

N° 158

---

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 21 novembre 2013

## AVIS

PRÉSENTÉ

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le projet de loi de finances pour 2014, ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE,*

TOME X

### MÉDIAS, LIVRE ET INDUSTRIES CULTURELLES : ACTION AUDIOVISUELLE EXTÉRIEURE

Par M. André VALLINI et Mme Joëlle GARRIAUD-MAYLAM,

Sénateurs.

---

(1) Cette commission est composée de : M. Jean-Louis Carrère, *président* ; MM. Christian Cambon, Jean-Pierre Chevènement, Robert del Picchia, Mme Josette Durrieu, MM. Jacques Gautier, Robert Hue, Jean-Claude Peyronnet, Xavier Pintat, Yves Pozzo di Borgo, Daniel Reiner, *vice-présidents* ; Mmes Leïla Aïchi, Joëlle Garriaud-Maylam, MM. Gilbert Roger, André Trillard, *secrétaires* ; M. Pierre André, Mme Kalliopi Ango Ela, MM. Bertrand Auban, Jean-Michel Baylet, René Beaumont, Pierre Bernard-Reymond, Jacques Berthou, Jean Besson, Michel Billout, Jean-Marie Bockel, Michel Boutant, Jean-Pierre Cantegrit, Luc Carvounas, Pierre Charon, Marcel-Pierre Cléach, Raymond Couderc, Jean-Pierre Demerliat, Mme Michelle Demessine, MM. André Dulait, Hubert Falco, Jean-Paul Fournier, Pierre Frogier, Jacques Gillot, Mme Nathalie Goulet, MM. Alain Gournac, Jean-Noël Guérini, Joël Guerriau, Gérard Larcher, Robert Laufoaulu, Jeanny Lorgeoux, Rachel Mazuir, Christian Namy, Alain Néri, Jean-Marc Pastor, Philippe Paul, Bernard Piras, Christian Poncelet, Roland Povinelli, Jean-Pierre Raffarin, Jean-Claude Requier, Richard Tuheïava, André Vallini.

**Voir les numéros :**

**Assemblée nationale (14<sup>ème</sup> législ.) : 1395, 1428 à 1435 et T.A. 239**

**Sénat : 155 et 156 (annexe n°18) (2013-2014)**



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>TITRE PREMIER : UNE ORGANISATION STABILISÉE, UNE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE MAINTENUE</b> .....	9
<b>I. UNE ORGANISATION STABILISÉE</b> .....	9
<b>A. UNE RÉORGANISATION NÉCESSAIRE</b> .....	9
1. <i>France Médias Monde : une entreprise regroupant trois marques</i> .....	9
2. <i>TV5 Monde : un actionnariat restructuré, le versement direct de la subvention</i> .....	10
<b>B. DES RELATIONS CONSOLIDÉES AVEC L'ÉTAT</b> .....	10
1. <i>France Medias Monde : un contrat d'objectifs et de moyens en cours d'adoption</i> .....	10
a) <i>L'amélioration des grilles et des contenus des antennes</i> .....	11
b) <i>La poursuite de la politique d'expansion en matière de distribution et de diffusion</i> .....	12
c) <i>La stratégie de management et de gestion du groupe</i> .....	14
d) <i>La trajectoire financière</i> .....	14
2. <i>TV5 Monde : un plan stratégique soumis aux États partenaires</i> .....	15
<b>II. UNE PRIORITÉ TRADUITE PAR UNE LÉGÈRE PROGRESSION EN EUROS COURANTS DES CRÉDITS CONSACRÉS À L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR</b> .....	16
<b>A. UNE STABILISATION DES CRÉDITS</b> .....	16
1. <i>Les dotations de FMM et de TV5 Monde dérogent une nouvelle fois à cette règle, en 2014.</i> .....	18
2. <i>L'origine des ressources</i> .....	18
3. <i>Une dotation limitée pour de nouvelles ambitions affichées</i> .....	19
<b>B. DEUX DOTATIONS SOUMISES AU PARLEMENT</b> .....	20
<b>TITRE 2 : FRANCE MÉDIAS MONDE : UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RÉALISTE MAIS QUI DEVRA ÊTRE FINANCÉE EN PARTIE PAR DES RESSOURCES PROPRES INCERTAINES</b> .....	23
<b>I. BILAN ET PERSPECTIVES</b> .....	23
<b>A. LE BILAN ET LES PERSPECTIVES DE RFI</b> .....	23
1. <i>La politique d'édition</i> .....	23
a) <i>Stratégie de programmes</i> .....	23
b) <i>Stratégie de zones et de langues de diffusion</i> .....	24
2. <i>La stratégie de diffusion</i> .....	25
a) <i>Une diminution sensible de la diffusion en ondes courtes</i> .....	25
b) <i>Les satellites : acheminement vers des opérateurs de bouquets de programme et diffusion direct</i> .....	25
c) <i>La diffusion par réseaux hertziens terrestres</i> .....	26
d) <i>Réseaux câblés</i> .....	26
e) <i>Internet</i> .....	26

f) Téléphonie .....	26
g) Perspectives .....	27
3. <i>L'audience</i> .....	27
a) En Afrique .....	27
b) En Asie .....	27
c) En Amérique .....	28
d) Les nouveaux médias .....	28
e) En Île-de-France .....	28
4. <i>Les objectifs</i> .....	28
B. LE DÉVELOPPEMENT DE MONTE CARLO DOUALIYA.....	29
1. <i>La stratégie éditoriale</i> .....	29
a) La ligne éditoriale de MCD et ses projets de développement. ....	29
b) Les nouveaux médias .....	29
2. <i>La stratégie de diffusion</i> .....	30
3. <i>La stratégie d'audience</i> .....	30
a) Les régions dans lesquelles MCD doit consolider sa notoriété et son audience.....	31
b) Les régions dans lesquelles MCD doit développer sa notoriété et son audience .....	31
c) Les régions que MCD doit conquérir .....	32
d) Perspectives de diffusion sur le territoire national .....	32
C. BILAN ET PERSPECTIVE DE FRANCE 24.....	33
1. <i>La politique éditoriale</i> .....	33
2. <i>La diffusion</i> .....	35
a) La couverture géographique .....	35
b) Une diffusion qui se développe par des moyens nombreux .....	36
c) La distribution et la prospection.....	39
d) Stratégie de diffusion .....	39
3. <i>L'audience</i> .....	39
a) En Afrique francophone .....	39
b) En Afrique du Nord et au Maghreb .....	40
c) Au Proche et Moyen-Orient .....	40
d) En Europe .....	41
e) Sur les nouveaux médias.....	41
<b>II. UNE ÉQUATION BUDGÉTAIRE QUI REPOSE SUR LA CAPACITÉ DE L'ENTREPRISE A DÉGAGER DES MARGES DE MANŒUVRE SUFFISANTES .....</b>	<b>42</b>
A. LE PLAN D'AFFAIRES 2013-2015 ADOSSÉ AU PROJET DE CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE MOYENS.....	42
B. L'APPORT DE VERSEMENTS COMPLÉMENTAIRES EN LOI DE FINANCES RECTIFICATIVE POUR 2012 A ÉVITÉ LE REPORT DE CHARGES REDOUTÉ SUR L'EXERCICE 2013 .....	43
C. L'EXERCICE BUDGÉTAIRE 2014 RESTERA NÉANMOINS TENDU .....	44
1. <i>Les comptes France Médias Monde</i> .....	44
2. <i>Les facteurs d'incertitude</i> .....	45
a) Une évaluation plus réalistes des ressources propres .....	45
b) La diffusion sur les réseaux nationaux .....	48
c) Une manœuvre RH qui reste complexe à mener .....	49
d) Des économies de gestion difficiles à mettre en œuvre .....	52
e) Une qualité des grilles de programmes à maintenir .....	53
f) Des investissements technologiques pour le passage de la production en HD financés par l'emprunt .....	54

<b>TITRE III : TV5 MONDE, UN ÉQUILIBRE PRÉCAIRE .....</b>	<b>57</b>
<b>I. UNE STRATÉGIE DE CONTINUITÉ.....</b>	<b>57</b>
A. ETAT DES LIEUX : LA POLITIQUE DE DIFFUSION DE TV5 MONDE.....	60
1. <i>Les objectifs</i> .....	60
2. <i>La mise en œuvre</i> .....	60
3. <i>La couverture géographique</i> .....	61
4. <i>Les obstacles à la mise en œuvre de cette politique</i> .....	63
B. ETAT DES LIEUX : L'AUDIENCE .....	64
1. <i>TV5 Monde en Europe, une évolution contrastée</i> .....	64
2. <i>TV5 Monde en Afrique francophone : un recul inquiétant</i> .....	65
3. <i>TV5 Monde au Maghreb et au Moyen-Orient : la première chaîne francophone</i> .....	66
4. <i>TV5 Monde en Amérique latine : une notoriété croissante</i> .....	67
5. <i>TV5 Monde en Amérique du nord</i> .....	67
6. <i>TV5 Monde en Asie : une progression sensible</i> .....	68
C. LE DÉVELOPPEMENT SUR LES NOUVEAUX SUPPORTS : UNE STRATÉGIE DONT LES RÉSULTATS SONT TRÈS ENCOURAGEANTS.....	68
1. <i>Modernisation et multiplication de la présence multimédias</i> .....	69
a) <i>Un site web enrichi</i> .....	69
b) <i>Des résultats en baisse, mais sur un segment très spécifique</i> .....	69
2. <i>Exposition enrichie de TV5 Monde sur les plateformes sociales et participatives et sur la télévision connectée.</i> .....	69
3. <i>Stratégie de soutien à l'apprentissage du français sur les nouveaux médias</i> .....	70
4. <i>Perspectives de développement</i> .....	72
D. ETAT DES LIEUX : LA COHÉRENCE ÉDITORIALE .....	72
1. <i>Une chaîne généraliste francophone</i> .....	72
2. <i>Le sous-titrage : un accélérateur de performances</i> .....	73
a) <i>Un élément du plan stratégique 2008-2012</i> .....	73
b) <i>Une charge financière</i> .....	75
3. <i>Un effort particulier vers l'Afrique</i> .....	75
a) <i>Un soutien à la production</i> .....	76
b) <i>Un site internet dédié</i> .....	76
c) <i>L'opérateur direct des sommets francophones</i> .....	77
d) <i>Un enjeu à soutenir diplomatiquement de façon impérieuse</i> .....	77
e) <i>Une chaîne jeunesse ?</i> .....	78
<b>II. DES MOYENS LIMITÉS POUR CONFORTER CETTE STRATÉGIE .....</b>	<b>78</b>
A. LES RESSOURCES .....	80
1. <i>Les ressources publiques : une remise à niveau de la contribution de la France</i> .....	80
2. <i>Les ressources commerciales</i> .....	80
a) <i>Un marché publicitaire de plus en plus concurrentiel</i> .....	80
b) <i>Des recettes de distribution qui continuent à progresser</i> .....	81
B. LES DÉPENSES.....	82
1. <i>Le renouvellement de l'outil technique : un impact financier à assumer, une stratégie de diffusion à orchestrer.</i> .....	82
a) <i>L'impact financier du renouvellement de l'outil technique</i> .....	82
b) <i>Une stratégie de diffusion complexe à orchestrer dans les années à venir</i> .....	83
2. <i>Les dépenses de diffusion et de distribution</i> .....	84
3. <i>Les dépenses de personnel ont été correctement maîtrisées</i> .....	85

4. <i>Les autres dépenses : la nécessité de réaliser des économies</i> .....	86
5. <i>Les dépenses liées aux programmes</i> .....	86
<b>TITRE IV : MEDI 1</b> .....	89
<b>CONCLUSION</b> .....	91
<b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....	93
<b>ANNEXE - PERSONNES AUDITIONNÉES</b> .....	96

Mesdames, Messieurs,

Après une année 2012 marquée par une crise de gouvernance de la société « audiovisuel extérieur de la France » (AEF) qui s'est dénouée par une réorientation stratégique sur la base des conclusions du rapport d'une mission confiée à M. Jean-Paul Cluzel et la nomination à sa tête de Mme Marie-Christine Saragosse, l'enjeu en 2013 pour ses nouveaux dirigeants étaient de remobiliser les équipes des trois rédactions (RFI, France 24, MCD) et des services communs autour d'un projet fédérateur. Cet objectif est atteint puisqu'un plan stratégique a pu être élaboré qui a servi de base à la construction du projet de contrat d'objectifs et de moyens entre l'Etat et la société, soumis actuellement pour avis aux commissions parlementaires, attendu depuis la constitution de la société en 2008.

L'Etat a contribué à cet effort en accordant à l'entreprise une dotation complémentaire de 10,4 millions d'euros en loi de finances rectificative pour 2012, ce qui lui a permis d'aborder l'exercice 2013 sans un report de charges excessif qui aurait compromis son redressement. Cet effort sera poursuivi en 2014 par une augmentation certes modeste, de la dotation.

TV5 Monde qui vient d'être doté d'un nouveau plan stratégique pour 2014-2016 connaît également une dotation en augmentation.

Ces augmentations témoignent de l'intérêt manifesté par l'Etat pour le développement de l'action audiovisuelle extérieure, puisque FMM (nouvel dénomination de l'AEF) et TV5 Monde sont les seules à en bénéficier alors que l'ensemble des autres sociétés de l'audiovisuel public voit leurs crédits diminuer.

Toutefois, la faible ampleur de ces augmentations feront reposer une grande partie des nouveaux projets des entreprises, inscrits ou non dans le périmètre du contrat d'objectifs et de moyens ou du plan stratégique, sur la capacité à collecter un montant de ressources propres plus élevé, ce qui est difficile sur un marché publicitaire plus atone et dans un contexte de renforcement de la concurrence entre opérateurs sur tous les continents et sur leur capacité à réaliser des économies sur leur fonctionnement.

A l'heure où l'évolution technologique conduit à réaliser des investissements lourds en production (passage à la HD) et à gérer une transition délicate dans le domaine des standards de diffusion, l'exercice 2014, comme les suivants, seront difficiles.



## **TITRE PREMIER : UNE ORGANISATION STABILISÉE, UNE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE MAINTENUE**

Le programme 115 « Action audiovisuelle extérieure » regroupe les crédits nécessaires au financement de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France, désormais dénommée France Médias Monde (FMM) qui administre trois médias : RFI, France 24, MCD, et la chaîne francophone TV5 Monde. Le programme 115 comprend également la subvention allouée à la radio franco-marocaine Médi 1 via la Compagnie internationale de radio et de télévision (CIRT).

Ces crédits sont complétés par ceux du programme 844 du compte de concours financier « Avance à l'audiovisuel public » intitulé « contribution au financement de l'action audiovisuelle extérieure ».

### **I. UNE ORGANISATION STABILISÉE**

#### **A. UNE RÉORGANISATION NÉCESSAIRE**

##### **1. France Médias Monde : une entreprise regroupant trois marques**

Après la décision intervenue en 2012 de renoncer à la fusion des rédactions<sup>1</sup>, de parachever le regroupement de l'ensemble des entités sur le site d'Issy-les-Moulineaux et la nomination de Mme Marie-Christine Saragosse, comme présidente-directrice générale de la société « Audiovisuel extérieur de la France », c'est dans le cadre d'une entité unique désormais dénommée France Médias Monde<sup>2</sup>, mais dotée de rédactions autonomes, exerçant sous leur marque, que la société a poursuivi son activité.

