



N° 4292

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 7 décembre 2016.

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

**sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020
de France Médias Monde,**

ET PRÉSENTÉ PAR

M. MARCEL ROGEMONT,

Député.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	7
I. LES OBJECTIFS DU COM 2013-2015 ONT ÉTÉ GLOBALEMENT TENUS À L'EXCEPTION NOTABLE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS ET DE LA MASSE SALARIALE	11
A. LES RESSOURCES PUBLIQUES ONT AUGMENTÉ CONFORMÉMENT AUX ENGAGEMENTS	11
B. LES OBJECTIFS DE RENFORCEMENT DES ANTENNES ONT ÉTÉ ATTEINTS	12
1. France Médias Monde a respecté ses objectifs éditoriaux	12
2. Les objectifs de progression de la distribution ont été largement atteints en particulier pour France 24	12
3. Les objectifs de progression de la notoriété et de l'audience ont été atteints	13
a. La notoriété des antennes s'est renforcée, conformément aux objectifs	13
b. Les audiences, tant linéaires que numériques, ont également progressé	13
C. LES OBJECTIFS DE GESTION N'ONT POUR LA PLUPART PAS PU ÊTRE RESPECTÉS	14
1. Les effectifs et la masse salariale sont significativement supérieurs aux objectifs du COM	14
2. La part de l'emploi non permanent est sensiblement supérieure aux objectifs	15
3. L'évolution des ressources propres a été inférieure aux objectifs	16
4. La diminution des « autres charges d'exploitation » a été supérieure aux objectifs	16
5. Les objectifs en matière de gestion des ressources humaines ont été globalement atteints	18
II. LE PROJET DE COM 2016-2020 APPARAÎT SATISFAISANT MÊME SI CERTAINS OBJECTIFS APPELLENT DES OBSERVATIONS OU RECOMMANDATIONS DU RAPPORTEUR	19
A. L'ADAPTATION DES OFFRES ÉDITORIALES À LA DIVERSITÉ DES PUBLICS	20
1. Consolider et développer l'offre éditoriale de France Médias Monde	20
a. L'enrichissement de l'offre éditoriale de France Médias Monde : un objectif qui devra être poursuivi dans le respect de la trajectoire financière	20

b. Le lancement d'une version espagnole de France 24 : un projet innovant dans son organisation mais dont les retombées peuvent paraître limitées au regard de son coût	21
c. La participation à franceinfo : un projet indispensable, un apport déterminant de France Médias Monde.....	22
2. Poursuivre la conquête du numérique : des moyens à la hauteur des enjeux ?	22
3. Affirmer la singularité de chaque média tout en favorisant les mutualisations	23
4. Une performance globale particulièrement difficile à mesurer, des objectifs qui pour certains apparaissent insuffisamment ambitieux	24
B. LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE MONDIALE	26
1. Adapter la stratégie de présence internationale à l'évolution des marchés	27
a. Le développement de la haute définition en Europe, dans le Golfe, en Asie et dans les Amériques	27
b. L'Afrique : un objectif de renforcement de la présence de France 24 sur la TNT et de maintien des positions de RFI.....	27
c. Au Maghreb et au Proche et Moyen-Orient : le maintien des positions de France 24 et la « recherche d'opportunités » pour MCD	28
d. Les Amériques : un développement à travers France 24 en espagnol	28
e. Une priorité à l'Inde et la « prise d'opportunités » en Asie	29
f. Un objectif de maintien des positions en Europe	29
g. Le renforcement de la présence ciblée des médias en France : un objectif qui ne doit pas se faire au détriment des priorités du groupe	30
2. Faire savoir : la nécessité de remettre à niveau les investissements en matière de marketing et de communication	30
3. Constituer un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement à travers le rapprochement entre CFI et France Médias Monde...	31
C. L'OPTIMISATION DE LA GESTION.....	31
1. Conduire une politique de gestion optimisée et responsable	31
a. Faire face à la recrudescence des risques	31
b. Optimiser la gestion des ressources humaines : des améliorations indispensables à un meilleur pilotage des effectifs et de la masse salariale.....	32
2. Une maîtrise des charges qui passe notamment par un renforcement des processus d'achat et l'amélioration de la transparence de l'information transmise aux instances de gouvernance.....	33
3. Développer les coopérations au sein de l'audiovisuel public	33
D. UN PLAN D'AFFAIRES FONDÉ SUR UNE AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DES RESSOURCES PUBLIQUES ET DES ENGAGEMENTS DE L'ENTREPRISE CONCERNANT LA MAÎTRISE DE SES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES.....	34
1. Une trajectoire réaliste d'augmentation des ressources	34
a. Une augmentation significative des ressources publiques	34

b. Une évolution des ressources propres raisonnablement ambitieuse.....	35
2. Une évolution des charges permettant de financer les projets de développement de l'entreprise.....	35
TRAVAUX DE LA COMMISSION.....	37
ANNEXE : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR	65

INTRODUCTION

Le présent avis est établi en application de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, au terme duquel les contrats d'objectifs et de moyens (COM) des sociétés de l'audiovisuel public sont transmis, avant leur signature, aux commissions chargées des affaires culturelles et des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat, qui peuvent formuler un avis dans un délai de six semaines. Le projet de COM 2016-2020 de France Médias Monde a été approuvé par le CA lors de sa réunion du 13 octobre 2016 avant envoi pour avis aux commissions parlementaires et au CSA.

L'article 53 précité précise également le contenu des COM qui doivent déterminer pour la société concernée :

- « – les axes prioritaires de son développement ;
- les engagements pris au titre de la diversité et l'innovation dans la création ;
- les montants minimaux d'investissements de la société visée au I de l'article 44 dans la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles européennes et d'expression originale française, en pourcentage de ses recettes et en valeur absolue ;
- les engagements permettant d'assurer, dans un délai de cinq ans suivant la publication de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, l'adaptation à destination des personnes sourdes ou malentendantes de la totalité des programmes de télévision diffusés, à l'exception des messages publicitaires, sous réserve des dérogations justifiées par les caractéristiques de certains programmes ;
- les engagements permettant d'assurer la diffusion de programmes de télévision qui, par des dispositifs adaptés, sont accessibles aux personnes aveugles ou malvoyantes ;
- le coût prévisionnel de ses activités pour chacune des années concernées, et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'exécution et de résultats qui sont retenus ;
- le montant des ressources publiques devant lui être affectées en identifiant celles prioritairement consacrées au développement des budgets de programmes ;

– le montant du produit attendu des recettes propres, en distinguant celles issues de la publicité et du parrainage ;

– les perspectives économiques pour les services qui donnent lieu au paiement d'un prix ;

– les axes d'amélioration de la gestion financière et des ressources humaines ;

– le cas échéant, les perspectives en matière de retour à l'équilibre financier ».

La création de France Médias Monde a connu une histoire particulièrement tourmentée.

Une holding intitulée Audiovisuel extérieur de la France (AEF) avait été créée en avril 2008 afin de regrouper les participations de l'État dans France 24, Radio France Internationale (RFI) et sa filiale Monte Carlo Doualiya (MCD) ainsi que TV5 Monde, avec pour objectif de réaliser des synergies entre les trois opérateurs. La mise en œuvre de cette réforme a été marquée par un conflit ouvert entre le Président-directeur général, M. Alain de Pouzilhac, et la directrice générale déléguée, Mme Christine Ockrent, deux plans de départs volontaires successifs qui ont concerné au total 22 % des effectifs de l'entreprise, une fusion juridique entre RFI, MCD et France 24 réalisée en février 2012 (s'accompagnant d'un projet de rapprochement géographique à Issy-les-Moulineaux et d'un projet de fusion des rédactions) et une crise diplomatique avec nos partenaires francophones, préoccupés par les conséquences de l'arrimage de TV5 Monde à la holding. Ces éléments ont occulté les beaux succès d'audience obtenus par ailleurs par l'entreprise, notamment grâce au lancement d'une version arabophone de France 24.

Face aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de cette réforme, le 5 juin 2012, le ministre des Affaires étrangères et la ministre de la Culture et de la Communication ont confié à M. Jean-Paul Cluzel une mission d'évaluation de la fusion en cours à l'AEF qui remettait en cause la pertinence d'une fusion des rédactions de France 24, RFI et MCD et d'un rapprochement entre AEF et TV5 Monde. Le rapporteur note que le rapport de M. Jean-Paul Cluzel soulignait les nombreux avantages que l'on aurait pu attendre d'un adossement de RFI à Radio France et de France 24 à France Télévisions, scénario qui aurait sans doute été porteur de plus de synergies réelles que le rapprochement entre RFI et France 24. Quoi qu'il en soit, le rapporteur prend acte de ce que le principe d'un pôle dédié à l'audiovisuel extérieur a été validé et donne des résultats tout à fait satisfaisants.

Le regroupement des équipes de RFI, MCD et de France 24 dans les mêmes locaux a été achevé en février 2013. Dans le cadre d'une entité unique mais dotée de rédactions autonomes, la nouvelle direction a mis en œuvre sa

stratégie éditoriale visant à réaffirmer les identités distinctes et complémentaires des médias de l'AEF rebaptisée France Médias Monde (FMM)⁽¹⁾.

Dès son arrivée, la nouvelle présidente, nommée le 7 octobre 2012, a entrepris de pacifier l'entreprise et de renouer le fil des négociations avec l'État, ce qui a permis d'aboutir rapidement à la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2013-2015, ambition qui n'avait jamais pu être menée à bien par l'équipe précédente.

L'examen du projet de COM 2016-2020 doit nécessairement s'appuyer sur un bilan de l'exécution du précédent COM. Le rapporteur note que les objectifs de ce premier COM ont été globalement tenus, à l'exception notable des objectifs relatifs à la maîtrise des effectifs et de la masse salariale (I). À la lumière des enseignements tirés de l'exécution du premier COM, le rapporteur juge le projet de COM 2016-2020 satisfaisant, même si certains objectifs appellent des observations ou recommandations de sa part (II).

Ces éléments le conduisent à formuler un avis favorable assorti de plusieurs observations et recommandations.

Principales observations et recommandations du rapporteur

- Veiller à ce que le lancement d'une version espagnole de France 24 ne pèse pas sur les autres priorités du groupe, en particulier la consolidation et le renforcement des positions dans les zones traditionnelles d'influence et les développements numériques. Si ce projet est particulièrement innovant dans son organisation, le rapporteur observe que ses retombées peuvent paraître limitées au regard de son coût : avec un budget de 7,3 millions d'euros en année pleine, l'objectif est en effet d'atteindre une distribution permettant de toucher potentiellement 6 millions de foyers en 2020, pour une audience réelle qui sera nécessairement très inférieure à ce chiffre.
- Renforcer la participation de France 24 à l'offre d'information nationale par la présence d'un onglet « France 24 » sur le site de franceinfo.
- Étudier l'introduction d'un indicateur relatif à l'augmentation en volume des formes d'écriture adaptées aux nouveaux usages du numérique (vidéographie, dessin animé d'actualité, « vidéo mobile »).
- Réintroduire un indicateur d'audience hebdomadaire par média, ces audiences permettant de disposer d'indications sur la performance des antennes « classiques » linéaires, par zone géographique. Il serait en outre souhaitable d'assortir ces résultats d'audience de comparaisons avec les autres grands opérateurs internationaux, les études d'audience dont dispose France Médias Monde étant mutualisées avec ces autres opérateurs.

(1) Par un transfert capitalistique, France Télévisions est devenu, le 23 mai 2013, le principal actionnaire de TV5 Monde en lieu et place de France Médias Monde, le président de France Télévisions s'étant dans le même temps substitué à celui de France Médias Monde dans le rôle de président du conseil d'administration de TV5 Monde.

