8,5)                | (8,9)          | (9,3)          | (9,7)          | (9,9)          | (1,9)  | 23,0%       |
| Frais de diffusion / distribution (coûts directs)                    | (26,3)         | (26,9)               | (27,3)         | (27,7)         | (28,6)         | (29,7)         | (3,4)  | 13,0%       |
| Renforcement communication / marketing                               | (3,7)          | (3,3)                | (3,6)          | (3,8)          | (4,2)          | (4,9)          | (1,2)  | 32,6%       |
| Directions communes et moyens généraux                               | (44,1)         | (41,1)               | (41,6)         | (42,1)         | (42,2)         | (42,3)         | 1,9  | -4,2%       |
| <b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>                                       | <b>(0,5)</b>   | <b>0,0</b>           | <b>0,3</b>     | <b>0,3</b>     | <b>0,3</b>     | <b>0,3</b>     | <b>0,8</b>                                     |             |
| <b>AUTRES RESULTATS</b>  | <b>0,5</b>     | <b>0,0</b>           | <b>(0,3)</b>   | <b>(0,3)</b>   | <b>(0,3)</b>   | <b>(0,3)</b>   | <b>(0,8)</b>                                   |             |
| <b>RESULTAT NET</b>  | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>           | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>(0,0)</b>                                   |             |
| MASSE SALARIALE <sup>(2) (3)</sup>                                   | (137,2)        | (138,5)              | (141,5)        | (143,8)        | (145,8)        | (147,7)        | (10,5)   | 7,7%        |
| DOTATION AMORTISSEMENTS (autofinancés) <sup>(2)</sup>                | (5,4)          | (6,9)                | (8,3)          | (9,6)          | (10,2)         | (8,9)          | (3,5)  | 64,0%       |

(1) Dans un souci de plus grande lisibilité et de meilleure cohérence, à partir de 2017, les reprises de subvention d'investissement de France 24 sont désormais compensées avec les amortissements qu'elles financent (donc sans impact sur le résultat). Cependant, ni le budget 2016, ni le réel 2015, n'ont été retraités en conséquence afin de rester fidèle à ce qui a été présenté lors des conseils d'administration du 15/12/15 et du 20/04/16.

(2) Les dépenses consolidées sur ces deux lignes liées à la masse salariale et aux amortissements sont également réparties sur les différentes lignes de charges du compte de résultat analytique.

(3) La trajectoire de masse salariale prend en compte l'impact en masse salariale des développements de FMM connus au jour de la signature du contrat et dont la pérennité est assurée à travers un financement via la CAP (participation de France 24 à la chaîne Franceinfo, environnements numériques, équipe basée à Paris dans le cadre de la nouvelle offre en espagnol). En revanche, l'impact en masse salariale des développements non nécessairement pérennes (site Mashable France et portail consacré aux migrants) n'est pas pris en compte dans la trajectoire de masse salariale.

PS : le budget de masse salariale pour 2016 reste identique à celui qui a été présenté au conseil d'administration du 15.12.15. Cependant, afin de le comparer avec l'évolution de la masse salariale sur 2017 - 2020 sur des bases comparables, il conviendrait de :

- majorer ce budget pour 2016 afin de prendre en compte l'impact en masse salariale de la participation de France 24 à la chaîne Franceinfo (+ 0,4 M€) et des développements numériques (+ 0,3 M€), ces deux éléments n'ayant pas été intégrés dans le budget de masse salariale 2016 présenté au conseil d'administration du 15.12.15 ;

- minorer le budget de masse salariale présenté au conseil d'administration du 15.12.15 de 0,5 M€ lié à l'impact en masse salariale du site Mashable France inclus dans le budget initial, mais exclu du périmètre de suivi du contrat.

Le compte de résultat analytique est assorti de quelques précisions méthodologiques :

**Précisions méthodologiques en termes de périmètre d'activité du compte de résultat analytique :**

**1. Projets de développement en cours (hors offre en espagnol)**

■ *Projets de développements pérennes*

Les dépenses relatives à la participation de France 24 à la nouvelle chaîne d'information publique Franceinfotv sont incluses dans le compte de résultat analytique au niveau du coût de la rédaction de France 24, mais n'ont pas d'impact sur les équilibres budgétaires de FMM (les apports de France 24 étant financés par redéploiement de l'économie liée à la mise à disposition, désormais gratuite, des sujets d'information de France Télévisions). En revanche, les apports de France 24 étant produits par la chaîne avec des personnels, la participation de France 24 impacte la masse salariale et est donc intégrée à sa trajectoire.

■ **Projets de développement dont les financements ne sont pas assurés par la contribution à l'audiovisuel public (CAP) :**

C'est le cas du site Mashable France (lancé en mars 2016) et du portail consacré aux migrants (qui sera lancé au cours du dernier trimestre 2016). Les dépenses de ces projets non nécessairement pérennes ainsi que leur financement ne sont pas décomposés ligne par ligne dans le compte de résultat analytique mais n'impactent pas le résultat de FMM. En effet, les charges en question viennent en déduction des ressources spécifiques finançant ces projets à due concurrence (fond Google pour les 18 premiers mois d'exploitation du site Mashable France puis recettes publicitaires dédiées, subvention européenne pour le financement des coûts de lancement et d'une année d'exploitation du portail Migrants).

De même, la trajectoire de masse salariale ne prend pas en compte l'impact de ces projets qui font l'objet d'un suivi spécifique.

**2. Nouvelle offre en espagnol**

Le compte de résultat analytique prend en compte les charges associées au développement dont le budget total apparaît sur une ligne distincte. Ce budget prend en compte tous les coûts, quelle que soit leur destination analytique (rédaction, technique, distribution/diffusion, communication/marketing et frais généraux). En effet, la répartition analytique de ce budget n'est pas finalisée à ce stade.

Cernant la masse salariale, la nouvelle offre en espagnol aura un impact marginal du fait de la prise en compte des salaires et charges des personnels recrutés sur place (rédaction basée à Bogota) dans le cadre d'une filiale de droit colombien créée à cet effet. La masse salariale de FMM sera seulement impactée des coûts en personnel de la petite équipe basée à Paris en complément de la rédaction de Bogota. Ainsi, seuls ces derniers coûts sont pris en compte dans la trajectoire de masse salariale du COM.

**3. Reprise de CFI (Canal France International) par France Médias Monde**

Les conséquences financières de la reprise de CFI par FMM (reprise effective au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2018), tant en charges qu'en produits, ne sont pas prises en compte dans le compte de résultat analytique. Elles feront l'objet d'un avenant au contrat une fois que la stratégie et le plan d'affaires de CFI, dans le cadre de sa reprise par FMM, auront été définis.

Il est important de préciser que la reprise de CFI ne doit pas peser sur les équilibres financiers des activités de FMM, les charges de CFI devant être intégralement couvertes par une subvention publique d'équilibre versée par l'Etat et les financements externes liés aux projets d'aide au développement et de coopération.

**L'évolution de la masse salariale est répartie sur les différentes directions concernées dans le compte de résultat.**

**Produits financiers**

Le plan d'affaires prend en compte la forte baisse des produits financiers entre 2015 et 2020 après la réalisation de très bonnes performances en 2015 (avec notamment la réalisation d'importants gains de change) non reconductibles en 2016 et la révision à la baisse des produits financiers dans le cadre d'une baisse durable des taux d'intérêt.

---

Le compte de résultat analytique prévisionnel apporte des précisions intéressantes dans la mesure où il isole le projet de diffusion de France 24 en espagnol ce qui permettra de suivre sa montée en puissance, alors que les charges des différentes chaînes de France 24, en français, en anglais et en arabe ne font pas l'objet d'une présentation analytique : le coût des rédactions fait l'objet d'une présentation globale pour France 24 et les autres coûts (coûts techniques, frais de diffusion...) ne sont pas isolés des charges de cette nature pour l'ensemble du groupe. Outre, la difficulté à ce stade de préparation du projet de distinguer les catégories de dépenses, cette présentation permettra de suivre l'affectation des financements au projet et évaluer la pertinence des prévisions effectuées. **Vos rapporteurs souhaitent qu'elle soit maintenue durant la durée du contrat ou, à défaut, qu'une présentation spécifique du financement du projet par nature de dépenses soit publiée dans le PAP ou transmise dans les réponses aux questionnaires budgétaires. Il restera à préciser également comment seront articulées les relations entre France 24 et sa filiale colombienne qui portera sa rédaction délocalisée et quels seront les coûts remontés dans le compte de résultat analytique. France 24 achètera-t-elle les sujets à sa filiale ? Comblera-t-elle son déficit éventuel par une subvention d'équilibre ?**

Le compte de résultat analytique prévisionnel distingue le financement des actions de marketing et de communication des coûts généraux. **Vos rapporteurs se félicitent de cette décision qui répond partiellement à leur souhait de « sanctuarisation » de ces dépenses, trop facilement et trop souvent sacrifiées alors qu'elles constituent de véritables investissements<sup>1</sup>.**

Le compte de résultat analytique montre une concentration de l'effort de financement par les ressources publiques en 2017 (+7,5 millions d'euros) et 2018 (+ 8,2 millions d'euros), ce qui représente plus des 2/3 de l'évolution à réaliser d'ici 2020 et correspond à l'évolution du besoin de financement avec notamment l'impact du projet de France 24 en espagnol (+ 2,9 millions d'euros en 2017 et + 4,4 millions d'euros supplémentaires en 2018).

---

<sup>1</sup> Voir supra p. 52.

**B. DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2017 EN COHÉRENCE AVEC LE CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE MOYENS**

| <i>en millions d’€</i>                             | Compte de résultat prévisionnel |                |                |                        |              |
|--|---------------------------------|----------------|----------------|------------------------|--------------|
|  | Réel<br>2015                    | Budget<br>2016 | PLF<br>2017    | Évolution<br>2017/2016 |              |
|  |                                 |                |                | Écart                  | %            |
| <b>Produits d’exploitation</b>                     | <b>252,4</b>                    | <b>254,6</b>   | <b>260,9</b>   | <b>6,3</b>             | <b>2,4</b>   |
| <i>Ressources publiques (CAP)</i>                  | <b>242,0</b>                    | <b>244,0</b>   | <b>251,5</b>   | <b>7,5</b>             | <b>3,1</b>   |
| <i>Ressources propres</i>                          | <b>8,7</b>                      | <b>9,2</b>     | <b>9,4</b>     | <b>0,2</b>             | <b>2,2</b>   |
| Publicité/parrainage                               | 3,8                             | 4,3            | 4,5            | 0,2                    | 3,5          |
| Diversification et autres ressources propres       | 4,9                             | 4,9            | 4,9            | 0,1                    | 1,0          |
| <i>Autres produits d’exploitation*</i>             | <b>1,6</b>                      | <b>1,4</b>     | <b>0</b>       | <b>(1,4)</b>           | <b>100,0</b> |
| <b>Charges d’exploitation</b>                      | <b>(252,8)</b>                  | <b>(254,6)</b> | <b>(260,6)</b> | <b>(6,0)</b>           | <b>2,4</b>   |
| <i>Coût des grilles de programmes</i>              | <b>(170,6)</b>                  | <b>(174,7)</b> | <b>(176,2)</b> | <b>(1,5)</b>           | <b>0,9</b>   |
| Rédactions   | (113,2)                         | (115,5)        | (116,2)        | (0,7)                  | 0,6          |
| RFI  | (50,9)                          | (52,0)         | (52,4)         | (0,3)                  | 0,6          |
| France 24  | (55,1)                          | (56,0)         | (56,4)         | (0,3)                  | 0,6          |
| MCD  | (7,2)                           | (7,4)          | (7,5)          | (0,0)                  | 0,6          |
| Coûts techniques (DTSI)                            | (57,4)                          | (59,2)         | 60,0)          | (0,8)                  | 1,4          |
| Développement offre en espagnol                    | 0                               | 0              | (2,9)          | (2,9)                  |              |
| Environnements numériques                          | (8,1)                           | (8,5)          | (8,9)          | (0,4)                  | 5,0          |
| Frais de diffusion/distribution (coûts directs)    | (26,3)                          | (26,9)         | (27,3)         | (0,4)                  | 1,5          |
| Communication/marketing                            | (3,7)                           | (3,3)          | (3,6)          | (0,3)                  | 9,0          |
| Directions communes & Moyens généraux              | (44,1)                          | (41,1)         | (41,6)         | (0,5)                  | 1,1-         |
| <b>Résultat d’exploitation</b>                     | <b>(0,5)</b>                    | <b>0</b>       | <b>0,3</b>     |                        |              |
| <b>Autres résultats</b>                            | <b>0,5</b>                      | <b>0</b>       | <b>(0,3)</b>   |                        |              |
| <b>Résultat net</b>                                | <b>0</b>                        | <b>0</b>       | <b>0</b>       |                        |              |
| <b>Masse salariale (**) (***)</b>                  | <b>(137,2)</b>                  | <b>(138,5)</b> | <b>(141,5)</b> | <b>(3,0)</b>           | <b>2,2</b>   |
| <b>Dotation amortissements (autofinancés) (**)</b> | <b>(5,4)</b>                    | <b>(6,9)</b>   | <b>(8,3)</b>   | <b>(1,4)</b>           | <b>20,0</b>  |

Source : PAP 2017

(\*) Dans un souci de lisibilité et de cohérence, à partir de 2017, les reprises de subvention d’investissement de France 24 sont « nettes » avec les amortissements qu’elles financent (donc sans impact sur le résultat). Les exercices 2015 et 2016 n’ont pas été retraités en conséquence afin de rester fidèles à la présentation en conseil d’administration.

(\*\*) Les dépenses consolidées sur ces deux lignes sont également réparties sur les différentes lignes de charges du compte de résultat analytique.

(\*\*\*) La trajectoire de masse salariale prend en compte l’impact en masse salariale des développements de FMM connus au jour de la signature du contrat d’objectifs et de moyens et dont la pérennité est assurée à travers un financement via la contribution à l’audiovisuel public (participation de France 24 à la chaîne Franceinfo, environnements numériques, à l’exception de la nouvelle offre en espagnol dont la répartition du budget par nature de dépenses n’est pas encore précisée. En revanche, l’impact en masse salariale des développements non nécessairement pérennes (à l’instar du site Mashable et du portail consacré aux migrants) n’est pas pris en compte dans la trajectoire de masse salariale.

Le compte de résultat analytique prévisionnel présenté ci-dessus a été construit sur les hypothèses d’une progression des ressources publiques de 7,5 millions d’euros.

---

Sur le plan méthodologique, vos rapporteurs sont en revanche étonnés que « *dans un souci de lisibilité* », un certain nombre de projets autofinancés, comme Mashable ou le portail destiné aux migrants, qui dès lors ne font pas partie des engagements de l'Etat au titre du contrat d'objectifs et de moyens et feront l'objet d'un suivi spécifique, **puissent en revanche ne pas apparaître dans le compte de résultat analytique figurant dans le programme annuel de performances**<sup>1</sup>. En effet, dans la comptabilité générale des entreprises, ces projets, sauf à être cantonnés dans des filiales, seront bien portés par FMM qui en assurera les risques financiers et juridiques en cas de défaillance des apporteurs de financements extérieurs et serait responsable des éventuelles dettes contractées auprès de fournisseurs ou des salariés (y compris les indemnités versées en cas de rupture de contrat...). **La transparence des comptes due à la représentation nationale exige que ces ressources et charges apparaissent clairement dans les comptes de la société soumis à l'examen des assemblées parlementaires sous forme de lignes séparées, ne serait-ce que pour vérifier si les charges et les recettes s'équilibrent. A défaut, des comptes de résultats analytiques spécifiques à chacune des activités en cause devraient être présentés, chaque année dans le programme annuel de performance.**

#### **1. Les produits d'exploitation : une appréciation plus réaliste des ressources disponibles**

**Les produits d'exploitation de l'exercice 2017 sont attendus à 260,9 millions d'euros, en hausse de 2,5 % par rapport à 2016.**

##### *a) Une forte progression des ressources publiques pour permettre de développer de nouveaux projets*

Les ressources publiques progressent de +3,1% à 251,5 millions d'euros HT. Elles représentent 96,4% des ressources. Il est clair que les ambitions de développement de FMM sont entièrement conditionnées par les apports de ressources publiques, ce qui conforte sa vocation de service public.