La loi n° 2013-1028 du 15 novembre 2013 relative à l'indépendance de l'audiovisuel public prévoit que le président de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France sera nommé pour cinq ans par le Conseil supérieur de l'audiovisuel comme les présidents de France Télévisions et de Radio-France.

---

<sup>1</sup> Le 13 février 2012, l'AEF, France 24, RFI (et sa filiale MCD) ont fusionné sur le plan juridique. Toutefois, sur la base des conclusions du rapport de la mission d'évaluation de la fusion confiée à M. Jean-Paul Cluzel, le 5 juin 2012, le conseil d'administration de la société a décidé, après consultation des instances représentatives du personnel, d'abandonner le projet de fusion des rédactions.

<sup>2</sup> Décision de l'assemblée générale extraordinaire du 27 juin 2013

## **2. TV5 Monde : un actionnariat restructuré, le versement direct de la subvention**

Le Gouvernement, en accord avec ses partenaires francophones, a souhaité faire de France Télévisions l'actionnaire principal de TV5 Monde en lieu et place de l'AEF<sup>1</sup>. La cession de 36,42% du capital détenu par la société AEF à France Télévisions, portant sa participation au capital à 49% est effective depuis le 23 mai 2013<sup>2</sup>. En conséquence, le président de France Télévisions s'est substitué à celui de l'AEF à la tête de TV5 Monde. M. Yves Bigot a succédé comme directeur général à Mme Marie-Christine Saragosse, nommée présidente de France Média Monde.

### **L'actionnariat de TV5 Monde**

La part totale du capital de TV5 Monde détenue par les radiodiffuseurs français reste identique à 66,67%. Toutefois, la répartition entre les opérateurs de l'audiovisuel est désormais la suivante :

- 49% pour France Télévisions
- 12,64% pour FMM
- 3,29% pour Arte
- 1,74% pour l'INA

Les pays francophones participant au capital de la chaîne multilatérale détiennent 33,33% du capital soit :

- 11,11% pour la RTBF, Radio Télévision Belge Francophone,
- 11,11% pour la SSR, Société Suisse de radiodiffusion et télévision,
- 6,67% pour Radio Canada
- 4,44% pour Télé Québec)

## **B. DES RELATIONS CONSOLIDÉES AVEC L'ETAT**

### **1. France Medias Monde : un contrat d'objectifs et de moyens en cours d'adoption**

Le projet de contrat d'objectifs et de moyens attendu depuis la constitution de la société a été présenté au dernier conseil d'administration. Il a été transmis par le secrétariat général du gouvernement pour avis aux commissions parlementaires compétentes le 13 novembre. Celles-ci disposent d'un délai de six semaines pour présenter leur avis.

<sup>1</sup> Cette évolution de l'actionnariat figurait parmi les conclusions du rapport de la mission d'évaluation de la fusion confiée à M. Jean-Paul Cluzel, le 5 juin 2012.

<sup>2</sup> Un projet de modification de la Charte constitutive de TV5 Monde, actant ce changement de gouvernance, a été approuvé par les représentants des gouvernements bailleurs de fonds en février 2013. Ce dernier est en cours de signature par les différents gouvernements partenaires

Ce projet est fondé sur le plan stratégique élaboré par l'entreprise au premier trimestre 2013.

Le projet distingue la stratégie éditoriale, la stratégie de diffusion sur l'ensemble des supports et présente également les objectifs de constructions du groupe et sa trajectoire financière pour la période 2013-2015.

*a) L'amélioration des grilles et des contenus des antennes*

(1) En télévision

**France 24** compte assouplir le parallélisme des 3 antennes (francophone, anglophone et arabophone) afin de permettre un confort d'écoute plus grand pour les téléspectateurs qui ont besoin d'une contextualisation plus développée de certains faits d'actualité en fonction de leur langue et de leur culture d'origine, plus particulièrement pour les téléspectateurs non francophones à l'égard d'informations sur la France.

La version arabophone sera parallèlement mise au niveau des versions francophones et anglophones.

Enfin, un effort sera entrepris pour développer la production d'images afin de rendre les antennes mieux identifiées.

(2) En radio

**Concernant RFI**, le premier objectif consiste à adapter les grilles de programme à la diversité des auditoires en préservant deux grilles distinctes, Afrique et Monde, aux heures de grande écoute, en apportant une plus grande mixité au traitement de l'information dans les autres tranches en fonctionnant comme pour les magazines sur un principe de « grille unique ».

Par ailleurs, les nouvelles grilles mettront l'accent sur la convivialité et l'interaction avec les auditeurs.

Les contenus seront enrichis par la diversité des expertises en matière d'actualité internationale, élément essentiel de la notoriété de la chaîne, par un renforcement du traitement du Maghreb-Proche et Moyen-Orient, ainsi que de l'économie. RFI proposera également davantage d'information sur la France. Elle développera également l'usage et l'apprentissage de la langue française.

Fort du succès rencontré avec le développement d'émissions en Haoussa et Kiswahili, RFI compte poursuivre en 2014 sa politique visant à se rapprocher encore plus de ses auditeurs en proposant des contenus en langues véhiculaires africaines. Ainsi, les événements politiques actuels au Mali plaident pour la mise en place d'un décrochage en Bambara dès 2014.

L'offre actuelle de contenus en langue étrangère sera enrichie par le développement de sites et d'applications numériques spécifiques qui

proposeront, outre les contenus radios, le développement de la radio filmée et du sous-titrage de France 24.

**Concernant MCD**, les objectifs majeurs sont la proposition d'une information davantage renouvelée, nourrie de programmes originaux et utilisant les rediffusions de façon pertinente pour élargir le temps d'antenne, une plus grande interactivité avec les auditeurs, un renforcement de la relation France-Monde arabe dans les contenus et le rajeunissement et la féminisation de la grille.

*b) La poursuite de la politique d'expansion en matière de distribution et de diffusion*

(1) Les objectifs de la stratégie marketing

Le projet de contrat d'objectifs et de moyens présente une stratégie de distribution et de marketing particulièrement construite qui distingue les zones de forte implantation qui correspondent aux zones traditionnelles d'influence française (Afrique francophone, Maghreb et Proche-Orient) où l'objectif est de consolider les positions face à une concurrence plus vive, les zones de développement dans lesquelles les médias français sont présents mais où l'audience et la notoriété restent faibles et des zones de conquêtes où la diffusion est inexistante ou émergente dans lesquelles l'amélioration de la performance passe par une amélioration du taux de couverture.

(2) En télévision

Il s'agit tout d'abord de consolider la position de France 24 sur les zones d'influences traditionnelles (Afrique francophone, Maghreb, Proche et Moyen-Orient, océan Indien), en étant particulièrement attentif au développement de la TNT.

Il s'agit ensuite, par la recherche d'une plus grande notoriété, de maintenir la couverture européenne principale de la chaîne -source de revenus publicitaires- et de poursuivre le développement de sa notoriété et de ses audiences en veillant aux évolutions de la diffusion en HD et de la développer dans les pays du Golfe et dans les pays d'Afrique non francophone.

La conquête de nouveaux marchés, en particulier l'Asie, avec l'Inde notamment pour le programme en langue anglaise et les pays de l'ASEAN, sera recherchée afin d'améliorer la couverture mondiale de France 24, de même que la poursuite du développement de France 24 aux États-Unis se fera à travers une stratégie commerciale adaptée. En Amérique Latine, en l'absence d'une version espagnole de la chaîne, qui sera mise à l'étude à l'horizon 2015, les actions seront concentrées sur la diffusion payante de la version française.

(3) En radio

La consolidation du positionnement des antennes de FMM dans leurs zones d'influence traditionnelles -Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient- est une priorité. Le maillage de la diffusion FM en Afrique (RFI) et au Moyen-Orient (MCD) sera ainsi renforcé.

Il s'agit ensuite de développer la diffusion de RFI en Afrique non francophone en faisant progresser sa notoriété et son accessibilité, en Europe en misant sur les nouveaux médias et les accords de syndication (hors cas particulier de la Roumanie où elle dispose d'un réseau FM), au Cambodge (diffusion en khmer). Pour MCD, les objectifs de développement sont les pays du Golfe par un élargissement de sa présence grâce à de nouvelles fréquences et aux nouveaux médias, et en Libye.

Les enjeux de conquête pour RFI et MCD porte pour l'essentiel sur l'établissement d'accord de reprise partielle sur des radios partenaires, les nouveaux médias et l'obtention de fréquences FM pour MCD dans les capitales des pays du Maghreb.

Concernant l'Europe, l'objectif sera le développement des nouveaux médias numériques et des accords de syndication.

Le développement de la distribution sur les marchés émergents comme l'Asie et l'Amérique du sud doit s'appuyer sur une politique de partenariats ciblés, et comme en Europe, sur le développement des nouveaux médias.

(4) La présence des médias de FMM en France

Si, selon le cahier des charges de la société, les programmes des médias de FMM sont « *destinés au public international ainsi qu'au public français résidant à l'étranger* », il n'exclut en rien les auditoires étrangers résidant en France. En effet, l'originalité de son offre éditoriale apporterait un service supplémentaire intéressant pour le public d'origine étrangère résidant en France, mais aussi au demeurant le public français, et une bonne assise nationale permet d'asseoir sa notoriété et sa légitimité mondiale.

L'élargissement de la diffusion, au moins partielle, de France 24 sur la TNT est considéré comme une opportunité qui, en outre, renforcerait son positionnement sur le marché publicitaire paneuropéen.

Le renforcement de la présence de RFI et MCD sur le territoire français sera étudié. La recherche de fréquences pour RFI dans les grandes métropoles, et pour MCD en Île-de-France notamment, pourra être expertisée et des accords de partenariats et de diffusion seront recherchés avec Radio France, mais également avec des radios locales ; les possibilités de diffusion en radio numérique terrestre (RNT) seront évaluées.

(5) Le développement des nouveaux médias

Le contrat d'objectifs et de moyens expose une stratégie nouveaux médias « offensive » au sein de laquelle sont distingués les enjeux relatifs aux contenus (en réaffirmant l'identité de chaque marque tout en partageant des contenus, en développant les services participatifs et communautaires, l'offre vidéo notamment la radio filmée et les nouvelles formes d'écritures) , les enjeux relatifs aux supports (refonte de l'ensemble des sites, développement des applications et autres services pour accompagner l'explosion des usages mobiles, être en mesure de se positionner sur les offres de TV connectées et OTT), les enjeux marketing et les enjeux techniques. Cette stratégie est déclinée par média. On notera pour MCD, la mise en ligne d'un nouveau site numérique - qui sera probablement l'un des plus modernes du paysage audiovisuel arabophone.

De façon étonnante, le contrat d'objectifs et de moyens ne propose aucune réflexion, ni perspective de décision concernant le passage de l'outil de production à la Haute définition, comme a pu le réaliser TV5 Monde en 2013 et qui constitue pourtant un objectif de FMM pour France 24 pour 2014 et 2015 dont la réalisation suppose un budget conséquent.

*c) La stratégie de management et de gestion du groupe*

La nécessité de réformer et de consolider un groupe après plusieurs années d'inquiétude et d'incertitude pour les salariés explique que les principaux chantiers concernent les relations sociales et les ressources humaines (voir infra p. 51).

La gestion administrative et financière doit s'adapter à la nouvelle organisation et permettre de dégager des économies dans un contexte financier contraint avec notamment la modernisation du processus d'achat et d'investissement et la mise en œuvre d'un service d'audit interne, de développement de coopérations avec France Télévisions, Radio France, l'AFP et TV Monde, mais aussi dans le domaine de la formation avec l'INA et avec CFI, opérateur de référence en matière de coopération au profit des professionnels des médias des pays du sud.

Le COM réaffirme qu'une grande partie de l'effort doit venir de l'entreprise elle-même avec une augmentation réaliste de ses ressources propres, une rationalisation de ses processus de production et une réduction de ses frais généraux (voir infra p. 52).

*d) La trajectoire financière*

Le plan d'affaire 2013-2015 s'inscrit dans le cadre des contraintes financières qui pèsent sur le budget de l'État. Il ne permet donc de réaliser qu'une partie des objectifs généraux figurant dans le plan stratégique élaboré par l'entreprise.

Une grande partie de l'effort financier vient de l'entreprise elle-même par sa capacité à dégager des marges de manœuvre grâce à la réalisation d'économies et à la progression réaliste de ses ressources propres.

## **2. TV5 Monde : un plan stratégique soumis aux États partenaires**

Un nouveau plan stratégique de la chaîne pour la période 2014-2016 a été soumis à la conférence des ministres de TV5 à Québec en novembre 2013.

Six grands chantiers ont été définis dans le nouveau plan stratégique :

1. la recherche des pistes de synergie avec FMM (distribution, marketing, études, moyens de production lors d'opérations communes) en évitant les effets d'éviction par des redondances de programmes ;
2. le développement des synergies avec France télévisions, actionnaire de référence : association aux appels d'offre du groupe afin de réaliser des économies grâce aux effets de volume, alimentations en programme, rapprochement avec la régie publicitaire pour optimiser la commercialisation des antennes et des offres numériques ;
3. le développement des productions propres ;
4. le recentrage des productions autour de la culture et des valeurs de TV5 Monde et non seulement sur l'information, de manière à présenter une offre généraliste unique ;
5. le lancement d'une chaîne enfant en Afrique afin d'accroître l'attractivité du français et de conforter l'avenir de la francophonie ;
6. faire évoluer les relations entre TV5 monde et l'Afrique vers un partenariat plus équilibré et une collaboration plus étroite avec les chaînes et les États africains.

## **II. UNE PRIORITÉ TRADUITE PAR UNE LÉGÈRE PROGRESSION EN EUROS COURANTS DES CRÉDITS CONSACRÉS À L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR**

Préparé en parallèle à l'élaboration du contrat d'objectifs et de moyens de FMM et du plan stratégique de TV5 Monde, le projet de loi de finances permettra la mise en œuvre d'une partie des orientations stratégiques des deux sociétés.

La contrainte économique qui pèse sur l'ensemble de la loi de finances pour 2014 ne permettra guère de faire mieux. Verre à moitié plein, verre à moitié vide, les dotations progressent en euros courants, mais si peu qu'il n'est pas certain que cela représentera une augmentation de la capacité budgétaire des entreprises.

Il faudra donc que les sociétés s'appuient encore davantage sur leur capacité à dégager des ressources propres pour assurer une grande partie de leurs projets de développement. Au moins les documents stratégiques leur en donnent d'une certaine façon l'autorisation, ce qui n'avait pas été le cas jusqu'à présent, ce que vos rapporteurs avaient déplorés dans leur précédent rapport pour avis.