- Décliner le nouvel indicateur n° 3 mesurant le volume de contacts enregistrés en moyenne chaque semaine par France Médias Monde (audiences linéaires et numériques) par zone géographique.
- Relever la cible fixée pour l'indicateur n° 3 (volume de contacts hebdomadaires) : l'objectif fixé par le COM est de passer de 120 millions à 150 millions de contacts par semaine de 2015 à 2020 alors que le nombre de contacts par semaine s'établit déjà à 135 millions en 2016.
- Relever les cibles de l'indicateur n° 4 relatif aux « performances numériques de France Médias Monde » qui peuvent apparaître insuffisamment ambitieuses au regard de l'explosion de ce mode de consommation et des évolutions constatées ces dernières années. Compléter le projet de COM ou les rapports d'exécutions d'éléments de comparaison avec les performances numériques des principaux concurrents de France Médias Monde.
- Compléter le projet de COM et/ou les rapports d'exécution d'indications de l'évolution des dépenses consenties par grande zone géographique. Le rapporteur s'interroge en effet sur la pertinence et le bilan coût/bénéfices de certains développements dans un contexte budgétaire nécessairement contraint. À titre d'exemple, il note que la présence de France 24 en Inde se traduit par une distribution desservant 35 millions de foyers pour une audience estimée par l'entreprise à 950 000 téléspectateurs effectifs.
- De manière plus générale, veiller à ce que les moyens consacrés aux développements dans des « zones de conquête » ne remettent pas en cause la capacité à maintenir et à renforcer les positions de France Médias Monde dans ses zones d'influence prioritaires marquées par une intensification de la concurrence.
- Réintroduire un indicateur portant sur la part de l'emploi non permanent et porter une attention particulière à la maîtrise de la masse salariale et à la transparence de l'information transmise aux instances de gouvernance.

I. LES OBJECTIFS DU COM 2013-2015 ONT ÉTÉ GLOBALEMENT TENUS À L'EXCEPTION NOTABLE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS ET DE LA MASSE SALARIALE

Le premier COM de France Médias Monde pour la période 2013-2015 a été signé en avril 2014 et visait trois grands objectifs :

- renforcer l'offre éditoriale ;
- développer une présence mondiale notamment sur les nouveaux médias ;
- constituer une entreprise consolidée, en harmonisant la gestion des ressources humaines, en adaptant la gouvernance, en développant les ressources propres et en maîtrisant les charges salariales et les charges associées aux fonctions transverses.

En ce qui concerne l'exécution de ce premier COM, le rapporteur note que si l'État a tenu ses engagements d'augmentation des ressources publiques (A), l'entreprise a atteint les objectifs portant sur le renforcement des antennes (B) sans respecter l'ensemble de ses objectifs de gestion, en particulier ceux relatifs à la maîtrise des effectifs et de la masse salariale (C).

A. LES RESSOURCES PUBLIQUES ONT AUGMENTÉ CONFORMÉMENT AUX ENGAGEMENTS

Ce fait est suffisamment rare pour être relevé et salué, France Médias Monde est la seule société de l'audiovisuel public dont la dotation publique a progressé chaque année depuis 2012, et ce conformément aux engagements pris par l'État.

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2011	2012	2013	2014	Budget 2015	Évolution 2010-2015	Évolution 2011-2015	Évolution 2012-2015
France Télévisions	2 472,7	2 464,2	2 527,7	2 502,1	2 485,9	2 481	0,34 %	0,68 %	- 1,85 %
Arte	237	246,7	262,7	262,6	260,5	261,8	10,46 %	6,12 %	- 0,34 %
Radio France	571,9	594,2	610,2	605,5	600,4	601,8	5,23 %	1,28 %	- 1,38 %
France Médias Monde	240,1	252,7	237,4	237,9	239,7	242	0,79 %	- 4,23 %	1,94 %
INA	85,4	90,1	90,5	89,9	69,5	89	4,22 %	- 1,22 %	- 1,66 %
TV5 Monde	72,5	74,95	75,03	75,03	76,23	76,23	5,14 %	1,71 %	1,60 %

Si la dotation a diminué sur la période 2011-2015, c'est que la mise en œuvre de la réforme de l'audiovisuel extérieur avait conduit l'État à verser des contributions exceptionnelles, à hauteur de 106,5 millions d'euros entre 2009 et 2012, afin de financer les surcoûts importants liés au déménagement et aux plans de départs volontaires. **En tout état de cause, entre 2013 et 2016, la**

dotation publique attribuée à France Médias Monde a progressé de 4,6 millions d'euros et ce de manière régulière.

B. LES OBJECTIFS DE RENFORCEMENT DES ANTENNES ONT ÉTÉ ATTEINTS

1. France Médias Monde a respecté ses objectifs éditoriaux

La société a opéré un **renforcement de ses grilles et de ses contenus sur ses antennes** (assouplissement du parallélisme des antennes linguistiques de France 24, enrichissement des grilles pour RFI et MCD), et a **augmenté le nombre de programmes originaux** proposés à la fois sur RFI, MCD et France 24.

Le rapporteur note que le COM avait fixé un simple objectif d'augmentation non chiffrée de la part des programmes originaux qui a été respecté sur l'ensemble des antennes et de la période. Le volume total des heures produites ou achetées en première diffusion sur les antennes de RFI est ainsi passé de 26 080 heures en 2012 à 29 344 en 2015. La part des heures produites ou achetées en première diffusion sur le volume total d'heures diffusées sur les antennes de MCD est passée de 88 % en 2012 à 93 % en 2015. Cette part est passée de 41 % en 2012 à 52,6 % en 2015 pour France 24.

De plus, la société a **renforcé l'offre linguistique sur RFI** (notamment en khmer) et lancé une offre en mandingue.

2. Les objectifs de progression de la distribution ont été largement atteints en particulier pour France 24

La **distribution de France Médias Monde a progressé** au fil du COM et a dépassé les objectifs pour France 24.

Concernant France 24, ces très bons résultats sont liés aux développements en Inde et au passage à la production de programmes en haute définition : 416 millions de foyers recevaient France 24 en 2015 contre 323 millions dans la cible 2015 du COM selon le rapport d'exécution 2015 ⁽¹⁾.

Le COM 2012-2015 a également été marqué par l'extension de la diffusion des médias de France Médias Monde en France, avec la diffusion en TNT de France 24 en Île-de-France. Par ailleurs, pour mémoire, un canal FM temporaire avait été alloué à RFI et MCD à Marseille en 2013, dans le cadre de Marseille-Provence 2013 (capitale de la culture européenne), expérience qui n'a pas été reconduite.

(1) Avec plus de 160 millions de foyers, l'Europe reste la première région de France 24 en termes de distribution. Viennent ensuite l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient avec 71,30 millions de foyers, l'Asie-Pacifique avec 54,54 millions de foyers, l'Afrique sub-saharienne avec 16,39 millions de foyers, l'Amérique du Nord avec 8,71 millions de foyers et l'Amérique latine et les Caraïbes avec 3,09 millions de foyers.

3. Les objectifs de progression de la notoriété et de l'audience ont été atteints

a. La notoriété des antennes s'est renforcée, conformément aux objectifs

Auprès du grand public, le rapporteur note la progression remarquable de la notoriété de France 24 en Afrique francophone, cette dernière passant de 77 % en 2012 à 89 % en 2015. La notoriété de France 24 auprès des cadres et dirigeants d'Afrique francophone demeure très forte (entre 98 % et 100 %). Au Moyen-Orient, la notoriété de France 24 auprès des cadres et dirigeants a également connu une progression très importante, passant de 65 % en 2012 à 90 % en 2015.

La notoriété de RFI en Afrique francophone demeure optimale (100 %) auprès des cadres et dirigeants et s'est encore renforcée auprès du grand public puisqu'elle est passée de 94 % en 2012 à 96 % en 2015.

Le rapporteur relève en revanche une certaine dégradation de la notoriété de France 24 auprès du grand public au Maghreb, passée de 70 % en 2012 à 58 % en 2015. Comme l'indique le rapport d'exécution 2015, les résultats de France 24 sur cet indicateur montrent la nécessité de maintenir des efforts de marketing conséquents.

Quant à la notoriété de France 24 en Europe auprès des cadres et dirigeants, elle demeure assez faible (à environ 30 %), dans un contexte fortement concurrentiel.

b. Les audiences, tant linéaires que numériques, ont également progressé

En matière d'**audiences**, le COM fixait un objectif de progression pour l'ensemble des antennes, sans cible chiffrée. **Le rapporteur note avec satisfaction que l'audience de l'ensemble des antennes a bien progressé dans un contexte de forte concurrence mais aussi de progression de la distribution.**

Chaque semaine, dans les pays où l'audience est mesurée (un tiers des pays couverts), France 24 rassemble 50,9 millions de téléspectateurs en 2015 (+ 11 % par rapport à 2014 et + 22 % par rapport à 2012), dont 24,4 millions en Afrique francophone et 16,9 millions en Afrique du Nord et au Moyen-Orient.

RFI compte 40 millions d'auditeurs (+ 7 % par rapport à 2014 et + 15 % par rapport à 2012) dont 31 millions en Afrique francophone.

Quant à MCD, elle en compte 7,3 millions d'auditeurs (+ 9 % par rapport à 2012).

Les audiences numériques de France Médias Monde sont également en progression sur l'ensemble de la durée du COM comme le montre le tableau suivant, sans compter les visualisations de vidéos sur les réseaux sociaux et plateformes numériques, qui connaissent également une forte progression sur l'ensemble de la durée du COM.

FRÉQUENTATION MENSUELLE NOUVEAUX MÉDIAS

(en millions de visites par mois)

	2012	2013	2014	2015
RFI	6,8	8,4	9,6	11,9
MCD	0,2	0,3	0,7	1,3
France 24	10,8	13,8	13,2	16,3

Source : rapport d'exécution 2015 du COM 2013-2015.

C. LES OBJECTIFS DE GESTION N'ONT POUR LA PLUPART PAS PU ÊTRE RESPECTÉS

1. Les effectifs et la masse salariale sont significativement supérieurs aux objectifs du COM

La masse salariale, charge la plus importante de France Médias Monde, qui produit pour l'essentiel ses contenus, était le principal indicateur de gestion du COM 2013-2015.

Le rapporteur observe que **la gestion des effectifs et de la masse salariale n'a pas permis de respecter les exigences du COM**. En effet, si les charges totales de la société ont été maîtrisées dans leur ensemble, **la part des charges de personnel a connu une constante augmentation (pour passer de 51 % en 2012 à 54 % en 2015)**. Pour mémoire, l'indicateur n° 13 du COM avait fixé cette part à 51 % du total des charges d'exploitation pour 2015, contre 54 % réalisés. En outre, alors que la masse salariale devait être, aux termes du COM, contenue à 129,2 millions d'euros en 2015, elle s'établit à 137,2 millions d'euros.

ÉVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DE FRANCE MÉDIAS MONDE 2011-2016

(en millions d'euros)

	2011 réel	2012 réel	2013 réel	2014 réel	2015 réel	2016 budget	Variation 2011-2016
Masse salariale, hors éléments exceptionnels (coût des PDV) et coût de l'harmonisation sociale	122,50	124,70	123,57	129,85	133,75	134,40	11,90
Coût harmonisation sociale	0	0	2,80	2,90	3,5	4,10	4,10
Total	122,50	124,70	126,37	132,75	137,25	138,50	16,00

Source : auditions conduites par le rapporteur.

