



N° 4128

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 13 octobre 2016

AVIS

PRÉSENTÉ

AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
SUR LE PROJET DE **loi de finances pour 2017** (n° 4061),

TOME VIII

MÉDIAS, LIVRE ET INDUSTRIES CULTURELLES

ACTION AUDIOVISUELLE EXTÉRIEURE

PAR **MM. PATRICE MARTIN-LALANDE** et **FRANÇOIS ROCHEBLOINE**
DÉPUTÉS

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	7
I. FRANCE MEDIAS MONDE : UN OUTIL D'INFLUENCE IRREMPLACABLE QU'IL FAUT SE DONNER LES MOYENS DE PRÉSERVER	9
A. UN BILAN POSITIF DE L'EXÉCUTION DU PREMIER CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS	9
1. La consolidation et l'optimisation des grilles et des contenus des trois médias.....	9
2. La distribution : de bons résultats dans l'ensemble	10
3. Les objectifs de gestion et de synergies : des efforts considérables quelques progrès encore à réaliser.....	11
4. Les résultats en termes de notoriété et d'audience ont dépassé les objectifs du COM: + 8,9 % d'audiences pour le groupe	15
a. France 24.....	15
b. RFI.....	15
c. Monte Carlo Doualiya.....	16
5. Le développement des nouveaux médias.....	16
a. France 24.....	16
b. RFI.....	17
c. Monte Carlo Doualiya.....	17
B. LES PRIORITÉS ET LE FINANCEMENT DU NOUVEAU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS	17
1. L'adaptation des offres éditoriales à la diversité des publics : de grandes ambitions, peu de moyens supplémentaires	18
a. L'enrichissement des programmes des trois médias de FMM	18
b. De nouveaux projets éditoriaux ambitieux : France 24 en espagnol et la chaîne Franceinfo	20
c. Poursuivre la conquête du numérique.....	21
2. Poursuivre le développement de notre présence mondiale : les moyens alloués à la stratégie de diffusion permettront tout au mieux une consolidation de la présence de FMM.....	23
a. Adapter la stratégie de présence internationale à l'évolution des marchés.....	23

b. Faire connaître l’offre de FMM : les dépenses de marketing et de communication ne sont pas inutiles.....	27
c. Constituer un pôle d’expertise média dans le domaine de l’aide au développement : un dossier à suivre.....	28
3. L’optimisation de la gestion et la maîtrise des équilibres budgétaires	29
a. L’harmonisation sociale : dossier majeur qui a enfin trouvé une issue	29
b. La sécurité : un enjeu majeur pour FMM	30
c. La maîtrise des charges et le développement des ressources propres.....	31
4. Le financement de ces nouvelles priorités en 2017	32
II. TV5MONDE : UNE NOUVELLE STRATÉGIE POUR LA CHAÎNE FRANCOPHONE.....	35
A. LES RESULTATS DE LA CHAÎNE : PLUS DE 39 MILLIONS DE TÉLÉSPECTATEURS REGARDENT TV5MONDE CHAQUE SEMAINE	35
1. TV5MONDE en Europe	35
2. TV5MONDE en Europe non francophone : une audience globalement stable sur des marchés de plus en plus concurrentiels.....	36
3. TV5MONDE au Maghreb et en Orient	37
4. TV5MONDE en Afrique francophone	38
5. TV5MONDE en Asie	39
6. L’audience dans l’univers du numérique.....	40
B. LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016	42
1. Un difficile bouclage financier	42
2. Rappel des conséquences de la cyberattaque sur la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2016.....	42
3. Les objectifs du plan stratégique ont malgré tout dans l’ensemble été atteints.....	45
C. LES ENJEUX DE LA SIGNATURE DU NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020	46
1. Des objectifs ambitieux axés sur la transformation numérique de l’entreprise.....	46
2. Un plan stratégique qui se veut novateur, mais dont la mise en œuvre sera freinée par le manque de moyens annoncés.....	48
D. LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA CHAÎNE ET SES RESSOURCES EN 2017 : LA NÉCESSITÉ D’UNE PLEINE MOBILISATION DES BAILLEURS DE FONDS.....	49
III. COMPTE-RENDU DE LA MISSION À BERLIN : LES ATOUTS DE LA DEUTSCHE WELLE	51
A. LA DEUTSCHE WELLE : FONCTIONNEMENT, MOYENS ET STRATÉGIE	51
1. Une grande indépendance qui n’est pas incompatible avec la prise en compte des priorités de politique étrangère de l’Allemagne	51
2. Des moyens en constante augmentation ces dernières années.....	52

3. Des choix éditoriaux et des stratégies de diffusion pertinents.....	53
B. UN OUTIL DE COOPÉRATION AUDIOVISUELLE EFFICACE : LA DEUTSCHE WELLE AKADEMIE	54
1. Des programmes de coopération qui s’adaptent à chaque aire géographique et aux priorités stratégiques de l’Allemagne.....	55
2. Une action de coopération très axée sur la formation, la jeunesse et les leaders d’opinion	56
CONCLUSION.....	59
TRAVAUX DE LA COMMISSION - EXAMEN DES CREDITS.....	60
ANNEXE - LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR LES CO-RAPPORTEURS	61
1. À Paris.....	61
2. À Berlin (mission du 27 au 28 septembre 2016)	62

INTRODUCTION

Les sociétés France Médias Monde et TV5 Monde sont désormais financées intégralement sur les crédits du compte de concours financiers « Avances à l’audiovisuel public », au travers de deux programmes distincts, le programme 844 renommé « France Médias Monde » et le programme 847 « TV5 Monde ».

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

La commission des affaires étrangères s’est comme chaque année saisie de l’examen des crédits consacrés à l’audiovisuel extérieur. Si elle suit ces moyens budgétaires avec la plus grande attention c’est parce que l’action audiovisuelle extérieure a pour mission de contribuer à la présence et au rayonnement de la France dans le monde.

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

L’année 2017 est une année charnière pour les deux grands groupes qui incarnent notre audiovisuel extérieur. C’est une période propice pour s’interroger sur les objectifs et les moyens de notre audiovisuel extérieur, que vos co-rapporteurs souhaitent à la hauteur des ambitions diplomatiques de la France.

En effet, le projet de nouveau contrat d’objectifs et de moyens (COM) 2016-2020 de France Médias Monde vient d’être transmis pour avis aux commissions parlementaires compétentes. Si vos co-rapporteurs sont en accord avec les grandes orientations stratégiques de ce document, ils regrettent la modestie des moyens financiers consacrés non seulement à la consolidation des positions de France Médias Monde, mais à leur développement.

France Médias Monde est arrivée à tout ce qu’elle pouvait faire en matière de redéploiement. La réforme de la contribution à l’audiovisuel public (CAP) est

donc un enjeu vital pour le groupe. Il convient de rappeler que cette mission pourtant essentielle dans la mondialisation et dans la concurrence exacerbée que se livrent les Etats dans ce secteur, ne représente que 7 % de l'enveloppe budgétaire allouée à l'ensemble de l'audiovisuel public en France. D'autres pays comparables à la France ont fait le choix de renforcer leur audiovisuel extérieur.

La même remarque sur le manque de moyens s'applique hélas à TV5 Monde. 2017 est aussi une année importante pour la chaîne, car c'est celle de la mise au point du prochain plan stratégique de TV5 Monde. La francophonie, raison d'être et ossature de TV5 Monde, est à un moment clé de son histoire : l'expansion de la démographie africaine lui garantit théoriquement un triplement annoncé de sa population, jusqu'à plus de 700 millions d'individus à l'horizon 2050, majoritairement en Afrique. Le potentiel de ce levier d'influence est immense, mais les moyens mis à disposition de la chaîne sont insuffisants.

Or la chaîne est particulièrement affaiblie par la cyberattaque dont elle a été victime le 8 avril 2015. A défaut de soutien financier accru, et de nouveaux bailleurs, cette attaque va absorber des ressources qui auraient dû être affectées aux autres grands projets tels que le développement de la diffusion et l'adaptation aux nouveaux modes de consommation multimédias. Le nouveau plan stratégique serait axé sur la numérisation de la chaîne, grand chantier s'il en est, mais qui ne pourra se faire à moyens constants.

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

I. FRANCE MEDIAS MONDE : UN OUTIL D'INFLUENCE IRREMPLACABLE QU'IL FAUT SE DONNER LES MOYENS DE PRÉSERVER

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

Dernière année du Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM 2013-2015) qui a été signé entre France Médias Monde et l'Etat, l'exercice 2015 s'inscrit dans un cadre financier contraint qui a rendu nécessaire de consolider et optimiser les développements déjà réalisés, les projets nouveaux n'étant mis en œuvre principalement que par redéploiements.

Au terme de son Contrat d'Objectifs et de Moyens 2013-2015, France Médias Monde a réalisé tous les objectifs dépendant de sa seule action tout en préservant ses équilibres financiers grâce aux efforts de productivité et économies considérables réalisés ces dernières années.

1. La consolidation et l'optimisation des grilles et des contenus des trois médias

Les contenus des trois médias ont été renforcés à travers de nouvelles émissions, de nombreuses délocalisations, des formats inédits et des programmations spéciales tout au long de l'année.