### ***A. UNE STABILISATION DES CRÉDITS***

Le projet de loi de finances pour 2014 est marqué par la volonté affichée par le gouvernement d'assurer le redressement des finances publiques et de mettre à contribution l'ensemble des opérateurs (sauf exception pour des secteurs prioritaires) sollicités pour trouver, soit en développant leurs ressources propres, soit en réalisant des économies de gestion, le moyen de compenser la diminution des ressources apportées par l'État en 2014.

Dans le cadre du budget triennal 2013-2015, les crédits de la mission « Médias, livre et industries culturelles » consacrés à l'audiovisuel sont appelés à diminuer de 3,4%, la moitié de l'effort étant consenti sur l'exercice 2013.



<b>Crédits prévus par la loi de programmation pluriannuelle 2013-2015 des finances publiques - mission « médias, livre et industries culturelles » (*)</b> (en millions d'euros)			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<i>Programme 115 Action audiovisuelle extérieure</i>	<b>149,4</b>	<b>148,9</b>	<b>148,4</b>
Programme 313 Contribution à l'audiovisuel et à la diversité radiophonique	285,4	186,7	86,9
<b>Total</b>	<b>434,8</b>	<b>335,7</b>	<b>235,3</b>

(\*) Plafond des crédits de paiements conformément au projet de loi de programmation des finances publiques, les plafonds des missions du budget général sont présentés hors contribution directe de l'Etat au CAS pensions

Source : PLF 2014 - Projets annuels de performances - médias, livre et industries culturelles

En revanche, la progression des recettes de la contribution à l'audiovisuel public (redevance) permet d'assurer une affectation croissante de recettes de redevance au secteur et de limiter la baisse de ses ressources (- 0,7%).

<b>Hypothèses retenues lors de la préparation de la loi de programmation pluriannuelle 2013-2015 des finances publiques - mission « Avances à l'audiovisuel public » (TTC) *</b> (en millions d'euros)			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Programme 841	2 243,1	2 336,9	2 429,2
Programme 842	268,4	267,6	266,6
Programme 843	624,6	621,8	618,3
<i>Programme 844</i>	<b>169,2</b>	<b>168,4</b>	<b>167,1</b>
Programme 845	92,4	92,2	91,8
<b>Total</b>	<b>3 397,7</b>	<b>3 486,8</b>	<b>3 572,9</b>
<b>Total des crédits « audiovisuel » HT</b>	<b>3 762,6</b>	<b>3 750,8</b>	<b>3,734,8</b>

### 1. Les dotations de FMM et de TV5 Monde dérogent une nouvelle fois à cette règle, en 2014.

En M € (HT)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 LFI	2014 PLF
INA *	75,8	78,8	81,6	84,4	85,4	90,1	90,5	90,5	69,5
Arte France	204,2	209,9	218,7	227,5	237,0	246,6	262,6	262,8	260,8
Radio France	495,2	508,3	528,4	556,2	571,9	594,1	612,3	611,7	602,5
France Télévisions	1834,3	1879,5	1945,3	2412,2	2472,5	2464,2	2533,4	2501,8	2495,0
<b>AEE/F2M** TV5 Monde***</b>	<b>239,8</b>	<b>261,9</b>	<b>288,8</b>	<b>309,9</b>	<b>326,4</b>	<b>372,6</b>	<b>314,2</b>	<b>238,7</b>	<b>240,3</b>
								<b>75,0</b>	<b>76,2</b>
Total	2849,3	2938,4	3062,8	3590,1	3693,2	3767,5	3813,0	3780,6	3744,4

\* Institut national de l'audiovisuel

\*\* la subvention pour la radio franco-marocaine Médi 1 (0,5 M€ en 2014 et 1,0 M€ en 2013 n'est pas comprise

\*\*\* Depuis le PLF 2013, la subvention est désormais versée directement à TV5 Monde.

Il est proposé d'allouer à la société France Médias Monde une dotation totale de ressources publiques de 240,3 millions d'euros HT contre 238,7 en 2013 (soit 75,4 millions au titre du programme 115 et 164,9 au titre du programme 844).

De même est-il proposé d'allouer 76,2 millions d'euros HT à TV5 Monde contre 75 millions en 2013.

Les autres sociétés de programme de l'audiovisuel voient leurs dotations diminuer comme le montre le tableau ci-après.

La dotation réservée à l'audiovisuel extérieur ne représente que 8,4% de l'ensemble des crédits.

### 2. L'origine des ressources

La répartition entre les ressources issues de la contribution à l'audiovisuel public (anciennement redevance) retracée par le programme 844 « Contribution au financement de l'action audiovisuelle extérieure » du compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public », versée par les propriétaires d'un récepteur de télévision (164,9 millions d'euros) diminue légèrement par rapport à 2013 (-0,9 million) et les crédits du budget général, programme 115 de la mission « média » (152,1 millions d'euros) sont en légère progression résultant de l'affectation de 1,5 million d'euros supplémentaires à FMM, 1,2 à TV5 Monde et de la baisse de la dotation allouée à la Compagnie internationale de radio et télévision (CIRT) qui gère la chaîne de radio franco-marocaine Medi1 qui passe de 1 million d'euros à 0,5 million d'euros.

Depuis 2012, le financement de l'audiovisuel extérieur reste majoritairement issu des ressources de la contribution à l'audiovisuel public.

en M€ (HT)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	LFI 2013	PLF 2014
<b>CAP</b>	55,9	56,5	57,5	64,0	115,1	122,6	165,8	165,8	164,9
<i>en %</i>	23,3	21,6	19,9	20,7	35,3	32,9		52,7	52,0
<b>Budget</b>	183,9	205,4	231,3	245,9	211,3	249,9	150,1	149,4	152,1
<i>en %</i>	76,7	78,4	80,1	79,3	64,7	67,1	47,3	47,3	48,0

En examinant l'évolution de la répartition du financement de l'audiovisuel extérieur sur les dix dernières années, vos rapporteurs constatent **que l'audiovisuel extérieur était principalement financé par le budget de l'État jusqu'en 2012. Désormais son financement est majoritairement issu des ressources de la contribution à l'audiovisuel public.** Même si on perçoit cette année et dans la loi de programmation pluriannuelle 2013-2015 des finances publiques l'amorce d'un timide rééquilibrage, **cette situation demeure quelque peu paradoxale puisqu'à l'inverse des autres chaînes de radio ou de télévision du service public, les programmes de l'audiovisuel extérieur sont encore loin d'être accessibles aux personnes résidant sur le territoire national,** bien que l'arrivée du numérique élargisse aujourd'hui leur diffusion, et qu'ils ne soient pas a priori conçus pour ce public.

### 3. Une dotation limitée pour de nouvelles ambitions affichées

Dans cette période de contrainte budgétaire et de redéfinition de la stratégie des opérateurs, la très légère progression des dotations en francs courants peut être perçue comme une marque d'intérêt pour l'action audiovisuelle extérieure. Pour autant les sociétés de l'audiovisuel extérieur restent placées sous une contrainte budgétaire forte, ce qui laisse peu de marges de manœuvre pour conduire les nouvelles ambitions affichées dans un contrat d'objectifs et de moyens ou dans un plan stratégique par essence volontariste.

A titre de comparaison, l'effort des principales puissances européennes en matière d'audiovisuel extérieur est à peu près équivalent : BBC World Service et BBC Monitoring, 308 millions d'euros<sup>1</sup>, Deutsche Welle, 271 millions.

<sup>1</sup> Actuellement respectivement financés par le Ministère des Affaires étrangères et le Cabinet du Premier Ministre à hauteur de 308 M€ au total, ces deux services seront, à partir de 2014 pour BBC World Service et 2015 pour BBC Monitoring, financés par la redevance. Le budget de BBC World Service pour 2014 sera alors évalué à 287 M€.

## B. DEUX DOTATIONS SOUMISES AU PARLEMENT

Depuis 2009, la dotation était versée dans sa totalité à la société Audiovisuel Extérieur de la France qui en effectuait la répartition entre les différentes entreprises. Cette répartition était validée par le conseil d'administration d'AEF, à l'occasion de l'adoption du budget consolidé.

Avec la réforme intervenue en 2012, qui a réduit la participation de FMM au capital de TV5 Monde (voir supra p. 10), **la dotation de la France à la chaîne francophone ne transite plus par ses comptes de FMM mais fait l'objet d'un versement direct** et fait l'objet d'une convention de financement entre la chaîne multilatérale et l'État français. Le programme 115 comporte en conséquence une nouvelle action « TV5 Monde ».

RESSOURCES PUBLIQUES DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR DE 2008 À 2014 (EN M€)							
	Réalisé 2008	Réalisé 2009	Réalisé 2010	Réalisé 2011	Réalisé 2012	LFI 2013	PLF 2014
Dotation globale	288,8	309,9	326,4	372,6	324,9*****	313,7	316,5
						BP	BP
AEF/FMM	223,4	239,3*	253,9**	291,1***	239,2	238,7	240,3
TV5 Monde	65,4	70,6	72,5	81,5****	75,0	75,0	76,2

\* comprend les 9,9 M€ versés par l'État à titre exceptionnel correspondant au financement du plan global de modernisation (PGM) mis en œuvre au sein de Radio France Internationale (RFI), qui s'est accompagné d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) impliquant 206 suppressions de postes et 16,8 M€ correspondant à la recapitalisation de RFI.

\*\* en 2010, les versements exceptionnels de l'État à destination de RFI correspondent : au financement de la dernière partie du PGM (12,8 M€) ; au financement de la première partie du projet immobilier (1 M€) et à une nouvelle augmentation de capital de RFI (18,5 M€).

\*\*\* en 2011, le financement complémentaire de 38,3 M€ de la part de l'État se répartit comme suit : 20,5 M€ pour le déménagement de RFI ; 17,8 M€ pour financer le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE2) mis en place en 2012 au sein de RFI, France 24, Monte Carlo Doualiya (MCD) et la holding AEF après la fusion (106 départs) ;

\*\*\*\* ce montant comprend le versement exceptionnel de 6,5 M€ pour compenser les conséquences du contrôle fiscal de TV5 Monde.

\*\*\*\*\* en 2012, une subvention complémentaire exceptionnelle de 8,5 M€ a été versée à FMM afin de financer le solde du second plan de sauvegarde de l'emploi lié à la réorganisation du groupe consécutive à la fusion de RFI et France 24 au sein du groupe FMM (6,3 M€), le retard du déménagement de RFI et Monte Carlo Doualiya à proximité de France 24 dans le cadre du moratoire lié au rapport Cluzel puis dans le cadre de la consultation du CHSCT (1,2 M€), et enfin du maintien des anciennes grilles dans le cadre du moratoire lié au rapport Cluzel puis dans l'attente de la nomination d'un nouveau président (1 M€). Par ailleurs, un virement de 2,2 M€ a été effectué au sein de la mission « Avances à l'audiovisuel public » du programme 842 « Radio France » au programme 844 « Action audiovisuelle extérieure », à titre de compensation des doubles loyers payés par l'Audiovisuel extérieur de la France en raison du retard du déménagement de RFI des bâtiments de Radio France aux nouveaux locaux.

**Depuis 2013, avec la fusion d'AEF, France 24 et RFI, les comptes, et donc le budget, la répartition entre les différentes entités n'apparaissent plus en tant que tels, car il n'y a plus lieu à l'établissement de comptabilités séparées.** En outre, tout un ensemble de services sont

désormais communs à l'ensemble des entités. Ce n'est donc qu'à travers des outils de comptabilité analytique et les éléments transmis à l'occasion des questionnaires budgétaires annuels qu'il était possible de mesurer les moyens attribués à chacune des chaînes.

**Vos rapporteurs avaient regretté, dans leur rapport sur le projet de loi de finances pour 2012, la perte d'accès direct à des éléments d'information précieux pour leurs analyses. Ils avaient réitéré en 2013 le souhait que ces informations puissent être publiées dans les documents budgétaires (projets annuels de performance) et dans les rapports d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens lorsqu'il sera établi. Cette transparence, préconisée par le rapport Cluzel, aurait aussi l'avantage de contribuer à l'apaisement du climat social.**

**Ils se réjouissent donc de voir leurs préconisations retenues dans le projet annuel de performances pour 2014, le compte de résultat prévisionnel 2014 de FMM faisant apparaître en charges d'exploitation le coût des rédactions et les coûts directs des frais de diffusion : distribution de chacune des entités.**



## **TITRE 2 : FRANCE MÉDIAS MONDE : UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RÉALISTE MAIS QUI DEVRA ÊTRE FINANCÉE EN PARTIE PAR DES RESSOURCES PROPRES INCERTAINES**

### **I. BILAN ET PERSPECTIVES**

Les grandes lignes du projet de contrat d'objectifs et de moyens ayant été exposées, les développements qui suivent présenteront selon les différentes entités (RFI, MCD et France 24) un bilan et les perspectives en termes de politique éditoriale, de diffusion et de distribution et enfin d'audience.

#### **A. LE BILAN ET LES PERSPECTIVES DE RFI**

##### **1. La politique d'édition**

###### *a) Stratégie de programmes*

RFI propose deux grilles de programmes distinctes.

La première est une grille destinée au grand public de l'Afrique, principalement de l'Afrique francophone, qui reste son « cœur de cible » ; mais elle s'adresse également à l'Afrique anglophone, avec des décrochages en langues vernaculaires.

La seconde, plus internationale, s'adresse à l'ensemble des autres territoires avec une programmation adaptée aux heures de grande écoute des différentes zones.

Par ailleurs, les grilles de RFI (RFI Monde et RFI Afrique) ont été modifiées en 2013 pour leur redonner plus de fluidité, et enrichir leurs contenus, les plans de départs ayant conduit à multiplier les rediffusions. Cette évolution permet également de renforcer l'activité sur les pages web dédiées des émissions et les réseaux sociaux de RFI.

Les principaux objectifs et nouveaux projets de RFI pour les deux prochaines années sont les suivants :

- adapter les grilles à des auditoires multiples et développer une antenne conviviale, incarnée et identifiable ;
- développer l'usage et l'apprentissage de la langue française ;
- développer les opérations de délocalisation d'antenne.

*b) Stratégie de zones et de langues de diffusion*

**RFI est aujourd'hui diffusée dans 12 langues<sup>1</sup> : français, anglais, espagnol, portugais, russe, persan, vietnamien, cambodgien, chinois, roumain, kiswahili (depuis 2011) et haoussa.**

Ce nombre est aujourd'hui sensiblement inférieur à celui de la BBC (27) ou de Deutsche Welle (28). Ceci ne signifie pas que l'offre de langues doit être figée : des langues existantes doivent pouvoir être remplacées par de nouvelles langues en fonction de l'évolution des priorités stratégiques de l'État. A cet égard, la souplesse du modèle expérimenté pour la diffusion en haoussa depuis 2006 et kiswahili depuis 2010, avec une sous-traitance de la rédaction et de la diffusion à des prestataires locaux, mérite d'être soulignée.

**Le lancement d'un décrochage en bambara, la principale langue vernaculaire parlée au Mali (0,6 M€ prévu à cet effet en 2014) s'inscrit dans cette politique.**

En Europe, la filiale « RFI Romania » à Bucarest devrait permettre à l'antenne en roumain d'augmenter son influence au sein de l'élite politique à l'aide notamment d'une campagne de communication sur les nouveaux médias.