##### *b) Une estimation réaliste des ressources propres*

L'estimation des ressources propres (9,4 millions d'euros) et notamment des ressources publicitaires et de parrainage (4,5 millions

---

<sup>1</sup> Extrait du PAP P.844 p. 91 : « Dans le cadre d'une meilleure lisibilité, le compte de résultat prévisionnel ne prend pas en compte sur ses différentes lignes, tant en produits qu'en charges, les développements dont les financements ne sont pas assurés par la contribution à l'audiovisuel public (CAP) et qui ne sont pas nécessairement pérennes. C'est le cas notamment du site Mashable France et du portail mobile consacré aux migrants dont l'impact est neutre sur le résultat de l'entreprise. En effet, la totalité des charges de ces deux projets est financée à due concurrence par des recettes spécifiques dédiées hors financement par la CAP (respectivement via le fond Google et les recettes publicitaires pour le site Mashable France et via une subvention européenne pour le portail migrants).

d'euros) a été établie de façon prudente compte tenu des prévisions de recettes publicitaires et de ressources propres en 2016<sup>1</sup>.

Ce faisant compte tenu de la concurrence sur un marché publicitaire peu porteur pour les chaînes internationales, la sécurisation des ressources publicitaires reposera sur :

- la sanctuarisation des dépenses de marketing et de communication afin de consolider et faire progresser la diffusion et la distribution des médias de FMM dans les bouquets de programmes des opérateurs, et de faire croître leur audience<sup>2</sup> ;

- de l'extension de la diffusion des médias de FMM sur le territoire national<sup>3</sup> ;

- de la modification du cahier des missions et des charges de FMM pour permettre à RFI de diffuser sur ses antennes en France de la publicité commerciale à l'instar des chaînes de Radio France<sup>4</sup> ;

- du développement des décrochages régionaux de France 24 notamment en Afrique<sup>5</sup>.

## 2. Une augmentation sensible des charges d'exploitation

**Les charges d'exploitation sont évaluées à 260,6 millions d'euros**  
**L'augmentation de 6 millions d'euros des charges par rapport à 2016** prend en compte notamment le coût du lancement de France 24 en espagnol et son exploitation durant le 4<sup>e</sup> trimestre 2017 (+2,9 millions d'euros), l'amélioration des programmes linéaires (+1,5 million d'euros) et numériques (+ 0,4 million d'euros), l'augmentation des frais de diffusion et distribution (+ 0,4 million d'euros), et le renforcement des actions de marketing et de communication (+0,3 million d'euros). 50% de cette augmentation des charges est consommée par la progression de la masse salariale (+3,0 millions d'euros)<sup>6</sup> et de la dotation aux amortissements (+1,4 million d'euros)<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir supra p.42

<sup>2</sup> Voir supra p.52

<sup>3</sup> Voir supra p.51

<sup>4</sup> Voir supra p.57

<sup>5</sup> Qui en 2015 représentaient déjà 33% du chiffre d'affaires publicitaire net, Voir supra p. 57

<sup>6</sup> Selon les indications fournies en 2015, le glissement de la masse salariale est a minima de l'ordre de 2 millions d'euros par an (2%), prenant en compte les glissements inéluctables (1,5 million d'euros) et la mise en œuvre d'une politique de rattrapage des disparités salariales entre les hommes et les femmes (0,5 million d'euros). Devrait s'y ajouter l'extension aux salariés de RFI de la couverture complémentaire santé, évaluée à l'époque, sur la base des règles de prise en charge appliquées au personnel de France 24, l'extension de la mutuelle à l'ensemble du personnel de RFI représenterait un coût de 0,6 million d'euros.

<sup>7</sup> La société a réalisé d'importants investissements notamment sur le plan technique avec la migration en haute définition des outils de production et de diffusion (TV), mais aussi à l'occasion du regroupement de l'ensemble des entités sur le site d'Issy-les-Moulineaux. Elle a d'ores et déjà réalisé au cours de la période un « rebasage » de sa dotation aux amortissements qui est passée de

### 3. Un équilibre en fin d'exercice 2017 à préserver

Il va sans dire que, compte tenu du peu de marge d'augmentation à attendre des ressources propres, l'équilibre budgétaire restera conditionné à la maîtrise de la masse salariale<sup>1</sup> et des effectifs et à la poursuite d'une gestion efficace cherchant à réaliser des économies dans tous les domaines.

\*

\* \*

En conclusion, vos rapporteurs considèrent que :

- le compte de résultat prévisionnel présenté dans le programme annuel de performance est conforme à la trajectoire présentée dans le projet de contrats d'objectifs et de moyens soumis pour avis aux commissions parlementaires compétentes ;

- malgré l'apport significatif de ressources publiques (+7,5 millions d'euros, +3,1%) qui témoigne de l'engagement de l'État aux côtés de cet opérateur efficace de l'action audiovisuel extérieur, et compte tenu du développement de nouveaux projets, mais aussi du glissement inéluctable de certaines charges, notamment de la masse salariale et des amortissements, l'exercice budgétaire sera difficile et supposera une attention vigilante pour rechercher des économies en gestion et, pour l'État, de desserrer rapidement les contraintes qui freinent le développement des ressources publicitaires de FMM.

---

3,5 millions d'euros en 2013 à 5,4 millions en 2015, 6,9 millions en 2016 et devrait atteindre 8,3 millions d'euros en 2017.

<sup>1</sup> Voir supra p. 54.



## PROGRAMME 847 - TV5MONDE, UN REDRESSEMENT ESPÉRÉ

Principal outil télévisuel de rayonnement de la France, la chaîne francophone est disponible dans plus de 318 millions de foyers<sup>1</sup> répartis dans 200 pays et territoires<sup>2</sup>, soit une progression de 7% par rapport à 2015.

La dotation de la France à TV5Monde qui s'élevait à 76,9 millions d'euros en 2016 augmente de 1,43 million d'euros en 2017 (+1,8%) pour atteindre 78,36 millions d'euros et celle des partenaires, annoncée les 9 et 10 novembre au cours de la conférence des hauts fonctionnaires responsables de Rapperswill, de 0,67 million d'euros pour atteindre 24,7 millions d'euros (+2,8%)<sup>3</sup>.

**Ces marges de manœuvre seront largement consommées par le glissement des charges d'exploitation auxquelles s'ajoutent les dispositions à prendre pour sécuriser les systèmes d'information** à la suite de la violente cyberattaque dont a été victime TV5Monde en avril 2015.

Cette cyberattaque s'est manifestée par un écroulement complet de sa diffusion sur l'ensemble de ses supports et un rétablissement coûteux, l'obligeant à redéployer ses ressources et à réaliser un plan d'économies dans l'urgence. **L'ensemble des coûts de rétablissement ont représenté 4,37 millions d'euros en 2015, 3,69 millions en 2016 et sont estimés à 3 millions de coûts récurrents en 2017 et les années suivantes.**

**En l'état actuel, l'équilibre budgétaire en 2017 ne permettra à la chaîne de mettre en œuvre qu'une petite partie des objectifs chiffrés dans son plan stratégique** approuvé, mais sans engagement de partenaires pour la montée en puissance des opérations sur la durée du plan, au cours de la conférence suscitée. Des priorités seront données à la transformation numérique et à l'Afrique.

**Vos rapporteurs regrettent cette décision pleine d'ambiguïté qui ne permettra pas à l'entreprise de disposer d'une vision claire de son avenir et risque de conduire à son affaiblissement sur un marché de plus en plus concurrentiel.**

<sup>1</sup> Hors hôtels. y compris 9 millions pour TV5 Québec -Canada.

<sup>2</sup> Au 30 juin 2017, la réelle disponibilité de la chaîne est définie par une disponibilité 24h/24, 7 jours sur 7, dans le foyer par simple sélection sur la télécommande. Elle n'intègre pas la diffusion partielle de quelques heures, considérée comme de la promotion, ni la simple disponibilité potentielle technique de la chaîne, ni la réception dans les hôtels (plus de 25 000 établissements), ni la distribution au travers des nouveaux médias (mobiles, tablettes, ordinateurs, etc.).

<sup>3</sup> Voir infra p. 76.

## I. UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT APPROUVÉE MAIS SANS MOYENS POUR LA DÉPLOYER

TV5Monde arrive au terme du plan stratégique 2014-2016 adopté le 16 novembre 2013 par les gouvernements bailleurs de fonds. Un projet de plan stratégique 2017-2020 a été préparé lors de la réunion des hauts fonctionnaires responsables, en mai 2016, retravaillé en interne et fait l’objet d’examens successifs en conseil d’administration en juin et en octobre pour être validé par la réunion des hauts fonctionnaires des 9 et 10 novembre.

### A. LE PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016

Le plan stratégique 2014-2016, adopté le 16 novembre 2013 par les gouvernements bailleurs de fonds, visait à accroître l’influence française et francophone dans le monde. Il définissait des objectifs et décrivait les moyens permettant leur réalisation<sup>1</sup>.

#### 1. Des objectifs raisonnablement ambitieux

TV5Monde doit accompagner l’évolution des modes de distribution sans jamais déstabiliser son réseau de distribution télévisuel en commençant à mettre en place sa diffusion et sa distribution en HD, en s’adaptant aux réalités linguistiques des différents marchés, grâce au sous-titrage (en introduisant celui-ci sur la diffusion en ligne, en augmentant le volume des langues existantes et en étendant le nombre de langues en poursuivant sa mission de promotion du français et de la Francophonie et proposant directement au public des offres autonomes, grâce à la convergence des médias.

Dès lors que la chaîne sait se rendre accessible mondialement et globalement, c’est la qualité de son offre et la notoriété de la marque qui permettent d’attirer les audiences. Pour ce faire, TV5Monde peut s’adosser à ses huit déclinaisons généralistes, à l’écoute des grandes régions du monde en améliorant la qualité de leurs programmes. Cette offre centrale doit être complétée en poursuivant sa diversification sous forme de chaînes thématiques (le développement d’une chaîne enfant en Afrique est envisagé) et d’offres délinéarisées, (contenus multimédias, présence sur les réseaux sociaux).

Dans cette perspective, des chantiers étaient mis en œuvre, à la fois pour conforter le projet éditorial et pour dégager des ressources :

---

<sup>1</sup> Avis n° 158 (2013-2014) de M. André Vallini et Mme Joëlle Garriaud-Maylam sur le projet d loi de finances pour 2014 « Avances à l’audiovisuel public » p. 57 - <http://www.senat.fr/rap/a13-158-10/a13-158-10.html> p. 57 et suiv. et Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, Avances à l’audiovisuel Public p. 51 et suiv. : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>

renforcement des synergies avec France Médias Monde et France-Télévisions, développement des productions propres, création d'une grande émission mensuelle et d'une grande émission francophone multilatérale événementielle, lancement d'une chaîne enfants en Afrique, et un partenariat plus étroit avec l'Afrique.

## **2. Un cadre financier insuffisant en construction qui laissait à TV5Monde la charge de financer par des ressources propres ou des économies à réaliser certains développements**

Le plan d'affaires associé au plan stratégique 2014-2016 était fondé sur le maintien des ressources propres, la stabilité des contributions publiques des gouvernements partenaires<sup>1</sup> et la mise en œuvre d'économies structurelles. Il devait assurer le maintien de l'activité de la société et la mise en œuvre de développements pour un montant de 1,85 million d'euros en 2014, 1,95 million d'euros en 2015 et 0,3 million d'euros en 2016. **Il restait néanmoins un besoin de financement (hors chaîne enfants) évalué à 1,3 million d'euros en 2015 et 4,55 millions en 2016, dont 1,65 million pour assurer le financement de mesures lancées en 2014 ou devant l'être en 2015, ce qui laissait planer un doute sur son exécution, sauf apport de ressources complémentaires ou nouvelles mesures d'économies.**

**La chaîne a réussi à mettre en œuvre l'essentiel des objectifs qu'elle avait inscrits dans son plan, en les autofinçant grâce à ses grands chantiers d'économies** (notamment sur les tarifs de sous-titrage et la renégociation du bail des locaux de l'avenue de Wagram) **et au développement de ses ressources propres** qui tendent à se stabiliser.

**En cours d'exécution, TV5Monde, victime d'une grave cyberattaque, a dû réorienter ses dépenses pour restaurer ses capacités et pour s'assurer un niveau de protection adéquat. Elle n'a pu le faire qu'en réalisant de nouvelles économies et en différant un certain nombre de projets inscrits au plan stratégique 2014-2016.**

Entre 2013 et 2016, la contribution française aura progressé de 2,53%, soit de 1,9 M€, incluant l'effort pour la couverture des coûts liés à la cybersécurité (impact 4,6 M€ en 2015, 3,5 M€ en 2016, 3 M€ de coûts récurrents ensuite). Les contributions pérennes des autres partenaires auront progressé sur la même période de 0,42 M€, soit 1,78%. Ils ont toutefois versé des contributions exceptionnelles très importantes en 2016 pour soutenir la chaîne dans le cadre de la cyberattaque (+ 2,1 M€).

Les recettes publicitaires sont passées de 2,5 millions en 2013 à 2,89 millions en 2016 et celles de distribution de 6,47 en 2013 à 7,24 en 2016. Compte tenu de la concurrence accrue chaque année, le maintien des recettes

---

<sup>1</sup> Hormis l'intégration en base de l'augmentation de 1,2 million d'euros de la dotation française en 2014.

est déjà en soi un défi, malgré la progression des audiences (33,81 millions de téléspectateurs par semaine sur 26 pays mesurés en 2013/40,24 millions de téléspectateurs par semaine sur 24 pays mesurés en 2015).

Concernant le numérique, les résultats sont sinistrés suite à la cyberattaque, c’est le principal enjeu du plan stratégique à venir.

## **B. LE PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020 : UNE AMBITION PORTÉE PAR UN FINANCEMENT INCERTAIN**

### **1. Un objectif majeur : la transformation numérique de l’entreprise**

Après le repositionnement éditorial, qui était au centre du plan 2014-2016, l’axe majeur du plan stratégique 2017-2020 est la transformation numérique de l’entreprise, qui a été retardée par la cyberattaque du 8 avril 2015. Or, si elle ne veut pas passer à côté de la mutation numérique du marché mondial, TV5Monde doit investir dans son développement.

Ce chantier indispensable sera compliqué, long et difficile, notamment concernant la nécessaire évolution des métiers, qui sera examinée, avec les instances représentatives du personnel dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)<sup>1</sup>.

Cette mutation est complexe en raison du caractère mondial de TV5Monde, de la diversité de ses publics et de leurs conditions d’accès aux programmes en mode numérique.

En effet, les technologies, les conditions techniques et financières d’accès aux offres numériques, et les habitudes de consommation sont très différentes d’une zone du monde à l’autre. Ce n’est donc pas une, mais plusieurs déclinaisons de l’identité numérique de TV5Monde qu’il convient d’offrir afin de pouvoir répondre aux attentes très différentes des publics, africains (qui privilégient des offres sur mobiles, peu consommatrices d’une bande passante qui leur coûte cher), japonais et coréens (suréquipés, sur-connectés et sur-sollicités) ou américains (habitués à cumuler des offres tous supports délinéarisés soit organisées par leurs opérateurs de distribution de télévision habituels, soit par des acteurs uniquement numériques).

La chaîne devra donc, sans rien abandonner de la télévision traditionnelle, s’efforcer de rattraper ses retards sur l’ensemble des supports numériques et associés, et pouvoir s’adapter, tant aux différents marchés qu’aux nouveautés technologiques qui ne manqueront pas d’émerger au cours de la période concernée.

---

<sup>1</sup> La société va s’efforcer, grâce à la GPEC et aux formations qu’elle implique, de procéder à un accompagnement de ses personnels vers les nouveaux métiers et les nouvelles tâches nécessaires à sa mutation numérique, en évitant le plus possible de créer de nouveaux postes, sauf dans les cas de nouveaux métiers ou compétences absents dans l’entreprise.

La responsabilité de TV5Monde, service public mondial, à l'égard de ses Etats bailleurs de fonds et des Etats de la francophonie plus largement, l'oblige plus que tout autre media, à redoubler de vigilance pour répondre aux impératifs paradoxaux de la responsabilité éditoriale et de la disponibilité immédiate des médias.

L'enjeu essentiel de ce plan est donc de mobiliser chacun sur la finalité globale de son activité, pour tous types de publics, en distribution linéaire ou non linéaire en revoyant la chronologie des médias, et de permettre aux produits mis en ligne d'être repérables dans le foisonnement de l'offre numérique par un meilleur référencement, et en accompagnant les téléspectateurs, internautes et mobinautes sur les réseaux sociaux.

L'architecture du nouveau dispositif technique de TV5Monde a été conçue pour s'adapter aux nouvelles évolutions : il convient toutefois de le compléter au fur et à mesure des développements, de construire les processus techniques d'automatisation correspondants et leur supervision, de remplacer certains matériels obsolètes, et à composer avec les contraintes importantes résultant des nouvelles règles de cybersécurité.