Alors que la société a mis en place deux plans de départs volontaires successifs en 2009-2010 et 2012, financés par l'État à hauteur de 65 millions d'euros, les effectifs de la société sont plus élevés qu'auparavant : 1 808 emplois en 2015 contre 1 714 en 2013 (1 724 en 2011). Pour mémoire, le premier plan de départs volontaires, mis en œuvre en 2009-2010, a donné lieu à 232 départs de RFI pour un coût de 41,2 millions d'euros pris en charge par l'État

et le second plan de départs, mis en œuvre lors de la fusion en 2012, a conduit à la suppression de 109 postes, avec un coût pour l'État de 23,9 millions d'euros.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE FRANCE MÉDIAS MONDE 2011-2016

(en équivalent temps plein - ETP)

	2011 réel	2012 réel	2013 réel	2014 réel	2015 réel	2016 budget	Variation 2011-2016
Effectifs permanents	1 239	1 206	1 191	1 275	1 310	1 332	93
Effectifs non permanents	485	497	523	487	498	513	28
Effectifs totaux	1 724	1 703	1 714	1 762	1 808	1 845	121
Taux de recours aux non permanents	28,1 %	29,2 %	30,5 %	27,6 %	27,5 %	27,8 %	

Source : rapport d'exécution 2015 du COM 2013-2015.

Lors des plans de départ et pour compenser les suppressions de postes, la société a eu recours à du personnel non permanent, qu'elle a par la suite « permanentisé » au fil des années, auquel se sont ajoutés des personnels supplémentaires, recrutés en particulier afin d'enrichir les grilles des antennes et d'internaliser certaines fonctions techniques.

Les auditions conduites par le rapporteur ont montré que **le conseil d'administration n'a pas été appelé à délibérer sur ces évolutions** et que **l'évolution de la masse salariale a été en partie non maîtrisée**, les conséquences des changements de grille n'ayant en particulier pas été évalués en amont. France Médias Monde aurait notamment sous-évalué le nombre d'ETP lié au renforcement des grilles de France 24, qui a entraîné un accroissement de plus de 30 ETP entre 2013 et 2015, contre une prévision de 3 ETP. En tout état de cause, selon les informations dont dispose le rapporteur, la croissance de 3,4 % des charges de personnel en 2015 n'était pas prévue par le budget.

Il s'ensuit que **la maîtrise future des charges de personnel doit être au cœur des enjeux du prochain contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020**.

2. La part de l'emploi non permanent est sensiblement supérieure aux objectifs

L'indicateur 10 prévoyait une diminution de la part de l'emploi non-permanent qui devait passer de 29 % en 2013 à 21 % en 2015. Le nombre de non-permanents devait pour sa part passer de 498 en 2013 à 353 en 2015. Le rapporteur note qu'en 2015, le nombre de non-permanents s'établit à 498 ETP contre une cible de 353 ETP, la part de l'emploi non permanent s'établissant à 27,5 % contre une cible de 21 %.

3. L'évolution des ressources propres a été inférieure aux objectifs

Les ressources propres de France Médias Monde ont progressé de 600 000 euros entre 2013 et 2015, pour l'essentiel du fait de la hausse des recettes publicitaires entre 2013 et 2014, qui se sont stabilisées en 2015.

ÉVOLUTION DES RESSOURCES PROPRES DE FRANCE MÉDIAS MONDE 2013-2015

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2014	2015	Évolution 2013-2015 en M€	Évolution 2013-2015 en %
Ressources propres	8,09	7,85	8,7	0,61	7,5
Dont publicité/parrainage	3,13	3,75	3,8	0,67	21,4
Dont recettes de diversification et autres RP	4,96	4,1	4,9	-0,06	-1,2

Pour autant, l'indicateur n° 12 du COM fait apparaître que **la part des ressources propres dans les produits d'exploitation était inférieure en 2015 (3 %) à la cible du COM (4 %)**, soit 8,7 millions d'euros contre 10,4 millions d'euros visés pour 2015. Le rapporteur note néanmoins que les ressources propres ne représentent pas un enjeu considérable dans le budget de la société.

4. La diminution des « autres charges d'exploitation » a été supérieure aux objectifs

En matière de **gestion financière**, des efforts ont été consentis par France Médias Monde en ce qui concerne ses charges de fonctionnement, grâce en particulier à la fusion des fonctions supports transverses. Les **charges de fonctionnement général** sont ainsi passées de 49,8 millions d'euros en 2013 à 47,9 millions d'euros en 2015 (**- 3,8 %**).

ÉVOLUTION DES CHARGES DE FRANCE MÉDIAS MONDE ENTRE 2013 ET 2015

(en millions d'euros)

	2013	2014	2015	Évolution 2013-2015 en M€	Évolution 2013-2015 en %
CHARGES	247,5	249,9	252,9	5,4	2,2
Coût de grilles de programmes	166,6	167,5	170,6	4	2,4
Frais de diffusion/distribution	27,4	26,8	26,3	- 1,1	- 4,0
Nouveaux médias	3,2	8,6	8,1	4,9	153,1
Filiales	0,5	0	0	- 0,5	- 100,0
Fonctions transverses et moyens généraux	49,8	47	47,9	- 1,9	- 3,8

L'indicateur n° 14 du COM (part des charges d'exploitation hors cœur de métier dans les charges d'exploitation totales) fait apparaître que l'entreprise a dépassé l'objectif fixé en 2015 (19 % contre 20 %).

Ce résultat s'explique notamment par la rationalisation des procédures internes. À ce titre, la société a approuvé en 2015 un document unique, visant à promouvoir le contrôle et la transparence des dépenses des dirigeants (à la suite à la parution de la circulaire ministérielle de juin 2015 à ce sujet).

Le rapporteur note que ce résultat traduit aussi **une diminution importante des dépenses de communication et de marketing, pourtant stratégiques**. L'objectif d'équilibre des comptes, dans un contexte d'évolution de la masse salariale supérieure aux prévisions, a conduit l'entreprise à comprimer fortement ces dépenses.

Comme l'indique le rapport d'exécution 2015, *« les dépenses de la direction de la communication et des opérations de communication et marketing restent à ce stade très insuffisantes pour accroître la notoriété, et donc les audiences, de 3 médias couvrant entre 16 pays (MCD) et 180 pays (France 24) dans le cadre d'une concurrence de plus en plus exacerbée d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers à la fois bien supérieurs à ceux de FMM et en forte croissance (BBC World, BBG, CNN, Al Jazeera, Russia Today, CCTV, etc.). La baisse entre 2014 et 2015 est due à la diminution en 2015 des opérations de communication et marketing, le budget de l'entreprise ne permettant presque plus d'accompagner les opérations de délocalisation des antennes, si ce n'est à la marge »*.

Il s'ensuit que **la remise à niveau des dépenses de marketing et de communication, qui doivent être isolées en tant que telles dans le plan d'affaires, constitue un enjeu important du projet de COM 2016-2020.**

5. Les objectifs en matière de gestion des ressources humaines ont été globalement atteints

Conformément aux objectifs (indicateur n° 11), le **31 décembre 2015** a été signé un **accord unique d'entreprise** harmonisant les conditions de travail entre les différents salariés, en termes de rémunération et de temps de travail notamment. Le rapporteur **salue la signature de cet accord qui apparaît en particulier exemplaire en matière de gestion du temps de travail.**

L'indicateur n° 11 prévoyait également la mise en place avant fin 2015 d'un système commun de paie et de planification permettant notamment une prise de congés plus efficaces. Comme l'indique le rapport d'exécution 2015, le système de planification sera déployé en février 2016 et le système de paie sera mis en place en janvier 2017.

L'entreprise s'était engagée à mettre en place un diagnostic diversité avant fin 2015. Le rapport d'exécution 2015 indique qu'un diagnostic sur le handicap est en cours et devrait aboutir à la négociation d'un accord portant sur le handicap sur la prochaine période. De plus, la société a réalisé des avancées en termes de diversité, à travers notamment la signature en 2014 d'une charte, sous l'égide du CSA, visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans le secteur audiovisuel. L'entreprise devait également mettre en place de trois à cinq partenariats dans le but de favoriser l'égalité des chances. L'entreprise a conclu deux partenariats avec les associations « Passeport Avenir » et « Un stage et après ».

La société avait mis au cœur de ses préoccupations la **promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes** *via* une politique de réduction des écarts salariaux et de soutien à la prise de responsabilités hiérarchiques des femmes. Ainsi, **l'indicateur n° 11.1** fait-il apparaître que la **part du personnel féminin au sein de l'encadrement journaliste de France Médias Monde** (44 %) est restée stable pour un objectif de hausse ou stabilité. Par ailleurs, la **part des mesures individuelles attribuées aux femmes** (indicateur 11.2) est passée de 49 % en 2012 à 51 % en 2015, ce qui est conforme à la cible du COM (hausse ou stabilité).

II. LE PROJET DE COM 2016-2020 APPARAÎT SATISFAISANT MÊME SI CERTAINS OBJECTIFS APPELLENT DES OBSERVATIONS OU RECOMMANDATIONS DU RAPPORTEUR

Le COM 2016-2020 s'inscrit dans un contexte marqué par une donne nationale et internationale qui a radicalement et durablement changé :

- **un monde de plus en plus troublé par la montée du terrorisme.** Dans ce contexte, les médias de France Médias Monde ont plus que jamais un rôle crucial à jouer pour relayer et promouvoir les idées et les valeurs de la France dans le monde ;

- **l'intensification de la concurrence** liée à l'émergence d'acteurs de plus en plus puissants, porteurs de la stratégie d'influence de grands pays (Russia Today, CCPTV en particulier) mais aussi au développement des médias locaux dans certaines zones d'influence de France Médias Monde, notamment l'Afrique et le Moyen Orient ;

- **la révolution numérique**, qui induit une modification profonde des usages et de la consommation de l'information par les publics, lesquels ont de plus en plus recours aux réseaux sociaux pour s'informer et consomment de plus en plus en mobilité ;

- **les évolutions technologiques** marquées par le passage progressif à la TNT en Afrique et le développement de la haute définition dans le reste du monde, qui devient un prérequis pour être diffusé. France Médias Monde doit s'y adapter pour maintenir ou renforcer ses positions.

Pour faire face à ces enjeux, le présent COM poursuit largement la stratégie du précédent et repose sur trois grands objectifs :

- adapter les offres éditoriales à la diversité des publics (**A**) ;
- poursuivre le développement de la présence mondiale des médias de France Médias Monde (**B**) ;
- optimiser l'organisation et maîtriser les équilibres budgétaires (**C**).

Ces objectifs doivent être mis en œuvre dans le cadre d'un plan d'affaires qui apparaît fondé sur des hypothèses solides (**D**).

A. L'ADAPTATION DES OFFRES ÉDITORIALES À LA DIVERSITÉ DES PUBLICS

1. Consolider et développer l'offre éditoriale de France Médias Monde

a. *L'enrichissement de l'offre éditoriale de France Médias Monde : un objectif qui devra être poursuivi dans le respect de la trajectoire financière*

Le groupe s'engage en particulier à poursuivre ses **actions en matière d'éducation aux médias** et d'éducation populaire, avec notamment le développement du site *RFI Savoirs*, **des initiatives citoyennes**, avec en particulier le lancement d'un portail d'information destiné aux migrants, et à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes et la diversité sociale et culturelle du monde.

Le groupe s'engage également à renforcer **l'accessibilité des programmes** avec le lancement d'un nouveau journal télévisé sous-titré pour les sourds et malentendants, étant précisé que France 24 a lancé deux journaux sous-titrés en 2015.

Le groupe s'engage en outre à poursuivre sa **stratégie de multilinguisme** à travers les treize langues de RFI (anglais, khmer, chinois, espagnol, haoussa, kiswahili, persan, portugais, brésilien, roumain, russe, vietnamien et depuis le 19 octobre 2015, mandingue), la radio arabophone MCD et les versions anglophone et arabophone de France 24.

Le projet de COM prévoit enfin le développement d'une nouvelle capacité technique permettant à France 24 d'organiser des décrochages de contenus à destination de l'Afrique.