France 24 a poursuivi en 2015 et 2016 l'assouplissement du parallélisme de ses trois antennes et la montée en puissance de ses tranches intégralement en direct. La politique linguistique de RFI a été marquée par le lancement de RFI en mandingue le 19 octobre, conformément au calendrier annoncé, et la finalisation des réformes des antennes en langues, permettant une forte croissance de leurs performances, notamment sur leurs environnements numériques.

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

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

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

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

2. La distribution : de bons résultats dans l’ensemble

FMM connaît également de bons résultats en matière de distribution

La couverture de France 24 progresse de 25 % au cours de l’année 2014. Ainsi, 300 millions de foyers sont désormais susceptibles de regarder l’une des trois versions de la chaîne d’information. Parmi les faits marquants, on peut citer une progression des foyers couverts par France 24 en Afrique du Nord – Moyen-Orient de 33 millions, due à une actualisation des chiffres sur 4 ans ; un renforcement de la présence de France 24 en France avec son arrivée sur la TNT Île-de-France ; une première percée en Amérique latine, avec la signature d’un accord de distribution de France 24 (au sein de l’offre de base numérique) avec le premier opérateur Argentin, Cablevision.

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

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

Il faut noter la poursuite du développement des environnements numériques, avec la mise en œuvre progressive de sites et d’applications au service de France 24 , RFI et MCD et accessibles sur tous les nouveaux supports de diffusion : poursuite de la refonte de certains sites en langues étrangères (chinois, haoussa, persan, roumain, brésilien, portugais et lancement du site en mandingue), refonte du site des Observateurs en plusieurs langues en juillet, lancement des sites RFI Savoir et RFI Afrique en novembre, développement de nouvelles applications (Android TV, Narractive pour iPad, etc.).

Parallèlement, France 24 a lancé avec le site américain Mashable le 9 mars 2016 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 nos 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.

France Médias Monde a consolidé et développé la présence de ses médias à travers le monde malgré les moyens, inférieurs en 2016 à ceux qu'ils étaient en 2011, dont elle dispose.

Ainsi, la couverture mondiale de France 24 a progressé de 5 % entre 2014 et 2015, passant de 300 à 315 millions de foyers TV avec notamment le développement de la diffusion de la chaîne sur la TNT en Afrique subsaharienne et le renforcement de sa distribution en Asie, en particulier en Inde et en Indonésie, ainsi qu'aux Etats-Unis avec la reconduction pour 3 ans du contrat avec Time Warner Cable à New-York City et son extension à Los Angeles. RFI et MCD ont également renforcé leur diffusion avec de nouvelles fréquences FM en Roumanie, le démarrage de la diffusion de MCD à Oman (Mascate), le lancement de RFI en langue mandingue et le renforcement de l'antenne de RFI en anglais et l'augmentation des radios partenaires de 24 % en un an pour atteindre un total de 1142 radios fin 2015.

3. Les objectifs de gestion et de synergies : des efforts considérables quelques progrès encore à réaliser

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

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

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

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

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

Il faut saluer ici les efforts de l'entreprise en matière de synergies, que ce soit dans les fonctions supports ou dans la politique éditoriale.

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

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

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

Dans le domaine des achats et des études d'audience, les synergies sur les ressources peuvent permettre de générer des économies. Une mutualisation des coûts dans le domaine des achats peut être trouvée comme c'est déjà le cas sur les contrats avec les agences de presse (AFP par exemple), ou encore sur les instituts d'études d'audience.

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

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

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

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

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

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

FMM s'est aussi efforcée d'opérer des synergies au niveau éditorial.

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

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

Il existe aussi des collaborations entre les médias, la diversité des expertises des journalistes de RFI, France 24 et MCD constitue une source de savoirs et de connaissances qu'il est possible d'exploiter en offrant la possibilité aux journalistes d'intervenir sur les différentes antennes du groupe en fonction des besoins des rédactions et chaque fois que l'information l'exige (exemples : intervention de Nemat Al Matari de MCD dans « Orient Hebdo » sur RFI, participation hebdomadaire d'un journaliste de France 24 dans « le Club de la presse » sur MCD, etc.). En outre, France Médias Monde dispose de plus de 1000 correspondants à travers le monde et la mise en commun de ce réseau participe à

cette ambition de mutualisation des expertises. Sur le terrain, et quand cela est pertinent, les envoyés spéciaux peuvent intervenir sur les différentes antennes des médias du groupe. Cette possibilité est exclue quand une information « chaude » en direct implique que chaque antenne puisse recourir simultanément à son correspondant, appelé, en outre, à intervenir dans d'autres médias français (exemple : RFI sur France Info ; France 24 sur France 2 ou France 3).

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

Les environnements numériques sont aussi le terrain d'expérimentations et de projets en matière de transversalité. L'enrichissement des sites internet, le développement des nouvelles écritures et des sites verticaux s'effectuent en complémentarité entre les trois médias tout en valorisant leur l'expertise. Les environnements numériques de chaque média s'enrichissent des contenus et des expertises des autres. Des contenus (textes, photos...) sont ainsi partagés entre les sites et des liens croisés sont faits. Un partage des ressources existe au niveau Ainsi, des contenus vidéos de France 24 sont régulièrement sous-titrés dans les langues de RFI permettant ainsi d'enrichir les sites internet en langues de RFI (exemple : Interview de Dilma Rousseff sur le site en brésilien). Autre exemple, le site « les Observateurs » en version persane a été lancé en juin 2013 en lien avec l'équipe des Observateurs de France 24 et la rédaction en persan de RFI.

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

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

4. Les résultats en termes de notoriété et d'audience ont dépassé les objectifs du COM : des audiences qui augmentent de 8,9%

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

a. France 24

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

France 24 confirme en 2015 son rang parmi les premières chaînes d'information de la zone, notamment en Tunisie où elle occupe la première place en audience hebdomadaire. Sur la cible grand public, elle occupe les 2^{ème} et 3^{ème} hebdomadaire. Ces excellentes performances s'inscrivent dans un contexte où les d'information ont été globalement moins consommées en 2015 au profit des chaînes plus axées sur le divertissement.

On constate néanmoins un léger retrait des audiences et de la notoriété de France 24 en Europe.

b. RFI

En 2015, les audiences de RFI ont continué de progresser en Afrique francophone. RFI reste l'une des radios les plus écoutées dans cette zone. La station conserve ainsi son statut de radio de référence et demeure la plus écoutée quotidiennement à Abidjan, Kinshasa et Libreville. Sur la cible des cadres et dirigeants, en dehors de Dakar, elle est, de loin, la radio la plus écoutée de cette cible exigeante. Elle reste par ailleurs parmi les stations les plus écoutées dans toutes les autres capitales d'Afrique francophone de l'étude Africascope.

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.

En Roumanie, RFI demeure la station la plus écoutée des leaders d'opinion à Bucarest.

c. Monte Carlo Doualiya

En 2015, MCD a été privée d'une partie de sa diffusion en raison de la destruction de certains de ses émetteurs par l'organisation de l'état islamique. Ceci est tout particulièrement vrai en Irak où la destruction de ses émetteurs prive une grande partie de la population d'un accès à ses programmes en linéaire. L'impact de cette perte ne peut être mesuré de manière précise faute de pouvoir y mener des sondages en toute sécurité. 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.

5. Le développement des nouveaux médias

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

a. France 24

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

Plus généralement, France 24 est passée en un an de 8 millions de vidéos vues sur toutes les plateformes : un tiers sur ses environnements, pour deux tiers sur des plateformes externes (You Tube, Facebook, partenaires et sites de recommandation) à 25 millions en moyenne par mois. Le rapport est maintenant d'une vidéo dans ses environnements pour 5 sur les plateformes externes.

Point négatif, France 24 connaît un recul conséquent de la fréquentation de ses sites web malgré leur refonte, fin 2013.

b. RFI

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

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

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

c. Monte Carlo Doualiya

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

B. LES PRIORITÉS ET LE FINANCEMENT DU NOUVEAU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

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

La stratégie de France Médias Monde vise tout d'abord à **consolider et à développer les contenus** de ses médias, télévision, radio, et plus que jamais,

numérique. Le **lancement d'une chaîne en espagnol pour France 24, en collaboration avec RFI, constitue un défi ambitieux.**

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

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

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

La stratégie mise en œuvre pendant la période couverte par le précédent COM consistant à enrichir l'offre des programmes des trois médias de FMM sera poursuivie. L'accent sera mis par ailleurs sur le développement de l'offre numérique, ainsi que les synergies entre les chaînes.

On sera particulièrement attentif au développement de deux nouveaux projets éditoriaux structurants :

– le lancement d'une chaîne France 24 en espagnol permettant la conquête de nouveaux publics autour d'un projet reposant sur les complémentarités entre France 24 et RFI sur l'ensemble des supports (TV, radio et numérique) ;

– la contribution de France 24 à Franceinfo : la nouvelle offre nationale publique d'information en continu, fruit d'un partenariat entre France Télévisions, Radio France, FMM et l'INA.

a. L'enrichissement des programmes des trois médias de FMM

Le COM 2016-2020 a tout d'abord pour objectif de pérenniser la richesse des grilles en **consolidant les moyens des rédactions.**

Il est prévu de maintenir les grands engagements éditoriaux transversaux pris par l'entreprise ces dernières années. Le projet de COM mentionne notamment les éléments suivants :

– Les différentes antennes poursuivront leurs actions en matière d'éducation aux médias, avec des programmes tels que « *Info/Intox* » sur France 24. Elles s'attacheront à lutter contre les préjugés et en faveur de la cohésion sociale, en traitant de la réalité des quartiers populaires avec, par exemple, l'émission « *Pas2Quartier* ».