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

Pour ce faire, TV5Monde doit obtenir d'être largement diffusée en TNT, et pour cela jouer son rôle de chaîne panafricaine, par des investissements accrus en programmes, en marketing, et potentiellement en sous-titrage dans les langues locales.

La chaîne doit aussi respecter les missions fixées dans sa Charte en termes de distribution la plus large possible : c'est dans ce cadre que TV5Monde se doit de poursuivre la transition de sa distribution linéaire en HD sur les territoires où celle-ci n'a pas encore pu être initiée au cours du plan stratégique 2014-2016 (avec double illumination HD-SD pour tâcher de maintenir sa distribution actuelle).

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

De même, la distribution des chaînes jeunesse TIVI5 Monde (présente aux Etats-Unis et en Afrique depuis 2016) et art de vivre TV5Monde Style HD (présente depuis 2015 en Asie et dans le monde arabe) devra être poursuivie.

Enfin, TV5Monde doit impérativement rattraper son retard sur le numérique, grâce à la refonte de ses sites dans un format adaptable à toute taille d’écran et aux bas débits usités, notamment en Afrique, au développement d’applications pertinentes, en améliorant la réactivité et la rapidité de ses mises en ligne et son référencement, en développant de nouveaux produits et de nouvelles écritures.

Il serait également souhaitable, pour l’avenir et la pérennité de la chaîne, qu’elle se positionne sur les développements numériques à venir. Ainsi, la chaîne envisage d’accompagner des entreprises francophones innovantes en développement et qui traitent des sujets au cœur de ses métiers : culture, éducation, information, voire technologies.

L’ensemble de ces éléments se retrouve dans un plan articulé autour de trois enjeux, déclinés en 9 orientations qui recourent 22 objectifs.

## 2. Une incertitude majeure : l’insuffisance du financement apportée par les bailleurs

### CHIFFRAGE DU PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020

| PRÉ-PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020 - FRAIS COMMUNS   | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
|  | <i>en M€</i> | <i>en M€</i> | <i>en M€</i> | <i>en M€</i> |
| <b>I- INNOVER DANS LA RELATION AVEC LES PUBLICS</b>  | <b>2,86</b>  | <b>2,72</b>  | <b>2,82</b>  | <b>2,92</b>  |
| <b>I.1 Conforter le lien avec les partenaires et consolider les productions propres</b>  | <b>0,66</b>  | <b>0,66</b>  | <b>0,66</b>  | <b>0,66</b>  |
| <b>I.2 "Faire savoir" la richesse des programmes</b>   | <b>2,21</b>  | <b>2,06</b>  | <b>2,16</b>  | <b>2,26</b>  |
| Inscrire le numérique au cœur des programmes et inversement  | 0,61         | 0,57         | 0,59         | 0,60         |
| Soutenir une rédaction numérique en continu (adaptation architecture et moyens techniques)   | 0,31         | 0,19         | 0,23         | 0,27         |
| Provoquer la mutation de l'offre numérique   | 1,04         | 1,04         | 1,09         | 1,14         |
| Capitaliser sur les publics spécifiques de TV5MONDE : renforcement de l'offre "Apprendre et Enseigner" (jeunesse, Afrique, mobilité) | 0,25         | 0,25         | 0,25         | 0,25         |
| <b>II- SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE</b>   | <b>4,87</b>  | <b>5,88</b>  | <b>7,39</b>  | <b>8,11</b>  |
| <b>II.1 - Poursuivre le déploiement de la Haute définition (satellites, liaisons et multiplex)</b>                                   | <b>0,76</b>  | <b>0,77</b>  | <b>1,03</b>  | <b>1,49</b>  |
| <b>II.2- Accompagner les usages en fonction des évolutions et besoins des différents marchés</b>                                     | <b>4,11</b>  | <b>5,11</b>  | <b>6,36</b>  | <b>6,63</b>  |
| Dynamiser la proximité avec les publics africains  | 0,86         | 1,04         | 1,21         | 1,26         |
| Accroître l'influence des chaînes thématiques  | 0,20         | 0,74         | 1,22         | 1,22         |
| Etouffer les nouveaux modes de distribution et de marketing  | 0,33         | 0,41         | 0,72         | 0,79         |
| Encourager la francophilie des publics grâce au sous-titrage   | 2,72         | 2,93         | 3,21         | 3,36         |
| <b>III- INITIER LES TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION</b>  | <b>0,67</b>  | <b>1,09</b>  | <b>1,03</b>  | <b>1,02</b>  |
| <b>Eprouver une approche active de l'innovation</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,64</b>  | <b>0,65</b>  | <b>0,66</b>  |
| <b>Evolution de l'organisation et des métiers</b>  | <b>0,67</b>  | <b>0,46</b>  | <b>0,38</b>  | <b>0,36</b>  |
| <b>IV- Versements aux sociétés d'auteurs (proportionnels au budget)</b>  | <b>0,44</b>  | <b>0,51</b>  | <b>0,59</b>  | <b>0,63</b>  |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL</b>   | <b>8,84</b>  | <b>10,21</b> | <b>11,83</b> | <b>12,68</b> |

Le plan de financement (voir tableau ci-dessus) a été examiné par les gouvernements bailleurs de fonds lors de la Conférence multilatérale des 9 et 10 novembre 2016 en Suisse. Si les partenaires ont approuvé ses orientations, ils ne se sont pas engagés sur son financement. Les contributions pour 2017, incluent de façon pérenne la quote-part de chacun dans les coûts liés à la cybersécurité. S'agissant de la partie française, il est proposé d'augmenter sa dotation de 1,4 million d'euros (+1,8 %) et globalement de 0,67 million d'euros (+ 2,7%) pour les autres partenaires<sup>1</sup>.

Après la réalisation d'économies de gestion pour financer certains objectifs du plan 2014-2016, TV5Monde a dû amputer sur le financement de sa grille de programme et sur certains développements programmés pour financer la restauration de sa diffusion après la cyberattaque d'avril 2015. Cela démontre son incapacité désormais à effectuer des redéploiements sans altérer l'exécution de sa mission, surtout dans le contexte de surcoûts liés aux conséquences financières de la cyberattaque.

La faisabilité du plan suppose donc une augmentation du « neuvième de référence » de près d'1 M€, ce qui représenterait 5,9 M€ pour la France, engagée à hauteur de 6/9èmes. Pour mémoire, les partenaires francophones doivent également contribuer, de façon pérenne, au financement des coûts récurrents liés à la mise en place d'une cybersécurité renforcée, ce qui représente 0,33 M€ par an et par neuvième. Ainsi, globalement, pour la majorité des partenaires, le financement de la cybersécurité et les moyens nécessaires à la mise en œuvre du plan représenteraient une augmentation de 17 % de leurs contributions pérennes, ce qui semble hors de portée, compte tenu des tensions budgétaires pesant sur l'ensemble des gouvernements.

A ce stade, l'entreprise ne disposera pas, dès 2017, des moyens nécessaires à la pleine mise en place du projet de plan stratégique. Elle devra procéder au report dans le temps de certaines mesures, à l'allègement d'autres mesures ou même, *in fine*, à leur abandon. Priorité sera donnée à la transformation numérique et à l'Afrique.

**Vos rapporteurs s'étonnent du calendrier d'élaboration de ce plan stratégique** et qu'il faille attendre le mois de novembre de l'année 2016 pour que les bailleurs s'accordent sur un plan stratégique engageant la société sur quatre années, de 2017 à 2020, comme pour assurer la société des engagements de ces partenaires sur le montant de ses ressources. Ce manque d'anticipation et surtout de mobilisation des gouvernements bailleurs - il n'est pas besoin d'attendre six mois entre deux réunions des hauts fonctionnaires responsables pour avancer - complique le management de l'entreprise. **Il serait souhaitable que les États partenaires réfléchissent sérieusement à un mode de gouvernance plus souple sous forme d'un**

---

<sup>1</sup> La répartition des contributions entre les différents partenaires figurent dans le tableau *infra* p. 93.

**contrat d’objectifs et de moyens, constituant entre eux et avec la société, un engagement pluriannuel de financement.**

***C. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016 ET PERSPECTIVES OUVERTES PAR LE PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020***

TV5Monde était en bonne voie pour assurer la mise en œuvre de son plan stratégique actuel grâce aux économies réalisées, notamment sur les loyers et le sous-titrage, mais la cyberattaque a interrompu cette dynamique vertueuse en retardant l’activité pendant des mois, en mobilisant des moyens budgétaires et humains considérables et en déclassant durablement l’offre numérique de la chaîne, à l’exception des réseaux sociaux et de l’apprentissage de la langue française qui fonctionnent à partir de dispositifs techniques autonomes.

Malgré la faiblesse de ces moyens (régression en euros constants) et les grandes difficultés occasionnées par cette cyberattaque, TV5Monde est parvenue à mettre en œuvre une grande partie de son plan stratégique 2014-2016. Elle a réalisé son repositionnement éditorial et la montée en puissance de ses offres numériques, lancé une chaîne pour les enfants en Afrique, le lancement en 2015 d’une chaîne « Art de vivre », TV5Monde Style HD sur l’Asie-Pacifique, le Maghreb et le Moyen-Orient, le lancement d’une chaîne au Brésil incluant des programmes locaux (obligation réglementaire), la montée en puissance du sous-titrage dans 14 langues, et la bascule en HD (haute définition) des capacités satellitaires et liaisons pour les chaînes diffusées au Maghreb-Orient, sur une partie de l’Asie, sur la zone Pacifique, sur les Etats-Unis (chaîne généraliste et chaîne enfants).

**1. Les objectifs en matière de distribution**

La stratégie de développement de la distribution s’appuie sur 9 chaînes généralistes régionalisées, une chaîne thématique « TV5Monde Style HD » lancée le 8 avril 2015, une chaîne thématique jeunesse TIVI5Monde, destinée aux enfants sur le continent africain, lancée en juin 2016, deux WebTV Afrique et jeunesse, des offres Svàd « Art de vivre » et « cinéma », en ligne et hors ligne, et répond à plusieurs objectifs, pour la plupart inscrits dans sa charte fondatrice ainsi que dans les plans d’entreprise successifs qui définissent la stratégie de la chaîne tous les 4 ans :

- être techniquement accessible au plus grand nombre en utilisant, marché par marché, l’ensemble des moyens de distribution disponibles afin de permettre l’accès de l’une ou l’autre des chaînes du groupe en mode gratuit ou payant selon les impératifs de marchés ;

- être le plus possible distribué dans les États membres de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF). Actuellement, 45% de la distribution mondiale totale de TV5Monde est répartie dans ces États ;

- sécuriser la distribution dans les pays non francophones grâce à une politique de sous-titrage volontariste, actuellement 14<sup>1</sup> langues de sous-titrage) ;

- contribuer à l'augmentation des ressources propres de la chaîne.

Les recettes de distribution représentent aujourd'hui plus de 73% de ses ressources propres.

Cependant, la société est dans l'obligation d'adapter sa stratégie aux marchés locaux de distribution. Selon les marchés, et en fonction des contrats passés avec les distributeurs locaux, la chaîne pourra être disponible en clair et gratuit (pour 40% de sa distribution mondiale), ou en mode crypté payant (pour 60% : c'est le cas en particulier de la distribution dans toutes les Amériques) et figurer dans une offre de base, élargie ou optionnelle. Selon les cas, la chaîne sera rémunérée ou pas (à ce jour, elle perçoit une rémunération sur 14% de sa distribution payante, Canada compris).

Lorsqu'elle n'est pas rémunérée, la chaîne obtient de l'opérateur d'être présente dans l'offre la plus large.

*a) Une progression de la distribution mais un modèle fragile*

(1) Des résultats encourageants

Au 30 juin 2016, TV5Monde, au travers de l'une de ses 12 chaînes, était disponible dans près de **318 Millions de foyers TV**, auxquels s'ajoutent 9 millions pour TV5 Québec Canada, soit une progression de 7% par rapport à juin 2015. Elle maintient un taux de pénétration mondiale des foyers TV, hors réception hertzienne et hors Chine de 34%. Elle se maintient ainsi dans le peloton de tête des chaînes internationales.

#### **Principaux résultats par grandes zones géographiques de distribution**

La hiérarchie reste la même qu'en 2015 :

L'Europe, y compris l'Europe francophone, (France, Belgique, Suisse, Monaco, Luxembourg, Andorre) avec plus de 160 millions de foyers, soit 50 % de la distribution mondiale de TV5Monde, reste la première zone de diffusion. Elle est suivie pour la troisième année consécutive par l'Asie Pacifique avec plus de 70 millions de foyers (22 % de la distribution mondiale), puis de l'Orient/Maghreb avec plus de 54 millions de foyers (17 % de la distribution mondiale), puis des Amériques, Canada inclus<sup>2</sup>, avec près de 18 millions de foyers (6 % de la distribution mondiale), et enfin l'Afrique avec plus de 14 millions de foyers (5 % de la distribution mondiale).

<sup>1</sup> Classé par ancienneté de lancement : français, anglais, allemand, néerlandais, russe, espagnol, portugais-brésilien, arabe, roumain, japonais, coréen, vietnamien, mandarin traditionnel et simplifié.

<sup>2</sup> Si l'on retire le Canada du calcul, 9 millions de foyers, les Amériques passent en 5<sup>e</sup> position derrière l'Afrique.

A l'exception de l'Europe du Nord (- 7%), toutes les zones ont progressé. La zone, qui a connu la plus forte progression, est l'Asie-Pacifique, plus 19 %, qui, à elle seule, représente 50 % de la progression mondiale (+11 millions de foyers).

## (2) Un modèle fragile

Au regard de l'évolution des marchés, de la concurrence de plus en plus grande, de la saturation des réseaux du fait du passage à la HD, des réglementations de plus en plus lourdes et contraignantes, des offres pirates pour expatriés qui envahissent Internet, des difficultés internes à TV5Monde, techniques et financières, résultant de la mise en place d'une cyber sécurité accrue, une progression réelle de 7 % en distribution pure câble, satellite, IPTV, hors internet, peut être considérée comme inespérée.

L'ensemble des coûts de diffusion (fibres et satellites) et de distribution, à l'échelle mondiale, atteignent ainsi 9,48 millions d'euros en 2016, ce qui représente un coût moyen de 0,030 € par foyer raccordé (hors hôtels et mobiles). Les recettes de distribution, qui constituent aujourd'hui 73% des ressources propres, représentent, en projection annuelle 2015 7,24 millions d'euros, soit une recette moyenne de 0,023€ par foyer. **Globalement, les coûts de diffusion et de distribution sont financés à hauteur de 76% par les recettes de distribution.**

### *b) Une consolidation nécessaire*

Cette consolidation reste nécessaire. En matière de distribution, elle passe par l'accélération de la mutation vers la HD et l'accompagnement des usages en fonction des évolutions et besoins des différents marchés.

## (2) L'accélération de la mutation SD : HD est une des 9 orientations du plan stratégique 2017-2020

Si l'ensemble des chaînes de TV5Monde est produit et disponible en sortie de régie finale en format HD depuis septembre 2013, la difficulté principale de cette mutation technologique inéluctable est économique : le passage à la HD réduit l'offre (une chaîne HD prend la capacité de 3 à 5 chaînes SD) et augmente les coûts. Ceux-ci sont principalement à la charge de la chaîne, rarement de l'abonné et du distributeur, en particulier pour des chaînes internationales et ne sont pas rééquilibrés par un prix de vente supérieur. Le passage en HD dans les réseaux locaux de distribution appartient de fait à l'opérateur sauf à ce que la chaîne en assume le surcoût.

Cette bascule ne pourra donc être que progressive et nécessite pour les marchés historiques (Europe, Afrique) et à rémunération (Etats-Unis, Amérique latine et Asie) une double illumination SD/HD pendant plusieurs années au risque de perdre des pans entiers de distribution. La question est également particulièrement sensible s'agissant de la distribution dans les grands groupes hôteliers.

### État de la distribution de TV5Monde en HD

Outre le maintien indispensable de la distribution en standard simple définition (SD), TV5Monde s'est efforcée de faire progresser la disponibilité et la distribution de ses chaînes en Haute Définition (HD). Si toutes les chaînes sont désormais disponibles en format HD à la sortie de la régie de diffusion, toutes ne sont pas disponibles sur leur zone régionale respective en HD, en raison du coût d'acheminement.