Tirant les conséquences de l'exécution du précédent COM, le projet de COM précise que **l'objectif de renforcement des grilles devra se faire dans le respect de la trajectoire financière du COM**. Pour la bonne information des instances de gouvernance, le rapporteur note que **l'entreprise s'engage à présenter la structure des grilles ainsi que les coûts y afférents au moins une fois par an au conseil d'administration**. Comme indiqué précédemment, ces dernières années, une telle information a fait défaut aux instances de gouvernance.

Le rapporteur note que cet objectif s'accompagne d'une augmentation des **coûts des grilles de programmes** de + 10 millions d'euros à horizon 2020 par rapport à 2015, soit + 5,9 % hors nouvelle offre en espagnol.

b. Le lancement d'une version espagnole de France 24 : un projet innovant dans son organisation mais dont les retombées peuvent paraître limitées au regard de son coût

Axe majeur de ce nouveau projet de COM, une version en espagnol de France 24 sera lancée en collaboration avec RFI afin de s'adresser aux téléspectateurs d'Amérique latine, particulièrement francophiles. France 24 proposera une offre de six heures quotidiennes en espagnol, complétée par ses programmes en français ou en anglais.

La diffusion en espagnol profitera des accords de distribution déjà noués pour les chaînes en français et en anglais en Amérique latine mais « *devra aussi pouvoir s'appuyer sur l'extension de son réseau de distribution* ».

Le rapporteur note avec satisfaction que cette nouvelle offre reposera sur un modèle d'organisation innovant et particulièrement pertinent fondé sur les complémentarités entre radio, télévision et numérique. Les sites de la radio et de la télévision devront en particulier développer des synergies entre eux.

La chaîne disposera d'une rédaction implantée à Bogota, avec le soutien d'un large réseau de correspondants répartis sur tout le continent. L'équipe basée à Bogota travaillera en lien avec une autre équipe basée à Paris, qui bénéficiera des moyens de France 24 mais aussi de l'expertise de la rédaction de RFI en espagnol.

Le rapporteur note avec satisfaction que des possibilités de collaboration avec l'AFP seront explorées, ce qui est conforme aux préconisations formulées par M. Jean-Paul Cluzel en 2012.

Pour le développement de cette nouvelle offre, dont le lancement est prévu à l'automne 2017 (objectif fixé par l'indicateur n° 2), **le plan d'affaires prévoit un budget de 2,9 millions d'euros en 2017 et un budget total de 7,3 millions d'euros (budget à coût complet) en année pleine à compter de 2018.**

Comme le montre l'indicateur n° 2, **l'objectif est d'atteindre une distribution permettant de toucher potentiellement 6 millions de foyers en 2020, pour une audience réelle qui sera nécessairement très inférieure à ce chiffre.**

Le rapporteur comprend parfaitement l'intérêt pour France 24 de se développer en Amérique latine mais il relève que **l'investissement consenti est de plus de 1 euro par « foyer desservi »**. Il note par ailleurs qu'un développement plus ambitieux de cette offre dans les années à venir nécessiterait un investissement dont le financement ne sera pas assuré.

c. La participation à franceinfo : un projet indispensable, un apport déterminant de France Médias Monde

Le rapporteur se félicite vivement du lancement de la nouvelle offre publique nationale d'information du service public et de la participation déterminante de France Médias Monde, qui fournit plus de 25 % du volume de diffusion à travers la reprise par franceinfo du signal de France 24 la nuit et la production de modules spécifiquement conçus pour la chaîne nationale. Alors que France 24 achetait des images à France Télévisions, la convention signée entre France Médias Monde et France Télévisions repose sur la fourniture par France Médias Monde de contenus à France Télévisions en contrepartie de l'annulation de la facture annuelle qui était due par France Médias Monde. 8 ETP sont par ailleurs affectés à la production des modules destinés à franceinfo dont la prise en charge repose *in fine* sur France Télévisions.

Le rapporteur estime que la participation de France 24 à l'offre d'information nationale pourrait être utilement complétée par la présence d'un onglet « France 24 » sur le site de franceinfo.

2. Poursuivre la conquête du numérique : des moyens à la hauteur des enjeux ?

Le groupe s'engage à renforcer l'offre numérique existante.

Si le précédent COM a permis une croissance très importante des moyens consacrés au numérique (passés de 3,2 millions d'euros en 2013 à 8,1 millions d'euros en 2015) et si France Médias Monde a procédé à une refonte de ses offres numériques, qui avaient vieilli sous la précédente direction, il convient en ce domaine de savoir se renouveler et de s'adapter en permanence.

Le projet de COM note que *« l'évolution des environnements numériques se fera dans le cadre des budgets impartis dans la mesure où les processus de développement techniques seront optimisés sur la période afin de faire évoluer les sites plus rapidement et de manière moins coûteuse au travers de l'adoption d'une méthode agile »*.

Le groupe s'engage en particulier à développer la mise à disposition des contenus à travers l'ensemble des plateformes numériques existantes et notamment les environnements partenaires les plus attractifs en termes de fréquentation (réseaux sociaux). L'enjeu est important puisqu'en 2015, sur un total de 36,5 millions de vidéos de France 24 vues en moyenne chaque mois sur les réseaux, 30 millions ont été visionnées sur les plateformes partenaires (*YouTube* et *Facebook* principalement). Le projet de COM a pour ambition de poursuivre cette stratégie.

Dans ce cadre, **l'animation et la modération des réseaux sociaux** de France Médias Monde sont présentés comme **des axes majeurs de développement**. Il s'agit en effet d'un impératif pour éviter les débordements et,

comme le souligne le projet de COM, la capacité de France Médias Monde à contrôler les réseaux sociaux par la modération doit être renforcée.

L'entreprise s'engage également à développer une stratégie de **monétisation pour l'ensemble des environnements numériques externes** (notamment les réseaux sociaux) sur lesquels FMM propose des contenus.

Enfin le groupe s'engage à « **proposer des contenus novateurs de qualité adaptés aux nouveaux usages du numérique** » et en particulier à **augmenter en volume les nouvelles formes d'écriture** et leur mise en forme (vidéographie, dessin animé d'actualité, « vidéo mobile »...). Le projet de COM indique que des projets pilotes seront développés en ce domaine « *en recherchant les complémentarités et les synergies* ». Il s'agit là d'un axe que le rapporteur juge particulièrement important et qui **justifierait que soit étudiée l'introduction d'un indicateur**.

Le projet de COM met également en avant différentes initiatives sur le numérique en faveur de la jeune génération, en particulier un partenariat avec le site américain Mashable destiné à aller à la rencontre des 18-35 ans et dont la pérennisation dépendra du développement de ses audiences et de leur monétisation. Il prévoit enfin la poursuite de divers engagements en matière d'« internet citoyen » à travers le site web « les Observateurs », le « *RFI Challenge App Afrique* » et le portail d'information à destination des migrants.

Le rapporteur souhaite insister sur l'enjeu majeur que constitue « la conquête du numérique » pour l'avenir de France Médias Monde, dans un contexte particulièrement concurrentiel. Comme l'avait indiqué la Cour des comptes dans son rapport annuel 2013, « *l'avenir de l'audiovisuel extérieur de la France tient surtout à sa capacité à renforcer ses investissements dans le domaine multimédia* ». Si l'entreprise a parfaitement intégré cet impératif, il relève néanmoins que **les budgets consacrés aux « environnements numériques » (8,1 millions d'euros en 2015 et 9,9 millions d'euros en 2020) peuvent apparaître relativement faibles au regard des enjeux. Ces moyens sont en particulier à mettre en regard de ceux qui seront dégagés pour le lancement d'une offre en espagnol (7,3 millions d'euros en année pleine) pour une couverture potentielle de 6 millions de personnes.**

3. Affirmer la singularité de chaque média tout en favorisant les mutualisations

Tout en confirmant sa stratégie visant à réaffirmer la singularité de chaque média (télévision et radio), l'entreprise s'engage à « *favoriser les mutualisations* » à travers :

- le projet de chaîne en espagnol, particulièrement pertinent dans son approche des synergies possibles entre les différents médias ;

- le développement d'émissions communes, à l'instar du lancement d'une émission politique hebdomadaire coproduite par RFI et par France 24 à la rentrée 2016 ;

- la mise en place de dispositifs communs pour couvrir de grands événements français ou internationaux (par exemple les élections présidentielles américaines en 2016 et les élections françaises en 2017) ;

- le développement de mutualisations dans l'univers du numérique (modération, continuité de service, vidéo mobile...);

- le développement des promotions croisées ;

- la mise en place de décrochages de contenus à destination de l'Afrique pour France 24 permettant de proposer des coproductions avec RFI.

Le rapporteur salue ces engagements et ne peut qu'encourager le groupe à développer ce type de mutualisations, en insistant sur le numérique.

4. Une performance globale particulièrement difficile à mesurer, des objectifs qui pour certains apparaissent insuffisamment ambitieux

Le rapporteur note que si la mesure de la performance de l'audiovisuel extérieur de la France a progressé ces dernières années, elle continue de **soulever de nombreuses difficultés** dans la mesure où France Médias Monde ne peut s'appuyer sur des résultats aussi fiables que ceux fournis par Médiamétrie aux médias nationaux.

Souscrire aux instruments locaux de mesure de l'audience sur toutes les zones de distribution aurait sans doute un coût prohibitif mais le rapporteur estime que **la question se pose dans certaines zones prioritaires**. Par ailleurs, on peut regretter de ne pas disposer de comparaisons avec les principaux concurrents de France Médias Monde sur les différentes zones ciblées. Des comparaisons pertinentes se heurtent certes à des différences en matière de zones couvertes, de langues de diffusion, de budget, cependant **le rapporteur estime qu'il serait souhaitable d'introduire davantage de comparaisons dans les indicateurs du COM ou les rapports d'exécution**.

L'indicateur n° 1 du projet de COM porte sur **l'appréciation globale** des chaînes de FMM dans leur zone traditionnelle d'influence, et se décline en deux sous-indicateurs n° 1-1 et 1-2.

L'indicateur n° 1-1, qui existait déjà dans le premier COM, permet le suivi de la **notoriété** de France 24 en Afrique, au Maghreb et en Europe. L'objectif est celui d'une hausse ou d'une stabilité. S'agissant de la notoriété de France 24 en Afrique, il est par ailleurs indiqué que les résultats sont présentés pour 2015 à titre indicatif et ne peuvent servir de base pour la fixation des objectifs cibles de la durée du COM compte tenu du changement méthodologique de l'étude

Africascope. Comme l'indique le projet de COM, à la différence des indicateurs d'audience, ce type d'indicateur est plus sensible aux évolutions méthodologiques qui le rendent plus volatile.

L'indicateur n° 1-2 constitue une nouveauté. Il a pour objectif d'évaluer l'appréciation des auditeurs et des téléspectateurs des chaînes de France Médias Monde quant à la capacité de RFI, France 24 et MCD à porter les valeurs fondamentales que sont l'expertise, l'objectivité et la référence dans leurs zones traditionnelles d'influence (Afrique et Maghreb pour France 24, Afrique pour RFI et Proche et Moyen Orient pour MCD). Les objectifs fixés par le COM sont là encore des objectifs de stabilité ou de hausse d'une année sur l'autre.

Le rapporteur **s'interroge sur l'opportunité d'une suppression de l'indicateur d'audience hebdomadaire par média (indicateur n° 8 du précédent COM), qui permettait de disposer d'indications sur les audiences des antennes linéaires par zone.** Comme indiqué précédemment, il serait en outre souhaitable d'assortir ces résultats d'audience de comparaisons avec les autres grands opérateurs internationaux.