– RFI continuera de jouer son rôle de média d'éducation populaire avec notamment le développement du site *RFI Savoirs*.

– FMM jouera pleinement son rôle de passerelles entre les cultures et les peuples et poursuivra son engagement citoyen avec le portail d'information à destination des migrants ou encore le « *RFI Challenge App Afrique* ».

– Les engagements européens de France Médias Monde vont se poursuivre et s'intensifier sur la période au travers des dizaines de rendez-vous hebdomadaires qui permettent de décrypter, expliciter, illustrer l'Europe et débattre avec ceux qui la font à Bruxelles et à Strasbourg, mais aussi avec ceux qui la vivent au quotidien.

– Le groupe confirme également son engagement en faveur de l'égalité entre femmes et hommes dans ses programmes comme dans la gestion de ses ressources humaines. Les médias continueront à favoriser la représentation des femmes dans leurs différents programmes, dans une démarche d'amélioration continue en lien avec le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel. Enfin, il s'agit d'une préoccupation transverse qui se concrétise dans les engagements sociétaux de l'entreprise (cf. partie 3.A).

– De même, les efforts se poursuivront pour refléter toujours davantage la diversité sociale et culturelle du monde sur les antennes.

– L'accessibilité des programmes sera encore renforcée sur la période du présent COM avec le lancement d'un nouveau journal télévisé sous-titré pour les sourds et malentendants qui viendra s'ajouter au dispositif existant (deux journaux sous-titrés ont déjà été lancés en 2015). (cf. partie 3.A).

– France Médias Monde a, enfin, pour ambition de poursuivre et renforcer sa vocation à découvrir et promouvoir des talents dans différents domaines. La musique est ainsi un axe fort, notamment chez RFI, qui cultive une expertise en la matière depuis de nombreuses années (lancement du site RFI Musique en 2016) ainsi que dans les domaines du théâtre, du sport et du journalisme de terrain avec plusieurs prix et bourses qui seront renouvelés sur la période.

Le projet de COM insiste par ailleurs sur la nécessité de poursuivre une politique de plurilinguisme pour capter un plus large public.

Il rappelle que les rédactions en langues de France Médias Monde assurent une mission de service public à l'échelle mondiale à l'égard de leurs auditeurs, téléspectateurs et internautes. C'est le cas des 13 langues de RFI (anglais, khmer, chinois, espagnol, haoussa, kiswahili, persan, portugais, brésilien, roumain, russe, vietnamien et depuis le 19 octobre 2015, mandingue), de France 24 en anglais ainsi que de MCD et de France 24 en arabe. A ce titre, MCD, dont la ligne éditoriale est universaliste et laïque, est la seule radio française arabophone qui émet dans tout le monde arabe. Les programmes de MCD ainsi que ceux de

France 24 en arabe sont une contribution précieuse pour faire entendre le point de vue de la France et fournir une information indépendante dans des zones instables.

Par ailleurs, le projet de COM indique qu'une nouvelle capacité technique sera développée qui pourra permettre à France 24 d'organiser des décrochages de contenus à destination de l'Afrique. Vos co-rapporteurs auraient aimé avoir des informations plus précises sur ce point.

b. De nouveaux projets éditoriaux ambitieux : France 24 en espagnol et la chaîne Franceinfo

Vos co-rapporteurs souhaitent ici **saluer la mise en place d'une diffusion partielle en espagnol de France 24, en collaboration avec RFI.**

Aucun grand acteur audiovisuel international ne peut en effet se passer de la première langue du continent américain qui compte 400 millions d'habitants pour 110 millions de foyers dans une vingtaine de pays. La langue espagnole, avec plus 500 millions de locuteurs dans le monde, est la 3ème sur internet et la 2ème sur twitter.

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

Le développement d'une offre en espagnol est également un atout majeur pour pénétrer le continent nord-américain où l'espagnol est une langue dominante.

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

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

– une démarche de proximité : notre offre en langue espagnole a également vocation à répondre aux attentes des publics latino-américains. Cette proximité passe d'abord par la langue, commune à l'ensemble du continent (à

l'exception du Brésil même si l'espagnol est la deuxième langue la plus parlée dans ce pays). Mais si nous nous adressons à ces publics dans leur langue, nous devons également leur proposer une hiérarchie de l'information adaptée à l'actualité régionale et à leurs attentes. De la même manière, des contenus dédiés au continent latino-américain doivent être spécifiquement réalisés à destination de ces publics cibles.

Pour répondre à cette double attente de référence et de proximité, le schéma organisationnel retenu pour la production quotidienne de 6 heures d'antenne en espagnol (complétées de 18 heures de l'antenne France 24 en français) est le suivant : la localisation d'une rédaction en Amérique latine (Bogota) ; une unité de programmes à Paris qui s'appuierait fortement sur l'expertise de la rédaction en espagnol à RFI qui devrait alors être renforcée.

Vos **co-rapporteurs soutiennent pleinement ce projet** et souhaitent que les engagements pris par l'État dans le nouveau COM soient respectés dans les années à venir, afin de permettre son plein développement.

Autre sujet d'importance, la diffusion en France de France 24, mais surtout sa participation à la création de la nouvelle chaîne publique d'information. Sur ce point, le projet de COM indique que « France Médias Monde est associée à franceinfo », la nouvelle offre publique nationale d'information.

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

La participation de France 24 à cette nouvelle offre permet d'élargir la présence de la chaîne en France, d'améliorer sa visibilité et d'obtenir ainsi un vrai 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.

c. Poursuivre la conquête du numérique

Il s'agit pour cela bien sûr de renforcer l'offre numérique existante, mais aussi de développer la mise à disposition des contenus à travers

l'ensemble des plateformes numériques existantes et notamment les environnements partenaires les plus attractifs en terme de fréquentation (réseaux sociaux).

Lors du COM précédent, outre les succès enregistrés sur ses environnements numériques propres qui ont tous fait l'objet d'une refonte complète, la stratégie de France Médias Monde a consisté à privilégier l'exposition des contenus sur les environnements extérieurs, que ce soit les réseaux sociaux, les sites partenaires, les applications, ou encore Youtube. C'est une stratégie que FMM propose de poursuivre.

Tout d'abord, la modération sur les réseaux sociaux est un impératif pour éviter les débordements. En effet, l'accroissement des audiences sur les réseaux sociaux s'accompagne d'une nouvelle problématique : en cas de forte actualité, le déferlement de messages haineux est désormais une donnée que le service public se doit impérativement de maîtriser. La capacité de FMM à contrôler les réseaux sociaux par la modération doit être renforcée dans le cadre du présent COM.

D'autre part, le projet de COM rappelle qu'il est indispensable de renforcer les actions des médias de FMM en matière d'animation des réseaux sociaux afin de favoriser les liens avec les différentes communautés.

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

Par ailleurs, le projet de COM **mentionne un effort particulier, que vos co-rapporteurs jugent capital, en faveur du développement de contenus novateurs de qualité, adaptées aux nouveaux usages du numérique.**

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

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

Il faut noter enfin cette année le lancement d'un portail d'information à destination des migrants qui vise à proposer des contenus accessibles en arabe,

en anglais et en français aux populations de migrants, pour les informer régulièrement.

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

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.

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

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

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

FMM devra faire face aussi bien aux enjeux du développement de la TNT en Afrique et de la généralisation de la diffusion HD dans certaines parties du monde.

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

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

Pour **France 24**, compte tenu de la situation politique actuelle, **le Maghreb et le Proche-Orient constituent une zone de consolidation prioritaire**. Cette zone est actuellement la **deuxième zone de France 24 en nombre de foyers**, la couverture de la chaîne est au maximum de son potentiel sur la zone, et les performances relativement bonnes. Si la distribution classique de la chaîne est assurée, il s'agit de veiller à saisir les opportunités liées à l'arrivée d'éventuels nouveaux opérateurs surtout en TNT et de conclure des accords de diffusion partielle en développant des partenariats médias. De même, la diffusion

en mobilité sera développée sur le monde arabe ainsi que l'action marketing qui doit être très offensive dans ces zones.

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

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

L'objectif **en Europe est de maintenir la couverture principale de la chaîne, source de revenus publicitaires, de poursuivre le développement de sa notoriété et de ses audiences en veillant aux évolutions de la diffusion en HD**. L'Europe concentre les 2/3 de la distribution mondiale de France 24. La notoriété et l'audience de la chaîne sont en croissance lente mais régulière. Les pays prioritaires sont l'Allemagne, la France, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne puis dans une moindre mesure la Russie et la Pologne. La distribution de la version anglaise de France 24 dans l'ensemble de ces pays (hors France, Belgique et Italie où la version française sera prioritaire) doit être privilégiée. Sur ce territoire, les leviers traditionnels de communication/ marketing pour développer la notoriété seront utilisés de façon ciblée et séquentielle compte tenu des coûts importants de ces actions et en fonction des moyens qui seront alloués.