Trois d'entre elles, TV5Monde Maghreb/Orient<sup>1</sup>, TV5Monde Pacifique et TV5Monde Style HD ne sont désormais disponibles qu'en HD. Si les distributeurs locaux souhaitent les reprendre en SD, ils doivent les convertir en SD en tête de réseaux<sup>2</sup>.

Trois, TV5Monde Asie, TV5Monde Etats-Unis et Tivi5Monde sont disponibles simultanément en HD et SD par satellite et/ou fibre. En effet, si ces chaînes n'étaient disponibles qu'en HD, leur distribution actuelle serait diminuée de 80 %, y compris dans les hôtels.

TV5Monde FBS est en HD uniquement chez Orange et Free, acheminées par des liaisons point à point par des fibres directes, de même pour TV5Monde Europe chez l'opérateur Beeline en Russie et d'ici la fin de l'année aux Pays-Bas.

En revanche, TV5Monde Amérique latine et Caraïbes, Brésil, Afrique, FBS et Europe ne sont pas disponibles en HD par satellite. Cette mise à disposition s'étendra sur les 4 années du prochain plan stratégique à condition, pour TV5Monde, de disposer des moyens financiers correspondants.

Plusieurs opérations ont été menées en ce sens comme le regroupement en avril 2016 sur un satellite unique des deux chaînes HD (TV5Monde et Style HD) sur la zone et la démarche identique en cours avec *Arabsat* au Maghreb et au Moyen-Orient, ce qui permet de lier les deux offres. TV5USA Inc. a par ailleurs rendu disponible aux États-Unis son bouquet (TV5Monde, Tivi5Monde, Style HD et son offre V&D Cinéma) en format HD.

Un peu plus de 50 millions de foyers TV5Monde reçoivent aujourd'hui l'une ou plusieurs des chaînes en HD, soit 16 % de la pénétration mondiale globale. La zone Orient représente à elle seule plus de 50 % de la pénétration HD, l'Asie/Pacifique et la France se partageant l'essentiel du solde à équivalence.

L'objectif du projet du plan stratégique 2017-2020 est de poursuivre le déploiement de la Haute Définition avec le lancement de la distribution en HD en Europe et en Amérique Latine en 2017, en France-Belgique-Suisse en 2019 et en Afrique en 2020, mais aussi de faire progresser le taux de conversion des foyers initialisés et d'évaluer d'ici la fin du plan l'arrêt de la SD aux États-Unis et en France-Belgique-Suisse à condition de disposer des moyens financiers correspondants.

<sup>1</sup> TV5Monde Maghreb/Orient est aussi disponible en SD sur le satellite Nilesat à la demande de l'opérateur qui en assume les coûts de conversion. Dans la mesure où TV5Monde ne couvre pas les coûts de cette capacité et où ce satellite est très initialisé, les deux formats SD et HD sont donc disponibles dans la zone.

<sup>2</sup> En fonction des marchés et pour ne pas perdre des pans entiers de distribution SD, TV5Monde peut fournir les convertisseurs de standard HD/SD en attendant que l'opérateur se décide à basculer en HD.

(3) L’accompagnement de usages en fonction des évolutions et besoins des différents marchés

Les évolutions technologiques et notamment la numérisation qui permet la délinéarisation et donc la diversification de l’offre en fonction des besoins commerciaux, technologiques et linguistiques ouvrent des opportunités nouvelles. Elles obligent les opérateurs à effectuer des choix et à affiner leur stratégie marketing en fonction des orientations stratégiques de la chaîne et de sa mission historique, mais aussi en fonction des besoins des usagers. Deux directions étaient ouvertes dans le plan stratégique 2014-2016, une troisième est présentée plus singulièrement dans le plan 2017-2020 et concerne les publics africains.

(a) L’optimisation de l’adéquation de l’offre aux avancées technologiques et aux nouveaux modes de consommation des publics

Cette optimisation passe par la consolidation de l’offre de chaînes thématiques avec le lancement d’une chaîne de TV5Monde Style HD depuis avril 2015 en Asie et en Afrique du Nord-Moyen-Orient, puis États-Unis ou la chaîne enfants Tivi5Monde en Afrique en juin 2016. Le plan stratégique 2017-2020 prévoit un l’élargissement de sa distribution de HD Style en Asie et aux Etats-Unis et son lancement en Russie et en Afrique ainsi que l’élargissement de la distribution de la chaîne enfants.

Elle passe également par l’amélioration de l’accessibilité des offres numériques des chaînes et programmes, là où la distribution locale est défaillante ou insuffisante via un e-lecteur, sous forme d’offre de complément en autonomie ; par le renforcement de la présence multi-supports en adaptant les dispositifs existants aux nouveaux développements les plus porteurs et en introduisant le sous-titrage sur l’offre non-linéaire. Le plan stratégique 2017-2020 propose d’améliorer le déploiement de l’application TV connectée, l’extension de la disponibilité du e-lecteur et le développement du marketing social.

(b) Répondre aux besoins spécifiques du public africain

En 15 ans, de 2000 à 2015, le paysage audiovisuel africain a été profondément modifié avec l’apparition de chaînes internationales de plus en plus nombreuses, y compris étrangères en français, de chaînes françaises<sup>1</sup>, de chaînes africaines locales privées en français et surtout en langues locales, voire de chaînes panafricaines, y compris en français.

Ce mouvement, qui s’accélère avec le passage à la TNT, segmente les audiences et crée une concurrence à laquelle TV5Monde Afrique s’efforce de faire face.

---

<sup>1</sup> De grands groupes privés français comme Canal et Lagardère ont décidé de faire de l’Afrique francophone une de leurs zones privilégiées de croissance en lançant, pour Canal+, « A+ », chaîne thématique payante dédiée à la fiction Africaine et, pour le groupe Lagardère, une version « africaine » de Gulli en français, anglais et portugais.

Pour autant, si cette concurrence réelle remet en cause le quasi-monopole d'antan de TV5Monde Afrique, celle-ci, avec ses six plateformes satellitaires dédiées, ses 14 millions de foyers TV raccordés en 2016, en **progression** moyenne de **4 %** (plus de 1,5 million de nouveaux foyers TV initialisés), reste encore au premier rang des chaînes internationales, émettant 24h/24 et 7 jours/7, les plus distribuées s'agissant en Afrique subsaharienne. L'Afrique est paradoxalement<sup>1</sup> la zone où l'on compte **trois** des cinq **meilleures audiences** des 24 pays du monde mesurés et la **première** du monde depuis deux années consécutives en termes de **chiffre d'affaires publicitaire**.

Pour autant, le nombre d'habitants par foyer TV s'établissant en moyenne à 5 ou 6, les audiences sur un même foyer peuvent être multipliées d'autant<sup>2</sup>.

La distribution dans **12 pays francophones** d'Afrique a **progressé** (près de 600 000 nouveaux foyers TV initialisés) contribuant ainsi pour **36 %** au total des nouveaux foyers initialisés sur toute l'Afrique (hors Maghreb). S'agissant des pays **non-francophones**, leur distribution **progressé** globalement de **4 %** en un an et c'est **Sao Tomé, le Cap-Vert, la Guinée Bissau et le Kenya** qui affichent les plus fortes progressions contribuant, à eux quatre, à **31 %** du gain de progression 2015/2016 de tout le continent africain (hors Maghreb) et à **99 %** du gain dans les pays africains non-francophones.

Ces différentes progressions s'expliquent essentiellement par la signature de nouveaux contrats de distribution, en particulier avec des opérateurs de téléphonie mobile, comme **MTN** en Côte d'Ivoire, ainsi que par la progression du nombre d'abonnés au bouquet Canalsat Afrique.

Les effets nouvelles TNT publiques gratuites (Sénégal, Cameroun, RDC,) sont encore trop récents et en phase expérimentale pour que des chiffres fiables puissent être délivrés. Ces effets devraient toutefois se faire sentir dès 2017.

C'est d'ailleurs grâce aux satellites essentiellement, bouquets payants, mais surtout réception gratuite en clair, et dans une moindre mesure à la diffusion hertzienne, que TV5Monde progresse dans cette zone. De plus, on peut supposer qu'avec la présence de son mini bouquet en clair et gratuit, en particulier sur la TNT et les plateformes satellitaires dominantes, les téléspectateurs se tourneront davantage vers ces plateformes.

Moins bien dotée en moyens classiques de distribution, c'est par le biais du hertzien terrestre (la TNT) et de la multiplication des plateformes que la distribution progresse en Afrique.

Le plan stratégique 2017-2020 prévoit bien entendu d'assurer la présence des chaînes de TV5Monde sur la TNT. Jusqu'à maintenant, tous les

<sup>1</sup> Ce paradoxe s'explique par la difficulté que certains foyers ont encore à disposer d'une télévision (absence d'électricité, coût de l'appareil, pas de réception possible autre que satellitaire, la tendance naturelle de distributeurs à sous-déclarer leur nombre d'abonnés, sans parler des réseaux pirates, enfin, de la fiabilité limitée des études d'équipements.

<sup>2</sup> Ce qui explique par exemple qu'en RDC avec seulement 2,3 millions de foyers initialisés TV5Monde Afrique affiche une audience cumulée hebdomadaire de près de 10 millions de téléspectateurs.

pays d’Afrique francophone ayant déployé la TNT y ont inclus TV5Monde et les prochains lancements devraient le faire aussi.

D’ailleurs, il est intéressant de noter que la diversité de l’offre constitue un atout dans cette compétition et devrait aider à maintenir, voire à développer, la présence de TV5Monde Afrique, dont la visibilité est de plus en plus diluée dans une offre de nombreuses chaînes en français, ce qui segmente les audiences.

L’extension à l’Afrique, le 6 juin 2016, de la diffusion, gratuite et en clair, de la chaîne jeunesse **TiVi5Monde**, reprise immédiatement par les 3 millions de décodeurs Canalsat Afrique, suscite beaucoup d’intérêts auprès des opérateurs des TNT publiques. Ainsi la **Côte d’Ivoire, le Ghana, les Seychelles** (qui ont souhaité aussi offrir en plus de TV5Monde Afrique et TiVi5Monde, la chaîne Style HD) ont décidé de proposer sur leur TNT publique ce mini bouquet sans autre coût pour l’entreprise que celui de la mise à disposition des dites chaînes par voie satellitaire.

Outre les efforts à conduire auprès des distributeurs, il est probable que la chaîne aura également tout intérêt, c’est le sens de l’objectif n° 13 du projet de plan stratégique 2017-2020 pour concurrencer les offres locales à « africaniser » davantage ces programmes<sup>1</sup> en renforçant l’investissement dans la production locale<sup>2</sup>, en enrichissant son journal télévisé « Afrique », voire en envisageant un dédoublement de son signal en Afrique. La participation financière du Sénégal au financement de Tivi5Monde en 2016, pour un montant, certes modeste, prend toute sa signification.

Le déploiement de la TNT dans un certain nombre de pays conduit TV5Monde à se positionner d’ores et déjà sur ces futurs réseaux, en invoquant, entre autres auprès des autorités de régulations des pays concernés, la déclaration du sommet de l’OIF de Dakar en 2014 par laquelle les pays signataires s’engagent à assurer sa diffusion.

---

<sup>1</sup> L’Afrique est le seul continent où la chaîne bénéficie d’ores et déjà de programmes spécifiques locaux, que ce soit dans le domaine de l’information, des magazines, du divertissement, du sport, des séries et de la fiction, sans oublier, en accès libre, une webtv Afrique – et augmentation de 50% du budget marketing consacré au continent.

<sup>2</sup> D’ores et déjà, elle intensifie son soutien à la production africaine francophone par le renforcement du préachat de programmes, en particulier celui de séries et de fictions qui constituent indéniablement des produits d’appel pour la jeunesse, cible prioritaire sur ce continent. TV5Monde ne concentre pas uniquement ses efforts sur l’Afrique de l’Ouest, mais est attentive à l’équilibre des productions avec l’Afrique Centrale, où se situe notamment le pays francophone le plus peuplé du monde, la République Démocratique du Congo, sa première audience mondiale. Sa stratégie se focalise désormais non pas sur la quantité de programmes locaux africains à diffuser mais sur la qualité de ceux-ci, leur capacité à attirer de nouveaux publics et à répondre à la concurrence.

«1. Nous, Chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage, réunis les 29 et 30 novembre 2014, à Dakar, à l'occasion du XVème Sommet de la Francophonie, (...)

34. Sommes conscients du rôle joué par notre opérateur télévisuel, plus particulièrement auprès de nos jeunes et de nos femmes, et de sa contribution au rayonnement de la langue française et de la diversité culturelle. Réitérons notre engagement à assurer l'accès à TV5 sur les principaux supports de distribution, y compris la télévision numérique terrestre ; (...) ».

Peu de pays africains ont, à ce jour, modifié leur législation en ce sens. Il est néanmoins souhaitable que ce principe soit régulièrement réaffirmé, que progressivement, il trouve sa traduction dans la législation par l'insertion d'une clause de diffusion obligatoire **de la chaîne francophone sur la TNT, dans les bouquets satellitaires et sur les réseaux câblés** et au besoin invoqué **par les diplomates françaises et des pays partenaires. Vos rapporteurs espèrent que ce principe sera rappelé dans la déclaration du sommet d'Antananarivo les 26 et 27 novembre prochains.**

Le respect de ce principe est en effet une garantie de maintien de la Francophonie et de l'influence des partenaires en Afrique. Il s'agit d'un enjeu décisif à terme, compte tenu notamment des stratégies d'influence que développent certains pays comme la Chine qui, par des investissements dans les équipements de rediffusion (réseaux hertziens) dont la gestion est confiée à des opérateurs qu'ils contrôlent, se réservent des capacités de diffusion de leurs programmes ou de coproductions locales qu'ils financent et du développement de chaînes internationales arabes, turques, ou anglo-saxonnes, y compris en langue française.

- (c) L'adaptation aux réalités linguistiques, qui permet à la fois le maintien de la distribution et la conquête de nouveaux publics (et l'amélioration des ressources propres)

Si TV5Monde est certainement la seule chaîne au monde à diffuser **uniquement des programmes d'expression originale française** et à avoir également développé autant d'outils d'apprentissage du français, elle offre également une large ouverture au multilinguisme, pour amener au français, grâce au sous-titrage des programmes en 13 langues<sup>1</sup>, en plus du français.

La chaîne a un rôle essentiel à jouer pour la Francophonie, et notamment sur son principal bassin de développement que constitue l'Afrique, afin que la jeunesse africaine choisisse le français, en dépit des revendications d'identités culturelles locales, du regain des langues nationales ou de l'attrait, pour les jeunes générations, des nouveaux médias numériques et des réseaux sociaux qui sont un univers très anglophone.

Cette politique est encadrée par la Charte de TV5, signée par les 5 gouvernements bailleurs de fonds, qui fixe les missions de la chaîne et

<sup>1</sup> Anglais, allemand, néerlandais, russe, roumain, espagnol, portugais, japonais, arabe, coréen, vietnamien, chinois traditionnel et chinois simplifié.

affirme sa vocation de diffusion en langue française à de rares exceptions<sup>1</sup> près.

**La stratégie de sous-titrage** répond à trois objectifs principaux :

1°) Maintenir et développer la **distribution** des chaînes du réseau mondial **le sous titrage dans la langue locale pouvant être une condition sine qua non à sa reprise** par les distributeurs locaux dans des offres de base accessibles au plus grand nombre, voire dans les offres premium. Ainsi, si TV5Monde ne sous-titrerait pas ses programmes dans les langues locales, ce serait près d'une trentaine de pays du monde dans lesquelles les chaînes ne seraient plus distribuées, représentant près de 30 % de la distribution mondiale de ses chaînes.

2°) Atteindre les **télespectateurs** des chaînes du réseau mondial qui sont **francophiles** et non-francophones, population la plus nombreuse au regard du très vaste réseau de distribution<sup>2</sup> et de la faible proportion de francophones dans la plupart des pays du monde, en accroissant ainsi **l'audience générale** du réseau et les ressources de distribution.

3°) Aider, grâce au sous-titrage en français, à la compréhension des chaînes du réseau mondial par les **publics** malentendants ou **faiblement francophones**, en même temps qu'être un outil pédagogique privilégié pour les **enseignants et apprenants de français**, et accroître ainsi l'audience générale du réseau.

On relève, ainsi que dans plusieurs pays d'Afrique francophone, en particulier dans ceux où il existe une ou plusieurs langues locales<sup>3</sup> aux côtés du français, la proportion de télespectateurs qui regardent la chaîne grâce au sous-titrage en français ; elle peut atteindre jusqu'à 29 % au Mali, 12% au Sénégal, 14 % au Burkina Faso, etc.