En Asie, le développement de l'antenne en khmer de 1 heure à 13 heures via un prestataire local a donné, depuis le 3 juin et à budget constant, un nouvel élan à la présence de RFI. Ainsi le cap des 500 000 visites mensuelles a été franchi en juillet et celui des 700 000 en août.

Des développements plus modestes mais significatifs ont été ou vont être conduits pour remodeler une grille de programmes globalement persane tenant compte des sensibilités afghane et iranienne, pour développer les programmes en russe sur de nouveaux médias, via des partenariats pour atteindre un vaste et jeune public désormais intensément connecté et qui constitue le plus grand marché internet d'Europe, fournir davantage de contenus trans-medias sur Internet en plus de la diffusion en ondes courtes et moyennes sur les « pays fermés » comme la Chine et le Vietnam.

Pour les rédactions en espagnol et en brésilien, l'objectif est prioritairement de poursuivre les partenariats permettant les reprises partielles (277 radios partenaires), ainsi que la présence de RFI, sans coûts directement associés, sur les bouquets IP, DTH et câblés.

<sup>1</sup> A chacune de ces langues est dédié un site internet spécifique, qui n'est pas une déclinaison du site en français, et qui propose une production originale, correspondant à la demande de son public. Le rapport Cluzel notait que « c'est par leur contribution au site multimédia que les journalistes de RFI en langues étrangères autres que l'anglais trouveront leur meilleur moyen d'expression ».



## 2. La stratégie de diffusion

RFI poursuit, depuis le début des années 1990, une politique de diversification des modes de diffusion afin d'assurer sa distribution sur les vecteurs de diffusion les plus pertinents en fonction des contextes tant technologiques que géographiques et politiques : ondes courtes, satellites, réseaux hertziens terrestres, réseaux câblés, Internet et téléphonie.

Sur ces différents vecteurs, elle propose ses programmes au sein de ses continuités propres (RFI Afrique, RFI Monde, RFI Musique, RFI Multilingues 1 et 2, etc.) ou au sein des continuités de radios partenaires (on en dénombre plus de 800, à couverture locale ou nationale) qui reprennent quotidiennement en direct ou en différé des émissions, journaux d'informations et/ou fils musicaux de RFI en les intégrant à leur propre programmation.

### *a) Une diminution sensible de la diffusion en ondes courtes*

La quantité d'auditeurs utilisant des récepteurs en ondes courtes diminue sensiblement depuis plusieurs années. Pour autant, les ondes courtes n'ont pas d'équivalent pour des populations difficiles d'accès du fait d'un contexte géographique ou politique défavorable. Les auditeurs resteraient encore assez nombreux dans les zones rurales africaines et asiatiques.

Pour tenir compte de cette évolution, RFI a renégocié son contrat avec TDF en 2010 qui passera en volume de 90 hf/j en 2011 à 48 en 2014.

Le coût de la diffusion en ondes courtes de RFI pour 2012 était de 2,8 M€, en très forte baisse (12 M€ en 2011).

### *b) Les satellites : acheminement vers des opérateurs de bouquets de programme et diffusion direct*

Des satellites sont utilisés pour acheminer les programmes produits et assemblés au siège de RFI vers les différents sites d'émissions dans le monde. RFI utilise à cette fin des satellites à large couverture continentale qui sont complétés par des satellites de diffusion directe, qui peuvent être reçus avec des moyens techniques simples et bon marché mais qui n'offrent généralement que des couvertures régionales. Les programmes de RFI sont distribués depuis la fin des années 90 sur ce type de satellites, en général au sein de bouquets de programmes.

La présence des programmes de RFI étant considérée comme un avantage concurrentiel par les opérateurs des bouquets, ces derniers prennent généralement à leur charge les coûts techniques. Le coût du transport satellitaire pour 2013 sera de 1,2 M€.

*c) La diffusion par réseaux hertziens terrestres*

RFI poursuit sa politique pragmatique d'implantation d'émetteurs analogiques FM partout où ce mode de diffusion est accessible et où les audiences résultantes permettent d'en justifier le coût. La très forte concurrence locale (radios locales, mais aussi BBC ou Radio Chine internationale...) sur la bande FM confirme, s'il en était besoin, la légitimité de cette stratégie.

Cependant, la diffusion FM reste cependant très dépendante des autorités gouvernementales ou des situations des pays dans lesquels les émetteurs sont installés. Actuellement, les émetteurs de Djibouti sont à l'arrêt, l'émetteur de Gao, au Mali, a été détruit en 2012.

Le budget de diffusion FM de RFI pour 2013 est de 4,3 M€ (incluant frais de licence, maintenance et exploitation du réseau).

*d) Réseaux câblés*

Les programmes de RFI sont repris par de nombreux opérateurs de réseaux câblés au Canada, aux États-Unis et en Europe. Comme pour les satellites de diffusion directe, ces opérateurs prennent généralement à leur charge les coûts techniques liés à ces reprises.

*e) Internet*

RFI diffuse ses programmes en *streaming*, et en audio à la demande, au travers de ses sites internet, de son site mobile, ou de diverses applications pour Smartphones et tablettes.

La très grande majorité des fournisseurs d'accès proposent également, au sein de leurs offres à haut débit, des milliers de radios classées par thème, langues ou pays. RFI est présente dans la plupart de ces offres. RFI commence également à être disponible sur les portails de télévision connectée des principaux constructeurs.

Au contraire des coûts de diffusion classiques, les coûts de diffusion sur Internet sont directement corrélés à la consommation réelle des internautes. Les prix ayant cependant fortement baissé ces dernières années, les coûts restent maîtrisés malgré l'accroissement de l'audience. Le budget de diffusion sur Internet de RFI pour 2013 est d'environ 0,6 million d'euros.

*f) Téléphonie*

Suite à des partenariats avec la société Orange, les bulletins d'information de RFI sont accessibles, contre paiement par l'auditeur (40 francs CFA / minute), via des kiosques audiotel par tout utilisateur de téléphone portable Orange en Côte d'Ivoire, au Cameroun, au Niger et en Centrafrique. Sur tout le territoire des États-Unis, l'écoute de RFI est possible gratuitement via le réseau téléphonique terrestre par le kiosque audiotel de la société *Audionow*.

*g) Perspectives*

Les principaux objectifs et nouveaux projets de RFI pour les deux prochaines années sont les suivants :

- développer la diffusion en mobilité en bas débit ;
- lancer une plate-forme Internet de distribution des programmes radios à destination des partenaires de RFI permettant de faciliter et de suivre les reprises partielles et la syndication des contenus. Le coût de la refonte des 3 sites internet de FMM est estimé à 1 M€ ;

### **3. L'audience**

*a) En Afrique*

RFI bénéficie d'une forte notoriété en Afrique francophone.

Les résultats de sondages réalisés dans une quinzaine de capitales montrent que son existence dans des paysages radiophoniques très diversifiés est connue de 90% (moyenne pondérée) de la population. RFI fait partie des radios de référence puisque 45% des personnes interrogées citent son nom de mémoire (présence à l'esprit) en 2012.

Sur la cible des cadres et dirigeants, c'est-à-dire les leaders d'opinion, étudiée dans 14 des 15 capitales susmentionnées, RFI est leader de l'ensemble des radios, tous formats confondus. En termes de part d'audience, grâce à ses forts niveaux d'audience veille et à de bonnes durées d'écoute par auditeur, RFI conserve des parts de marché élevées et en progression dans certaines capitales.

Dans les pays anglophones étudiés - Nigeria et Tanzanie - l'impact de RFI est plus en retrait.

La comparaison de ces audiences avec celles de ses concurrentes internationales est largement en faveur de ces dernières, grâce notamment à l'antériorité de leur diffusion en langues vernaculaires comme l'haoussa et le kiswahili. Pour rappel, en Afrique anglophone, RFI diffuse en haoussa depuis mai 2007 et en kiswahili depuis juillet 2010 alors que la BBC diffuse dans ces langues depuis 1957 (33,7% d'audience au Nigeria en 2010), la Voix de l'Amérique depuis 1962 et 1979 (25,1% en 2010) et la Deutsche Welle, depuis 1963 (21,1% en 2010). Or, les résultats des sondages ont révélé que le potentiel d'audience des radios internationales réside davantage dans ces langues locales que dans l'anglais ou le français par exemple.

*b) En Asie*

Au Cambodge, l'audience cumulée hebdomadaire de RFI s'élève à 1,5% en 2012.

Les radios concurrentes internationales diffusent de plus en plus de programmes en khmer et réalisent des scores d'audience supérieurs : 23% en audience cumulée hebdomadaire pour Radio Free Asia, 17% pour Voice of America, 6,3% pour Radio Australia.

Ainsi, afin de redresser ses audiences et d'atteindre un public plus large, RFI a fortement développé sa diffusion en langue khmère, avec une rédaction de proximité à Phnom Penh. Elle émet 14 heures par jour en khmer au Cambodge depuis juin 2013 soit 13 heures de plus qu'auparavant. Des journaux d'information en français sont diffusés toutes les heures pendant la grille en khmer, de 7h à 21h. De plus, RFI a de bons espoirs d'obtenir une seconde fréquence de diffusion au Cambodge, dont la grille serait uniquement en langue française.

*c) En Amérique*

En Amérique du Nord comme en Amérique Latine, la diffusion de RFI repose sur des relais FM mais surtout sur des accords de reprises passés avec des radios ou des réseaux de radios locales publiques et privées.

30 nouvelles radios ont conclu des accords de partenariats et diffusent RFI sur le continent américain (au Québec, au Chili, en Colombie, au Brésil...). Ces radios partenaires reprennent sur leurs antennes, gratuitement et à leur convenance, les émissions de RFI en français et en langues étrangères.

*d) Les nouveaux médias*

Après une année à forte actualité internationale en 2011 qui avait permis à RFI d'atteindre des niveaux records très élevés de fréquentation et de consommation des contenus, l'année 2012 est marquée par une progression. Le nombre de visites en moyenne par mois mesurées sur les environnements des nouveaux médias de RFI (Internet et mobile) passe de 6,0 millions en 2011 à 6,8 millions en 2012.

*e) En Île-de-France*

L'audience cumulée veille de RFI, selon l'enquête Médiamétrie « 126 000 Radio Île-de-France » de janvier-mars 2013, s'élève à 1,5%, alors qu'elle était de 2,1% en septembre-octobre 2012.

#### **4. Les objectifs**

RFI préservera ses deux grilles distinctes (Afrique et Monde) pendant les grandes tranches d'information. Les nouvelles grilles lancées en mai 2013 mettent l'accent sur une interaction plus grande avec les auditeurs, fondée sur la convivialité, et valorisent davantage les rédactions en langues étrangères. Elles seront enrichies de nouveaux magazines.

RFI a développé avec succès ses émissions en Haoussa et en Kiswahili et compte poursuivre cet effort en 2014 en proposant des contenus

en langues véhiculaires africaines, et notamment, dans le contexte de la crise malienne, en Bambara.

L'offre actuelle de contenus sera enrichie par le développement de sites et d'applications numériques spécifiques avec une offre d'images.

En radio, les objectifs de consolidation sur les zones d'influence traditionnelle passeront par l'optimisation du maillage de la diffusion FM en Afrique (RFI).

Les développements en Europe et sur les marchés émergents d'Asie et d'Amérique du sud s'appuient sur des partenariats ciblés et surtout sur le développement des nouveaux médias numériques.

Le développement des nouveaux outils numériques est nécessaire à l'enrichissement des contenus diffusés et à leur propagation. En outre, les sites développés doivent désormais être accessibles sur tous les nouveaux supports (TV connectées, tablettes, mobiles...).

## **B. LE DÉVELOPPEMENT DE MONTE CARLO DOUALIYA**

Dans le cadre de la préparation du contrat d'objectifs et de moyens, la stratégie de MCD a été redéfinie.

### **1. La stratégie éditoriale**

#### *a) La ligne éditoriale de MCD et ses projets de développement.*

Radio généraliste, équilibrant ses programmes entre information et divertissement, MCD souhaite s'affirmer comme la radio de la liberté, de la laïcité et de l'universalisme de langue arabe, rajeunir et de féminiser son audience. MCD introduira l'interactivité dans l'ensemble de sa programmation, et développera des programmes spécifiques dédiés aux jeunes et aux femmes.

Son identité unique et particulière est de réaliser une programmation en France, diffusée en langue arabe. A ce titre, elle valorisera l'axe France-Monde arabe dans ces contenus en exposant davantage la culture française, l'industrie et le modèle français et développant des rendez-vous politiques avec des personnalités de France et du monde arabe.

#### *b) Les nouveaux médias*

Lancé en septembre 2013, le nouveau site Internet de MCD a vocation à devenir le point d'ancrage de la stratégie « nouveaux médias » de la chaîne. Sa ligne éditoriale prolongera et enrichira l'antenne linéaire pour rajeunir son image en offrant des contenus délinéarisés : textes, sons, images fixes et vidéos.

### Les nouveaux médias en appui de l'antenne linéaire

Le site web offrira la possibilité d'écouter en direct MCD dans les zones non couvertes par les ondes FM et OM de la radio. Les « podcasts » seront généralisés pour les tranches d'informations et les émissions. Les journalistes seront sollicités pour faire une version Internet de leurs articles. Le site sera aussi le réceptacle de la préparation de l'interactivité à l'antenne. Les réseaux sociaux seront rattachés au site : pages « facebook » des émissions, blogs et comptes « twitter » des journalistes et animateurs vedettes de la chaîne.

### Les nouveaux médias, créateurs de contenus propres

L'ambition est aussi de concevoir des programmes propres aux nouveaux médias. Les projets envisagés touchent par exemple aux domaines suivants :

- l'apprentissage du français à partir de l'arabe par une méthode en ligne et sur les applications mobiles ;
- les clés de décryptage de l'information économique ;
- la mise en ligne de sondages liés à un débat de société ou une actualité afin de dynamiser le site et de créer une proximité avec les auditeurs.

## 2. La stratégie de diffusion

MCD diffuse en ondes moyennes depuis Chypre. Elle est reçue sur tout le Proche-Orient de la Syrie à l'Irak, de l'ouest de l'Arabie saoudite à l'Égypte et l'est de la Libye.

MCD est aujourd'hui présente en FM dans 13 pays. La radio dispose de 27 émetteurs FM.

<b>Liban</b>	<b>7</b>	<b>Koweït</b>	<b>1</b>
<b>Territoires Palestiniens</b>	<b>3</b>	<b>Bahreïn</b>	<b>1</b>
<b>Irak</b>	<b>5</b>	<b>Qatar</b>	<b>1</b>
<b>Jordanie</b>	<b>2</b>	<b>E.A.U.</b>	<b>1</b>
<b>Djibouti</b>	<b>1</b>	<b>Libye</b>	<b>2</b>
<b>Soudan</b>	<b>1</b>		
<b>Sud Soudan</b>	<b>1</b>	<b>Mauritanie</b>	<b>1</b>

## 3. La stratégie d'audience

Après une décennie de relatif déclin pendant laquelle elle a perdu deux tiers de ses auditeurs, MCD a regagné une partie des auditeurs : son audience est remontée en 2012 à 7,5 millions d'auditeurs dans la zone Moyen-Orient, pays du Golfe, en Mauritanie et à Djibouti.