En **Afrique non francophone**, la distribution de France 24 est **relativement faible**, car le **principal opérateur sur cette zone a refusé de référencer la version anglaise de France 24**. Les pays prioritaires non francophones sont le Nigeria, l'Afrique du Sud, le Kenya et la Tanzanie. Les négociations pour être référencé par le principal opérateur seront poursuivies tout en recherchant des solutions alternatives dont notamment la diffusion en TNT via les opérateurs chinois en plein développement en Afrique. La construction de la notoriété de la chaîne dans cette zone nécessite un accompagnement marketing soutenu afin de faire connaître la marque auprès des populations les plus particulièrement concernées.

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

l'angle d'une démarche reposant sur les opportunités qui se présentent et **en prenant en compte la contrainte budgétaire.**

Au final, malgré une progression affichée de près de 44 millions de foyers supplémentaires par rapport à 2013, la croissance du parc de foyers France 24 reste limitée par les contraintes budgétaires. En effet, l'essentiel de la progression est assurée par la croissance organique des marchés où la chaîne est déjà fortement implantée. Le développement de l'activité de France 24 sur de nouveaux marchés est limitée par certains coûts nécessaires telles les dépenses techniques ou de référencement exigées localement

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

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

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

– **les ondes courtes et moyennes** constituent toujours des modes de diffusion pertinents sur certains territoires, notamment en Afrique où les OC restent un mode majeur de réception radio et où la couverture FM est incomplète ou impossible pour les médias étrangers compte-tenu de la législation locale (p.ex. Nigéria)

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

RFI est un acteur majeur en Afrique francophone et dans l'Océan Indien avec une notoriété moyenne en 2014 de 94 % et une audience hebdomadaire de 51 % (+ 9 points depuis 2013) dans les 7 grandes capitales

mesurées par Africascope. Dans un contexte toujours plus concurrentiel, RFI doit consolider sa position, en se rapprochant de son public, et en rajeunissant son auditoire, notamment dans les pays prioritaires : Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun, RDC, Mali et Madagascar. En raison des contraintes budgétaires, cette consolidation reposera principalement sur **l'extension du réseau de radios partenaires**. Le développement de services de langues locales est également un objectif.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le projet de COM prévoit une stratégie marketing qui se déclinera en fonction des spécificités et des enjeux propres aux zones cibles de France Médias Monde :

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

– dans les **zones de développement**, notamment l'Europe, des actions au cas par cas seront menées. Les pays européens sont, en effet, complexes à

approcher en matière de communication compte tenu du morcellement linguistique, du nombre d'opérateurs en présence et de la très forte concurrence. Toutefois, le groupe saisira les opportunités de communication sur la période afin d'accroître la notoriété et l'audience dans cette zone ;

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

Le projet de COM prévoit que France Médias Monde mettra en œuvre des actions de communication stratégiques dont elle veillera systématiquement à maîtriser les coûts (publicité, événementiel, relations presse, partenariats...). En outre, sur le modèle des opérations menées ces dernières années dans le Maghreb, en Afrique ou en Europe avec la délocalisation de plusieurs émissions (TV ou radio) ou plus récemment l'opération de délocalisation réussie menée à Dakar (Sénégal) pour le lancement du « RFI Challenge App Afrique », la période du COM doit permettre d'aller à la rencontre des publics en renouvelant des opérations de délocalisation.

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

Mieux identifiée dans les paysages audiovisuels étrangers, l'action de coopération pourra servir de levier pour promouvoir les intérêts de nos médias à vocation internationale.

A l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'Etat a engagé un projet de rapprochement de CFI avec FMM, dont les caractéristiques précises seront arrêtées d'ici la fin de l'année 2016. Le projet de rapprochement s'inscrit dans le cadre d'une structure spécifique et de financements distincts de la trajectoire de l'actuel COM.

Ce projet a pour ambition de rapprocher les forces des deux entités à l'instar des autres grands acteurs audiovisuels internationaux pour garantir la pérennité de l'activité d'aide au développement des médias en l'intégrant dans un dispositif unique et de lui donner un nouvel élan.

Cet ensemble reconfiguré aura vocation à travailler en étroite synergie avec de multiples acteurs, publics comme privés, français comme étrangers, et en particulier l'Institut National de l'Audiovisuel, qui développe son activité de formation à l'international, l'Agence française de développement et Expertise France.

Le COM indique que le processus de rapprochement entre CFI et FMM doit être finalisé en 2018.

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 COM dès lors que le CA de FMM en aura approuvé les modalités.

Vos co-rapporteurs accorderont toute leur attention à ce rapprochement dont ils souhaitent avoir la garantie qu'il ne se traduira pas par une baisse des moyens de CFI, dont l'action est capitale pour notre influence dans le monde.

3. L'optimisation de la gestion et la maîtrise des équilibres budgétaires

a. L'harmonisation sociale : dossier majeur qui a enfin trouvé une issue

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

Le processus d'harmonisation était 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.

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

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

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

Devant de tels enjeux, l'aboutissement d'un tel projet ne peut être fondé que sur la qualité du dialogue que la direction mène avec les différents acteurs de

l'entreprise : dialogue avec les équipes, les différents services et leur encadrement, et bien sûr dialogue avec les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel.

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

Par ailleurs de décembre 2014 à mars 2015, les négociations annuelles obligatoires ont été menées ainsi que les commissions paritaires examinant les situations individuelles des salariées. Le règlement intérieur de France Médias Monde est entré en vigueur le 1^{er} juin 2015 après avoir été soumis pour avis aux institutions représentatives du personnel.

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

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

Vos co-rapporteurs, qui ont à la fois rencontré la direction et les représentants syndicaux, ont pu mesurer la réelle bonne volonté des uns et des autres, et se félicitent qu'un accord ait été trouvé alors même que les marges de manœuvres financières laissées à FMM étaient fortement réduites.

b. La sécurité : un enjeu majeur pour FMM

Le projet de COM indique qu'à l'aune des événements tragiques liés aux attentats de 2015 en France, France Médias Monde a déjà renforcé la sécurité de son bâtiment et ces efforts doivent se prolonger dans le cadre du présent COM. **De plus, la sécurité des équipes de journalistes et techniciens envoyées sur le terrain a été renforcée** dès 2014 avec la création d'un poste de responsable de la sécurité des équipes sur le terrain, des procédures spécifiques et la mise en place d'un stage sécurité. La sécurité continuera d'être développée à travers la poursuite des efforts de formation et le renouvellement des modalités de surveillance et de protection des locaux.

Une attention toute particulière est portée à la **sécurité des systèmes d'information et de diffusion, dans un contexte où la menace est toujours plus élevée.** Un plan d'action visant au renforcement de la sécurité des systèmes d'information et de diffusion, sur la base des recommandations de l'ANSSI, est

prévu avec des investissements portant sur la sécurisation du matériel dès 2016 et la création d'une structure de supervision permettant de gérer l'environnement de la sécurité informatique. Des synergies avec les autres sociétés audiovisuelles publiques sont et continueront à être recherchées en la matière.

Enfin, **la définition de la cartographie des risques a permis de préciser les contours du plan de continuité de l'antenne (PCA) et d'un plan de reprise d'activité (PRA)** à élaborer pour faire face à des accidents majeurs affectant les emprises actuelles de l'entreprise (inondations, incendies, accidents...). La crue de la Seine de juin 2016 a accéléré la mise en place d'un plan de secours au travers d'une solution en lien avec l'INA, qui devra être opérationnelle le plus rapidement possible, compte-tenu de la forte occurrence du risque.

De façon plus globale, avant la fin de la période du présent COM, un plan de continuité d'antenne adapté aux différents risques (maîtrisés ou subis) et un plan de reprise d'activité, dimensionné en fonction de la typologie et de l'ampleur des dommages subis, seront élaborés.

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

Dans ce cadre, le projet de COM prévoit que FMM **renforce son expertise en matière de marchés publics et son processus d'achat**, à travers la professionnalisation de la fonction (renforcement de l'expertise en matière de marchés publics au sein de la direction des affaires juridiques).

Par ailleurs, certaines des règles applicables dans ce domaine sont déjà soumises au Conseil d'Administration avec **l'approbation systématique par le Conseil d'Administration des marchés d'un montant supérieur ou égal à 4 millions d'euros**. Un règlement intérieur des achats, précisant notamment les dispositions applicables aux marchés inférieurs aux seuils d'appel d'offres européens, sera également soumis à l'approbation du Conseil d'Administration. Cette démarche devrait permettre de réaliser les économies nécessaires au financement des glissements inéluctables liés aux indexations annuelles des différents contrats (baux immobiliers, charges locatives, contrats de prestations techniques, etc.).

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. L'entreprise veillera à la stabilité des périmètres d'un exercice à l'autre et, s'ils sont amenés à évoluer dans un souci de lisibilité du pilotage de l'entreprise, ils continueront à faire l'objet d'une explication détaillée de ces évolutions. Enfin, des points réguliers seront faits devant les instances de gouvernance sur la maîtrise de la masse salariale et à mi-année sur l'exécution budgétaire.