S'agissant des enseignants et apprenants de français, ils sont plus de 250 000 par mois à utiliser les émissions sous-titrées en français de la chaîne au travers des nombreux outils numériques développés par TV5Monde.

TV5Monde a lancé en 2015 le mandarin traditionnel et mandarin simplifié, avec le lancement de la chaîne thématique Style HD. Elle a également étendu certaines langues de sous-titrage à d'autres territoires, comme l'anglais sur l'Afrique non-francophone, sur la chaîne Amérique latine pour les Caraïbes, et sur l'Europe, notamment à l'attention de pays scandinaves ; le russe sur l'Asie pour les pays d'Asie centrale; l'espagnol

---

<sup>1</sup> La diffusion occasionnelle d'œuvres audiovisuelles qui participent à l'enrichissement de la culture francophone, produites dans une autre langue, sous-titrées ou, par défaut, doublées en français, notamment dans le cadre de la promotion du cinéma du Sud, d'une part, lorsque le maintien de sa distribution est en jeu en vertu d'une réglementation locale, régionale ou internationale (cas du Brésil actuellement : obligation de diffuser 3h30 de programme produit localement), d'autre part.

<sup>2</sup> 11 chaînes distribuées dans 200 pays et territoires et 318 millions de foyers TV initialisés.

<sup>3</sup> Les langues locales sont essentiellement orales et non-écrites.

« latino » initialement réalisé pour l'Amérique latine a évolué vers une version linguistique plus internationale pour pouvoir être repris sur l'Europe, notamment l'Espagne.

Le volume d'anglais a beaucoup progressé depuis le lancement en avril 2015 de la chaîne Style HD. Il concerne l'intégralité de la grille, et cet accroissement du volume profite également aux chaînes généralistes qui voient ainsi leurs cases de programmes « Art de vivre », diffusées quotidiennement, désormais sous-titrées en anglais. Ces extensions permettent de démultiplier l'impact des budgets investis dans le sous-titrage.

TV5Monde a procédé, fin 2013, à une remise en concurrence de ses prestations de sous-titrage. Les nouveaux contrats signés, entrés en vigueur en cours d'année 2014, ont permis à la chaîne, à volume et nombre de langues constants, de réduire de près d'1 M€ ses dépenses de sous-titrage en année pleine 2015 par rapport à 2013.

Ainsi, en termes de volume, TV5Monde a **multiplié par 3** le volume d'heures de sous-titres produits entre 2008 et 2015, qui est ainsi passé de 5 974 heures fabriquées en 2008 à un volume de 18 473 heures en 2015, tandis que la progression de la dépense correspondante a été limitée à +41 %. Les coûts de sous-titrage ont représenté 5,2 M€ en 2015. Toutes langues confondues, le volume de programmes diffusés avec sous-titres a atteint 74 822 heures en 2015, ce qui représente un coefficient multiplicateur global de x4 par rapport au volume produit. Cette tendance s'est poursuivie en 2016 en partie par le lancement de la Chaîne Style HD.

Dans son projet de plan stratégique 2017-2020, l'entreprise a inscrit plusieurs actions dans le domaine du sous-titrage :

- le sous-titrage en direct en français et anglais des éditions phares de la chaîne (« 64', le monde en français » et le journal Afrique) afin de conserver la continuité de son audience, la technologie le permettant désormais de façon satisfaisante. Le coût additionnel serait de l'ordre de 0,65 M€ par an.
- la réalisation de prospections en vue de sous-titrage en langues africaines en l'Afrique francophone<sup>1</sup>. Il pourrait être envisagé, dans un premier temps, de tester progressivement des langues de sous-titrage africaines dans le cadre des offres numériques concernant des informations majeures ou des reportages spécifiques. Par ailleurs, concernant la République Démocratique du Congo, qui est le premier pays d'audience de TV5Monde et le pays francophone le plus peuplé, un sous-titrage en Lingala pourrait être réalisé dans le cadre de partenariats locaux (coûts additionnels estimés : de 0,13 à 0,3 M€ par an).
- Le développement de l'offre existante qui ne suffit pas à répondre aux attentes des opérateurs et des publics de la chaîne. Certaines demandes peuvent sembler prioritaires comme l'augmentation du volume de sous-titrage

---

<sup>1</sup> Cette proposition est cohérente avec la politique articulant français et langues locales mise en place par l'OIF en partenariat avec AUF et AFD.

existant en Europe qui pourrait notamment porter sur le bandeau Art de Vivre en néerlandais, roumain et russe ou encore en arabe, japonais, coréen et vietnamien et par l’adjonction du thaï, sous réserve d’acquisition des droits pour cette nouvelle langue, d’une part, et l’augmentation du volume de sous-titrage des magazines d’information diffusés sur la zone Pacifique en coréen et en japonais, d’autre part. Les coûts additionnels pour compléter l’offre s’élèveraient de 1,7 à 2,2 M€ par an).

• **A ce stade, les prévisions budgétaires pour 2017 ne permettent guère la mise en œuvre de ces nouveaux objectifs.**

## 2. Les objectifs en matière éditoriale

Les objectifs en matière éditoriale ont été exposés dans le plan stratégique 2014-2016, et leur réalisation a été partiellement mise en œuvre<sup>1</sup>.

### a) La politique éditoriale

Afin de répondre aux enjeux principaux fixés dans sa Charte :

- fidéliser et conquérir de nouveaux publics, francophones ou non,
- promouvoir la diversité culturelle multilatérale,
- servir de vitrine à l’ensemble de la francophonie et être un lieu de coopération,

la société a opéré un recentrage culturel de sa ligne éditoriale qui porte tant sur ses acquisitions que sur ses productions propres et dans ses journaux : insertion d’une page culture dans le grand journal francophone « 64’ le monde en français », reconduction du magazine culturel hebdomadaire « 300 millions de critiques », poursuite de la production et de la diffusion de son magazine de société mensuel, « *Africanités* ». En revanche, TV5Monde a dû renoncer en 2016 à la production de la grande émission événementielle annuelle francophone prévue dans le plan stratégique et dont la première édition avait été lancée en mars 2015.

Elle a lancé le 8 avril 2015 une chaîne thématique TV5Monde Style HD entièrement dédiée à « l’art de vivre », français et francophone dans toutes ses déclinaisons. Dans le cadre de la promotion de l’excellence française et francophone, TV5Monde a lancé et reconduit en préachat pour la saison 2016-2017, deux magazines consacrés à la mode et au savoir-faire francophone : *Tendance XXI* et *#Version Française*. Ces magazines sont également diffusés sur les chaînes généralistes et disponibles en SVOD sur tous les supports.

---

<sup>1</sup> Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, Avances à l’audiovisuel Public p. 62 et suiv. : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>

Elle a lancé, par redéploiement budgétaire en juin 2016, la chaîne TIVI5 Monde destinée aux enfants de l’Afrique francophone.

Sa vocation est de contribuer à maintenir une francophonie vivante au sein des nouvelles générations auprès desquelles elle est sérieusement menacée et risque de ne pas rencontrer l’avenir prometteur dont la croissance démographique attendue sur le continent pourrait être l’opportunité.

La faisabilité de ce projet, non financé dans le plan stratégique, reposait sur l’obtention de contributions des États africains, lesquels ont maintes fois réitéré leur soutien de principe et même, pour certains, annoncé des apports financiers au projet. Mais ces soutiens ne se sont pas concrétisés, à l’exception du Sénégal.

Afin de rendre ce projet plus abordable, et finançable par redéploiement interne, le projet n’a pas consisté en la création d’une nouvelle déclinaison de la chaîne enfants destinée aux États-Unis pour le continent africain, mais à adapter la programmation de la chaîne Tivi5monde États-Unis pour en faire une version unique diffusable sur les deux continents, ce qui permet de mutualiser les coûts techniques et humains de fabrication de l’antenne. TV5Monde devra toutefois procéder par redéploiement budgétaire pour obtenir une capacité satellitaire, ainsi que pour l’extension à l’Afrique des droits de diffusion acquis pour les États-Unis et pour enrichir son offre de 10 % environ de programmes d’origine africaine.

*b) Une audience en progression*

**Les mesures d’audience réalisées entre juin 2014 et juin 2015 aboutissent à une audience globale hebdomadaire de 40,24 millions, en hausse de 3,3% par rapport 2014<sup>1</sup> grâce à une progression en Afrique francophone.**

Les 3 pays qui concentrent le plus grand nombre de téléspectateurs hebdomadaires en 2015 sont la RDC (12,7 millions), la Côte-d’Ivoire (3,1 millions), et la France (3 millions).

**Audience cumulée hebdomadaire (millions de téléspectateurs/semaine)**

|                                 | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Afrique francophone             | 21,87        | 21,29        | 26,34        | 27,51        |
| Afrique non francophone         | 0,13         | 0,13         | 0,13         | 0,00         |
| Afrique du Nord et Moyen-Orient | 4,06         | 2,47         | 3,79         | 3,59         |
| Europe                          | 8,77         | 8,62         | 7,22         | 7,35         |
| Asie                            | 1,42         | 1,30         | 1,79         | 1,79         |
| <b>Total</b>                    | <b>36,25</b> | <b>33,81</b> | <b>39,27</b> | <b>40,24</b> |
| <i>Nb pays étudiés</i>          | 26           | 26           | 25           | 24           |

<sup>1</sup> Il s’agit d’une estimation basse puisque la chaîne n’est pas en mesure de chiffrer l’audience sur près de 60 % de sa distribution mondiale. Pour mesurer l’audience globale de ses chaînes linéaires, TV5Monde se base sur un historique d’études de 3 ans. Les chiffres sont tels que publiés par les instituts, sauf pour l’Afrique où afin de disposer d’audiences nationales, il est nécessaire de projeter les résultats aux populations urbaines des pays étudiés. Les mesures réalisées sur la période 2013-2015 portent sur 24 pays qui représentent 38% des foyers pouvant recevoir TV5Monde, soit 49,1 millions au total en 2015. Ses programmes étant accessibles en linéaire dans plus de 200 pays et territoires à travers le monde, il serait à la fois complexe et coûteux d’en mesurer davantage.

*Les moyens budgétaires de TV5Monde ne permettent pas de recueillir l'audience d'autres chaînes internationales sur les 24 pays retenus pour le calcul de l'audience globale. Sauf pour l'Afrique et le Maghreb qui positionnent TV5Monde en numéro 1 des chaînes francophones pour l'audience hebdomadaire.*

c) Un « média global »

**L'un des axes majeurs, et porteur d'avenir dans le plan 2014-2016, est le développement d'une stratégie visant à transformer TV5Monde en un « media global ».**

Les enjeux consistent à être présent, du plus petit au plus grand écran, sur tous les supports, sans cannibaliser la distribution linéaire, tout en faisant face à l'évolution très rapide du marché et des usages en matière de consommation du numérique. Pour y répondre et assurer la présence la plus large possible de la marque TV5Monde sur les supports non linéaires, elle a défini plusieurs grands axes de développement stratégiques.

- (1) La refonte et l'enrichissement permanent du site principal de la chaîne TV5Monde.com
- (2) Accompagner la chaîne linéaire par un service de rattrapage et vidéo à la demande gratuite

Afin de valoriser les programmes et proposer un service de rattrapage, la chaîne a lancé le site tv5mondeplus.com : l'offre permet de voir ou revoir les programmes d'une chaîne en fonction de sa zone de connexion (ceci afin de respecter ses contrats de distribution linéaire), et des droits en cours. Le catalogue proposé gratuitement est donc différent d'un pays à l'autre. En août 2016, le site a été intégralement refondu pour offrir une meilleure expérience utilisateur et être compatible sur toutes les plateformes, y compris mobiles. L'internaute ou le mobinaute pourra filtrer le catalogue de vidéos en fonction de leur durée ou de leur thématique.

Les recettes digitales ont augmenté de 2013 à 2014 (+ 174%) grâce notamment à la diffusion du format « *preroll* » sur ces supports et aux actions conjointes de TV5Monde et de France-Télévisions Publicité. Suite à la cyberattaque, et à des pannes techniques récurrentes en découlant, le service a été sinistré et déclassé. Les conséquences portent tant sur les audiences que sur les recettes publicitaires. En 2016, une refonte totale du site est prévue afin d'en améliorer les performances.

- (3) Enrichir l'offre en mobilité

Enjeu majeur sur la période du plan stratégique, les objectifs en matière de mobilité sont de développer l'offre et d'augmenter le trafic mobile par la mise en place de nouvelles applications et en s'assurant de leur portabilité sur les nouveaux terminaux mobiles du marché.

Afin de rendre ses contenus web accessibles sur la majorité des terminaux mondiaux, TV5Monde a développé un site web mobile, m.tv5monde.com, en s'appuyant sur les contenus déjà disponibles. Ce site a été enrichi et a fait l'objet d'une refonte ergonomique pour répondre aux nouveaux usages utilisateurs.

Le développement d'applications mobiles spécifiques répond aux spécificités et priorités de la chaîne : les programmes dans leur diversité, l'apprentissage de la langue française et la priorité Afrique. Du fait du caractère mondial de la chaîne, il lui est indispensable de développer ses applications mobiles aux formats Apple et Android.

#### (4) Développer une TV sociale plus fédératrice

L'usage massif des réseaux sociaux par les internautes a poussé la chaîne à considérer certains d'entre eux comme de nouveaux canaux (gratuits) de distribution de ses programmes. L'objectif est de valoriser l'antenne et les programmes, d'accroître la notoriété de la chaîne, de fédérer les communautés TV5Monde, mais aussi de créer du trafic entrant vers les offres numériques commercialisées et de développer une audience propre sur les plateformes sociales principales.

Avec 54 comptes réseaux sociaux (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram et LinkedIn) répartis par zones géographiques, émissions ou thématiques, TV5Monde rassemble une **communauté de plus de 6,3 millions de membres** (3,9 en juin 2015).

**Sur Facebook :** en juin 2016, TV5Monde cumule 5,5 millions de fans sur l'ensemble de ses pages **Facebook**, dont **plus de 2,2 millions sur la page officielle**, soit une hausse de 25 %. Ce qui la place au 3<sup>e</sup> rang des chaînes françaises derrière France 24 et TF1, à égalité avec Canal Plus. Les pays étrangers les plus générateurs d'audience sur Facebook sont dans l'ordre d'importance : Algérie, Tunisie, Maroc. L'âge moyen de l'audience est 25-34 ans.

**Sur Youtube :** Avec 7 chaînes dédiées rattachées au compte de l'entreprise sur Youtube, on enregistre 1,3 million de vidéos vues chaque mois. Les pays étrangers les plus générateurs d'audience sont le Maroc et l'Algérie. La moyenne de l'audience se situe entre 24 et 34 ans.

**Sur Twitter :** Avec **530 000 abonnés (410 000 en juin 2015)**, TV5Monde enregistre 7000 interactions et 11 000 vidéos vues chaque mois. Les pays étrangers les plus générateurs d'audience sont la RDC et la Côte d'Ivoire.

#### (5) Poursuivre la distribution en mode OTT (*over the top*)

En 2014, l'application TV5Monde pour les téléviseurs et dispositifs connectés a été refondue et redéployée sur les plateformes des principaux constructeurs mondiaux de téléviseurs. Les services de rattrapage ainsi que TV5Monde+info sont dorénavant consultables avec une ergonomie adaptée à l'écran de télévision.

#### (6) Développer les nouvelles écritures et le transmédia

Afin de produire pour le web des programmes libres de droits en 2016, TV5Monde continue sa stratégie éditoriale « transmédia » initiée

depuis 3 ans. Sous forme de productions propres, de coproductions, de préachats ou d’échanges, une dizaine de projets web ont vu le jour cette année. Ancrées dans la ligne éditoriale de la chaîne, ces web créations sont des projets culturels, francophones, et qui s’adressent au plus grand nombre pour satisfaire le public le plus large.

- (7) Enrichir les outils multimédias d’apprentissage du français et en faciliter l’utilisation par les professeurs (dont ceux des réseaux d’Instituts et d’Alliances) et les apprenants

Afin de poursuivre la promotion de la langue française, sur son site Langue française et ses sites Apprendre et Enseigner le français, l’entreprise a développé la création de nouveaux contenus « Langue française » sur le site [tv5monde.com/languefrancaise](http://tv5monde.com/languefrancaise)<sup>1</sup> :

On note notamment depuis trois ans la réalisation d’un site consacré aux Fables de la Fontaine, d’un site consacré aux Légendes canadiennes, d’un autre aux Légendes françaises et d’un site consacré à la Langue française des signes.