*a) Les régions dans lesquelles MCD doit consolider sa notoriété et son audience*

Dans son bassin d'audience historique, le Proche-Orient, MCD demeure la radio de référence. Ce statut lui a permis de développer sa couverture FM en Irak, en Jordanie, dans les territoires palestiniens et au Liban (en partenariat dans ces deux derniers pays).

MCD est considérée comme la radio qui a changé le média radio et la façon d'informer, et qui s'adresse en priorité à des individus instruits. On lui reconnaît des qualités de fiabilité et d'expertise.

En Irak, MCD arrive en seconde position des radios les plus écoutées (audience 7 derniers jours, D3 System 2009). MCD est souvent citée comme une station incontournable en temps de guerre (Liban, Syrie, Irak).

Les auditeurs de MCD saluent sa réactivité dans l'information diffusée et sa neutralité. Ils citent également son exhaustivité grâce à une couverture large et une diversité dans les sujets traités. La forte notoriété de MCD et son audience sont appuyées et renforcées par l'origine française de la station.

Mais cette notoriété lui confère une image un peu vieillissante. Dans des pays où les populations sont très jeunes, la station doit travailler à rajeunir son auditoire.

Par ailleurs, la station fait face à ses concurrentes internationales comme BBC Arabic ou de façon plus marquée SAWA (radio américaine) présente dans la zone.

Elle peut profiter de sa forte notoriété pour étendre sa diffusion à partir des bases existantes : extension de la couverture à Gaza, ouverture de FM en Égypte et en Syrie, au Yémen et rétablissement de la diffusion au Soudan, soit 5 fréquences FM à horizon de 3 ans. La chaîne devra aussi essayer d'obtenir une licence en propre au Liban. Dans l'attente, le maintien de la diffusion en ondes moyennes reste stratégique sur cette région.

Parallèlement, MCD complétera sa présence par des accords de diffusion partielle avec des radios locales partenaires. Des accords importants de reprise ou de coproduction ont été actés ces six derniers mois avec des radios en Égypte, Tunisie, Maroc, Yémen, Oman.

*b) Les régions dans lesquelles MCD doit développer sa notoriété et son audience*

Les pays du Golfe sont une zone où MCD s'est développée récemment. Elle souhaite élargir sa présence.

A Abou Dhabi, elle souhaite développer de nouvelles FM. ; à cette fin, les conditions de diffusion, notamment aux Émirats Arabes Unis, doivent être renégociées pour financer ce développement.

Dans les autres pays, les diffusions sur IP, comme en Arabie Saoudite, ou en partenariat local, comme dans l'Oman, seront privilégiées. Un effort particulier sera porté sur les nouveaux médias et la mobilité en raison de l'engouement dont ils bénéficient sur l'ensemble des pays de la zone.

En Libye, une licence de diffusion sera recherchée à Tripoli pour mettre en fonctionnement l'émetteur déjà installé. Parallèlement la notoriété sera développée à Benghazi.

*c) Les régions que MCD doit conquérir*

Au Maghreb, la radio est un média nouveau et en fort développement en raison de l'ouverture récente du paysage audiovisuel et de la floraison des radios après le printemps arabe.

MCD est la radio à privilégier, d'autant que le nom de Monte Carlo est connu des habitants de cette région. Elle poursuivra ses efforts pour l'obtention de fréquences FM dans les capitales à un coût raisonnable, notamment en Tunisie.

Dans l'attente, comme au Maroc ou en Algérie où l'accès pour les médias internationaux reste difficile, MCD privilégiera les partenariats avec des radios locales, à l'instar des accords avec le réseau Atlantic FM au Maroc, pays où la formule pourrait être étendue à d'autres partenaires tels que Médi 1. Ce tissu de partenariats locaux pourrait permettre d'envisager des opérations de délocalisation d'antenne.

Enfin, les actions de formation coopération, en liaison étroite avec CFI, seront poursuivies.

En Afrique, la présence de MCD est plus limitée.

En Afrique francophone, la présence de MCD est limitée puisqu'elle ne dispose de fréquences FM qu'en Mauritanie et à Djibouti, où elle réalise des audiences importantes. Ailleurs, son développement se limitera à des reprises partielles par des radios partenaires.

En Afrique non francophone, MCD disposait d'une présence partielle au Sud Soudan, en partage de fréquence avec RFI, présence qu'il faut essayer de réactiver, l'émetteur n'étant plus en fonctionnement faute d'autorisation locale.

*d) Perspectives de diffusion sur le territoire national*

**On notera que MCD n'est pas diffusée sur le territoire national. Il ne serait peut-être pas inutile d'envisager sa diffusion en FM dans certaines agglomérations. Le développement d'une offre privée concurrente, parfois orientée politiquement ou religieusement, laisse une place évidente pour une radio de service public en langue arabe porteuse de valeurs républicaines.** La diffusion du programme arabophone de France 24 a répondu partiellement à la réception par satellite de chaînes étrangères,



il serait important de pouvoir compléter cette offre pour la radio. **Il ne s'agit en rien de limiter la liberté d'information mais au contraire d'accroître la diversité de l'offre.** L'expérience de la diffusion de programme de RFI et MCD en langue arabe, sur une fréquence temporaire à Marseille dans le cadre de l'évènement « Marseille-Provence 2013 – capitale européenne de la culture » constitue une référence et mériterait d'être poursuivie, voire étendue à d'autres agglomérations, y compris sous forme de partenariats avec des antennes de Radio France ou avec des radios locales.

### **C. BILAN ET PERSPECTIVE DE FRANCE 24**

France 24, chaîne d'information internationale, est née de la volonté d'offrir au public international un point de vue français sur l'actualité du monde. Son cœur de cible est, en principe, constitué des leaders d'opinion, notamment les décideurs politiques et économiques. Plus généralement, elle s'adresse à l'ensemble du public régulier des chaînes d'information internationale et la structure de son audience a pu évoluer à la faveur notamment des printemps arabes. À cet égard, l'offre multilingue – français, anglais, arabe – permet d'intéresser un public varié.

#### **1. La politique éditoriale**

France 24 est une chaîne d'information continue en trois langues, le français, l'anglais et l'arabe, dont la mission est de couvrir l'actualité internationale avec réactivité, rigueur et le recul nécessaire. Elle doit cultiver ce format. Le temps d'antenne est partagé également entre l'actualité et le décryptage de l'information. La rédaction s'organise autour de 2 axes principaux, les actualités et les magazines, en suivant sa mission principale qui consiste à couvrir l'actualité internationale 24h sur 24 et 7 jours sur 7 en 3 langues mais avec une seule ligne éditoriale.

La chaîne porte un regard universaliste et humaniste, en mettant en avant l'expression de la diversité, la confrontation des opinions, le sens du débat, la culture et l'art de vivre à la française.

Elle a pour objectif de s'imposer comme une référence et de constituer une alternative aux autres chaînes d'information internationales, partout dans le monde.

Les objectifs de la stratégie éditoriale de France 24 sont :

- développer et adapter la stratégie de multilinguisme ;
- promouvoir la diversité sur les antennes ;
- pour l'information, réduire les rediffusions ;
- revisiter l'habillage de la chaîne ;
- proposer de nouveaux contenus et de nouvelles émissions.

Son multilinguisme est l'un de ses axes stratégiques, car il élargit la diffusion et la compréhension de ses contenus. Ses trois langues sont au service d'une ligne éditoriale commune.

Dans le cadre de son futur contrat d'objectifs et de moyens, France Médias Monde l'assouplissement du parallélisme entre les trois antennes de télévision (francophone, anglophone et arabophone) permettra de contextualiser davantage certains faits d'actualité en fonction de la langue et de la culture d'origine des téléspectateurs. La version arabophone sera mise au niveau des autres versions. Un effort sera engagé pour développer la production propre.

### **I. La diffusion de programmes en arabe**

La grille actuelle vise à consolider les progressions successives enregistrées par l'antenne arabophone, depuis le passage à la diffusion continue, et qui lui ont permis de se positionner comme l'une des principales chaînes pour les téléspectateurs arabophones, aussi bien dans les pays arabes qu'au sein des communautés arabes installées en Occident.

Plusieurs facteurs ont contribué à ce succès tels que la modernité du ton de la chaîne et la singularité du regard qu'elle porte sur l'actualité du monde arabe, empreint des valeurs laïques et humanistes françaises. Ce positionnement a fait de ces programmes une alternative aux autres chaînes locales et internationales dans le monde arabe.

La nouvelle grille a pour but de consolider cette identité, en consacrant davantage de sujets et de programmes à la France et à l'actualité française, dans les domaines politique, social, économique et culturel, ainsi qu'en mettant à l'antenne de nouveaux programmes tels que « l'heure du Maghreb » ou « le journal des journaux du monde arabophone ».

### **II. La diffusion de programmes en anglais**

La diffusion en anglais, principale langue utilisée dans les échanges internationaux, est l'un des axes stratégiques de France 24. Elle répond à la nécessité de s'adresser au plus large public possible et plus particulièrement aux leaders d'opinions pour lesquels la maîtrise de l'anglais est acquise. Ainsi la diffusion de la version anglophone de France 24 est mondiale.

Il s'agit de proposer au monde anglo-saxon une approche française des événements internationaux.

De plus, en termes de diffusion, la zone de pertinence éditoriale de la chaîne anglophone s'étend de plus en plus à des pays où l'anglais est la langue dominante (Thaïlande, Inde, États-Unis, Europe du Nord).

La grille des programmes de la chaîne anglophone ne duplique pas celle de la chaîne francophone. Elle a été adaptée en fonction du public anglophone. Les synergies entre les deux antennes, vitales du point de vue économique, demeurent néanmoins.

Les tranches principales de diffusion ont jusqu'à présent été la matinée et la soirée pour une durée de quatre heures dans les deux cas. Mais tandis que ces heures ont permis de mieux cibler l'audience en Europe, au Maghreb et dans l'Afrique francophone, elles n'ont cependant pas contribué à élargir l'audience de la chaîne au public anglophone.

Il est donc envisagé d'ajouter de nouvelles tranches, de 13h00 à 15h00 et de 18h00 à 20h00, afin d'atteindre l'audience la plus large possible.

**A côté de ses chaînes, France 24 a développé sa diffusion sur les nouveaux supports de communication.** Le développement des nouveaux outils numériques est nécessaire à l'enrichissement des contenus diffusés et à leur propagation. En outre, les sites développés doivent désormais être accessibles sur tous les nouveaux supports (TV connectées, tablettes, mobiles...).

Le site Internet *France24.com* est composé de trois versions différentes correspondant aux langues de diffusion de la chaîne (français, anglais et arabe). Il propose des contenus provenant des différentes antennes ainsi que des contenus propres tels que des articles factuels et d'analyse, des diaporamas, des infographies interactives, des web-documentaires.

La chaîne est diffusée en direct sur le site, qui propose également les émissions et les journaux en vidéo à la demande.

France 24 a pour projet, en 2014, de lancer deux nouvelles applications pour mobiles et tablettes et de proposer une nouvelle version des sites Internet de ses trois antennes.

Les équipes dédiées aux sites web sont constituées de 35 journalistes permanents auxquels s'ajoute une quinzaine de pigistes (hors correspondants) se relayant de manière quasi continue.

Le budget de la rédaction internet trilingue en 2012 s'élevait à 3,5 millions d'euros.

En 2012, les ressources propres générées sur les nouveaux médias pour France 24 s'élevaient à près de 0,6 million d'euros.

## **2. La diffusion**

### *a) La couverture géographique*

Depuis son lancement en 2006, la distribution de France 24 ne cesse de croître. Entre 2008 et le quatrième trimestre 2013, le nombre de foyers TV recevant France 24 (toutes langues confondues) est passé de 90 millions pour atteindre 222 millions.

Ce chiffre s'élèvera à 253 millions de foyers en novembre grâce au lancement de la chaîne sur l'opérateur satellite public indien *DD Direct* (contrat signé, 20 millions de foyers déclarés) et sa reprise par l'opérateur satellite payant *Dish TV* (11 millions de foyers déclarés). Au total, le nombre de foyers recevant France 24 aura progressé de 47 millions de foyers sur l'ensemble de l'année 2013.

*b) Une diffusion qui se développe par des moyens nombreux*

Modes de diffusion		Nombre de foyers recevant France 24 (en millions)		Mode de réception
		2012	2013	
Satellites de diffusion primaire	DTH free ti air	71,5	74,47	en clair et gratuit
	DTH/Opérateurs (reprise dans les EPG des bouquets satellites payants)	49	28,85	abonnés
Satellites de diffusion secondaire	DTH/Opérateurs		28,15	abonnés
Distribution OTT	Référencent sur plate-forme payante		5,33	
Accords de distribution avec des réseaux câblés et MMDS		27,5	39,62	abonnés
Accords de distribution avec des réseaux ADSL/ IPTV		21,5	26,42	abonnés
Accords de distribution en mode TNT		22,5	19,01	En clair et gratuit
		répartis principalement en Italie, aux États-Unis, au Royaume-Uni ainsi que dans les Départements et les Territoires d'Outre-Mer		
<b>Total Foyers TV</b>		192	221,86	
Hôtels		plus d'une centaine de pays	9 000 hôtels 1,2 million de chambres	
Distribution Internet	PCTV		4,8 millions d'individus	abonnés
	Mobile		33,06 millions d'individus	abonnés

*Diffusion satellite primaire = capacité satellite de France 24.*

*Diffusion satellite secondaire = capacité satellite de l'opérateur qui diffuse France 24.*

Suivant les dernières prévisions, le coût total de la diffusion de France 24 durant l'année 2013 s'élèvera à :

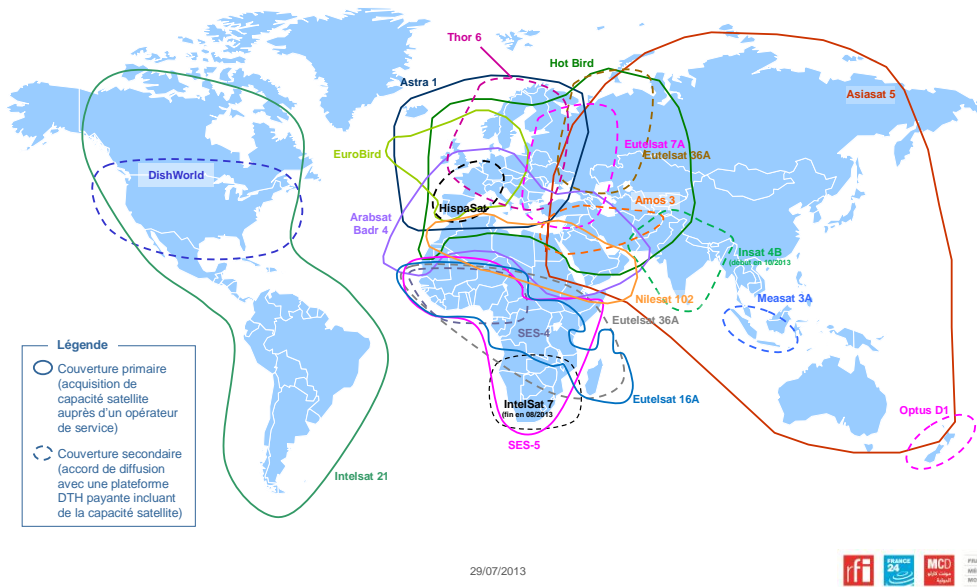
. 4,9 millions d'euros en capacité satellite primaire (4,5 millions d'euros en 2011),