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

Le projet de COM indique cependant que les gains escomptés en matière de notoriété du fait de la redynamisation de la stratégie marketing, l'accès à la publicité de marque pour RFI, à l'instar de la décision prise pour Radio France, impliquant une modification du cahier des charges ainsi que la monétisation de la présence des médias de FMM sur les réseaux sociaux **peuvent permettre une progression de l'ordre de 1 million d'euros des ressources propres sur la période.** Enfin, la mise en place d'un décrochage élargi aux programmes de France 24 à destination de l'Afrique permet le développement des recettes issues des parrainages de certains magazines.

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

4. Le financement de ces nouvelles priorités en 2017

Le projet de COM prévoit que les ressources publiques augmenteraient de 23,1 millions d'euros à horizon 2020, soit une progression de 9,5 % par rapport à 2015, ce qui représente une augmentation moyenne annuelle de + 1,9%.

Les ressources propres progresseraient quant à elles de 1,3 millions d'euros en 5 ans, soit une augmentation de 15,3 % par rapport à 2015. Cette évolution doit également prendre en compte les contraintes déontologiques pesant sur les médias publics d'information qui limitent l'augmentation des ressources publicitaires (pas de publi-reportage, interdiction de parrainer les émissions d'information, etc.).

Pour 2017, l'évolution des ressources publiques pour France Medias Monde correspond à la trajectoire prévue par le projet de COM. Ainsi, les crédits affectés à France Medias Monde s'élèveraient en PLF 2017 à 256 811 872 euros (pour 249 124 000 euros en 2016) soit une progression de + 7,68 millions d'euros.

Le compte de résultats prévisionnel prévoit que les produits d'exploitation de l'exercice 2017 s'élèveront à 260,9 millions d'euros ⁽¹⁾, soit une hausse de 3,0 % par rapport à 2016 :

(1) 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

– les ressources publiques progressent de + 3,1 % à 251,5 millions d’euros HT ;

– les ressources propres devraient légèrement progresser pour atteindre 9,4 millions d’euros.

Les charges d’exploitation sont prévues à 260,6 millions d’euros. L’augmentation des charges par rapport à 2016 prend principalement en compte les projets de développement, l’augmentation des amortissements et des obligations légales, ainsi que l’évolution de la masse salariale liée aux effets de glissement (GVT) dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire et au plan de résorption de disparités salariales résiduelles. Cette augmentation est en partie compensée par la poursuite des efforts d’économies et gains de productivité (départs non remplacés et objectif d’économies sur les frais de fonctionnement dans le cadre des appels d’offres et renégociations de contrats).

Sur ces bases, **le résultat net** de l’exercice 2017 est prévu à l’équilibre.

II. TV5MONDE : UNE NOUVELLE STRATÉGIE POUR LA CHAÎNE FRANCOPHONE

La trajectoire financière 2017 de TV5MONDE ne laisse pas présager à ce stade la capacité pour l'entreprise de mettre en œuvre le plan stratégique ambitieux qu'elle a préparé. Si la contribution française a été fort heureusement augmentée, elle ne l'a été que dans des proportions qui ne permettront qu'une mise en place partielle de la nouvelle stratégie.

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

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

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

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

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

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

1. TV5MONDE en Europe

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

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

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

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

L'audience est stable en Belgique et en progression de 21 % en Suisse. Les téléspectateurs francophones belges sont proportionnellement 4 fois plus nombreux à regarder TV5MONDE que les français. La chaîne s'y est développée bien avant l'avènement de la télévision numérique grâce au câble, qui touchait déjà plus de 90 % de la population belge il y a 20 ans. Moins exposée à la concurrence des autres chaînes francophones, elle a rapidement gagné un large auditoire qui aujourd'hui encore lui reste fidèle.

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

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

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

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

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

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

3. TV5MONDE au Maghreb et en Orient

TV5MONDE est la première chaîne francophone au Maghreb. La dernière étude Maghreboscope continue de placer TV5MONDE en tête des chaînes francophones à l'échelle des 3 pays de la région. En moyenne 10,5 % des 15 ans et + la regardent chaque semaine, un taux d'audience qui équivaut à 3,6 millions de téléspectateurs hebdomadaires, en prenant comme seule base de calcul les zones d'habitation urbaine. La chaîne a progressé sur chacun des marchés, gagnant globalement 3,6 points de pénétration entre 2013 et 2014. Sur la cible des cadres et dirigeants, TV5MONDE reste également leader avec une audience hebdomadaire de 43,3 % à l'échelle du Maghreb, en hausse de 10,5 points sur un an.

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

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

Mais les gains d'audience les plus élevés ont été mesurés au Maroc, où la chaîne consolide fortement sa 1ère place parmi les chaînes francophones. En termes d'audience hebdomadaire, les gains annuels sont de + 5,6 points sur les 15 ans et plus et de 20 points sur les cadres et dirigeants. TV5MONDE enregistre

ainsi ses meilleurs résultats nationaux depuis le lancement du Maghreboscope en 2010 pour les 2 cibles, avec respectivement 12,6 % et 62 % de pénétration hebdomadaire.

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

4. TV5MONDE en Afrique francophone

Plus d'un adulte sur 2 regarde TV5MONDE en Afrique francophone

Selon Africascope TV5MONDE reste en 2014 la chaîne la plus regardée en Afrique francophone. Sur l'ensemble des 6 pays étudiés, l'audience hebdomadaire sur les 15 ans et + progresse de 49,4 % à 56,8 % soit un gain de 7,4 points par rapport à l'étude de 2013.

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

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

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

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

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

Dans les marchés câblés de Côte d'Ivoire, du Sénégal, du Cameroun, et du Gabon, TV5MONDE est principalement distribuée dans des offres payantes, parfois piratées, où elle livre concurrence aux autres télévisions satellitaires

francophones, mais également aux chaînes françaises de la TNT reprises dans les bouquets de Canal+ Afrique.

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

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

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

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

5. TV5MONDE en Asie

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

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

La forte hausse de la distribution de TV5MONDE en Inde sur 1 an (+58 %) a favorisé la croissance de l'audience. Selon la mesure audimétrique de

TAM India, celle-ci est passée de 670 000 téléspectateurs à 1,03 million par semaine, soit une hausse de +54 % depuis la précédente mesure.

6. L'audience dans l'univers du numérique

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

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

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

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

Par ailleurs, la diffusion en direct de la chaîne sur le site a été mise en place fin 2014 : elle est compatible pour les différents types de connexion internet (haut et bas débit), ainsi que pour les tablettes et smartphones. Cela répond ainsi aux changements de modes de consommation TV (phénomène ATAWAD, any time, any where, any device) et à l'usage du second écran.

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

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

le service est aujourd'hui en partie rétabli grâce à des solutions de mises en ligne manuelles, des difficultés techniques subsistent.

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

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

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

Les applications ont été lourdement impactées par la cyberattaque. L'application Programmes par exemple affiche une baisse de 56 % des vidéos démarrées sur le second trimestre 2015.

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

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

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

B. LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016

1. Un difficile bouclage financier

Le plan stratégique 2014-2016 a été essentiellement autofinancé grâce aux chantiers d'économies (1 million d'euros par an sur le sous-tirage / 1M d'euros par an sur les loyers), aux redéploiements et à l'accroissement des ressources propres.

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 est déjà en soi un défi.

Entre 2013 et 2016, la contribution française aura progressé de 2,53%, soit de 1,9 millions d'euros, incluant l'effort pour la couverture des coûts liés à la cybersécurité : impact 4,6 millions d'euros en 2015, 3,5 millions d'euros en 2016, 3M€ de coûts récurrents ensuite.

Les contributions pérennes des autres partenaires auront progressé sur la même période de 0,42 millions d'euros, soit 1,78%. Ils ont toutefois versé des contributions exceptionnelles très importantes en 2016 pour soutenir la chaîne dans le cadre de la cyberattaque (+ 2,06 millions d'euros).

TV5MONDE a de ce fait été contraint de limiter ses investissements, sa communication, son marketing et même sensiblement ses achats de programmes.

Si l'impact en terme d'audience a été visible rapidement sur le numérique, les audiences de la chaîne ont continué à progresser entre 2014 et 2015. Cependant, il est fort probable que la dynamique de croissance de l'audience ait été fortement freinée par les conséquences de la cyberattaque. En effet, les audiences avaient considérablement progressé entre 2013 et 2014 suite au recentrage éditorial (+ 5,4 millions) et ne le font que faiblement entre 2014 et 2015 (+ 1 million).

Compte tenu des délais entre les terrains d'étude et la transmission des résultats, et de la désaffection progressive de publics attachés à la chaîne et qui attendent avant d'aller voir ailleurs de manière régulière, il n'est pas impossible que les audiences 2016 affichent une stabilité voire une baisse.

2. Rappel des conséquences de la cyberattaque sur la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2016

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

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

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

En effet, l'ANSSI qui a œuvré en soutien de TV5MONDE dans les heures qui ont suivi l'attaque et dépêché dès le lendemain matin et jusqu'à mi-mai une équipe de techniciens, estime que TV5MONDE a de bonnes raisons de craindre le renouvellement d'une attaque majeure à compter du moment où une connexion étendue de son réseau informatique à Internet sera rétablie. Cela implique, en préalable à tout rétablissement, la mise en place de mesures de prévention d'attaques et de durcissement de la sécurité des moyens techniques à un niveau accru à la mesure du risque avéré et encouru, selon les recommandations de l'ANSSI.