En 2015, a été lancée la « **Bibliothèque numérique francophone TV5MONDE** » : plus de 400 ouvrages classiques de la littérature francophone y sont proposés en téléchargement gratuit. Depuis le lancement, plus de **530 000 œuvres** ont été téléchargées gratuitement.

En 2016, le **développement de la « Dictée d’Archibald »**, une dictée interactive conçue par niveaux avec sa correction automatique, ses outils d’aide grammaticale et lexicale. Près de **40 000 dictées** ont déjà été faites par les internautes depuis le lancement du site à l’occasion de la Semaine de la Langue française en mars 2016, soit environ **10 000 chaque mois**.

Elle a également enrichi et amélioré les dispositifs *Apprendre et Enseigner le français avec TV5Monde* :

Ce dispositif multimédia créé en 1996, vise à rendre plus attractifs et plus modernes les cours de français en présentiel, mais aussi l’apprentissage en autonomie. Depuis 2013, il est complété par le site « *Parlons français, c’est facile !* », confié par le MAEDI à TV5Monde.

Ce dispositif pédagogique multimédia contient un vaste catalogue d’activités pour les cours de français et d’exercices en ligne autour des programmes de la chaîne et des productions du site [tv5monde.com](http://tv5monde.com). Il permet aux enseignants d’intégrer très simplement les documents audiovisuels dans leurs classes et, tout en favorisant un apprentissage de la langue en contexte, de mener des activités d’éducation aux médias et à l’information de manière simple.

Cette offre représente actuellement :

715 dossiers pédagogiques sur [enseigner.tv5monde.com](http://enseigner.tv5monde.com)

2 050 exercices interactifs autocorrectifs sur [apprendre.tv5monde.com](http://apprendre.tv5monde.com)

80 ateliers, 200 jeux, 220 mémos linguistiques et culturels sur [parlons-francais.tv5monde.com](http://parlons-francais.tv5monde.com)

---

<sup>1</sup> <http://www.tv5monde.com/cms/chaine-francophone/lfp-26292-Langue-francaise.htm>

Les sites reçoivent en moyenne **653 000 visites par mois**. La durée moyenne d'une visite est de 10 minutes.

L'application « 7 jours sur la planète » a en outre été téléchargée plus de 67 000 fois. Dans la continuité des actions engagées en janvier 2015 après les attentats, de nouvelles ressources ont été mises en ligne afin de **développer une éducation citoyenne** tout en enseignant ou apprenant la langue française, dont un dossier spécial « L'éducation face aux attentats ».

Avec le soutien de l'OIF, TV5Monde produit également depuis 10 ans des outils destinés à **renforcer les capacités linguistiques des diplomates et des fonctionnaires** nationaux et internationaux.

Les **outils pédagogiques** des sites éducatifs sont conçus en collaboration avec certaines des équipes professionnelles du réseau culturel français. Ces mêmes outils se retrouvent fréquemment dans les programmes de cours de ces deux réseaux. Entre juillet 2015 et juin 2016, la stratégie de TV5Monde s'est concrétisée par l'animation de plus de 110 ateliers et formations lors de séminaires, colloques et congrès, qui lui ont permis d'initier ou de former 3 640 personnes, et par la multiplication des initiatives sur les réseaux sociaux.

#### (8) Développer l'accessibilité par la mise en place de sites bilingues ou trilingues

En raison de la cyberattaque du 8 avril 2015 et de ses conséquences tant budgétaires que techniques et humaines, le développement du sous-titrage sur le non linéaire n'a pas pu être réalisé. Il devrait être relancé fin 2016 en commençant par expérimenter le sous-titrage en français et en arabe (langues pour lesquelles il n'y a pas de géoblocage imposé par les contrats de distribution) sur ses programmes disponibles en rattrapage et en VAD gratuite.

**Sur les nouveaux médias**, le site principal de la chaîne (dont les rubriques Programmes et météo sont déjà accessibles en 8 langues : français, arabe, allemand, anglais, espagnol, japonais, néerlandais, portugais), une identification automatique des internautes par leur adresse IP permet de les orienter vers 5 sites régionaux, disponibles en français et en langues locales :

- [europe.tv5monde.com](http://europe.tv5monde.com) disponible en français, anglais, allemand et néerlandais
- [www.tv5monde.com/usa](http://www.tv5monde.com/usa) disponible en français et en anglais
- [www.tv5monde.com/latina](http://www.tv5monde.com/latina) disponible en français, portugais et espagnol
- [asia.tv5monde.com](http://asia.tv5monde.com) en français et en anglais
- [japan.tv5monde.com](http://japan.tv5monde.com) en français, japonais, coréen et anglais.

Les 2 sites régionaux dédiés à la zone Asie-Pacifique ont été améliorés ergonomiquement, notamment pour être plus orientés médias sociaux. Les 3 autres sites régionaux devaient faire l'objet d'une refonte aussi bien technologique, éditoriale qu'ergonomique dans une logique d'harmonisation générale des offres numériques régionales. La refonte des 2 autres sites USA et Latina est en cours de réalisation. Suivra ensuite la refonte des 2 sites régionaux de la zone Asie/Pacifique afin qu'ils s'harmonisent eux aussi avec les autres sites locaux nouvellement refondus, notamment sur le plan technologique.

L'ensemble de ces sites est enrichi de contenus en langue locale, valorisant la programmation de la chaîne et les partenariats marketing (concours, festivals, etc.). En soutien à ce dispositif multilingue sur le web, des pages communautaires ont été lancées sur les réseaux sociaux.

**La cyberattaque du 8 avril 2015 a impacté profondément et durablement l'ensemble des supports numériques de la chaîne, affecté son audience, retardé de nombreux développements et affecté ses ressources publicitaires. Les résultats d'audience de 2016 montrent néanmoins une progression satisfaisante qui laisse à penser que TV5Monde a retrouvé son public sur les médias numériques et va pouvoir poursuivre son développement.**

**C'est d'ailleurs la transformation numérique de l'entreprise qui constitue l'axe majeur du projet de plan stratégique 2017-2020, pas moins de trois orientations et huit objectifs lui sont spécifiquement consacrés et de nombreuses actions au sein des autres objectifs.**

#### **La transformation numérique : axe majeur du plan stratégique 2017-2020**

##### **ENJEU 1 : INNOVER DANS LA RELATION AVEC LES PUBLICS**

**Orientation 1 : Le préalable : pérenniser l'orientation éditoriale avec l'aide des partenaires**

*Objectif 1 : Conforter le lien avec les radio-diffuseurs partenaires*

Augmenter les actions communes dans le domaine du numérique.

*Objectif 2 : Consolider les productions propres*

Renforcer les productions numériques

**Orientation 2 : Inscrire le numérique au cœur des programmes et inversement**

*Objectif 3 : Valorisation des programmes*

Augmenter l'offre numérique.

Faciliter l'accessibilité des programmes.

*Objectif 4 : Viralité francophile*

Déployer l'empreinte numérique sur les réseaux sociaux.

Mieux assurer la promotion croisée.

Mettre en place un espace social

**Orientation 3 : Soutenir une rédaction numérique en continu**

*Objectif 5 : Réviser la chronologie des médias*

Renforcer la fiabilité et la rapidité des outils. Assurer un traitement de l'actualité bi-média.

Développer l'empreinte numérique des magazines.

*Objectif 6 : Refonder l'organisation globale de la direction de l'information*

Redéploiement d'activités et réutilisations.

Soutien de la production.

Travail thématique en transversalité

**Orientation 4 : Provoquer la mutation de l'offre numérique**

*Objectif 7 : Constituer des verticales thématiques*

Organiser l'offre numérique autour de thématiques qui font l'identité de TV5Monde : Culture, Afrique, Langue française, Art de vivre etc.

*Objectif 8 : S'adapter à la guerre de l'attention*

Améliorer le référencement naturel, développer le référencement payant.

Propager les contenus dans le cadre de partenariats.

**Objectif 9 : Miser sur la mobilité**

Évoluer vers une expérience mobile unifiée.

S'adapter aux usages des régions du monde.

Améliorer l'offre d'applications mobiles et tablettes

**ENJEU 2 : SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE**

**Orientation 7 : Accompagner les usages en fonction des évolutions et besoins (géopolitiques, commerciaux, technologiques et linguistiques) des différents marchés**

**Objectif 15 : Étoffer les nouveaux modes de distribution et de marketing**

Mieux déployer l'application TV connectée.

Étendre la disponibilité du E-lecteur.

Développer le marketing social.

**Objectif 16 : Explorer des domaines de sous-titrage inédits**

Tester le sous-titrage en langues africaines sur l'offre numérique

**ENJEU 3 : INITIER LES TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION**

**Orientation 8 : Ouverture de la structure :**

**Objectif 19 : Cultiver des partenariats**

S'associer avec des sites de commerce électronique pour la vente de produits vus sur TV5Monde Style HD.

**Objectif 20 : Éprouver une approche active de l'innovation**

Tester les possibilités d'accompagnement de jeunes entreprises innovantes dans des secteurs stratégiques pour l'activité de TV5Monde.

**Orientation 9 : Évolution de l'organisation et des métiers**

**Objectif 21 : Adapter l'organisation interne aux enjeux**

Accompagner l'évolution numérique des directions.

Favoriser le fonctionnement décentralisé de la direction numérique.

**Objectif 22 : Permettre l'adéquation des compétences aux stratégies**

Établir un diagnostic emplois-compétences.

Élaborer et mettre en place le plan d'actions GPEC.

(8) En termes de recettes

En 2015, la **cyberattaque** a eu pour conséquence de ne plus permettre à la chaîne de publier de vidéos sur son site Internet pendant plusieurs semaines. La reprise des publications en mode dégradé durera également plusieurs mois. Les conséquences sur les ressources publicitaires issues du numérique se sont fait sentir immédiatement et seront très significatives en 2015. Et il sera extrêmement difficile pour la chaîne de restaurer à l'avenir la fréquentation et donc la commercialisation de son site, quand il sera de nouveau en état de fonctionner normalement. **En 2015, le chiffre d'affaires de publicité et de parrainage est inférieur de 10% à celui de 2014.**

Par ailleurs, le caractère généraliste de TV5Monde qui présente des programmes longs, les problématiques de droits et les restrictions imposées par les contrats de distribution de la chaîne qui conduisent à des géoblocages

très contraignants, l’équipement, les débits disponibles sur Internet et leurs coûts prohibitifs sur les zones de très forte audience de la chaîne (l’Afrique, notamment) viennent limiter le nombre de vidéos visionnées sur les sites et, par voie de conséquence, les possibilités de commercialisation des pré-rolls associés.

## II. UNE SITUATION FINANCIÈRE FRAGILISÉE DEPUIS LA CYBERATTAQUE D’AVRIL 2015 QUI LIMITE LES CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE TV5MONDE

Le tableau ci-dessous récapitule les budgets réalisés de 2014 et 2015, le budget 2016 et sa projection d’exécution à mi-année, et les prévisions 2017. Il correspond aux résultats consolidés de TV5Monde et de ses filiales américaines et argentines<sup>1</sup>.

| <i>en millions d’euros</i>                | 2014<br>(réalisé) | 2015<br>(réalisé) | 2016<br>(budget) | 2016<br>(projection) | 2017<br>(ébauche*) |
|---|-------------------|-------------------|------------------|----------------------|--------------------|
| <b>TOTAL RESSOURCES</b>                   | <b>109,68</b>     | <b>109,90</b>     | <b>113,04</b>    | <b>113,65</b>        | <b>113,33</b>      |
| <b>CONTRIBUTION PUBLIQUES</b>             | <b>99,65</b>      | <b>99,54</b>      | <b>103,04</b>    | <b>103,20</b>        | <b>102,53</b>      |
| France *                                  | 76,23             | 75,49**           | 77,09**          | 77,11**              | 78,52              |
| Contribution publique                     | 76,23             | 76,23             | 76,93            | 76,95                | 78,36              |
| Subvention exceptionnelle *               | 0                 | (-0,74)**         | 0,16             | 0,16                 | 0,16               |
| <b>Partenaires francophones</b>           | <b>23,72</b>      | <b>24,05</b>      | <b>25,95***</b>  | <b>26,09***</b>      | <b>24,70</b>       |
| Fédération Wallonie-Bruxelles             | 7,78              | 8,10              | 8,82             | 8,82                 | 8,22               |
| Suisse                                    | 7,99              | 7,99              | 8,46             | 8,46                 | 8,19               |
| Canada                                    | 4,82              | 4,82              | 5,33             | 5,33                 | 5,02               |
| Québec                                    | 3,13              | 3,15              | 3,34             | 3,48                 | 3,28               |
| <b>AUTRES RESSOURCES</b>                  | <b>9,73</b>       | <b>10,35</b>      | <b>10,00</b>     | <b>10,45</b>         | <b>10,11</b>       |
| <b>Recettes commerciales</b>              | <b>9,42</b>       | <b>9,89</b>       | <b>9,82</b>      | <b>10,13</b>         | <b>9,93</b>        |
| Publicité Parrainage                      | 2,87              | 2,58              | 2,66             | 2,89                 | 2,70               |
| Recettes de distribution                  | 6,55              | 7,31              | 7,16             | 7,24                 | 7,23               |
| <b>Produits financiers</b>                | <b>0,25</b>       | <b>0,36</b>       | <b>0,18</b>      | <b>0,18</b>          | <b>0,18</b>        |
| <b>Autres ressources non commerciales</b> | <b>0,06</b>       | <b>0,10</b>       | <b>0,00</b>      | <b>0,15</b>          | <b>0</b>           |
| Contributions volontaires Etats africains | 0,10              | 0,10              | 0,00             | 0,15                 | 0                  |
| Autres                                    | -0,04             | 0,00              | 0,00             |                      |                    |
| <b>TOTAL DEPENSES</b>                     | <b>109,55</b>     | <b>109,79</b>     | <b>113,05</b>    | <b>113,65</b>        | <b>112,63</b>      |
| <b>COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES</b>    | <b>75,76</b>      | <b>74,79</b>      | <b>80,16</b>     | <b>80,28</b>         | <b>79,97</b>       |
| Dépenses de programmes                    | 57,30             | 56,71             | 60,16            | 60,79                | 59,79              |

<sup>1</sup> Toutefois, il convient de souligner que les ressources figurant dans ce tableau n’incluent pas les dotations des États francophones partenaires pour libérer les droits de diffusion de leurs programmes nationaux qui sont gérés par leurs radiodiffuseurs nationaux respectifs. Les gouvernements partenaires déclarent globalement allouer 8,1 millions d’euros à TV5 hors budget en 2014.

|   |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Dépenses techniques de fabrication des signaux<sup>1</sup></i>                                 | 18,46        | 18,08        | 20,00        | 19,48        | 20,18        |
| <b>FRAIS DE DIFFUSION ET DE DISTRIBUTION</b>  | <b>22,78</b> | <b>20,90</b> | <b>23,15</b> | <b>22,47</b> | <b>23,29</b> |
| <b>COÛTS GÉNÉRAUX, FONCTIONS SUPPORTS, TAXES (dont taxe sur les salaires) ET FRAIS FINANCIERS</b> | <b>8,21</b>  | <b>7,58</b>  | <b>6,49</b>  | <b>6,14</b>  | <b>6,39</b>  |
| <b>COÛTS CYBERSECURITE</b>  |              | <b>4,37</b>  | <b>3,25</b>  | <b>3,69</b>  | <b>2,99</b>  |
| <b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>  | <b>2,81</b>  | <b>2,13</b>  | <b>0,00</b>  | <b>1,07</b>  | <b>0</b>     |
| <b>RESULTAT</b>   | <b>0,13</b>  | <b>0,11</b>  | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |

(\*) corrigé en tenant compte des annonces de la conférence des partenaires les 9 et 10 novembre 2016

(\*\*) En 2015 : - 0,74 (subvention d'investissement reportée sur durée des amortissements),

(\*\*\*) En 2016 : contribution de base 24,03 + financement exceptionnel suite à la cyberattaque : 1,92, (en projection 2,06 en raison d'un apport complémentaire du Québec)

Sur la période 2014-2016 (re-prévision à l'été 2016) :

- les ressources ont augmenté de 3,97 millions d'euros (+3,61%), mais pour une large part au sein des ressources publiques (3,55 millions, +3,56%) grâce à l'apport de 2,06 millions d'euros de financements exceptionnels des partenaires francophones liés à la cyberattaque (Hors financements exceptionnels, la progression des ressources publiques est de 1,49 millions d'euros soit de +1,49 %). Les ressources commerciales ont progressé de 0,71 million d'euros (+7,5%).
- les dépenses ont augmenté de 4,1 millions d'euros (+3,74%), avec des évolutions contrastées : un effort sur les dépenses de programme (+6,1%) et les frais techniques (+ 5,5%), l'apparition des coûts de cybersécurité (3,69 millions d'euros en 2016 dont 2,99 seront pérennes), une diminution des frais de diffusion (- 1,4%) et des économies importantes sur les frais de fonctionnement (- 25%).