. 2,5 millions d'euros en capacité satellite secondaire (3,2 millions d'euros en 2011),

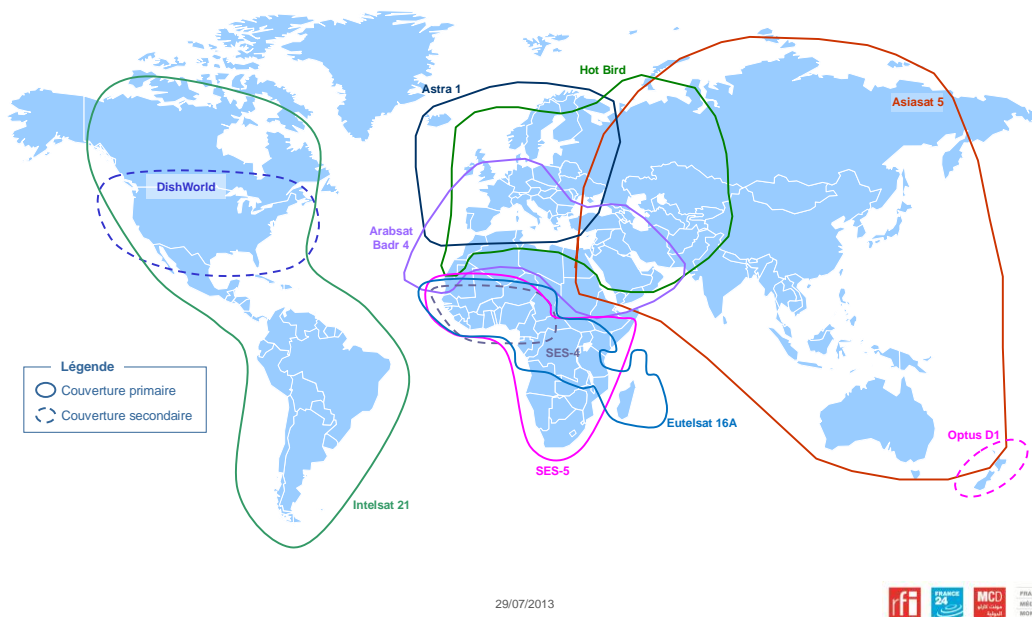
. 3,0 millions d'euros en référencement câble, MMDS et ADSL (2,2 millions d'euros en 2011),

. 1,8 million d'euros pour la distribution / diffusion TNT.

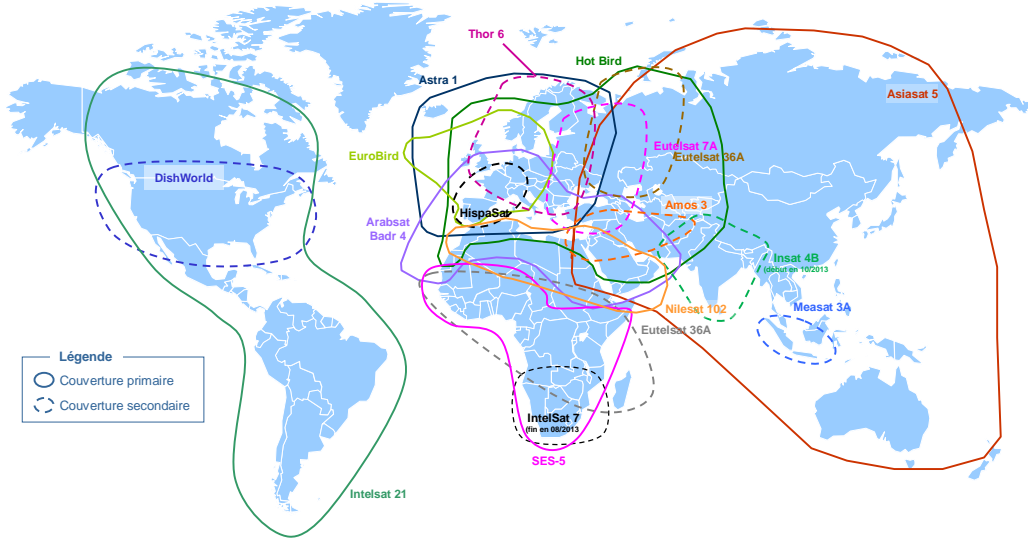
### DIFFUSION DE FRANCE 24 – TOUTES VERSIONS



### DIFFUSION DE FRANCE 24 – VERSION FRANÇAISE



DIFFUSION DE FRANCE 24 – VERSION ANGLAISE



29/07/2013



DIFFUSION DE FRANCE 24 – VERSION ARABE



29/07/2013



*c) La distribution et la prospection*

La diffusion s'accompagne d'un effort de prospection et de suivi du réseau des distributeurs qui assurent la présence gratuite, parfois payante de France 24 au sein des bouquets de programmes qu'ils proposent à leurs clients.

La prospection et le suivi du réseau de distributeurs de France 24 est assurée en premier lieu par une équipe « commerciale » d'une douzaine de collaborateurs organisée par zone et métier qui s'appuie sur un réseau d'agents (représentants locaux) qu'elle anime et sur les réseaux diplomatiques français qui constituent une aide précieuse pour établir des contacts sur les marchés.

*d) Stratégie de diffusion*

L'Afrique, tant francophone qu'anglophone, est considérée comme la zone de consolidation de la chaîne. Une attention particulière sera par ailleurs portée au passage à la TNT du continent africain.

L'Europe reste une zone importante compte tenu du potentiel de développement des recettes publicitaires que FMM pourrait y réaliser<sup>1</sup>.

Le lancement de la diffusion du signal anglophone de France 24 en HD en Europe, s'il n'est pas prévu pendant la période de ce COM (2013-2015), devra être préparé. Le passage en HD est en effet nécessaire à moyen terme afin de répondre aux nouveaux standards exigés par les distributeurs européens et ainsi maintenir la couverture de France 24 dans cette zone<sup>2</sup>.

Par ailleurs, FMM considère l'Asie comme sa principale zone de conquête. Afin d'améliorer la distribution et la notoriété de la chaîne, 0,9 M€ supplémentaires seront investis en marketing et 1 M€ en distribution dont 0,6 M€ en Inde sur la période du COM.

### **3. L'audience**

*a) En Afrique francophone*

En Afrique, la chaîne a consolidé sa position de première chaîne d'information internationale auprès d'une audience grand public et est désormais une chaîne de référence pour la population de leaders d'opinion.

---

<sup>1</sup> 38% des recettes publicitaires de la chaîne en 2012, pour une audience veille moyenne par mois de 3,5 % (étude EMS).

<sup>2</sup> La migration de la production en HD est envisagée dans le cadre du COM et France 24 souhaite s'engager dans cette voie dès 2014 en profitant du renouvellement nécessaire de ses équipements. Toutefois, cette évolution reste conditionnée par la capacité de F2M à financer le dispositif dans le respect de la trajectoire financière négociée avec l'Etat.

Sur le périmètre Africascope en 2012, France 24 est la chaîne d'information internationale leader en audience quotidienne : chaque jour elle touche en moyenne 16% des 15 ans et plus vivant en milieu urbain. Sa principale concurrente sur la zone, Euronews, enregistre 9% d'audience quotidienne.

L'ensemble de ses autres concurrentes (Al Jazeera, CNN International et BBC World News) font moins de 1%.

Si l'audience hebdomadaire, en cumul, est meilleure que celle de 2011 (52,4% contre 49,2%), celle des cadres et des dirigeants, le cœur de cible de France 24, est néanmoins en baisse (de 88,3% à 85,3%).

Dans les années à venir, les principaux objectifs de la chaîne seront de maintenir son niveau d'audience en Afrique francophone face aux concurrents historiques et aux nouveaux concurrents, notamment africains.

*b) En Afrique du Nord et au Maghreb*

La présence de France 24 dans cette zone est renforcée par sa diffusion en langue arabe.

Au Maghreb, l'audience de France 24 avait fortement progressé en 2011, en étant au rendez-vous du « printemps arabe ». En 2012, les audiences de la chaîne marquent un recul sur la zone, mais celui-ci concerne l'ensemble des chaînes d'information internationales tant pan-arabes qu'occidentales. Dans ce contexte, France 24 est malgré tout parvenue à consolider sa position d'alternative aux chaînes d'information pan-arabes, en confortant son rang de 2e chaîne d'information la plus regardée par les leaders d'opinion au Maghreb, juste derrière Al Jazeera.

*c) Au Proche et Moyen-Orient*

Après une année 2011 où les indicateurs de notoriété et d'écoute de France 24 avaient fortement progressé, l'année 2012 confirme que la chaîne continue à s'installer en consolidant son taux d'écoute. Sa notoriété globale reste stable par rapport à 2011 à 65%, la plaçant devant Al Hurra et Sky News Arabia.

Si l'audience mesurée sur les sept derniers jours est en progression d'un point par rapport à 2011, essentiellement du fait des audiences en Egypte et en Jordanie, l'audience veille est stable par rapport à 2011, s'établissant à 5,6% de la population de plus de 15 ans au Liban, et à 0,6% en Arabie Saoudite. (Etude Ipsos Stat 2012)

L'objectif est donc de concrétiser davantage cette dynamique sur la zone du Moyen-Orient pour s'y imposer sur son cœur de cible de leaders d'opinion et élargir son audience au grand public.



*d) En Europe*

Selon l'enquête Synovate EMS, France 24 enregistre une notoriété de 27,3% et une audience hebdomadaire de 3,9%. La chaîne reste encore, cependant, loin de ses principales concurrentes (CNN International, Euronews et BBC World News, dont la notoriété dépasse les 60%, et dont l'audience hebdomadaire atteint 12%). Les derniers résultats montrent néanmoins que France 24 se positionne devant Al Jazeera en anglais en termes d'audience (3,4%), bien que la chaîne qatarie bénéficie d'une notoriété plus de deux fois supérieure. Enfin, France 24 creuse dorénavant l'écart avec Deutsche Welle TV (24,7% de notoriété) et enregistre deux fois plus d'audience que la télévision internationale allemande (1,5% d'audience hebdomadaire).

*e) Sur les nouveaux médias*

France 24 a su tirer profit de la richesse de l'actualité internationale particulièrement en 2011 pour s'installer et élargir son audience sur les nouveaux médias.

Visiteurs uniques par mois en millions.		
2010	2011	2012
5,8	9,9	10,8 <sup>1</sup>

*Source : Digital Analytix, ComScore*

Cette tendance s'est encore accentuée lors du premier semestre 2013 avec une forte progression de la fréquentation des environnements « nouveaux médias » de France 24. Avec 13,8 millions de visites mensuelles, cette fréquentation progresse de plus de 28% par rapport à la moyenne de 2012. La couverture de la guerre au Mali a été un élément moteur de la fréquentation du site en français de la chaîne (plus de 1,2 million de visites).

---

<sup>1</sup> 49 % de l'audience en français était située en France, tandis que 59 % de l'audience anglophone était localisée en Amérique du Nord.

## II. UNE ÉQUATION BUDGÉTAIRE QUI REPOSE SUR LA CAPACITÉ DE L'ENTREPRISE À DÉGAGER DES MARGES DE MANŒUVRE SUFFISANTES

L'équation budgétaire pour 2014 est en adéquation avec la trajectoire financière proposée par le projet de contrats d'objectifs et de moyens. Elle repose néanmoins sur la capacité de l'entreprise à dégager des marges de manœuvre suffisantes pour réaliser à la fois les objectifs attendus dans ce projet de contrat et ses propres projets de développement, notamment la mutation en HD de son outil de production.

### A. LE PLAN D'AFFAIRES 2013-2015 ADOSSÉ AU PROJET DE CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

#### COMPTE DE RESULTAT ANALYTIQUE PREVISIONNEL 2011 – 2015

(montants en millions d'euros)

	2011 réel	2012 réel	2013 reprev	2014 PLF	2015 PLF	Evolution 2011-2015 fav / (défav)	Evolution 2013-2015 fav / (défav)
<b>PRODUITS</b>	<b>263,5</b>	<b>248,6</b>	<b>249,0</b>	<b>251,5</b>	<b>253,9</b>	<b>-3,6%</b>	<b>2,0%</b>
Dotation publique	252,7	237,4	238,7	240,3	242,1	-4,2%	1,4%
Ressources propres (1)	9,8	10,7	8,2	9,5	10,4	6,1%	27,2%
Autres produits	1,0	0,5	2,2	1,8	1,5		
<b>CHARGES</b>	<b>(262,3)</b>	<b>(243,8)</b>	<b>(248,0)</b>	<b>(251,4)</b>	<b>(253,9)</b>	<b>-3,2%</b>	<b>2,4%</b>
Coût des grilles de programmes	(159,8)	(162,4)	(167,6)	(169,8)	(172,4)	7,9%	2,8%
Frais de diffusion / distribution (coûts directs) (2)	(36,8)	(25,3)	(27,1)	(27,5)	(27,7)	-24,8%	2,0%
Nouveaux médias	(3,9)	(2,6)	(2,9)	(3,6)	(3,6)	-8,0%	24,2%
Filiales (RFI Roumanie)	(0,8)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)		
Fonctions supports et moyens généraux	(61,0)	(52,8)	(49,8)	(49,9)	(49,7)	-18,6%	-0,2%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>1,2</b>	<b>4,8</b>	<b>1,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>		
<b>AUTRES RESULTATS</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>		
<b>RESULTAT NET (hors charges excep HD)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>3,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		
<b>Masse salariale (base comptes 64)</b>	<b>(122,5)</b>	<b>(124,7)</b>	<b>(126,9)</b>	<b>(128,3)</b>	<b>(129,2)</b>		

(1) La baisse des ressources propres entre 2012 et 2013 prend en compte sur 2013 l'absence de minimum garanti sur le chiffre d'affaires pub F24 et la perte du contrat Euranet concernant RFI

(2) la baisse des coûts de diffusion / distribution prend en compte l'économie réalisée en 2012 sur les ondes courtes dans le cadre de la renégociation du contrat TDF

Par rapport aux prévisions d'exécution de l'exercice 2013, ce plan prévoit de mobiliser 10,8 de millions d'euros sur la période 2014-2015 qui constitue sa marge de manœuvre pour conduire son développement :

- une progression de la dotation publique de 3,4 millions d'euros entre 2013 et 2015 soit +1,4% sur 2 ans (0,7% par an).
- le bénéfice du crédit impôt compétitivité emploi (CICE) pour 1 million d'euros.
- Une progression des ressources propres de 27,2% en deux ans, passant de 8,2 millions d'euros à 10,4, évolution ambitieuse au regard de la difficulté à mobiliser des

ressources pour étendre la couverture et des actions de marketing, condition nécessaire pour développer audience et notoriété.