Le nouvel indicateur n° 3 est intéressant puisqu'il permet de mesurer **le volume de contacts pour France Médias Monde en consolidant les performances linéaires et numériques.** En outre, comme l'indique le projet de COM, cet indicateur est élaboré sur la base de discussions avec les autres groupes audiovisuels publics internationaux (BBC, BBG, DW notamment), **ce qui permettra de disposer d'éléments de comparaison.** L'indicateur agrège le nombre d'auditeurs hebdomadaires des radios (RFI et MCD) hors radios partenaires, le nombre de téléspectateurs hebdomadaire de France 24 et l'« empreinte numérique hebdomadaire », c'est-à-dire les personnes touchées par les contenus des médias de France Médias Monde sur les environnements numériques quelle que soit la nature de ces contenus (sons, vidéos, articles...). Néanmoins, comme l'indique le projet de COM, les comparaisons qui pourraient être effectuées sur la base de cet indicateur doivent être maniées avec précaution. Outre que les concurrents ne bénéficient pas des mêmes budgets et ne s'adressent pas aux mêmes publics, le projet de COM note que le BBG utilise pour la construction de cet indicateur l'audience sur les environnements numériques déclarée par les personnes interviewées (en général plus élevée que l'audience mesurée par les outils de *webanalytics*). De plus, le document souligne que la BBC et le BBG intègrent dans leurs indicateurs respectifs les audiences réalisées avec leurs radios partenaires, à la différence de France Médias Monde...

Quoi qu'il en soit, cet indicateur, qui s'établit à 120 millions de contacts par semaine pour France Médias Monde en 2015, peut néanmoins être rapproché de ceux communiqués par ses concurrents :

- BBC : 283 millions d'individus touchés chaque semaine en 2015 (pour un budget de 340 millions d'euros pour la radio uniquement) ;

- BBG : 226 millions d'individus touchés chaque semaine en 2015 (pour un budget de 690 millions d'euros) ;

- DW (Deutsche Welle) : 118 millions d'individus touchés chaque semaine en 2015 (pour un budget de 290 millions d'euros).

En revanche, **la cible fixée par le projet de COM pour France Médias Monde, à 150 millions de contacts en 2020 contre 120 millions en 2015 apparaît insuffisante**. En effet, en 2016, selon les chiffres transmis par le groupe, le nombre de contacts par semaine s'établit déjà à 135 millions.

En outre, **une déclinaison de cet indicateur par zone géographique serait particulièrement utile afin d'améliorer le suivi des performances de France Médias Monde en fonction de ses priorités géographiques**.

Le projet de COM comporte également un indicateur n° 4 intitulé « performances numériques de France Médias Monde » qui peut apparaître insuffisamment ambitieux au regard de l'explosion de ce mode de consommation et des évolutions constatées ces dernières années.

Ainsi l'entreprise se fixe-t-elle l'objectif de faire progresser le nombre de visiteurs uniques par mois sur l'ensemble de ses sites et applications de 29,4 millions en 2015 à 37 millions en 2020, soit une augmentation d'environ 25 % en cinq ans. Or, le nombre de visites par mois est passé de 17,8 millions en 2012 à 29,4 millions en 2015, soit une augmentation de 65 % en trois ans.

L'entreprise fixe également un objectif d'augmentation de la consommation de vidéos et de sons par mois de 11 millions sur cinq ans : cette consommation passerait de 42 millions en 2015 à 53 millions en 2020, ce qui représente un objectif d'augmentation de 26 % en cinq ans. Or, le rapporteur note que ce chiffre est passé de 10,4 millions en 2012 à 42 millions en 2015, soit une augmentation de près de 300 % en trois ans.

Par ailleurs, là encore, **il serait particulièrement utile de disposer d'éléments concernant l'évolution de la performance des concurrents de France Médias Monde sur les environnements proprement numériques**.

B. LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE MONDIALE

À titre liminaire, comme il l'a indiqué en ce qui concerne le développement de la version espagnole de France 24, **le rapporteur s'interroge sur l'objectif de développement de France Médias Monde sur certaines « zones de conquête » par le biais d'une distribution classique**. Il s'interroge en particulier sur **la pertinence et le bilan coût/bénéfices de certains développements dans un contexte budgétaire nécessairement contraint**. À titre d'exemple, il note que la présence de France 24 en Inde se traduit par une distribution desservant 35 millions de foyers pour une audience estimée par

l'entreprise à 950 000 téléspectateurs effectifs. En tout état de cause, le rapporteur insiste sur la **nécessité que les nouveaux développements ne viennent pas limiter les moyens disponibles pour renforcer les moyens consacrés aux zones d'influence prioritaires marquées, comme l'indique le projet de COM, par une intensification de la concurrence**. À cet égard, le rapporteur estime qu'il ne serait pas inutile que les rapports d'exécution fournissent une indication de l'évolution des dépenses consenties par grande zone géographique.

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

a. Le développement de la haute définition en Europe, dans le Golfe, en Asie et dans les Amériques

Le projet de COM identifie comme un enjeu majeur pour France 24 dans les prochaines années le passage progressif à la haute définition (HD) dans différentes zones (Europe, Golfe, Asie, Amériques). Comme l'indique le document, *« tous les grands opérateurs satellitaires en Europe, en Asie et dans les Amériques favorisent d'ores et déjà les chaînes en HD et à terme, ils demanderont à ce que les chaînes soient diffusées dans cette norme, condition sine qua non pour leur référencement dans les bouquets. Ainsi une partie de la distribution de France 24 devra passer de manière progressive et raisonnée à la haute définition dans des zones cibles permettant d'éviter sur certains territoires le risque d'un déréférencement par certains grands opérateurs ou bien le risque d'être relégué en fin de plan de service sans aucune visibilité »*.

Il est indiqué qu'une enveloppe sera mobilisée en tant que de besoin, en fonction des contraintes et opportunités du marché et que la politique de développement de la distribution en HD fera l'objet d'une information régulière du conseil d'administration. Il reviendra à l'entreprise et à ses instances de gouvernance d'apprécier au cas par cas les bénéfices attendus d'un développement en HD au regard des coûts de ce développement et des priorités géographiques.

Un indicateur n° 6 permet d'évaluer le passage progressif du signal de France 24 en HD à l'horizon 2020. L'objectif est de disposer d'une couverture primaire entre 80 et 100 % avant la fin du COM sur toutes les zones hors Afrique, ce qui correspond au passage en HD de six satellites de couverture.

b. L'Afrique : un objectif de renforcement de la présence de France 24 sur la TNT et de maintien des positions de RFI

France 24 doit accompagner le mouvement de transition numérique en Afrique en obtenant une présence significative sur les réseaux TNT. Dans le cadre de l'extinction de la diffusion analogique, les bouquets de TNT sont amenés à se développer et à toucher de larges audiences. France 24 doit se positionner sur ces offres mais les places sont limitées, souvent réservées aux acteurs locaux et les coûts de référencement sont élevés. Comme l'indique le projet de COM,

« France 24 doit s'engager dans cette compétition pour obtenir des places sur la TNT africaine comme le font déjà ses concurrents. L'État apportera son soutien si nécessaire à FMM dans ses demandes d'obtention de fréquences, tout en veillant à la bonne articulation avec la stratégie de diffusion de TV5Monde ».

RFI devra maintenir ses positions au travers du développement du réseau de radios partenaires et des langues vernaculaires (haoussa, swahili, portugais, anglais et mandingue). Comme l'indique le projet de COM, cette stratégie se poursuivra **sans moyens supplémentaires** si ce n'est des efforts accrus en matière de communication et de marketing afin d'accroître la notoriété et les reprises de ces offres.

Le rapporteur attire l'attention sur la nécessité de prévoir les moyens nécessaires au maintien et au renforcement des antennes sur leurs zones prioritaires.

Le projet de COM comporte un indicateur n° 5 relatif au taux de pénétration de France 24 sur les offres TNT lancées en Afrique. Cet indicateur mesure le nombre de pays dans lesquels France 24 est présent en TNT rapporté au nombre total de pays africains ayant effectivement lancé une offre de TNT. L'objectif est de faire passer ce taux de 55 % en 2015 à 62 % à horizon 2020.

c. Au Maghreb et au Proche et Moyen-Orient : le maintien des positions de France 24 et la « recherche d'opportunités » pour MCD

Pour France 24, l'enjeu est de maintenir ses positions **sans investissement supplémentaire en matière de coût de distribution**. Des efforts de marketing pourront cependant être réalisés pour permettre de maintenir, voire d'augmenter les résultats d'audience et de notoriété.

Le Proche et le Moyen-Orient est la zone traditionnelle d'influence de MCD. La radio y est confrontée à l'explosion d'une concurrence exacerbée. En outre, la diffusion de MCD sur les réseaux FM peut être physiquement menacée dans les zones de guerre (Syrie, Irak, Libye). Le projet de COM indique que *« sur la période, des efforts pourraient être faits selon les opportunités, avec notamment le développement de la radio en Égypte, en Arabie Saoudite ou au Soudan ».*

d. Les Amériques : un développement à travers France 24 en espagnol

Comme indiqué précédemment, la version en espagnol doit permettre de développer la présence de France 24 dans le continent américain.

Aux États-Unis, face au coût très élevé d'une distribution globale, seules certaines villes seront ciblées.

RFI cherchera à maintenir sa forte présence et sa notoriété en Amérique latine à travers les 400 radios partenaires et grâce à sa participation au projet France 24 en espagnol.

France Médias Monde poursuivra par ailleurs le développement des applications audiotel de RFI et MCD à destination des diasporas implantées aux États-Unis.

e. Une priorité à l'Inde et la « prise d'opportunités » en Asie

Compte tenu des coûts d'entrée très élevés sur les marchés asiatiques, France 24 indique restreindre le nombre ses cibles et se concentrer sur l'Inde. Aux termes du projet de COM, « *la chaîne s'efforcera d'y conforter ses nouvelles parts de marché qui sont très encourageantes dans ce pays, mais menacées en raison d'un renchérissement brutal des coûts imposés par la principale plateforme indienne* ». Comme évoqué précédemment, **le rapporteur s'interroge sur le bilan coûts/bénéfices de ce développement en Inde qui se traduit par une distribution desservant 35 millions de foyers pour un nombre de téléspectateurs « estimé » à 950 000.**

Le projet de COM indique également que « *dans le cadre du budget imparti, en cas d'opportunités, des actions pourront néanmoins être entreprises comme par exemple au Vietnam où France 24 vient d'être autorisée à négocier sa distribution et qui permet d'accéder à un marché de 13 millions de foyers accédant à la télévision payante ou bien encore en Thaïlande et sa zone géographique limitrophe. La Chine au contraire reste un marché fermé ; les demandes répétées de licences de diffusion des versions anglaise et française de France 24 sont et seront cependant régulièrement formulées avec un soutien politique et diplomatique fort. Enfin, deux marchés essentiels restent à conquérir pour France 24 : la Corée et le Japon. Avec la mise à disposition du signal HD de France 24 en anglais qui constitue un prérequis, FMM dispose des éléments nécessaires pour obtenir à terme une présence, aujourd'hui difficilement envisageable en raison des coûts de distribution souvent élevés, dans ces deux pays* ».

Enfin, le COM prévoit la poursuite du développement de RFI au Cambodge.

f. Un objectif de maintien des positions en Europe

Pour France 24, la stratégie consiste à maintenir les positions et à prendre en compte le passage vers la haute définition. France Médias Monde cherchera à développer la notoriété, encore faible, de la chaîne au travers d'efforts en matière de marketing et de communication. L'Allemagne et les Pays-Bas sont identifiés comme des marchés sur lesquels France 24 doit renforcer sa présence en fonction des opportunités qui se présenteront et dans le cadre du budget imparti.