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

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

- la gestion du projet pour le rétablissement du dispositif technique et le renforcement de sa sécurité ;
- les audits d'architecture et des configurations du système d'information de l'entreprise ;
- la reconstruction du système d'information et la mise en place de la politique de sécurité ;
- le remplacement des matériels et logiciels endommagés, ou risquant d'avoir été corrompus, et l'acquisition d'équipements de substitution pour

permettre à l'entreprise de recommencer à travailler et de se connecter à l'extérieur, indépendamment du réseau interne ;

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

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

– la sécurisation de la diffusion ;

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

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

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

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

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

La **cyberattaque** du 8 avril 2015, dont a été victime TV5 Monde, a donc profondément bouleversé le fonctionnement de la chaîne et entraîne un surcoût annuel de l'ordre de **3 millions d'euros par an**. La politique de réduction des dépenses engagée depuis 2014 par la chaîne ne permettra pas d'absorber ce coût supplémentaire. Et si les partenaires francophones ont soutenu financièrement TV5 en 2016, avec des contributions exceptionnelles à hauteur de 2 millions d'euros, elles sont non reconductibles en 2017.

Il est donc impératif de trouver de nouveaux partenaires pour renforcer les moyens financiers de la chaîne.

3. Les objectifs du plan stratégique ont malgré tout dans l'ensemble été atteints

TV5 Monde 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 cela la chaîne a réalisé l'essentiel de son plan stratégique et ses indicateurs de performance (distribution, audiences, recettes propres voir ci-dessous) sont en croissance à l'exception des audiences du numérique qui a été le plus marqué par les conséquences de la cyberattaque.

Les 7 grands chantiers ont été globalement mis en œuvre :

– le **renforcement des synergies** avec France Médias Monde est concrétisé dans le cadre de la convention signée entre les entreprises en décembre 2014 ;

– le **rapprochement avec France Télévisions** porte ses fruits dans tous les secteurs d'activité ;

– le **développement des productions propres** a été opéré dans le domaine de la francophonie (lancement de la quotidienne : « 64' le monde en français ») de l'Afrique (Allongement du JTA quotidien + du magazine de société africain mensuel Africanités) et de la Culture (présente dans toutes ces éditions et également dans l'hebdomadaire « 300 millions de critiques ») ;

– la **ligne éditoriale a été recentrée autour de la culture et des valeurs de TV5MONDE** afin que la chaîne se différencie plus encore dans le paysage audiovisuel mondial ;

– le lancement de la **grande émission événementielle annuelle francophone** a eu lieu en mars 2015 mais les autres projets ont dû être abandonnés par la suite en raison des conséquences budgétaires de la cyberattaque ;

– le lancement de la **chaîne jeunesse** à destination du continent Africain a été opéré en 2016 sur une base plus modeste que le projet initial compte tenu des contraintes budgétaires liées à la cyberattaque et à l'absence de financement par les partenaires africains ;

– les relations entre **TV5MONDE et l'Afrique** évoluent plus lentement qu'espéré comme en témoigne la défection sur le projet de chaîne jeunesse. Cependant, tous les pays d'Afrique francophone ayant déployé la TNT y ont inclus TV5MONDE et les prochains lancements devraient le faire aussi (certains

pays comme les Seychelles devraient même reprendre également la chaîne jeunesse et TV5Monde Style). Par ailleurs, TV5MONDE renforce son rôle dans la production audiovisuelle locale.

Par ailleurs, **TV5MONDE a basculé en HD une partie de sa flotte satellitaire** (Maghreb-Orient, partie de l'Asie, Pacifique, Etats-Unis). Un redéploiement du budget est prévu pour la HD en Amérique Latine afin de lancer la chaîne Brésil, pour répondre aux obligations réglementaires locales. Une fois les chaînes disponibles en HD, l'enjeu est de basculer la distribution de SD en HD pour pouvoir, à terme, éteindre la diffusion en SD.

On notera aussi le lancement, le 8 avril 2015, de la **chaîne TV5MONDE Style** sur Maghreb-Orient et Asie-Pacifique, intégralement sous-titrée en anglais, deux versions de mandarin, et partiellement en arabe.

En **matière de stratégie numérique**, la mise en œuvre du plan stratégique s'est traduit par la création de nouveaux contenus multimédias, refonte de l'offre de rattrapage, refonte de parties du site, renforcement de la présence sur le mobile, amélioration de l'accessibilité multi-supports (responsive design) des offres.

En **matière de distribution, des progrès ont été réalisés** : ce sont désormais 318 millions de foyers (Canada compris) qui reçoivent une ou plusieurs chaînes de TV5MONDE à juin 2016 (297 M en juin 2015).

L'audience hebdomadaire globale s'élève à 40,24 millions, pour l'année 2015, soit une hausse de 3,3 % à périmètre constant (24 pays) par rapport à 2014, grâce aux gains réalisés en Afrique francophone. Il s'agit bien évidemment d'une estimation basse puisque la chaîne n'est pas en mesure de chiffrer l'audience sur près de 60 % de sa distribution mondiale.

La notoriété globale de TV5MONDE sur les cadres et dirigeants des 33 pays où la chaîne dispose d'études est en 2015 de 63% (99,3% en Afrique, 87,2% au Maghreb, 41,4% en Europe). Sur la cible plus large des 15 ans et plus, la chaîne dispose d'études de notoriété globale dans 9 pays d'Afrique pour 87,2% et au Maghreb pour 42,4 %.

C. LES ENJEUX DE LA SIGNATURE DU NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020

1. Des objectifs ambitieux axés sur la transformation numérique de l'entreprise

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ligne et son référencement, en développant de nouveaux produits et de nouvelles écritures.

2. Un plan stratégique qui se veut novateur, mais dont la mise en œuvre sera freinée par le manque de moyens annoncés

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

- l'organisation de l'offre numérique autour de grandes verticales thématiques ;
- le fait de casser la chronologie des médias ;
- l'organisation de la production d'information autour d'une réelle organisation bi-média sans augmenter les effectifs ;
- le fait de miser sur les offres mobiles qui séduisent plus les pays francophones du sud et de miser sur les réseaux sociaux ;
- le développement de contenus pour les plus jeunes publics.

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

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

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

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

D. LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA CHAÎNE ET SES RESSOURCES EN 2017 : LA NÉCESSITÉ D’UNE PLEINE MOBILISATION DES BAILLEURS DE FONDS

Les crédits alloués par la France à TV5 Monde s’élèveraient pour 2017 à 80 008 935 euros (78 548 905 euros en 2016) soit une progression de 1,4 millions d’euros.

Votre rapporteur n’a pas reçu les réponses visant à renseigner la répartition du financement de la chaîne par ses autres bailleurs internationaux, ni sur l’évolution de ses ressources propres.

En tout état de cause, la **cyberattaque** du 8 avril 2015, dont a été victime TV5 Monde, a profondément bouleversé le fonctionnement de la chaîne et entraîne un surcoût annuel de l’ordre de **3 millions d’euros par an**. La politique de réduction des dépenses engagée depuis 2014 par la chaîne ne permettra pas d’absorber ce coût supplémentaire. Et si les partenaires francophones ont soutenu financièrement TV5 en 2016, avec des contributions exceptionnelles à hauteur de 2 millions d’euros, elles sont non reconductibles en 2017.

Il est donc impératif de trouver de nouveaux partenaires pour renforcer les moyens financiers de la chaîne.

III. COMPTE-RENDU DE LA MISSION À BERLIN : LES ATOUTS DE LA DEUTSCHE WELLE

Après avoir souligné les forces et les faiblesses de notre coopération audiovisuelle au Maghreb, puis, l'année dernière, étudié la situation de notre audiovisuel extérieur en Roumanie, vos co-rapporteurs ont cette année fait le choix de rester en Europe, à Berlin, pour étudier la stratégie d'un de nos partenaires et néanmoins concurrent : la Deutsche Welle.

Le nouveau COM de France Medias Monde s'inscrit en effet dans un contexte international de forte concurrence, y compris en Europe. Il n'est donc pas inutile d'étudier le mode de fonctionnement et les moyens de la Deutsche Welle, dont les dimensions permettent davantage les comparaisons que notre autre concurrent en Europe, la BBC.

A. LA DEUTSCHE WELLE : FONCTIONNEMENT, MOYENS ET STRATÉGIE

1. Une grande indépendance qui n'est pas incompatible avec la prise en compte des priorités de politique étrangère de l'Allemagne

La Deutsche Welle (DW) est le service international de télé et radiodiffusion d'Allemagne qui émet depuis 1953. Elle diffuse des émissions de radio par ondes courtes, internet et satellite en 30 langues ainsi que des programmes de télévision en 4 langues (allemand, anglais, arabe et espagnol). Le groupe est aujourd'hui implanté dans plus de 60 pays, dont les rédactions sont toutes en lien avec les maisons-mères de Bonn (siège social) et de Berlin, où sont réparties les équipes de rédaction.

Il faut d'abord souligner **la grande indépendance du groupe** en termes de contenu des programmes, de stratégie de diffusion ou encore de gestion interne, ce qui s'explique en partie par la volonté des pouvoirs publics de garantir la plus grande autonomie de leurs médias nationaux après la seconde guerre mondiale.