- Les économies et redéploiements : 4,2 millions d'euros, prenant en compte la rationalisation du mode d'exploitation des régies de production et de diffusion de France 24 (1,4 million d'euros), une amélioration de la planification des activités du personnel (1,5 million d'euros) et un nouvel objectif de baisse des frais généraux (1,3 million d'euros).

#### **B. L'APPORT DE VERSEMENTS COMPLÉMENTAIRES EN LOI DE FINANCES RECTIFICATIVE POUR 2012 A ÉVITÉ LE REPORT DE CHARGES REDOUTÉ SUR L'EXERCICE 2013**

Dans leur précédent rapport, vos rapporteurs s'étaient inquiétés de l'effet de ciseaux entre ressources et charges susceptible de se manifester en 2013. *« Sauf à desserrer la contrainte budgétaire, il y a donc peu de marges de manœuvre pour AEF et les entités qui la composent et le risque de déficit évoqué tant par l'inspection générale des finances que par le rapport Cluzel pourrait devenir effectif dès l'exercice 2013 ».*

Fort heureusement, l'exercice 2013 a été possible en gestion par l'apport de financements exceptionnels en loi de finances rectificatives pour 2012 qui ont limité le report de charges.

Une subvention complémentaire exceptionnelle de 8,5 M€ a été versée à FMM afin de financer le solde du second plan de sauvegarde de l'emploi lié à la réorganisation du groupe consécutive à la fusion de RFI et France 24 au sein du groupe FMM (6,3 M€), le retard du déménagement<sup>1</sup> de RFI et Monte Carlo Doualiya à proximité de France 24 dans le cadre du moratoire lié au rapport Cluzel puis dans le cadre de la consultation du CHSCT (1,2 M€), et enfin du maintien des anciennes grilles dans le cadre de ce même moratoire puis dans l'attente de la nomination d'un nouveau président (1 M€).

Par ailleurs, un virement de 2,2 M€ a été effectué au sein de la mission « Avances à l'audiovisuel public » du programme 842 « Radio France » au programme 844 « Action audiovisuelle extérieure », à titre de compensation des doubles loyers payés par l'Audiovisuel extérieur de la France en raison du retard du déménagement de RFI des bâtiments de Radio France aux nouveaux locaux.

---

<sup>1</sup> Le coût global du projet immobilier a augmenté de 13,4 M€ par rapport au budget initial, celui-ci passant de 30,4 M€ à 44 M€. L'État a financé le projet immobilier à hauteur de 27,7M€. La société a quant à elle autofinancé le projet à hauteur de 16,3 M€.

Cet apport a redonné quelques marges de manœuvres en gestion à la direction de FMM.

### C. L'EXERCICE BUDGÉTAIRE 2014 RESTERA NÉANMOINS TENDU

#### 1. Les comptes France Médias Monde

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les comptes de FMM pour 2011 et 2012 et les comptes de résultats prévisionnels pour 2013 et 2014. On observe de légères variations (\*) pour 2014 par rapport au tableau présenté dans le programme annuel de performances.

<i>en millions d'€</i>	Réel 2011	Réel 2012	Budget 2013	Budget rectifié	PLF 2014
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>263,5</b>	<b>248,6</b>	<b>250,5</b>	<b>249,0</b>	<b>251,5*</b>
Dotation publique d'exploitation	252,7	237,4	238,7	238,7	240,3
Ressources propres (1)	9,8	10,7	9,7	8,2	9,5 (*)
Publicité/parrainage	4,4	5,1	4,6		
Diversification et autres ressources propres	3,7	4,1	4,3		
Financements européens	1,0	1,7	0,8		
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(262,3)</b>	<b>(243,8)</b>	<b>(249,5)</b>	<b>(248,0)</b>	<b>(251,4)*</b>
Coût des grilles de programmes	(159,8)	(162,4)	(168,6)	(167,6)	(169,8)
Rédactions	(104,4)	(107,0)	(108,7)	(105,3)	(109,6)
RFI	(47,2)	(47,8)	(48,4)	(46,7)	(48,7)
France 24	(50,7)	(52,3)	(52,7)	(51,3)	(53,2)
MCD	(6,4)	(6,9)	(7,5)	(7,3)	(7,6)
Coûts techniques (DTSI)	(55,4)	(55,5)	(60,0)	(58,7)	(60,3)
Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) (2)	(36,8)	(25,3)	(27,1)	(28,4)	(27,5)
RFI	(18,8)	(9,1)	(9,5)	(9,5)	(9,5)
France 24	(13,6)	(11,8)	(13,0)	(14,3)	(13,4)
MCD	(4,4)	(4,4)	(4,6)	(4,6)	(4,6)
Fonctions transverses/supports et moyens généraux	(61,0)	(52,8)	(50,3)	(49,8)	(49,9)*
Subventions (RFI Roumanie)	(0,8)	(0,6)	(0,6)	(0,6)	(0,6)
Nouveaux médias	(3,9)	(2,6)	(2,9)	(2,9)	(3,6)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1,2</b>	<b>4,8</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,1</b>
<b>Autre résultats</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Masse salariale</b>	<b>(122,5)</b>	<b>(124,7)</b>	<b>(126,9)</b>	<b>(126,9)</b>	<b>(128,3)</b>

(1) La baisse des ressources propres entre 2012 et 2013 prend en compte sur 2013, l'absence de minimum garanti sur le chiffre d'affaires publicité de France 24 et la perte du contrat Euranet concernant RFI

(2) La baisse des coûts de diffusion/distribution prend en compte l'économie réalisée en 2012 sur les ondes courtes dans le cadre de la renégociation du contrat TDF

(3) charges exceptionnelles d'implémentation, transformation et évolution des processus dans le cadre de la migration en HD de l'outil de production.

<b>Compte de résultat prévisionnel</b>				
<i>en millions d'€</i>	<b>Budget 2013</b>	<b>PLF 2014</b>	<b>Evolution 2014/2013</b>	
			<b>Écart</b>	<b>%</b>
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>250,5</b>	<b>251,8</b>	<b>+ 1,3</b>	<b>+ 0,5%</b>
Ressources publiques	238,7	240,3	+ 1,6	+ 0,7%
Ressources propres	9,7	9,8	+ 0,1	+ 0,9%
Autres produits d'exploitation	2,2	1,8	-0,1	-18,8%
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>249,5</b>	<b>251,7</b>	<b>+ 2,2</b>	<b>+ 0,9%</b>
Coût des grilles de programmes	168,6	169,8	+1,2	+ 0,7%
Frais de diffusion et de distribution	27,1	27,5	+0,4	+ 1,5%
Fonctions transverses/supports et moyens généraux	50,3	50,2	-0,1	-0,2%
Subventions versées aux filiales (RFI Roumanie)	0,6	0,6	+0,0	+0,2%
Nouveaux médias	2,9	3,6	+0,7	+23,8%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1,0</b>	<b>0,1</b>		
<b>Autres résultats</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,1</b>		
<b>Résultat net</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		
<b>Masse salariale</b>	<b>126,9</b>	<b>128,3</b>	<b>+1,4</b>	<b>+1,1%</b>

La progression des produits d'exploitation est la conséquence de celle des ressources affectées et des ressources propres dont l'estimation est plus réaliste que dans le PLF 2013, mais qui reste ambitieuse.

L'augmentation des charges d'exploitation prend en compte les projets de développement, y compris l'amortissement des investissements dans les nouveaux outils de production. Elles sont revues également à la baisse dans le 1<sup>er</sup> tableau par 0,3 million d'euros d'économies supplémentaires à réaliser sur les fonctions transverses, supports et moyens généraux.

La masse salariale depuis 2013 est supérieure à 50% des charges d'exploitation. En 2014, avec 128,3 millions d'euros pour un effectif de 1 714 ETP (permanents et non permanents), elle représentera 51% des charges d'exploitation.

Des économies sont attendues de la rationalisation du mode d'exploitation des régies de télévision, de l'optimisation de la planification des personnels, de la poursuite de la baisse des frais de fonctionnement.

## **2. Les facteurs d'incertitude**

### *a) Une évaluation plus réalistes des ressources propres*

Le niveau attendu des ressources propres est évalué de façon plus réaliste qu'en 2013, mais reste ambitieux. Les dernières données communiquées par le ministère de la culture et de la communication

reproduite dans le 1<sup>er</sup> tableau ci-dessus, fait ressortir pour 2013 une prévision de ressources propres actualisées à 8,2 millions d'euros au lieu de 9,7, et par voie de conséquence, une proposition d'inscription au budget 2014 de la société à hauteur de 9,5, ce qui paraît ambitieux sauf à pouvoir démarrer une exploitation sur le territoire métropolitain avant la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2014.

(1) Les ressources publicitaires de France 24

Jusqu'en 2012, FMM bénéficiait d'une garantie de chiffres d'affaires minimum de la régie France Télévisions Publicité (FTP) à laquelle elle a confié pour une durée de 5 ans (2011-2015) la commercialisation des espaces publicitaires de France 24. Cependant, les recettes effectivement réalisées se sont toujours révélées très inférieures au montant garanti. (1,7 million d'euros en 2011 pour 3,2 garantis et 2,3 en 2012 pour 3,7 garantis). L'absence de minimum garanti à partir de 2013 avait conduit la société AEF à revoir à la baisse son objectif de recettes publicitaires pour France 24 en 2013 (au maximum 3,0 millions d'euros contre un objectif initial de 5,8 millions d'euros lors de la signature du contrat).

Au vu des résultats obtenus en 2012, vos rapporteurs estimaient que cet objectif ne pourrait pas être atteint. « *La prudence eût commandé qu'on se calât sur la réalisation attendue pour 2012* ».

De fait, lors du vote du budget 2013, un objectif de 2,9 M€ a été inscrit. À mi année, FTP a une nouvelle fois révisé ses prévisions à la baisse, établissant l'objectif à 2,2 M€. FTP explique cette nouvelle prévision par les conséquences, sur le marché publicitaire européen, de la concentration des achats d'espaces sur les chaînes leaders et par la concurrence croissante sur le secteur des chaînes d'information internationales. FTP a toutefois identifié la commercialisation des espaces publicitaires sur les nouveaux médias comme un levier de croissance à exploiter.

À ce stade, face à la poursuite des difficultés sur le marché publicitaire européen, FTP anticipe une stabilité des recettes publicitaires de France 24 en 2014. Cet objectif de stabilité a été retenu dans le projet annuel de performances pour 2014 (indicateur 3.1).

(2) Les ressources publicitaires de RFI et MCD

Concernant **RFI et MCD**, l'activité de régie publicitaire a été conservée en interne. Le potentiel de développement des recettes est certes plus faible en radio qu'en télévision, mais les objectifs prévus en 2013 pour RFI devraient quasiment être tenus (1,7 million d'euros). Cet objectif a été reconduit pour 2014 (indicateur 3.1)

(3) Une réflexion sur la spécificité des médias publics internationaux est nécessaire.

On notera également que des contraintes déontologiques (pas de publi-reportage, interdiction de parrainer les émissions d'information)

pèsent sur les médias publics d'information qui brident l'augmentation des ressources publicitaires.

On peut d'ailleurs s'interroger sur l'opportunité de dégager les chaînes de FMM de ces obligations, qui sont avant tout destinées à protéger le public national au titre du droit de la consommation et plus prosaïquement à laisser une part de marché aux opérateurs privés qui ne bénéficient pas de dotations publiques et qui pourraient considérer que ces dotations constituent des distorsions de concurrence si les médias publics obéissaient aux mêmes règles qu'eux pour l'accès aux ressources publicitaires.

Toutefois, les concurrentes directes de FMM, notamment les chaînes internationales étrangères, dont certaines à financement public, ne se privent pas de ce type de recettes commerciales. En outre, un assouplissement permettrait d'offrir des espaces intéressants pour la promotion de productions françaises en parfaite synergie avec les objectifs de la diplomatie économique promue par le ministre des affaires étrangères.

Dans cette compétition, on comprend mal que pour des raisons strictement nationales, et alors même que leurs programmes connaissent une diffusion limitée sur le territoire national, les chaînes internationales françaises soient contraintes d'affronter la compétition internationale avec des semelles de plomb.

A tout le moins, faudrait-il évaluer sérieusement le bénéfice que ces sociétés pourraient retirer d'un allègement de leurs contraintes en le mettant en regard des inconvénients possibles (conciliation avec les règles nationales des pays où elles sont diffusées y compris le territoire français pour leurs nouveaux projets de développements).

#### (4) Les autres ressources propres

Enfin, il est prévu une augmentation de 0,9% des autres ressources propres (diversification et des produits dérivés, produits des appels à projets européens etc. (+ 0,1 million d'euros) et une baisse de 0,4 million d'euros des autres produits d'exploitation. En effet, pour des montants évalués dans le PAP 2013 respectivement 12,3 et 8,2 millions d'euros, FMM n'a inscrit dans son budget pour 2013 que 9,7 et 2,2 millions d'euros confirmant ainsi l'observation de vos rapporteurs qui n'avaient pas trouvé de justification particulière autre que celle de faire apparaître une progression de ressources propres et des produits d'exploitation afin d'équilibrer artificiellement le compte de résultat prévisionnel.

**Vos rapporteurs ne peuvent que saluer une appréciation plus juste et plus réaliste du niveau des ressources propres et des autres produits d'exploitation dans le compte de résultat prévisionnel présenté dans le PAP 2014, même si elle reste à leurs yeux ambitieuse sauf à permettre à FMM de développer sa diffusion sur le territoire national dès le courant de l'année 2014. Ils souhaitent également que s'engage rapidement une**

**réflexion sur les spécificités des médias publics internationaux au regard des règles « déontologiques » applicables en matière de publicité et de parrainage.**

*b) La diffusion sur les réseaux nationaux*

Un moyen relativement simple de développer des ressources de publicité et de parrainage ou d'amortir les coûts de fabrication de certains programmes serait d'assurer une visibilité des productions de FMM sur les réseaux nationaux. Cela suppose toutefois un investissement modique en moyens de diffusion, de l'ordre de 0,3 à 1,2 million d'euros pour une extension de la diffusion en FM de RFI ou la diffusion de MCD dans certaines agglomérations, de l'ordre de 8 millions d'euros (ce qui est inabordable actuellement) pour France 24 mais qui devrait à tout le moins être autorisée à pouvoir faire diffuser certains de ces programmes sur des chaînes hôtes dans certains créneaux horaires..

- (1) Le projet de COM 2013-2015 de France Médias Monde (FMM) prévoit de rechercher des opportunités de développement de la diffusion en FM de ses radios en France métropolitaine.

France Médias Monde souhaite étendre la diffusion en FM de Radio France internationale (RFI), actuellement diffusée en FM uniquement à Paris.

FMM souhaiterait également obtenir cinq fréquences supplémentaires pour RFI à Marseille, Strasbourg, Lyon, Bordeaux et Toulouse, ainsi que deux fréquences à Paris et Marseille pour MCD.