En ce qui concerne RFI, la radio est diffusée en Europe par satellite, sur 17 relais FM et par les médias numériques. La stratégie du COM vise à « *optimiser les positions de RFI, en veillant aux opportunités qui pourraient se présenter. La Roumanie reste un pays prioritaire pour la radio où sa filiale RFI România enregistre de très beaux succès d'audience, suite à sa relance dans le*

cadre du précédent COM alors que l'année croisée France – Roumanie annoncée pour 2018, sera l'occasion de valoriser le rôle de ce média qui a fêté ses 25 ans en 2015 ».

g. Le renforcement de la présence ciblée des médias en France : un objectif qui ne doit pas se faire au détriment des priorités du groupe

Le rapporteur se félicite que le projet de COM souligne que la mission prioritaire de France Médias Monde demeure la diffusion et le développement de ses antennes à l'étranger.

Cependant, il note que France 24 est diffusée sur le territoire national sur les offres câblées, satellitaire et ADSL ainsi que sur la TNT en Île-de-France depuis 2014 et à travers la participation à la chaîne publique nationale d'information. Le projet de COM n'exclut pas que puisse être étudiée la diffusion en France de MCD et de RFI sur le territoire national. Le COM enserme cette possibilité dans différentes conditions : la diffusion de RFI et MCD pourra être envisagée prioritairement sur la RNT, de façon ciblée, sous réserve du respect du plan d'affaires et de l'approbation du conseil d'administration. Selon les informations transmises au rapporteur, RFI sera présente sur la RNT à Lyon, Lille et Strasbourg.

2. Faire savoir : la nécessité de remettre à niveau les investissements en matière de marketing et de communication

Limitées dans le cadre du précédent COM, comme le rapporteur l'a souligné précédemment, les actions de marketing et de communication verront leurs moyens accrus sur la période 2016-2020, dans le respect des équilibres budgétaires du COM.

Les opérations de marketing sont en effet indispensables à l'acquisition de la notoriété, laquelle est elle-même nécessaire au maintien des audiences des trois médias qui doivent faire face à une concurrence de plus en plus forte d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers importants.

Le rapporteur se félicite donc que le plan d'affaires identifie les moyens consacrés à cet axe stratégique qui progresseront de 32,6 % sur la période, passant de 3,7 millions d'euros en 2015 à 4,9 millions d'euros en 2020.

La stratégie marketing se déclinera en fonction des enjeux propres aux zones cibles avec pour objectif de maintenir les performances des médias (Afrique, monde arabe), et d'accompagner les grands lancements stratégiques (France 24 en espagnol ou lancement attendu de la chaîne au Vietnam).

Un accent particulier devra être mis sur le numérique : l'offre pléthorique et en expansion sur le numérique nécessite en effet un investissement croissant des médias afin d'assurer la visibilité de leur offre.

3. Constituer un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement à travers le rapprochement entre CFI et France Médias Monde

Créée en 1989 en tant que banque de programmes, Canal France International (CFI) est progressivement devenue l'opérateur public de référence en matière de coopération audiovisuelle internationale.

L'Académie France Médias Monde a été créée en avril 2011. Conformément à l'article 44 du cahier des charges de France Médias Monde, cette activité a pour objectif d'utiliser le levier de la coopération afin d'obtenir des contreparties en matière de diffusion et de distribution. L'article 44 précise que *« l'activité de formation de la société est secondaire par rapport à sa mission de diffusion de programmes ; est justifiée par des contreparties stratégiques clairement identifiées et contractualisées ; ne peut être menée sans cofinancement du pays, opérateur ou structure bénéficiaire »*.

À l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'État a engagé un projet de rapprochement de CFI avec France Médias Monde, dont les caractéristiques précises seront arrêtées d'ici la fin de l'année 2016. L'objectif est de rapprocher les forces des deux entités pour garantir la pérennité de l'activité d'aide au développement des médias en la rationalisant au sein d'un dispositif unique et en lui donnant un nouvel élan.

Le processus de rapprochement entre CFI et France Médias Monde doit être finalisé au 1^{er} janvier 2018. Les modalités de financement de ce rapprochement feront l'objet d'un avenant au COM.

C. L'OPTIMISATION DE LA GESTION

1. Conduire une politique de gestion optimisée et responsable

a. Faire face à la recrudescence des risques

L'entreprise doit faire face à la recrudescence des risques et, dans le prolongement du précédent COM, renforcera sa sécurité sous tous ses aspects : sécurité des équipes envoyées sur le terrain ; renouvellement des modalités de surveillance et de protection des locaux ; renforcement de la sécurité des systèmes d'information et de diffusion (des synergies avec les autres sociétés de l'audiovisuel public étant recherchées dans ce domaine) ; mise en œuvre d'un plan de continuité de l'antenne adapté aux différents risques et d'un plan de reprise d'activité.

b. Optimiser la gestion des ressources humaines : des améliorations indispensables à un meilleur pilotage des effectifs et de la masse salariale

À la lumière de l'exécution du précédent COM, l'entreprise devra **porter une attention particulière à la maîtrise des charges de personnel dont la progression devra être limitée à 1,5 % par an en moyenne sur la durée du COM**. Cette évolution maîtrisée de la masse salariale prend en compte les effets de glissement habituels, la résorption de disparités salariales résiduelles (qui résulte de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise) et l'impact des développements pérennes de France Médias Monde connus au jour de la signature du COM (franceinfo ; développements concernant le numérique ; mise en place de l'équipe basée à Paris et dédiée à la version en espagnol de France 24).

L'entreprise devra **mettre en œuvre l'accord d'entreprise du 31 décembre 2015**. À cet effet, un outil de planification permettant notamment une gestion efficace des congés, des coûts de grille et du recours à l'emploi non permanent devra être généralisé à l'ensemble de l'entreprise. La mise en place en 2017 d'un système d'information RH unique et harmonisé au niveau de l'entreprise devra permettre de prendre en compte toutes les nouvelles règles fixées par l'accord d'entreprise et d'améliorer le pilotage et le suivi des effectifs et de la masse salariale.

L'entreprise prend à nouveau **différents engagements en matière d'égalité entre les hommes et les femmes** (poursuite de la réduction des écarts salariaux entre les hommes et les femmes et engagement de présence accrue des femmes sur les antennes, politique menée sous le contrôle du CSA). Le rapporteur note que le projet de COM comporte, comme le précédent, un indicateur relatif à la parité au sein de l'entreprise. Comme dans le précédent COM, l'entreprise s'engage à stabiliser ou augmenter la part du personnel féminin dans l'encadrement journaliste, qui s'établit à 44 %. De même, l'objectif de stabilité ou de hausse de la part des mesures individuelles attribuées aux femmes à 51 % est reconduit.

L'entreprise prend également certains engagements **en matière de handicap** (négociation avec les partenaires sociaux d'un accord sur l'emploi des travailleurs handicapés, lancement d'un troisième journal sous-titré à destination des sources et malentendants) et **en matière de diversité sociale et d'égalité des chances** (poursuite du plan d'action sur le contrat de génération, maintien et poursuite de partenariats avec des associations visant à favoriser l'égalité des chances, engagements portant sur la représentation de la diversité sur les antennes sous le contrôle du CSA).

Enfin, France Médias Monde vise à **stabiliser sa stratégie d'investissement et sa capacité d'autofinancement** sur la période après les importants investissements stratégiques réalisés ces dernières années (déménagement, passage à la HD pour France 24, remise à niveau de la

technologie de la fabrication radio). Cependant, le projet de COM indique que cette stabilisation de l'investissement n'interdit pas le développement technologique de l'entreprise et l'évolution des outils et des systèmes (à travers par exemple le projet d'archivage des contenus de France 24 à l'INA).

Enfin, l'entreprise devra réfléchir dès 2018 à sa stratégie immobilière future, les baux immobiliers en cours arrivant à échéance fin février 2021.

2. Une maîtrise des charges qui passe notamment par un renforcement des processus d'achat et l'amélioration de la transparence de l'information transmise aux instances de gouvernance

L'entreprise s'engage dans une démarche d'amélioration des outils de gestion à travers notamment le renforcement de son expertise en matière de marchés publics et de son processus d'achat (en particulier à travers le renforcement de l'expertise en matière de marchés publics au sein de la direction des affaires juridiques).

En outre, l'entreprise s'engage à **améliorer la transparence en matière de suivi financier** : les informations régulièrement transmises aux instances de gouvernance seront complétées d'une information financière par nature de charges. Le projet de COM précise que l'entreprise devra veiller à la stabilité des périmètres d'un exercice à l'autre et à expliciter les évolutions de périmètres... **L'entreprise s'engage également à présenter des points réguliers sur la maîtrise de la masse salariale à ses instances de gouvernance.** À la lumière de l'exécution du précédent COM, le rapporteur insiste sur la nécessité pour l'entreprise de tenir ces engagements.

Eu égard à l'évolution constatée de l'emploi non permanent au cours des dernières années, **le rapporteur appelle de ses vœux la réintégration de l'indicateur relatif à l'emploi non permanent, ce dernier ne figurant plus dans le présent projet de COM.**

3. Développer les coopérations au sein de l'audiovisuel public

Dans le prolongement du précédent COM, « *France Médias Monde veillera à renforcer les axes de coopérations avec l'ensemble de ses partenaires* » : France Télévisions, Radio France, CFI, INA, TV5Monde et l'AFP.

Les accords conclus avec France Télévisions et Radio France seront poursuivis sur la période en particulier à travers la nouvelle offre d'information nationale publique dont France 24 est un partenaire essentiel.

Dans le cadre du comité stratégique de l'audiovisuel public lancé par l'État en octobre 2015, « *des problématiques communes seront appréhendées sur la période en concertation avec l'ensemble des acteurs du service public. Les projets communs qui peuvent faire l'objet d'une réflexion dans le cadre du présent COM sont, outre la coordination de l'offre publique d'information, la*

cyber-sécurité et la sécurité des journalistes et techniciens sur le terrain, les mutualisations sur le plan technique (plan de reprise d'activité, achats groupés sur les infrastructures, appels d'offres communs...) ».

Comme évoqué précédemment, des négociations spécifiques auront lieu avec l'INA portant sur l'archivage des contenus télévisuels de France Médias Monde.

Des collaborations spécifiques en matière éditoriale, de distribution, de communication, de marketing local ou encore d'études seront poursuivies avec TV5 Monde dans le cadre de l'accord signé en 2014, qui a pour objectif d'optimiser les projets et actions communs.

Enfin, comme évoqué précédemment, des axes de coopération pourront être examinés avec l'AFP portant notamment sur le projet de chaîne en espagnol.

D. UN PLAN D'AFFAIRES FONDÉ SUR UNE AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DES RESSOURCES PUBLIQUES ET DES ENGAGEMENTS DE L'ENTREPRISE CONCERNANT LA MAÎTRISE DE SES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES

Au plan financier, le projet de COM 2016–2020 s'inscrit dans le cadre d'un résultat net annuel à l'équilibre sur toute la période, prenant en compte :

- une augmentation significative des ressources publiques : + 23,1 millions d'euros entre 2015 et 2020, soit + 9,5 % sur cinq ans ;

- une augmentation « raisonnable » des ressources propres (+ 15 % sur l'ensemble de la période) ;

- et une maîtrise par l'entreprise de ses charges.

1. Une trajectoire réaliste d'augmentation des ressources

a. Une augmentation significative des ressources publiques

Pour soutenir la société face à ces enjeux, l'État s'engage à apporter un soutien important à France Médias Monde sur la période. Les ressources publiques augmenteraient ainsi de 23,1 millions d'euros sur toute la durée du COM, soit + 9,5 % sur cinq ans, ce qui représente une **augmentation moyenne annuelle de + 1,9 %**. **Sur la période 2015-2020, le rapporteur note que l'augmentation de la dotation de France Médias Monde est plus importante que celle prévue de la contribution à l'audiovisuel public (0,9 %).**

ÉVOLUTION PRÉVUE DES RESSOURCES PUBLIQUES SUR LA DURÉE DU COM

(en millions d'euros)

2016	2017	2018	2019	2020
244,0	251,5	259,7	263,1	265,1
-	+ 7,5 (+ 3,1 %)	+ 8,2 (+ 3,3 %)	+ 3,4 (+ 1,3 %)	+ 2,0 (+ 0,8 %)

b. Une évolution des ressources propres raisonnablement ambitieuse

Les ressources propres devraient connaître une hausse de 1,3 million d'euros, soit + 15 % entre 2015 et 2020. Elles seront suivies à travers l'indicateur n° 9.