Pour mémoire, il convient de rappeler que TV5Monde est dotée d'un modèle économique particulier.

Chaque pays bailleur de fonds apporte à la chaîne ses programmes nationaux libres de droits, et en supporte seul la charge (les coûts de libération de ces programmes sont dénommés « frais spécifiques »). La société ne gère que les frais spécifiques de la France ; les budgets de programmes des autres pays partenaires sont gérés par leurs radiodiffuseurs nationaux et n'apparaissent pas dans le budget de TV5Monde. Ainsi, du fait de l'absence des coûts de mise à disposition des programmes non français dans le budget de TV5Monde, tout calcul de pourcentage d'intervention des gouvernements bailleurs de fonds, à partir du budget géré par la chaîne, est inopérant.

En revanche, le financement des « frais communs » relatifs à la mise en onde, la diffusion, la distribution, la communication, la production d'émissions à caractère multilatéral (comme l'information, notamment), et à la gestion de l'ensemble de ces

<sup>1</sup> Les coûts de sécurisation du dispositif technique, suite à la cyberattaque, sont inclus en 2016 dans les coûts de fabrication des signaux.

dépenses est partagé entre les gouvernements bailleurs de fonds selon une clé de répartition conventionnelle, tenant compte de la dimension des pays concernés, de leur capacité à fournir des programmes, et correspondant à la répartition du capital de la chaîne : 6/9<sup>ème</sup> pour la France, 1/9<sup>ème</sup> pour la Suisse, 1/9<sup>ème</sup> pour la Fédération Wallonie-Bruxelles et 1/9<sup>ème</sup> partagé entre le Québec et le Canada.

Par ailleurs, le siège de TV5Monde étant situé à Paris, la France bénéficie, contrairement aux autres gouvernements bailleurs de fonds, d'un retour sur investissement important en matière d'emplois, de cotisations sociales, d'impôts et de taxes sur son économie. Dès lors, pour compenser cet avantage, s'est instaurée, au sein des frais communs, la règle dite « du siège », qui prévoit que la France verse une contribution additionnelle, dont le montant a été fixé par la Conférence des Ministres responsables de TV5Monde et est indexé sur l'augmentation des contributions au budget de base des frais communs. Enfin, il convient de noter que depuis 2011, la France verse un montant additionnel destiné à compenser la taxe sur les salaires, à laquelle TV5Monde est soumise en raison de la qualification de la subvention française (avant passage au financement exclusif par la contribution à l'audiovisuel public).

#### **A. L'ANALYSE DES COMPTES DE L'ANNÉE 2015**

Le budget 2015 prenait en compte les glissements et ajustements inéluctables des dépenses de la chaîne, la poursuite en année pleine des développements du plan stratégique 2014-2016 lancés en 2014, les nouveaux développements prévus en 2015, notamment le lancement d'une nouvelle chaîne thématique « art de vivre » Style HD. Il tenait aussi compte d'économies importantes sur les loyers, liées à une renégociation du bail avec le propriétaire de l'immeuble (de l'ordre d'un million d'euros en année pleine).

Cependant, la cyber-attaque subie le 8 avril 2015 a remis en cause tous les équilibres de la chaîne et suspendu les nouveaux développements. TV5Monde a été contrainte d'adopter en urgence un plan d'économie pour préserver son équilibre budgétaire<sup>1</sup>, les annonces d'aides financières des gouvernements bailleurs de fonds étant pour une large part intervenues tardivement dans l'année, tout en s'appliquant à préserver l'emploi et à ne pas mettre en péril l'ensemble de son activité. La chaîne a dû procéder à des amputations budgétaires conséquentes, principalement sur les achats de programmes (-7%), le sous-titrage (-17%), les dépenses techniques de fabrication des signaux (-7,9%) les actions de promotion et de distribution (-8,5%), et les dépenses de fonctionnement (-9,1%). Elle a enfin reporté une part importante des développements techniques et numériques prévus.

---

<sup>1</sup> Outre les coûts engendrés par la restauration de sa diffusion et de son système d'information (4,37 millions d'euros), la chaîne a perdu des ressources de publicité et de parrainage à hauteur de 029 millions d'euros - 10%) notamment sur le numérique.

### **La contribution exceptionnelle des bailleurs à la suite de la cyber attaque**

La France, siège de TV5Monde a mobilisé les compétence de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI), bien que la chaîne ne soit pas considérée comme un opérateur d'importance vitale, l'ampleur de l'attaque et ses conséquences ont été immédiatement considérées comme devant être prises en charge par cette agence placée auprès du Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale. Ce travail d'expertise, de conseil et pilotage qui a mobilisé de nombreux ingénieurs de l'Agence constitue une importante contribution en industrie dont le montant n'a pas été évalué.

L'économie sur les acquisitions de programmes a pu être réalisée grâce à l'autorisation de la France de réallouer une enveloppe de 1,2 M€ des frais spécifiques 2015, au financement des surcoûts cyber-sécuritaires supportés sur l'exercice. Elle a aussi accordé qu'une partie de la Contribution à l'Audiovisuel Public soit reconvertie en subvention d'investissement au titre des investissements sécuritaires nécessaires.

De même, la Fédération Wallonie-Bruxelles a accepté qu'une partie de ses frais spécifiques ou de budgets fléchés soit réallouée au financement des conséquences de la cyber-attaque, ce qui représente 0,2 M€. Avec les autres financements exceptionnels annoncés lors de la réunion des hauts fonctionnaires du 27 novembre 2015, la Fédération Wallonie-Bruxelles contribuera globalement à hauteur de 1 M€ aux conséquences de la cyber-attaque pour les exercices 2015-2016, l'essentiel de cet effort exceptionnel étant affecté à l'année 2016 (60 K€ affectés à 2015), dans la mesure où le plan d'économies réalisé par TV5Monde lui aura permis d'atteindre l'équilibre 2015.

Les autres partenaires (Suisse, Canada, Québec) ont également accordé des financements exceptionnels pour 2016.

Grâce aux mesures d'économies, d'une ampleur sans précédent, prises en 2015 et au soutien de ses gouvernements bailleurs de fonds, la SA TV5Monde est parvenue à juguler le déficit prévisionnel découlant de la cyber-attaque, et clôturer l'exercice 2015 avec un résultat net positif de 0,016 M€. Le résultat consolidé avec les filiales s'élève à 0,1 M€.

### ***B. UNE EXÉCUTION BUDGÉTAIRE 2016 SOUS CONTRAINTES***

Pour l'année 2016, la SA TV5Monde était dotée d'un budget de 108,99 M€<sup>1</sup>, dont 95,46 M€ en frais communs et 13,53 M€ en frais spécifiques de programmes français, soit une progression de 3,33 M€ par rapport au budget initial 2015, ce qui ne lui laissait guère de marge de manœuvre compte tenu des nouveaux coûts liés à la cyber-sécurité alors évalués, à 3,25 M€ pour poursuivre, au-delà de la priorité de rétablissement d'un mode de fonctionnement « normal » au sein de l'entreprise à la suite de la cyberattaque et de déploiement du dispositif de sécurisation et de supervision de la sécurité de l'ensemble des systèmes et réseaux informatiques, sur la base des recommandations de l'agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) que peu de moyens, la mise en œuvre de son plan stratégique 2014-2016.

---

<sup>1</sup> En y ajoutant le budget des filiales de distribution (autofinancées par les abonnements) aux Etats-Unis et en Argentine, on obtient un budget consolidé de 113,04 M€.

## 1. Les objectifs de développement en 2016

### *a) Objectifs en matière de diffusion – distribution en haute définition*

TV5Monde doit, en 2016, poursuivre le financement des capacités satellites et liaisons basculées en HD pour les chaînes diffusées au Maghreb-Orient, sur une partie de l’Asie, sur la zone Pacifique, sur les États-Unis (chaîne généraliste et chaîne enfants).

Elle doit assumer le coût en année pleine des capacités nécessaires à la diffusion de la chaîne thématique Style HD, sur les zones Asie-Pacifique et Maghreb-Orient, pour lesquelles elle avait négocié une période de gratuité de 6 mois en 2015 et s’employer à négocier des accords de distribution payante pour cette chaîne sur le territoire Asie-Pacifique, en couplage avec la chaîne généraliste et préalablement œuvrer à obtenir les licences de diffusion pour pénétrer les marchés.

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

### *b) Objectifs dans le domaine du numérique*

En matière d’offre numérique, les principaux enjeux seront de renforcer la sécurisation des sites et des réseaux sociaux et de relancer la fréquentation des environnements numériques qui ont été sinistrés par la cyberattaque.

### *c) Objectifs en matière éditoriale*

Les développements prévus dans le plan stratégique sont poursuivis en 2016<sup>1</sup>, TV5Monde prévoit également l’intensification du soutien à la production africaine francophone par le renforcement du préachat de programmes, en particulier celui de séries et de fictions qui constituent indéniablement des produits d’appel pour la jeunesse, cible prioritaire sur ce continent, la montée en puissance de l’offre de programmes sur l’Art de vivre à la française, notamment pour la nouvelle chaîne Style HD, avec leur sous-titrage en anglais et chinois (mandarin traditionnel et mandarin simplifié) et une présence à l’occasion des grands évènements comme les Jeux Olympiques de Rio et le Sommet de la francophonie à Madagascar.

---

<sup>1</sup> Voir supra p. 68.

*d) Le lancement d'une chaîne enfants destinée à l'Afrique francophone*

Enfin, le nouvel objectif le plus important pour parfaire la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2016 est le lancement d'une **chaîne enfants destinée à l'Afrique francophone**<sup>1</sup>.

*e) Le financement des évolutions récurrentes de certains postes de dépenses*

TV5Monde doit, de plus, absorber les glissements et indexations contractuelles, les effets de change extrêmement significatifs sur ses contrats satellitaires et certains contrats de prestations (de sous-titrage notamment), libellés en dollars, ainsi que le coût des intégrations des personnels non-permanents selon le plan d'intégration initié en 2014 auquel s'ajoutent les intégrations judiciaires.

Elle doit également procéder aux investissements techniques initialement prévus en 2015 et reportés, suite à la cyberattaque, du fait du plan d'économies imposé en 2015 et de l'indisponibilité des équipes techniques.

## **2. Des ressources exceptionnelles mais limitées**

Les ressources de TV5Monde progressent de 3,33 M€.

*a) Les apports de la France*

Pour accompagner ces objectifs, la dotation française a été augmentée de 0,7 M€, soit de 0,9 % par rapport à 2015, ce qui correspond aux engagements pris par la France dans le cadre des instances multilatérales de TV5Monde, afin de rattraper son retard par rapport aux autres gouvernements dans l'équilibre des financements.

De plus, TV5Monde bénéficie d'une économie sur la taxe sur les salaires (1,7 M€ dans le budget 2015), liée à son financement par la contribution à l'audiovisuel public. Cette économie n'a pas été compensée par une diminution par l'Etat de sa contribution, mais réaffectée au financement des frais communs.

Ces apports de la France au financement des frais communs ont ainsi permis de revaloriser le « neuvième » théorique de référence<sup>2</sup> des contributions publiques multilatérales à 8,185 M€ ce qui implique une cible d'augmentation de 4 % par rapport au neuvième de référence précédent.

*b) La contribution des autres pays bailleurs de fonds*

Cette augmentation de la contribution de base a été suivie par la Suisse.

---

<sup>1</sup> Voir *supra* p. 80.

<sup>2</sup> Voir *encart supra* p. 94.

En revanche, les autres partenaires (Fédération Wallonie-Bruxelles, Canada et Québec) n’ont pas revalorisé leur contribution pérenne. Ils ont cependant apporté des contributions exceptionnelles significatives pour contribuer au financement des coûts consécutifs à la cyberattaque en 2016. Les financements des partenaires francophones qui progressent de 1,88 M€ par rapport à 2015, incluent cependant 2 M€ de contributions exceptionnelles non reconductibles. Les contributions 2015 intégraient déjà certains montants additionnels non nécessairement reconductibles.

En cours d’année le Gouvernement du Québec a annoncé un complément de dotation exceptionnelle de 0,14 M€ pour la couverture des coûts consécutifs à la cyberattaque.

Les représentants des partenaires francophones sont conscients que les coûts liés à la cybersécurité font désormais partie du budget de base de TV5Monde et considèrent comme une priorité d’obtenir des arbitrages pour en pérenniser le financement, mais ne sont pas en mesure de s’engager sur le nouveau neuvième de référence 2016 à ce stade, en augmentation de 4,07 % par rapport au précédent

*c) Les ressources commerciales*

L’objectif de ressources commerciales a été établi de manière volontariste, avec une progression globale de 0,71 M€ qui porte sur les recettes de distribution et le maintien de l’objectif de recettes publicitaires prévu pour 2015, bien qu’il n’ait pas été atteint. Néanmoins, en gestion, les ressources commerciales devraient être supérieures de 0,3 M€ aux objectifs, grâce notamment aux recettes publicitaires supplémentaires collectées sur TV5Monde Afrique pendant la diffusion des Jeux Olympiques de Rio.

**Le caractère marginal des ressources propres**

Les ressources commerciales ne représentent que 8,8% des ressources globales. Elles comprennent les recettes publicitaires et les recettes de la distribution payante, mais aussi des recettes liées à la diffusion non linéaire, cependant celles-ci restent marginales. Globalement, le rapport est de 98 % pour le linéaire contre 2 % pour le non-linéaire, qu’il s’agisse des ressources publicitaires (6 % pour le non-linéaire) ou des ressources de distribution (inférieures à 1 %).

L’origine des **recettes de publicité et de parrainage** a évolué de façon significative depuis plusieurs années : baisse du poids relatif des diffusions de messages publicitaires en France, croissance significative de la publicité collectée en Afrique (44%) ; quant à l’augmentation progressive du poids des supports numériques qui se dessinait jusqu’en 2014 (9%), elle a été interrompue par la cyberattaque d’avril 2015 dont les répercussions risquent d’être durables (6% des recettes en 2015). **Les recettes publicitaires devraient atteindre 2,89 millions en 2016.**

Les perspectives de croissance du **marché publicitaire** de référence sont faibles, en raison de sa marginalisation en France, du fait de son absence de la TNT, du climat d’incertitude du marché publicitaire international, en difficulté depuis plus de 4 ans, de la concurrence accrue en Afrique de chaînes publiques ou privées en langues locales,

panafricaines ou internationales, qui fragmentent le principal marché de TV5Monde, et créent un risque très fort sur le niveau de recettes attendues sur ce continent et enfin de sa difficulté à restaurer après la cyberattaque de 2015 la fréquentation et donc la commercialisation de son site. Il semble donc difficile d'espérer une progression significative des ressources de publicité dans les années à venir. Le maintien des performances actuelles représente d'ores et déjà un défi.

En conséquence, TV5Monde a développé une stratégie de distribution visant à accroître ses **ressources de distribution**, lesquelles représentent désormais plus de 70 % de ses ressources commerciales et atteignant **7,24 millions d'euros en 2016**. Elle s'est, de tout temps, efforcée de développer la distribution la plus large, en privilégiant son positionnement dans les offres basiques des distributeurs. Ce positionnement impliquait une absence de rémunération de la part des distributeurs (câble, satellite, IPTV), ceux-ci prenant en charge les coûts de bande passante. Cependant, la chaîne a été contrainte de s'adapter aux pratiques des différents marchés, et, lorsque la diffusion dans une offre basique n'était pas possible, de faire rémunérer sa distribution. Ainsi, la distribution sur les Amériques s'est effectuée en mode crypté et payant dès le départ. Les marchés payants les plus importants se situent aux Etats-Unis (4,1 M\$ en 2015) et en Europe (1,82 M€ en 2015, 1,96 M€ prévu en 2016).

**Les recettes liées aux développements non-linéaires** (VAD, Applis iPhone, compagnies aériennes, même en y incluant les versements de recettes publicitaires sur les réseaux sociaux) sont encore, à ce stade, embryonnaires et confirment, pour les ressources de distribution comme pour les ressources publicitaires, l'importance de maintenir et de développer la distribution télévisuelle linéaire et traditionnelle par rapport aux autres modes de diffusion dont les revenus (49 K€ en 2015, 60 K€ attendus en 2016), sont encore très loin d'égaliser ceux provenant de la distribution classique.