Bien que le contenu éditorial soit du ressort de ses rédactions (en application de l'article 5 de la Loi Fondamentale allemande), **la DW est aussi sous contrôle du gouvernement fédéral, en tant que société de droit public**. Le gouvernement fédéral, de concert avec le Parlement, peut prendre position sur le contenu des programmes.

En pratique, la Deutsche Welle est sous la tutelle de la Ministre d'Etat à la Culture et aux Médias, Mme Monika Grütters. Mais cette tutelle du ministère est légère et ne porte jamais sur le contenu des programmes du groupe, qui est très jaloux de son indépendance.

Un simple document stratégique est élaboré tous les quatre ans en lien avec les ministères, pour déterminer les grandes lignes d'action du groupe. Mais il

ne s'agit pas d'un contrat d'objectifs et de moyens, et la direction de la Deutsche Welle a toujours le dernier mot sur cette feuille de route.

Il faut noter que le Bundestag joue un rôle important dans le suivi et le contrôle de l'action de la Deutsche Welle, mais aussi dans la fixation de ses grands objectifs stratégiques, tels que le passage au numérique ou les priorités géographiques du groupe.

Ainsi, en 2004, une **nouvelle loi-cadre a défini DW comme trimédia.** C'est une exception dans le paysage audiovisuel allemand : contrairement aux autres acteurs publics de l'audiovisuel, la partie internet est reconnue comme l'égale de l'offre radio et télévision.

En 2011, le Bundestag allemand a adopté une nouvelle orientation pour la DW afin de faire face au changement radical des habitudes de consommation des spectateurs et à une stagnation budgétaire depuis plusieurs années. La loi renforce les branches TV et Internet, au détriment de la radio.

Il est aussi prévu que **l'action extérieure de la DW doit être tournée vers des régions où l'Allemagne a des intérêts,** ou des régions sans démocratie et où les libertés de presse et d'expression sont inexistantes telles que l'Asie, l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Iran, ou encore l'Europe centrale et orientale. Les rédactions peuvent recourir à des programmes de l'ARD et de la ZDF à bas coût. De plus, la programmation est désormais établie en coopération avec les ministères fédéraux des Affaires étrangères, de la Défense et de la Coopération économique. Il faut noter cependant que le groupe parlementaire Die Linke ainsi que l'Association des journalistes Allemands (DJW) se sont prononcés contre cette loi, arguant que la liberté de la presse serait compromise.

2. Des moyens en constante augmentation ces dernières années

Les moyens du groupe sont conséquents et en augmentation constante ces dernières années, preuve de l'importance qu'accorde désormais l'Allemagne à sa diplomatie d'influence – ce qui a été confirmé par les personnel du ministère des affaires étrangères allemand rencontré par vos co-rapporteurs.

Il est prévu que la Deutsche Welle voit ses moyens augmenter de 12 millions d'euros par an à compter de 2016.

Cette hausse s'inscrit dans un mouvement plus général d'augmentation des crédits alloués à l'audiovisuel extérieur par d'autres États, comme le montre le tableau ci-dessous, qui présente les budgets et le nombre d'employés (à temps plein) pour les principaux concurrents de France Médias Monde sans distinguer les activités relatives à la télévision et à la radio.

Ainsi, la BBC a de son côté mis en place un vaste plan d'économies de plus de 200 millions d'euros sur ses services domestiques pour allouer à son

service BBC World, fait sans précédent, une augmentation de 48 millions d’euros de son budget en 2016-2017 puis de 120 millions d’euros par an.

Moyens des principaux concurrents de France Medias Monde

	Budget 2016	ETP 2016
France Médias Monde	249,1 M€	1 808 ETP
BBC World Service	258.1 M£* soit 300.106 M€	1 481 ETP
BBG	749,587 M\$ soit 661.218 M€	3 600 ETP
Deutsche Welle	777 M\$ soit 686,809 M€	3 000 ETP

Contrairement aux deux autres structures audiovisuelles publiques, la Deutsche Welle n’est pas **financée par la redevance audiovisuelle**. Son financement est entièrement assuré par son ministère de tutelle.

Par ailleurs, et c’est un système dont notre ministère des affaires étrangères pourrait s’inspirer, le **ministère des affaires étrangères allemand s’est récemment doté d’une direction en charge de la communication stratégique**, qui finance ponctuellement, en fonction de l’actualité et des priorités stratégiques allemandes du moment, des programmes *ad hoc* – cela a été le cas récemment en Ukraine, ou encore des formations.

En termes de **moyens humains, le groupe rassemble environ 3 000 employés et freelances (à part égale) à travers le monde** – par comparaison, les effectifs 2015 de FMM s’élèvent à 1808 ETP (permanents + non permanents en équivalent temps plein).

Il faut bien reconnaître qu’en comparaison, le niveau de ressources publiques alloué à France Medias Monde permet seulement de maintenir à flot l’entreprise mais difficilement de mener la stratégie de conquête dont les autres grands médias internationaux sont désormais investis.

3. Des choix éditoriaux et des stratégies de diffusion pertinents

L’année dernière, les programmes de la Deutsche Welle touchaient plus de 118 millions de personnes par semaine à travers le monde. La DW touche aujourd’hui 135 millions de personnes chaque semaine et compte augmenter ce chiffre à 150 millions d’ici 2017.

La chaîne s’appuie sur une double dynamique : tout en adaptant son offre aux différents pays où elle est implantée (via des versions multilingues de ses programmes, ainsi que des sujets variant selon le pays de diffusion), elle se pose également comme la référence d’une information en langue allemande, dont elle véhicule la pratique et l’influence à travers le monde – notamment via le site internet, où l’on retrouve les offres audiovisuelles de la chaîne en VOD.

On retiendra principalement les éléments suivants :

– **le groupe a misé sur le multilinguisme** : l’accessibilité de la chaîne à de nombreux pays passe avant tout par une offre multilingue. Le site de la DW, ainsi que ses programmes radiophoniques, sont accessibles en non moins de trente langues ⁽¹⁾. Elle diffuse à la télévision en allemand, anglais, arabe et espagnol ;

– la **diversité linguistique de la chaîne va de pair avec celle de son *line-up*** : informations, fictions, documentaires, couvrant tous les sujets, de l’économie à la politique, en passant par les arts, la culture et les sports ;

– l’influence de la DW passe aussi par une **implantation de la chaîne dans de nombreux pays du globe**. La DW a développé son offre radiophonique, télévisuelle et digitale sur les cinq continents, et à l’échelle locale.

Pour certains pays, la DW cumule un bureau allemand à l’international, et un bureau regroupant des équipes rédactionnelles spécialistes du pays en question implanté en Allemagne. C’est le cas notamment de la Russie, dont la rédaction se trouve à Bonn, et qui propose des programmes d’échange avec certaines universités allemandes ;

– la **politique de diffusion a parfaitement intégré la révolution numérique**. Dans certains pays, comme le Bangladesh où son audience s’élève à deux millions de personnes, les programmes de la DW ne sont diffusés que sur le net. De manière générale, l’offre de la Deutsche Welle est relayée en 16 langues sur internet, et sur des supports variés et **adaptés aux nouveaux modes de consommation des médias** (applications mobiles, podcasts, live-streaming, vidéo à la demande...) ;

– en **matière éditoriale**, pour ses responsables, la Deutsche Welle n’est pas une chaîne d’information seulement mais de « décryptage de l’information » car les « *auditeurs ne vont de toute façon pas chercher l’information en premier sur la Deutsche Welle* ».

Stricto sensu, **les Allemands ne cherchent donc pas à « faire de l’audience » mais à toucher un public d’influenceurs et de « décideurs d’opinion de l’avenir »** (en particulier les jeunes).

B. UN OUTIL DE COOPÉRATION AUDIOVISUELLE EFFICACE : LA DEUTSCHE WELLE AKADEMIE

Cette « **exportation** » de la culture et de la langue allemande passe également par une branche de la chaîne : la Deutsche Welle Akademie (DWA).

(1) Albanais ; Amharique ; Arabe ; Bengali ; Bosnien ; Bulgare ; Chinois ; Croate ; Dari ; Anglais ; Français ; Allemand ; Grec ; Hausa ; Hindi ; Indonésien ; Kiswahili ; Macédonien ; Pashto ; Persan ; Polonais ; Portugais ; Portugais (Brésil) ; Roumain ; Russe ; Serbe ; Espagnol ; Turc ; Ukrainien ; Ourdou.

Créée en 1956, la DWA constituait initialement un programme de formation au Rwanda pour les techniciens radiophoniques. Aujourd'hui, la DWA, à l'image du modèle adopté par la Deutsche Welle, participe à la diffusion des structures médiatiques allemandes à l'international, tout en facilitant le développement de médias à des échelles locales à travers le monde.

1. Des programmes de coopération qui s'adaptent à chaque aire géographique et aux priorités stratégiques de l'Allemagne

Elle propose donc des programmes de coopération sur les cinq continents, et adapte son offre et ses structures aux besoins et à la culture du pays en question.

Ainsi, la DWA est présente en Afrique (notamment en Libye, au Niger, Burkina Faso, Ghana, Rwanda, Burundi, Namibie, Ouganda, Kenya, Mozambique et Soudan) où elle soutient les médias traditionnels que sont les radios communautaires, les journaux et les blogs, tout en encourageant l'innovation et le développement de filières médiatiques professionnelles. Au niveau politique, la DWA conseille les agences gouvernementales et les ONG. Le but de la DWA en Afrique est notamment de booster l'intérêt pour les médias, particulièrement chez les jeunes, en vue de favoriser l'émergence d'une « *conscience médiatique partagée* » sur le continent.