Cette croissance s'appuierait sur les gains escomptés en matière de notoriété du fait de la redynamisation de la stratégie marketing, de l'accès à la publicité de marque pour RFI, qui implique une modification du cahier des charges de la société, de la monétisation de la présence des médias de France Médias Monde sur les réseaux sociaux (dont l'entreprise estime pouvoir dégager un million d'euros de ressources propres supplémentaires sur la période) et de la mise en place d'un décrochage élargi aux programmes de France 24 à destination de l'Afrique permettant le parrainage de certains magazines.

Le rapporteur note que les ressources propres de France Médias Monde sont demeurées peu dynamiques et inférieures aux prévisions ces dernières années mais les auditions qu'il a conduites dans le cadre de la préparation du présent rapport laissent penser que la progression envisagée est raisonnable, compte tenu notamment d'un assouplissement du cahier des charges. En tout état de cause, le rapporteur note que les ressources propres ne constituent qu'une faible part des ressources de l'entreprise et partant, un risque limité pour l'équilibre des comptes.

2. Une évolution des charges permettant de financer les projets de développement de l'entreprise

En face de ces ressources prévisionnelles, le plan d'affaires intègre une augmentation des dépenses liées aux projets de développement et aux glissements inéluctables des dépenses courantes (masse salariale, amortissements, etc.), en partie compensée par la poursuite des efforts d'économies et des gains de productivité.

Les **principales évolutions** sur la période 2016-2020 sont les suivantes :

- une augmentation des **coûts des grilles de programmes** (+ 10 millions d'euros à l'horizon 2020 par rapport à 2015, soit + 5,9 %, hors nouvelle offre en espagnol) prenant en compte la pérennisation de l'enrichissement des grilles mis en œuvre en 2015, l'augmentation importante des amortissements ainsi que les évolutions de masse salariale liées aux glissements inéluctables et à la résorption

de disparités salariales résiduelles après la signature de l'accord d'harmonisation sociale ;

- le développement de la **nouvelle offre de France 24 en espagnol**, dont le lancement est prévu à l'automne 2017 avec un budget de 2,9 millions d'euros sur cette année-là, soit en année pleine, à compter de 2018, un budget total de 7,3 millions d'euros (budget à coût complet) ;

- une progression des dépenses liées aux « **environnements numériques** » de 1,9 million d'euros à l'horizon 2020 (+ 23 % par rapport à 2015) ;

- une augmentation des **frais de diffusion et de distribution** de 3,4 millions d'euros (+ 13 %) à l'horizon 2020 avec notamment le développement de la distribution de France 24 sur la TNT en Afrique, la recherche d'opportunités pour RFI et MCD, le développement de la distribution de France 24 en HD ainsi que la conséquence en termes d'amortissements des travaux à réaliser sur le site d'émission en ondes moyennes de Chypre ;

- le renforcement des **actions de communication et marketing** (à hauteur de + 1,2 million d'euros sur la période) afin de développer la notoriété, et donc les audiences des médias de France Médias Monde ;

- le renforcement de la sécurité des emprises et du système d'information de France Médias Monde afin de se prémunir des risques de cyberattaque et d'attentat (1 million d'euros dès 2017) ;

- la baisse des budgets des **directions communes et moyens généraux** de – 1,9 million d'euros à l'horizon 2020. Il convient de souligner que l'entreprise bénéficie dès 2016 d'une « bonne surprise » résultant de l'abandon de la taxe sur les salaires et de la baisse des charges sociales dans le cadre du pacte de compétitivité. En outre, l'entreprise devra réaliser des économies sur ses frais de fonctionnement dans le cadre des appels d'offres et des renégociations de contrats. Ces économies doivent permettre de financer les indexations contractuelles (baux immobiliers, *etc.*), les évolutions de la masse salariale concernant les directions communes ainsi que la réévaluation de la provision pour indemnités de départs en retraite.

Par ailleurs, comme il a été indiqué précédemment, le plan d'affaires est construit sur la base d'une **augmentation maîtrisée des charges de personnel** avec une augmentation moyenne annuelle de 1,5 %. Le suivi des charges de personnel fait l'objet d'un indicateur n° 7 qui prévoit le maintien à 54 % de la part des charges de personnel dans les charges d'exploitation.

Enfin, comme l'indique le projet de COM, le plan d'affaires prend en compte la forte baisse des produits financiers entre 2015 et 2020 après la réalisation de très bonnes performances en 2015 (avec notamment la réalisation d'importants gains de change) non reconductibles en 2016 et la révision à la baisse des produits financiers dans le cadre d'un effondrement durable des taux d'intérêt.

TRAVAUX DE LA COMMISSION

La commission des Affaires culturelles et de l'Éducation procède à l'audition de Mme Marie-Christine Saragosse, présidente-directrice générale de France Médias Monde, sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de la société en 2015 et le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 lors de sa deuxième séance du mercredi 7 décembre 2016.

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

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

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

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

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

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

La salle dans laquelle nous nous trouvons est, pour moi, une madeleine de Proust, car c'est ici que je me suis présentée devant vous lors de la procédure de nomination en octobre 2012. Je mesure d'autant mieux le chemin parcouru. Le précédent COM nous a permis de réaliser tous nos objectifs en matière de distribution, d'audience et de rénovation des grilles. Pourtant, la situation n'était pas facile. Grâce au COM 2013-2015, nous sommes sortis de la situation de tension que j'ai connue à mon arrivée : importants plans de départ, entreprise à l'arrêt, déménagement interrompu, fusion qui avait eu lieu sur le papier mais pas dans les faits. Il a donc fallu d'abord recréer de la confiance et du dialogue social. Dès novembre 2012, nous avons réuni l'ensemble des équipes sur la base du volontariat, construit un vrai projet d'entreprise et, au-delà du COM qui est arrivé ensuite, un vrai plan stratégique. On peut dire que nous sommes aujourd'hui une société nationale de programme à part entière.

Nous avons développé quatre axes.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cela a été rendu possible grâce à notre troisième axe de développement. Nous avons multiplié notre présence mondiale. À la fin du COM, en décembre dernier, nous étions à 321 millions de foyers raccordés. Nous sommes maintenant à 325 millions, contre 206 millions en 2012. Nous avons beaucoup progressé en Europe, au Maghreb et au Proche-Orient. Nous avons fait une belle percée en

Asie, ainsi que dans les Amériques. Enfin, RFI s'est vu attribuer une nouvelle fréquence FM à Oman pour Monte Carlo Doualiya.

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

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

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

Le nouveau COM 2016-2020 s'inscrit dans la continuité du précédent, mais dans un contexte qui a radicalement changé, avec la montée des périls, l'inquiétude au niveau européen, le Brexit, la crise migratoire, la radicalisation, le terrorisme, les conflits. Dans ce contexte, la concurrence est d'une rare violence, tous les grands pays cherchant à développer une diplomatie d'influence, et la révolution numérique est continue.

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

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

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

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

plus vite que prévu le cap du million de visites sur ce site, qui atteint bien sa cible, c'est-à-dire les jeunes Français, mais aussi les jeunes francophones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Par ailleurs, vous avez à l'instant indiqué le projet de déploiement de RFI en France ainsi que votre souhait, réitéré à plusieurs reprises, de voir France 24

atteindre la TNT sur l'ensemble du territoire français. Notre commission a déjà traité de cette question. France 24 s'adressant aux étrangers, ce n'est pas la même chose que France 24 s'adressant aux expatriés ou aux Français en France : la ligne éditoriale n'est évidemment pas la même, d'autant que l'objectif de développer des recettes nouvelles conduit sans doute plutôt à mettre l'accent sur la France.

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

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

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

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

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

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

En préambule, permettez-moi de rappeler brièvement le contexte d'exécution du COM précédent, celui des années 2013-2015, qui était le fruit

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

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

Dans ce contexte difficile, votre groupe a su s'adapter à l'évolution des conditions d'exercice du métier de journaliste, faire évoluer les modes de diffusion de l'information, notamment numériques, et capter de nouveaux auditeurs-télespectateurs. Ainsi, en 2015, les objectifs sont globalement tenus. Ceux de renforcement des antennes ont été atteints, ainsi qu'en atteste la hausse des audiences de chaque média du groupe depuis 2012 : 22 % pour France 24, 15 % pour RFI et 9 % pour Monte Carlo Doualiya.

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

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

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

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

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

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

Votre présidence est également marquée par un cadre budgétaire sain, puisque, depuis plusieurs années, vous présentez des budgets à l'équilibre, malgré un manque à gagner substantiel de plusieurs dizaines de milliers d'euros sur la période du COM actuel, et c'est certainement grâce à la gestion très rationalisée dont vous avez fait preuve en matière de charges de personnel et d'exploitation. On ne peut que vous féliciter d'avoir survécu à cet effet-ciseau sans hypothéquer la capacité de développement du groupe.

Toutefois, on est en droit de se demander si la tutelle vous donne vraiment les moyens de l'ambition qu'affiche le COM 2016-2020 et que nous encourageons tous. On ne connaît pas encore l'impact chiffré de l'annulation de l'augmentation de 1 euro de la contribution à l'audiovisuel public (CAP). Le montage financier sera indolore en 2017, mais peut-être pas à terme, ce qui hypothèque l'ensemble des COM des opérateurs, dont celui de FMM. Or la ministre de la culture, Mme Audrey Azoulay, l'a bien redit lors des débats sur le projet de loi de finances : la hausse de la redevance devait servir à financer les projets de l'ensemble des opérateurs, notamment le lancement, à l'automne 2017, de la

version hispanophone de France 24, basée à Bogota. C'est d'ailleurs en ce sens que la dotation de FMM enregistre une hausse de 7,5 millions d'euros par rapport à 2016, conformément au projet de COM 2016-2020. Avez-vous pu évoquer la sincérité de votre projet de COM avec la tutelle ?

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

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

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

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

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

L'exercice 2015 du rapport d'exécution du COM entre l'État et France Médias Monde ainsi que le COM 2016-2020 mettent en effet en exergue la bonne santé économique, stratégique, culturelle et éditoriale du groupe, relais d'une information internationale de qualité sur les cinq continents, relais également des

valeurs de la France, qui affirme son intérêt pour un audiovisuel tourné vers le monde. Nous fondons l'espoir que la concurrence avec d'autres médias ainsi que votre ligne dynamique contribueront à propulser le groupe en avant.

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

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

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

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

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

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

faire le relais et le défenseur d'une presse libre et ouverte. Avez-vous quelques orientations concernant sa couverture médiatique ?

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

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

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

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

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

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

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

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

Lors de votre audition devant les sénateurs, des questions intéressantes ont été posées. Ils ont donné un avis favorable au projet de COM, tout en indiquant trois réserves. Le Brexit, en juin, implique un effort supplémentaire de France Médias Monde sur l'Europe. Par ailleurs, le signal en français pourrait être présent dans la nouvelle déclinaison de France 24 en espagnol. Enfin, le rapprochement des directions de RFI et France 24, interrompu en 2012, devrait peut-être être réexaminé. Quelle est votre opinion à ce propos ?