#### *d) Les autres ressources*

Compte tenu de la faiblesse des taux de placement, l'objectif de produits financiers a été fixé légèrement à la baisse.

Le budget 2016 ne tenait pas compte, par prudence, de versements volontaires des Etats africains, dans la mesure où aucun versement réel n'a été constaté en 2015. En cours d'année, le Président du Sénégal a octroyé une contribution volontaire de 0,15 M€ pour contribuer au financement de TIVI5Monde.

### **3. Dépenses prévisionnelles 2016**

La société construisant toujours ses budgets à l'équilibre, les dépenses prévisionnelles progressent également de 3,33 M€ par rapport au budget initial 2015.

#### *a) La priorité donnée au renforcement de la cybersécurité*

Cette augmentation est presque entièrement absorbée par les coûts liés à la cyber sécurité : 3,25 M€. En exécution, ces coûts risquent d'excéder la prévision initiale d'environ 0,45 M€ liés au recours à des prestataires

extérieurs, les équipes internes<sup>1</sup> étant en effectif insuffisant pour assurer concomitamment leur activité de base, l'ingénierie et le lancement des nouveaux projets, et achever les opérations de reconstruction et la mise en place de la supervision de la sécurité. Par ailleurs, certains investissements à réaliser seront aussi un peu plus onéreux que prévu initialement, car les aspects sécurité ont dû être renforcés. Au total, la cybersécurité représente 80% des variations de la dépense en 2016.

*b) Un financement des autres dépenses par redéploiement*

Le financement des autres dépenses est opéré par redéploiement et par la réalisation d'économies :

- les dépenses de programmes progressent de 1,24 M€. Elles portent essentiellement sur les productions de la chaîne (du fait de la couverture du Sommet de Madagascar<sup>2</sup> et de la relance des émissions propres, sur les acquisitions de programmes (du Sud notamment, incluant l'alimentation de la chaîne jeunesse destinée à l'Afrique), et sur les contenus multimédias. Ce budget tient également compte de l'impact des intégrations de personnels ex-pigistes ou intermittents concourant aux productions de la chaîne ;

**Le coût de la grille de programmes**

Le modèle de TV5Monde repose sur la mise à disposition de programmes de ses chaînes partenaires, libres de droits, qui représentent environ 47 % de la programmation des chaînes généralistes (hors habillage, autopromotion et publicité) ; les coûts de ces programmes, à l'exception des coûts d'extension à l'international des droits des magazines de France Télévisions, ne figurent donc pas dans son budget, lequel en supporte, en revanche, les coûts d'acheminement, de PAD (numérisation, vérification technique, remontage), et de sous-titrage. Mais ces mises à disposition de programmes ne concernent essentiellement, du moins pour la partie française, que les programmes de flux, les chaînes partenaires ne disposant pas de droits à l'international pour les programmes dits de « stock » (fictions, cinéma, documentaires, programmes jeunesse, spectacle vivant), ni pour le sport. TV5Monde doit ainsi acquérir sur le marché, sur l'enveloppe des « frais spécifiques » de la France, les droits correspondants à ces genres, et pour le sport, les droits des compétitions françaises. Ainsi, bien que les coûts des grilles de TV5Monde soient, grâce à l'apport des chaînes partenaires, loin de refléter leur valeur réelle, ils représentent cependant environ 70 % du budget de la chaîne.

- du fait de l'amortissement (en année partielle) des nouveaux investissements et coûts de maintenance associés ainsi que des coûts de préparation des appels

<sup>1</sup> Sur la nouvelle équipe dédiée à constituer (1 poste à la direction du numérique et 5 postes à la DSIT), une seule a pu être effectivement recrutée en CDI à fin août 2015, du fait, notamment, de l'inadéquation des salaires proposés par TV5Monde avec ceux du marché.

<sup>2</sup> Vos rapporteurs s'étaient étonnés dans leur précédent avis des coûts affectés par TV5Monde à la couverture des sommets de l'OIF sans véritable contrepartie, surtout au moment où la chaîne est en situation financière difficile. Ils comprennent naturellement la vitrine que constitue, pour la société et plus encore pour les pays bailleurs, cet exemple concret et réussi d'un projet commun qui porte la francophonie dans le monde, ils n'en appelaient pas moins à plus de sobriété. Avis 2016 p. 82.

d'offres, les dépenses techniques de fabrication des antennes augmentent de 0,36 M€ ;

- compte tenu des coûts en année pleine des satellites transportant la chaîne Style HD, du coût, sur une partie de l'année d'une nouvelle capacité pour la chaîne enfants en Afrique, et de la hausse du cours du dollar, les coûts de diffusion progressent à eux seuls de 0,58 M€. Pour maintenir l'équilibre du budget, la chaîne a dû, de nouveau, réduire ses coûts de distribution, de promotion et de marketing. Cette réduction des moyens de promotion des antennes et des programmes (près de -14 % des coûts hors transport des chaînes) devient un réel handicap pour la chaîne, face à la concurrence mondiale sans cesse croissante.
- les coûts généraux, fonctions supports et taxes diminuent d' 1,86 M€, dont 1,7 M€ correspondant à la suppression de la taxe sur les salaires. La chaîne poursuit sa politique de réduction des dépenses de fonctionnement. De plus, en resserrant l'occupation de ses locaux, elle héberge désormais, moyennant rétribution, le bureau parisien de la rédaction de Radio Canada, ce qui lui permet de réduire ses coûts locatifs.

En gestion, des charges exceptionnelles ont été constatées pour 1 M€ globalement ; il s'agit essentiellement de coûts de départs négociés, départs en retraite, et provisions pour litige et de l'inscription par prudence, d'une provision, pour risque suite aux observations formulées par le vérificateur de l'URSSAF, que l'entreprise entend contester.

*c) La restauration de quelques marges de manœuvre en cours d'année*

Les compléments de ressources obtenus en cours d'exercice, ajoutés aux économies prévues sur les dépenses techniques de fabrication des antennes (report de projets liés à l'indisponibilité des équipes de la DSIT), ainsi que sur les autres postes de dépenses (diffusion-distribution-coûts généraux et fonctions supports), devraient permettre d'assurer l'équilibre du budget et même de redéployer des moyens en faveur des dépenses de programmes dans des domaines stratégiquement prioritaires et nécessitant des moyens que les contraintes du budget initial ne permettaient pas d'accorder de manière satisfaisante. TV5Monde peut ainsi renforcer quelque peu sa politique de sous-titrage, ses contenus multimédias, et surtout répondre à l'impérieuse nécessité d'investir davantage dans des productions africaines, notamment pour alimenter les deux bandeaux quotidiens de séries africaines dans la grille de TV5Monde Afrique, particulièrement génératrices d'audience et de recettes publicitaires.

*d) Une approche transversale : l'évolution de la masse salariale et des effectifs*

| <i>(en millions d'euros)</i>                                     | 2012<br>réel  | 2013<br>réel  | 2014<br>réel  | 2015<br>réel  | 2016<br>budget | 2016<br>projection | Projection 2016 / 2012 |      |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|--------------------|------------------------|------|
|  |               |               |               |               |                |                    | en M€                  | en % |
| Charges de personnel de TV5MONDE SA (comptes 64)                 | 30,71         | 31,75         | 31,56         | 32,63         | 32,99          | 33,77              | 3,06                   |      |
| Déductions coûts exceptionnels                                   | -0,30         | -0,71         | -0,70         | -0,48         | 0,00           | -1,02              | -0,72                  |      |
| Total frais de personnel (exploitation)                          | 30,41         | 31,04         | 30,86         | 32,15         | 32,99          | 32,75              | 2,34                   | 7,7% |
| Total dépenses SA TV5MONDE (hors coûts exceptionnels et hors TS) | 103,35        | 102,07        | 102,47        | 102,56        | 108,99         | 108,85             | 5,50                   | 5,3% |
| <i>Part dans les dépenses totales</i>                            | <i>29,43%</i> | <i>30,41%</i> | <i>30,12%</i> | <i>31,34%</i> | <i>30,27%</i>  | <i>30,09%</i>      |                        |      |

Entre 2014 et la prévision 2016, la masse salariale, hors éléments exceptionnels, aura évolué de 7 %, incluant les évolutions annuelles prévues dans le cadre de la NAO.

En 2015, suite à la cyberattaque, la société a eu recours à davantage de CDD pour réaliser manuellement des tâches dont les automatismes avaient été rompus. De plus, les dépassements horaires de ses personnels permanents dans tous les secteurs, vu la dégradation des conditions de travail, mais surtout dans les services techniques pour procéder à la remédiation et à la reconstruction du dispositif, ont généré le paiement d'heures supplémentaires.

Les 6 nouveaux postes prévus en 2016, dans le cadre des recommandations de l'ANSSI sur la cybersécurité, n'auront pu être recrutés en année pleine (2 postes pourvus à fin juillet 2016), et d'autres postes sont provisoirement vacants suite à des départs, ce qui explique la baisse du montant de la projection 2016 par rapport au budget initial.

Globalement, la part des frais de personnel dans les dépenses se situe autour de 30 % sur la période considérée, avec des légers pics lors d'années atypiques comme en 2015 avec la cyberattaque (31,3 %).

### **C. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2017**

**Les modalités de gouvernance de TV5Monde, fondée sur une réunion semestrielle des hauts fonctionnaires responsables des pays bailleurs, n'étant pas particulièrement souples, la remise en chantier d'un plan stratégique ouvre par construction une période d'incertitude budgétaire. Vos rapporteurs le déplorent, d'autant qu'un peu d'anticipation et un cycle de réunions spécifiques, au cours de la dernière année d'exécution d'un plan stratégique, réduirait cette incertitude.**

En effet, le projet de plan stratégique pour les années 2017-2020<sup>1</sup>, n'a été soumis à l'approbation de la Conférence des Etats bailleurs que les 9 et 10 novembre 2016. Ce ne sera qu'à l'issue de cette réunion que les partenaires ont annoncé le montant de leurs contributions pour l'année 2017.

<sup>1</sup> Voir supra p.70 et suiv.

La France, de ce point de vue, est plutôt exemplaire qui annonce chaque année, au cours de l'été, le montant de sa contribution, sous réserve naturellement des autorisations parlementaires nécessaires par le vote de la loi de finances. Vos rapporteurs s'étonnent que les autres pays bailleurs ne puissent en faire autant ce qui, au demeurant, éclairerait les représentations parlementaires de chacun des pays au moment où elles doivent se prononcer et surtout donnerait plus de visibilité à la direction de TV5Monde dans l'élaboration de son budget prévisionnel.

Vos rapporteurs ont dû se contenter de la présentation d'une « ébauche budgétaire ne pouvant avoir qu'un caractère indicatif » qu'ils ont réévaluée après l'annonce des contributions des partenaires, le 10 novembre.

Compte tenu de la proposition d'augmenter la ressource française de 1,43 M€ (+1,8 %), celle des autres partenaires de 0,67 million d'euros (+ 2,7%), et d'une légère réévaluation des ressources propres (+0,1 M€)<sup>1</sup>, le total des ressources consolidées serait en progression de 0,29 M€ par rapport au budget initial 2016 (+0,25 %) et en baisse de 0,32 millions d'euros (-0,28%) par rapport sa prévision d'exécution.

Le niveau des dépenses figurant dans l'ébauche budgétaire communiqué avant la décision de la Conférence de Rapperswill ne correspond qu'au socle irréductible des coûts de la chaîne, qui doit absorber, en 2017 :

- les glissements (masse salariale, notamment), indexations contractuelles et ajustements mécaniques des dépenses, notamment les versements aux sociétés de gestion collective des droits d'auteur calculés, pour une large part, sur la base de la distribution en progression constante des chaînes de TV5Monde,
- les effets, en année pleine, des amortissements et coûts de maintenance des investissements initiés en 2016,
- les coûts, en année pleine, de la nouvelle chaîne jeunesse en Afrique, et notamment la location d'une nouvelle capacité satellitaire,
- des surcoûts de fonctionnement liés au départ programmé de CFI des locaux de l'avenue de Wagram en cours d'année, mettant un terme au partage de ces coûts et des fonctions communes (l'impact le plus significatif sera en 2018, au terme du bail de sous-location),
- et surtout les coûts désormais récurrents de la cybersécurité évalués à 3M€ par an, sans les financements exceptionnels des partenaires francophones pour en assurer une large part du financement.

**Dans ces conditions, l'équilibre budgétaire est presque atteint mais TV5Monde ne sera guère en mesure de mettre en œuvre en 2017 qu'une petite partie des objectifs chiffrés dans son plan stratégique 2017-2020 et,**

---

<sup>1</sup> Pour 2017, TV5Monde se fixe un objectif publicitaire légèrement supérieur à celui du budget initial 2016, soit 2,7 M€, ce qui représente un objectif ambitieux, sans l'effet exceptionnel de la diffusion des J.O. de Rio.

**plus grave, de réaliser les investissements nécessaires à la préservation de ses parts de marché et d’audience, et donc de l’influence de la francophonie dans un espace audiovisuel et numérique de plus en plus concurrentiel.**

**En tout état de cause, compte tenu de l’ambiguïté de la décision de la réunion des hauts fonctionnaires des 9 et 10 novembre, il semble peu probable que les besoins définis dans son plan stratégique 2017-2020 puissent être financés par ses bailleurs de fonds dans leur actuelle configuration<sup>1</sup>.**

---

<sup>1</sup> Voir *supra* p. 73.

---

## EXAMEN EN COMMISSION

*La commission a examiné le présent rapport pour avis lors de sa réunion du mercredi 16 novembre, sous la présidence de M. Jean-Pierre Raffarin, président.*

*Après l'exposé de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et de M. Philippe Esnol, co-rapporteurs pour avis, un débat est engagé.*

**M. Jean-Pierre Raffarin, président.** - Avez-vous un avis sur les programmes de ces médias et plus généralement comme outil de l'action extérieure de la France ? Vous évoquez la difficulté de mobiliser les États bailleurs de TV5Monde, il faut se souvenir qu'en un temps, la France avait eu quelque velléité de s'approprier » cet outil, ce qui avait suscité des mécontentements des partenaires canadiens et suisses, notamment. Est-ce que le climat s'est amélioré ?

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur pour avis.** - Je crois que les partenaires sont attachés à cet outil, mais que les contraintes budgétaires s'imposent dans tous les Etats. La cyberattaque a tout de même soudé les partenaires qui ont tous sans exception apporté une contribution exceptionnelle. Reste que les moyens sont insuffisants pour assurer une présence plus importante sur tous les continents. La distribution, dans certaines régions, a un coût important que nous ne sommes pas toujours en mesure d'assumer alors que nos concurrents le font. Nous devrions être plus attentifs nous-mêmes lorsque nous réservons des chambres d'hôtel à l'étranger à s'enquérir de la distribution de France 24 et de TV5Monde. Cela peut paraître dérisoire, mais nos collègues américains et britanniques le font systématiquement, c'est aussi une manière de faire pression pour une meilleure diffusion de ces médias.

**M. Jacques Legendre.** - Nous avons eu quelques difficultés avec le Canada qui a pris beaucoup d'importance au sein des institutions de la francophonie lesquelles ont toujours regardé TV monde avec une certaine suspicion. Je crains qu'il ne sorte pas beaucoup de chose du sommet de la francophonie qui va se tenir prochainement à Antananarivo. Il faudrait, au cours de l'année qui vient, remettre à plat l'ensemble de cette organisation de la Francophonie et surtout que la France ait une vision claire de sa stratégie.

**M. Joël Guerriau.** - J'ai observé que TV5Monde couvrait les grandes manifestations organisées par la France comme le Vendée Globe. Ces grandes manifestations sont aussi des relais d'influence et je me réjouis de cette synergie.

*La Commission donne un avis favorable à l'adoption des crédits inscrits au Compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public » pour ce qui concerne les programmes 844 « France Médias Monde » et 847 « TV5Monde ».*

**ANNEXE -  
PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURS  
POUR AVIS**

➤ *Jeudi 29 septembre 2016*

- **M. Yves BIGOT**, directeur général de TV5Monde,
- **Mme Anne GRILLO** directrice de la Coopération culturelle, universitaire et de la recherche Direction générale de la Mondialisation, du développement et des partenariats - Ministère des Affaires étrangères et du développement international.

➤ *Jeudi 3 novembre 2015*

- **Mme Marie-Christine SARAGOSSE**, présidente-directrice générale de France Médias Monde,
- **M. Martin AJDARI**, directeur général des médias et des industries culturelles - Ministère de la Culture et de la Communication, responsables des programmes n° 844 et 847.