En Asie, il s'agit plutôt pour la DWA de soutenir l'accès à l'information et de développer la liberté d'expression, via la création d'écoles de journalisme (à Myanmar, par exemple). La DWA est également engagée dans différents projets : donner aux jeunes un accès à des formes d'expression médiatique (au Cambodge), soutenir des médias locaux (au Bangladesh), ou des centres d'accompagnement post-traumatique pour reporters en zone de conflit (au Pakistan).

L'Europe de l'Est et l'Asie centrale font également l'objet d'une attention particulière de la part de la DWA. En effet, la liberté de la presse, ainsi que les libertés d'expression sont encore fragiles dans certains pays. Dans l'Europe du Sud-Est, la DWA mène des actions visant à encourager et à renforcer les liens avec l'Union Européenne (notamment via un centre d'activités médiatiques dans l'ouest des Balkans). En Asie centrale, l'accent est mis sur le renforcement du journalisme communautaire pour augmenter l'accès de la population à l'information. Dans le sud du Caucase, l'attention est dédiée à la législation des médias ; et en Ukraine, depuis le début du conflit, les journalistes professionnels ont accès à des compléments de formation via des plateformes d'apprentissage à distance.

Concernant l'Amérique Latine, la DWA est présente au Guatemala, en Colombie, en Equateur et en Bolivie. Pour lutter contre les violences et intimidations à l'encontre des journalistes et de la liberté de la presse, l'Académie met en place des programmes de formation, d'expertise locale et de recherche médiatique. La mission de la DWA passe également par le rapprochement avec les

communautés indigènes et les populations jeunes marginalisées, ainsi que par le soutien apporté aux réseaux de journalisme local, aux médias professionnels et aux instituts de recherche.

Au Moyen Orient et en Afrique du Nord, où la liberté d'expression est menacée dans plusieurs pays, la DWA cherche à amener des changements structurels durables. En Égypte, par exemple, il s'agit d'aider les femmes à accéder à des formations journalistiques et à percer dans le monde des médias, en vue de générer un mouvement d'égalité sociale propice au développement du pays. Dans les territoires palestiniens, la DWA soutient différentes activités médiatiques au sein d'écoles, et dans Jérusalem-Est, des professeurs, ainsi que des groupes journalistiques ont accès à des formations. Pour finir, en Tunisie, l'accent est mis sur les populations rurales n'ayant pas ou peu d'accès à l'information. Cette aide passe par le développement de radios locales et communautaires, en partenariat avec les ONG présentes dans le pays.

2. Une action de coopération très axée sur la formation, la jeunesse et les leaders d'opinion

Par ailleurs, **à travers ses différentes filières, la DWA forme ses futurs journalistes.**

L'« *International Media Studies* » est une formation diplômante de master à l'attention d'étudiants issus de pays en développement ayant déjà de l'expérience dans le domaine des médias. Il s'agit d'un programme réparti sur quatre semestres dont les enseignements sont bilingues (allemand et anglais) et abordent des disciplines en lien avec les médias et leur développement, le journalisme, les communications et le management. Ce master est proposé en partenariat avec l'Université de Bonn, et dispense une formation sous plusieurs formes : recherches, lectures, expériences pratiques, et prépare les étudiants aux métiers de la communication.

Des « *Traineeships* » (apprentissage) de journalisme, qui s'adressent à des jeunes gens provenant des quatre coins du monde et s'intéressant au journalisme, et particulièrement au domaine de la diffusion internationale. Le programme couvre un large éventail de techniques de communication : modération télévisuelle, storytelling multimédia, gestion de données journalistiques, réseaux sociaux et réalité virtuelle, à travers des séminaires, des workshops, et des activités en lien avec les bureaux de la DW situés à Washington, Moscou et Bruxelles. Là encore, les enseignements se font en anglais et en allemand.

Des sessions de formation et de perfectionnement, individuelles ou en groupe, à l'attention des professionnels souhaitant améliorer ou renforcer leurs compétences. Les apprentissages proposés vont des techniques d'interview à la gestion de situations critiques, de la communication sur les réseaux sociaux à la maîtrise de communication interculturelle, en passant par les techniques de

reportage, de modération d'événementiel, et de départements de presse et de communication.

En ce qui concerne le financement de la DWA, il s'agit d'une structure publique financée en majorité par le ministère de l'Economie et en complément par le ministère des Affaires étrangères, mais aussi l'Union européenne et les Nations unies.

CONCLUSION

En conclusion, vos co-rapporteurs s'inquiètent de l'absence de réflexion stratégique sur notre audiovisuel extérieur. Il manque une vision à 10 ou 15 ans de ce que doit être la place de l'audiovisuel extérieur dans le paysage audiovisuel français, d'une part, dans notre diplomatie d'influence, d'autre part.

L'exemple allemand, étudié cette année, est à ce titre riche d'enseignements : l'audiovisuel extérieur a été véritablement intégré à la grande réflexion que le pays a menée sur sa diplomatie, à l'initiative de son ministre des affaires étrangères, M. Steinmeier. Ses moyens ont et vont être considérablement augmentés, de même que ceux de la Deutsche Welle Akademie, organisme de coopération qui est un formidable outil d'influence auprès de la jeunesse et des leaders d'opinion.

Vos co-rapporteurs plaident donc en faveur de la création d'un outil politique de pilotage de l'audiovisuel extérieur de la France, où le ministère des affaires étrangères aurait un rôle accru et auquel les parlementaires pourraient participer.

TRAVAUX DE LA COMMISSION

EXAMEN DES CREDITS

À l'issue de l'audition, en commission élargie⁽¹⁾, de Mme Audrey Azoulay, ministre de la Culture et de la Communication, le mardi 8 novembre 2016, la commission des affaires étrangères examine pour avis les crédits de la mission « Médias, livre et industries culturelles » du projet de loi de finances pour 2017.

Suivant les conclusions des co-rapporteurs, la commission émet un avis favorable à l'adoption des crédits de la mission « Médias, livre et industries culturelles », tels qu'ils figurent à l'état B annexé à l'article 29 du projet de loi de finances pour 2017.

(1) http://www.assemblee-nationale.fr/14/budget/plf2017/commissions_elargies/cr/c022.asp

ANNEXE

LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR LES CO-RAPPORTEURS

1. À Paris

- TV5MONDE – M. Yves Bigot, directeur général, M. Thomas Derobe, secrétaire général et Mme Liliane Delassausé, secrétaire générale adjointe et directrice de la gestion et des finances
- Ministère des Affaires étrangères et du Développement international – Mme Anne Grillo, directrice de la culture, de l’enseignement, de la recherche et du réseau et Mme Françoise Petitjean, rédactrice à la sous-direction de la Culture et des Médias, secteurs audiovisuels publics et privés
- Mission de contrôle général économique et financier – M. Michel Lehalle, responsable de la Mission Médias-Culture, Mme Anne Cazala, contrôleure générale affectée au contrôle de France Médias Monde et M. Jean-Claude Hulot, contrôleur général en charge de TV5 Monde et de Canal France International
- France Médias Monde – Mme Marie-Christine Saragosse, présidente, M. Victor Rocaries, directeur général délégué, M. Thierry Delphin, directeur financier et Mme Geneviève Goëtzing, directrice des relations institutionnelles
- CFTC FMM – Mme Aziza Nait Sibaha, Mme Yara Jamali Elo et M. Maximilien de Libera, délégués syndicaux
- CGT FMM – Mme Addala Benraad, Mme Françoise Delignon, Mme Sabine Mellet, déléguées syndicales et Mme Catherine Rolland, élue au au Conseil d’administration
- CFDT FMM – M. Marc Thiébault, M. Ludovic Dunon et M. Rodolphe Paccard, délégués syndicaux
- FO FMM – Mme Maria Afonso et M. Patrice Chevalier, délégués syndicaux
- Canal + Overseas –M. Jacques du Puy, président, Mme Amélie Meynard et M. Mathieu Debusschère, chargés de missions aux relations extérieures.

- Ministère de la culture et de la communication – M. Martin Ajdari, directeur général des médias et des industries culturelles, M. Jean-Baptiste Gourdin, chef de service et adjoint au directeur général et M. Ludovic Berthelot, sous-directeur de l’audiovisuel public

2. À Berlin (mission du 27 au 28 septembre 2016)

- Deutsche Welle – M. Christoph Jumpelt, directeur de la communication et des Relations publiques, M. Alex Mänz, responsable politiques des médias et relations publiques et responsable de la Deutsche Welle Akademie
- Ministère de la culture et des médias – M. Wolfgang Martin Wohnhas, directeur de la coopération internationale dans le secteur des médias ; Deutsche Welle ; Radio
- Ministère des affaires étrangères – M. Ralf Beste, directeur de la communication stratégique et M. Peter Primus, chargé de communication internationale
- Mme Kornelia Theune, ARTE Deutschland
- Mme Catherine Briat, conseillère culturelle à l’Ambassade de France à Berlin et Mme Emilie Boucheteil, attachée audiovisuelle