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

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

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

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

Ce projet s'inscrit donc parfaitement dans la stratégie multi-linguiste de France Médias Monde et je ne peux que souligner l'atout incontestable que représente son implantation en Colombie, qui constituera une formidable porte d'entrée sur l'ensemble du continent américain en affirmant la présence forte de la

chaîne aussi bien en Amérique latine qu'en Amérique du Nord, auprès des communautés hispanophones.

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

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

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

Mme Colette Langlade. La richesse du réseau de chaînes constituant France Médias Monde est souvent méconnue en France, même si RFI et France 24 sont accessibles sur le territoire. Pour assurer le succès de ce réseau, le développement international et le recours à des campagnes de marketing sont essentiels, et vous le détaillez longuement dans le rapport d'exécution du COM 2015.

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

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

M. Christophe Premat. Ce COM ambitieux trace des priorités sans prétendre à l'exhaustivité. C'est un vrai plaisir de voir la montée en puissance de France 24 – à laquelle je veux à mon tour souhaiter un bon anniversaire. À

l'étranger, on se rend compte que cet outil est de plus en plus disponible pour nos interlocuteurs, Français expatriés ou professeurs, ce qui pose la question de l'identité de TV5 Monde.

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

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

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

Venons-en aux effectifs et à la masse salariale que nos amis québécois appellent un « irritant ». Les effectifs sont trop légers selon les syndicats de la maison et trop lourds selon la représentation nationale. J'en déduis que nous devons avoir trouvé le juste équilibre. Quand nous nous faisons « engueuler » par deux pays belligérants à propos de notre couverture du conflit qui les oppose, c'est en général que nous avons bien travaillé. Je pars du même principe dans le cas qui nous occupe. En tout cas, nous assumons : l'augmentation des effectifs est un choix et non une dérive.

Il y a quatre ans, 250 emplois avaient été supprimés, essentiellement dans les radios, à un moment où la chaîne France 24 était encore un enfant de six ans en pleine croissance. Il y avait des choses à faire. Lorsque j'ai été nommée, l'idée était de fusionner l'antenne Afrique et l'antenne monde de RFI. Tant que je serai là, je ne ferai pas cela. Africaniser toutes les antennes de RFI serait une erreur stratégique majeure. L'Afrique est présente sur la radio que vous écoutez en Île-de-France, mais beaucoup moins que sur l'antenne africaine. RFI est bien plus

qu'une radio en Afrique, c'est une institution. Si la France voulait déstabiliser cet outil majeur de son influence, elle fusionnerait les deux antennes de RFI. Je me suis bien gardée de le faire puisque je défends l'influence de la France dans cette zone très importante pour la francophonie. Comme nous ne l'avons pas fait, nous avons recréé quelques emplois.

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

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

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

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

Nous avons mis la masse salariale à un niveau raisonnable pour une entreprise de main-d'œuvre. Rappelons que la masse salariale représente 60 % des dépenses de Radio France, une entreprise sœur, dont l'activité ressemble beaucoup

à celle de RFI. Nous n'avons pas démerité et nous avons géré au plus près. Je passe sur les harmonisations sociales qui ont commencé à produire leurs effets. Quand nous avons signé l'accord d'entreprise, nous avons augmenté le temps de travail des personnels de RFI, mais nous avons aussi allégé des horaires et de la pénibilité à France 24, ce qui s'est traduit par la création d'une vingtaine d'ETP. L'effectif, qui s'établit actuellement à 1 839 ETP, va progresser pour atteindre quelque 1 850 ETP à la fin du plan.

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

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

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

Nos recettes propres avaient augmenté de 15 % au cours des trois années du précédent COM. Il nous semble raisonnable de prévoir le même taux de progression pour les trois ans à venir, même si une chaîne comme la nôtre ne peut pas faire n'importe quoi en matière de publicité. Une chaîne qui s'appelle France 24 et qui défend une certaine idée de la déontologie et de la rigueur de l'information peut-elle diffuser des publiereportages ? Personnellement, je n'autorise pas cette pratique, quitte à renoncer à des recettes. Notre réputation n'a pas de prix. En outre, la législation française pose des limites aux chaînes d'information, comme vous le savez dans cette commission qui a beaucoup travaillé sur la déontologie et adopté de nouvelles mesures que nous allons appliquer : il est interdit d'accepter le parrainage de journaux ou de magazines d'information. Des laboratoires pharmaceutiques accepteraient volontiers de sponsoriser des émissions sur la santé, mais certaines pratiques coûteraient plus cher qu'elles ne rapporteraient.

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

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

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

En ce qui concerne la chaîne en espagnol, Marcel Rogemont trouve aussi que nos ambitions sont limitées et que le coût – un euro par foyer et par an – est

élevé. Il est certes plus élevé qu'ailleurs, mais il s'agit d'un lancement. En fait, je ne pense pas que ce soit si cher que cela.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comme vous l'avez constaté dans le nouveau COM, il n'est désormais plus question que France 24 soit diffusée en TNT sur tout le territoire national. Grâce à notre partenariat au sein de la nouvelle chaîne Franceinfo, nous avons gagné la légitimité qui nous faisait défaut, car il nous était assez difficile de prétendre porter l'image d'un pays dans lequel nous étions ignorés. En Afrique, je rencontrais des chefs d'État qui me faisaient remarquer que nous demandions à

être diffusés sur la TNT dans leur pays alors que nous ne l'étions pas en France. Nous pouvions passer pour une chaîne réservée à l'export qui n'aurait pas été digne d'intéresser les Français. Cette interprétation était fautive, mais le fait de ne pas être diffusés en France pouvait donner ce sentiment. Aujourd'hui, nous sommes présents sur la TNT en Île-de-France et nous plaisons aux téléspectateurs qui nous disent trouver sur France 24 ce qu'ils ne trouvent pas ailleurs.

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

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

L'idée d'un site destiné aux migrants nous est venue parce que nous étions bouleversés de voir des gens se noyer en Méditerranée. Puis il y a eu l'image du corps sans vie d'Aylan sur une plage de Turquie. Nous avons voulu monter un projet, et nous sommes allés en parler à nos amis de la Deutsche Welle et de l'ANSA, première agence de presse italienne, qui se sont montrés enthousiastes et ont suggéré d'agir pour fournir une information recoupée et fiable. En partant de notre expérience des *Observateurs*, qui nous permet de faire témoigner des citoyens qui constituent des sources d'information recoupées par des journalistes professionnels, nous avons imaginé que certains des migrants eux-mêmes pourraient faire remonter de l'information sérieuse si l'on mettait à leur disposition une plateforme référente et multilingue. Nous avons donc voulu créer un site internet qui fournirait de l'information, mais qui en recueillerait également. Une partie du site permettra aussi l'apprentissage des langues européennes. Il permettra enfin une forme d'approvisionnement sociétal pour que l'autre connaisse les mœurs des pays qui l'accueillent, le statut des femmes en Europe, la façon dont nous nous disons bonjour... La Commission européenne a aimé ce projet qui devrait être lancé en février : elle nous a attribué 2 millions d'euros.

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

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

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

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

Sur le papier, si l'on regarde un organigramme, je comprends très bien que l'on puisse se dire que tout cela n'est pas rationnel. J'ai moi-même rapproché deux entités très différentes par leur culture et leur histoire : ce n'est pas facile, cela stérilise beaucoup d'énergie, et cela ne fait pas nécessairement gagner de l'argent. Ce qui permet d'en gagner, ce sont les plans de départ, et la rigueur de la gestion qui peut parfaitement s'exercer dans des entités distinctes. J'ajoute que, parfois,

plus un organisme est gros, plus il est difficile de le faire évoluer. De plus il n'est pas simple de fusionner deux structures en ne proposant pas à l'entité unique de s'aligner sur les salaires les plus hauts et les temps de travail les moins longs.

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

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

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

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

résultats, des économies déjà faites, et des équilibres actuels, je crois qu'il ne faut pas déstabiliser une entité qui fonctionne.

Une question m'a été posée sur le rôle du ministère des affaires étrangères. Il est très présent avec nous, par exemple dans notre conseil d'administration ou dans les négociations de COM, et nous travaillons avec les ambassadeurs partout dans le monde. Les tutelles financières sont ailleurs, mais le ministère de la culture ne fait jamais rien sans être en phase avec le ministère des affaires étrangères (MAE).

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

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

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

Vous m'avez parlé d'un éventuel rapprochement. Je dirigeais TV5 lorsqu'Alain de Pouzilhac présidait notre conseil d'administration et cela se passait très bien. Cela dit, TV5 a besoin de contenus – fictions, documentaires, films, grands magazines... Il est donc essentiel que les grandes chaînes fondatrices

de TV5 restent très proches d'elle pour les lui fournir. Si elle n'en bénéficiait pas, le budget de la chaîne ne suffirait pas à boucler ses programmes. À mon sens, s'il y a une véritable synergie, c'est entre TV5 Monde et France Télévisions. De plus, j'affirme que jamais personne n'a évincé TV5 au profit de France 24 – si quelqu'un vous raconte une chose pareille, ce sera faux. Aujourd'hui, nous fonctionnons bien, et nous nous coordonnons avec TV5. Nous pouvons toujours changer, je reste ouverte à la discussion, mais nous avons surtout besoin de stabilité et d'un peu plus de moyens dans les années qui viennent.

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

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

*

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

M. le rapporteur. Avis favorable.

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

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

ANNEXE :
LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR

(par ordre chronologique)

- **Table ronde réunissant les syndicats représentatifs de France Médias Monde :**
 - **Confédération générale des travailleurs (CGT) France Médias Monde** – **M. Vincent Bitaud**, élu SNRT-CGT au Comité d'entreprise, **Mme Françoise Delignon**, déléguée syndicale SNRT-CGT, **Mme Sabine Mellet**, déléguée syndicale SNJ-CGT, et **Mme Soraya Morvan-Smith**, représentante syndicale au CHSCT
 - **Confédération des travailleurs chrétiens (CFTC) France Médias Monde** – **M. Maximilien de Libera**, coordinateur d'antenne, délégué syndical, **M. Rabya Oussibrahim**, journaliste, délégué du personnel, et **Mme Yara Jamali**, journaliste, déléguée syndicale
 - **Force ouvrière (FO) France Médias Monde** – **Mme Maria Afonso**, journaliste, **M. Hugo Casalinho**, programmateur musical, **M. Patrice Chevalier**, chef de projet, et **M. Christophe Loisel**, technicien chargé de réalisation
 - **Syndicat national des journalistes (SNJ) France Médias Monde** – **Mme Nina Desesquelle**, journaliste à RFI
- **Mission médias-culture du Contrôle général économique et financier Radio France-France Médias Monde** – **Mme Anne Cazala**, contrôleur général économique et financier, contrôleur de Radio France et France Médias Monde, et **M. Michel Lehalle**, responsable de la mission Médias-Culture
- **Ministère de la culture et de la communication – Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC)** – **M. Martin Ajdari**, directeur général des médias et des industries culturelles et **M. Aurélien Palix**, chargé de mission à la sous-direction de l'audiovisuel
- **Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA)** – **Mme Mémona Hintermann-Affejee**, conseillère, **Mme Laure Leclerc**, directrice des programmes, **Mme Martine Coquet**, directrice des affaires européennes et internationales, et **M. Tristan Julou**, chef du département télévision nationale publique et INA à la direction des programmes

- **France Médias Monde (FMM) – Mme Marie-Christine Saragosse**, présidente-directrice générale, **M. Thierry Delphin**, directeur financier, et **Mme Geneviève Goëtzing**, directrice des relations institutionnelles
- **Direction générale du budget – Sous-direction chargée des médias – M. Philippe Loné**, sous-directeur
- **Ministère des affaires étrangères – M. Augustin Favreau**, chef de la mission des échanges culturels et de l’audiovisuel extérieur, et **Mme Françoise Petitjean**, rédactrice au pôle des médias et du cinéma