Ce projet est soutenu dans son principe par les ministères de la culture et de la communication et des affaires étrangères. En effet, le message républicain et laïc des radios de FMM pourrait participer au renforcement de la cohésion sociale, notamment en s'adressant à toutes les diasporas présentes dans les grandes agglomérations françaises. Le Gouvernement considère toutefois que la diffusion des médias de France Médias Monde en France métropolitaine n'est qu'un objectif de second rang. Le cahier des charges de FMM, qui ne prévoit aujourd'hui que la diffusion de RFI en Île-de-France, sera modifié afin de permettre un éventuel élargissement de la diffusion de RFI et de MCD sur le territoire français.

**La mise en œuvre de ce développement semble toutefois difficilement réalisable à ce stade compte tenu de la saturation de la bande FM et du probable intérêt de nombreuses radios privées pour toute fréquence disponible.**

Selon les informations fournies par le CSA, les réseaux FM dans les grandes agglomérations sont saturés. Dans ce contexte, l'obtention d'une fréquence n'est envisageable qu'en cas de libération d'une fréquence existante. De plus, une éventuelle demande d'attribution prioritaire est complexe en raison de la très forte concurrence : un grand nombre de radios



privées se porteraient candidats et par ailleurs Radio France a également des projets de développement pour ses propres antennes<sup>1</sup>.

Le projet de COM de France Médias Monde propose en conséquence de privilégier une approche pragmatique en recherchant des partenariats avec Radio France et avec des radios locales. Les possibilités de diffusion en radio numérique terrestre (RNT) seront également évaluées.

- (2) L'élargissement de la diffusion de **France 24 en France** est considéré comme une opportunité, même si elle doit rester secondaire par rapport à sa mission de diffusion internationale.

En effet, l'originalité de son offre éditoriale apporterait un service supplémentaire intéressant pour le public français, d'asseoir sa notoriété et de renforcer son positionnement sur le marché publicitaire paneuropéen. C'est dans ce contexte qu'une diffusion, au moins partielle, de France 24 sur la TNT en Île-de-France est actuellement à l'étude.

Cette diffusion, si elle présente un intérêt évident ne doit pas pour autant rétroagir sur la conception des programmes de la chaîne en langue française, comme l'a rappelé Mme Laurence Franceschini, directrice générale des médias et des industries culturelles lors de son audition devant la commission. L'objectif n'est pas de mettre à l'antenne une nouvelle chaîne française d'information continue, il faut donc que la chaîne conserve cette exigence d'être sur un registre différent, celui de l'information internationale.

**Vos rapporteurs adhèrent pleinement à cette observation et à l'objectif poursuivi.**

Si la location d'un canal TNT n'est pas abordable pour FMM, des fenêtres de diffusion sur la TNT en France sont toutefois souhaitables et accessibles pour accroître sa notoriété. Des propositions ont été faites à France Télévisions de reprendre la matinale sur France 4 à l'image de la diffusion d'Euronews sur France 3, ce que vos rapporteurs encouragent vivement. En Belgique la RTBF diffuse sur l'un de ses canaux TNT des émissions de TV5, Euronews et des rediffusions de ses autres chaînes

*c) Une manœuvre RH qui reste complexe à mener*

Évolution des effectifs 2008-2012 en ETP							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>France 24</b>	430	498	568	626	654	662	
<b>RFI</b>	1171	1134	1108	985	941	938	

<sup>1</sup> Cette observation vaut également pour l'attribution à titre pérenne de la fréquence actuellement utilisée par FMM dans le cadre de « Marseille Provence, capitale européenne de la culture » qui reprend une partie des programmes de RFI Monde et une partie des émissions de MCD sous le nom de France International Méditerranée (FIM)

<b>MCD</b>	107	97	101	98	91	91	
<b>AEF holding</b>	10	13	15	15	17	17	
<b>Total</b>	<b>1718</b>	<b>1743</b>	<b>1793</b>	<b>1724</b>	<b>1703</b>	<b>1708</b>	<b>1714</b>
Permanents					1270	1294	1361
Non permanents					433	413	353
Part de l'emploi non permanent					25%	24%	21%
FONCTION SUPPORTS (direction financière, RH, juridique, stratégie...)					208	196	
DIRECTION TECHNIQUE ET SYSTÈME D'INFORMATION					318	328	
REDACTIONS (Journalistes)					1069	1072	
<i>dont RFI</i>					532	534	
<i>dont France 24</i>					483	484	
<i>dont MCD</i>					53	53	
REDACTIONS (Personnel technique et administratif)					68	65	
CONTRATS PRO STAGIAIRES					40	48	

(1) D'importantes réductions d'emplois ont été menées au cours des derniers exercices

Deux plans sociaux à RFI et dans les structures communes, qui ont abouti à une suppression nette de 250 postes, ont en grande partie épuisé la capacité de l'entreprise à trouver dans une réduction des emplois permanents une nouvelle source d'économies sauf à impacter ses programmes.

En termes de financement du dernier plan social, FMM a reçu de l'État une première subvention d'exploitation exceptionnelle de 17,8 M€ fin 2011, le solde ayant fait l'objet en 2012 de l'attribution d'une seconde subvention d'exploitation de 6,3 M€ dont le versement est intervenu en janvier 2013. L'État a donc compensé le coût exceptionnel de ce plan de départ, afin de neutraliser son impact sur le budget de la société. Il n'y aura pas d'impact sur le budget 2014, hormis les contentieux sociaux résiduels.

En termes d'emplois, le plan de départ volontaire prévoyait à l'origine un objectif de 126 départs pour une économie en année pleine de 9,5 M€. Les départs réels dans le cadre strict du plan ont finalement représenté 108 personnes pour une économie en année pleine de 5,6 M€, du fait qu'une partie des départs ont été compensés par des effectifs de non permanents.

Dans le cadre de la réorientation du plan stratégique de l'entreprise, il a été admis une certaine souplesse en termes d'emplois (11 ETP supplémentaires entre 2012 et 2014), mais ce plafond devrait rester identique en 2015. Toutefois, une exception pourrait concerner certaines fonctions stratégiques pour l'entreprise, notamment dans le secteur des nouveaux

médias, aujourd'hui externalisées, et pour lesquelles l'intérêt économique d'une réinternalisation sera mis à l'étude.

(2) Une évolution modérée de la masse salariale

Compte tenu de la stabilisation des effectifs, l'évolution de la masse salariale est liée au « glissement vieillesse technicité », aux négociations annuelles obligatoires et à la légère hausse des emplois (1 714 ETP en 2014).

(3) Stabiliser le personnel de l'entreprise

Le taux de recours aux pigistes est très élevé. Sans renoncer à ce mode de collaboration qui apporte une souplesse indispensable, une politique de réduction de la précarité a été initiée en 2013 qui se traduit par la baisse des ETP non permanents en 2014 et la hausse corrélative des ETP permanents grâce au recrutement en CDI de personnels précédemment non permanents.

(4) L'harmonisation des statuts dans le cadre de la négociation d'un accord collectif

Actuellement la société reste confrontée à trois chantiers.

La fusion juridique des sociétés conduit à l'harmonisation des statuts qui sont différents d'une entité à l'autre et selon les cadres d'emploi. Que l'on se place dans le cadre des accords de substitution ou dans le cadre d'un nouvel accord collectif, il est probable que leurs conséquences ne sont ou ne seront pas neutres sur l'évolution de la masse salariale.

**Le renouvellement de dispositions conventionnelles**

La fin du délai de survie des textes mis en cause par la dissolution de l'Association des employeurs de l'audiovisuel public (AESPA) fixé par l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris du 3 juin 2010 au 9 février 2011 pour l'avenant audiovisuel à la convention collective nationale de travail des journalistes (CCNTJ) et au 9 octobre 2012 pour la convention collective de la communication et de la production audiovisuelles pour les personnels techniques et administratifs (CCCPA), ont fait l'objet de projet d'accords de substitution qui à défaut de signature des organisations syndicales ont été mis en œuvre unilatéralement avec prorogation de ces conventions jusqu'au 31 décembre 2014.

**Les accords d'entreprise**

L'opération de fusion a entraîné la mise en cause des accords d'entreprise qui demeuraient applicables durant un délai de 15 mois, le terme du délai de survie étant fixé au 13 mai 2013. Durant cette période, les salariés de chacune des ex-sociétés (RFI, France 24 et MCD) étaient régis par les textes qui leur étaient applicables avant la fusion.

La structure des institutions représentatives n'ayant pas été adaptée à la nouvelle entreprise fusionnée, des négociations ont été consacrées à la recherche d'un accord sur la mise en place de structures de représentation du personnel correspondant à la réalité de l'entreprise fusionnée. Le premier tour des élections professionnelles s'est tenu le 14 novembre 2013. Par conséquent, la direction a décidé d'appliquer jusqu'au 31 décembre 2014 les dispositions des accords collectifs mis en cause, à l'exception de celles résultant des accords qui ne peuvent être appliqués unilatéralement.

### **Les objectifs des négociations liées à l'harmonisation sociale**

Deux modes de gestion et de réglementation différents coexistent dans l'entreprise. L'objectif est de créer le cadre social qui permette à des salariés issus de logiques organisationnelles différentes de travailler ensemble dans les directions fusionnées, et en cohérence entre les rédactions non fusionnées.

#### *La définition des métiers et leurs évolutions à court et moyen termes :*

La définition des métiers devra tenir compte des évolutions liées au développement de l'univers numérique tant pour les journalistes radio et télévision que pour les personnels techniques. En parallèle, l'effort de formation doit être intensifié, notamment pour faciliter l'adaptation des personnels aux mutations de l'audiovisuel et aux développements numériques.

#### *Le système de qualification, le dispositif salarial et de gestion des carrières :*

Le système de classification aura pour objectif de reconnaître les niveaux de qualification correspondant aux différents postes et fonctions. Il sera fondé sur des critères tels que la responsabilité associée, le niveau d'expérience requis, les compétences nécessaires à la tenue du poste. La structure des rémunérations doit être simplifiée et harmonisée. Elle devra permettre une meilleure reconnaissance de l'expertise professionnelle et de la qualité de travail en respectant les contraintes budgétaires de FMM.

#### *L'organisation et le temps de travail :*

L'harmonisation se basera sur la réalité actuelle de la durée de travail des différents corps de métier et sur l'évolution des textes réglementaires et de la jurisprudence. L'objectif est de trouver l'équilibre permettant à l'entreprise unifiée de fonctionner efficacement. Réduire les différences en termes de temps de travail et en trajectoires de rémunérations sera un des objectifs prioritaires de FMM.

#### *d) Des économies de gestion difficiles à mettre en œuvre*

Le principal gisement de réduction des coûts de diffusion a été exploité en 2012 avec la renégociation du contrat TDF pour la diffusion de RFI en ondes courtes.

Des économies sont attendues de la rationalisation du mode d'exploitation des régies de télévision (1,4 million d'euros sur la durée du COM), de l'optimisation de la planification des personnels (1,5 million d'euros), de la poursuite de la baisse des frais de fonctionnement (1,3 million d'euros).

Le projet de COM reste toutefois peu disert en la matière reportant à la modernisation des procédures d'achats, aux économies dégagées par la fusion sur certaines fonctions par la mutualisation de services communs comme l'accueil et la sécurité (mais qui semblent réalisés dès l'exercice 2013), la maîtrise énergétique, et enfin sur la revue des procédures qui permettent de limiter les frais généraux, notamment pour ce qui concerne la présidence directions générales et les fonctions supports (déplacements, frais de représentations...) qui sont de grands classiques qu'il n'est certes jamais trop inutile de répéter mais on se demande pourquoi l'effort serait concentré sur

ces seuls entités qui représentent en terme d'effectifs une petite proportion de l'entreprise.

Une partie importante des processus de fabrication et de production de France 24 ont été externalisés. Un bilan qualitatif et économique de ce fonctionnement mériterait d'être réalisé, de même qu'une analyse plus prospective de l'évolution des fonctions techniques pourrait peut-être rendre plus aisé l'établissement de passerelles entre certains métiers du son, de l'image et des médias en ligne, qui utilisent des technologies numériques voisines.

Enfin, il y a sans doute des synergies à rechercher avec d'autres opérateurs de l'action audiovisuelle extérieure comme TV5 Monde avec laquelle des projets ont été préparés, certains aboutis<sup>1</sup>, d'autres pas. C'est sans doute dans le domaine technique (sous-titrage<sup>2</sup>) et dans le domaine de la distribution que des complémentarités peuvent être développées en s'appuyant sur l'expertise du média le mieux placé. Il est sans doute aussi possible de développer des partenariats avec d'autres entreprises comme l'AFP (vente de programmes) ou des chaînes de télévision pour assurer à France 24 une visibilité sur le TNT en France qu'elle ne peut actuellement s'offrir.

*e) Une qualité des grilles de programmes à maintenir*

À la suite de la mise en place du nouveau dispositif comptable reflétant la nouvelle organisation, le coût de la grille de programme ne peut plus être comptabilisé de la même manière qu'avant la fusion. Le coût de grilles des programmes pour l'ensemble de la société FMM prend en compte les dépenses de programme (coûts des rédactions de RFI, France 24 et MCD) ainsi que les dépenses techniques de fabrication associées qui sont communes aux trois rédactions.

<b>Évolution du coût des grilles de programmes depuis 2011</b>				
<i>En millions d'euros</i>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013 budget</b>	<b>2014 prév.</b>
<b>Coût de grille des programmes</b>	<b>159,8</b>	<b>162,4</b>	<b>168,6</b>	<b>169,8</b>
Rédactions	104,4	107,0	108,7	109,6
RFI	47,2	47,8	48,4	48,7
France 24	50,7	52,3	52,7	53,2
MCD	6,4	6,9	7,5	7,6
Coûts techniques	55,4	55,5	60,0	60,3
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>262,3</b>	<b>243,8</b>	<b>249,5</b>	<b>251,7</b>
<b>Grilles/charges en %</b>	<b>72,4%</b>	<b>66,6%</b>	<b>67,6%</b>	<b>67,5%</b>

<sup>1</sup> Études d'audience, développement de productions pour les sites Internet, modules d'apprentissage de la langue française, mutualisation des moyens de reportage comme ce fut le cas lors du dernier sommet de la francophonie à Kinshasa en octobre dernier.

<sup>2</sup> Le projet de COM n'aborde pas la question du sous-titrage qui, il est vrai, dans l'état actuel de la technique, reste coûteux s'agissant de programmes de flux diffusés en direct, mais qui à l'avenir pourrait s'avérer prometteuse (avec des systèmes de reconnaissance vocale et d'intelligence artificielle).

L'augmentation en 2013 prend en compte l'impact en année pleine du maintien du dispositif et des moyens des grilles de programmes diffusés sur les différentes antennes de FMM avant la mise en œuvre du plan de départ volontaire, le renouvellement progressif de ces grilles à partir du mois de mai 2013, la hausse des amortissements des matériels concourant à la fabrication des programmes ainsi que la réalisation d'un certain nombre de projets techniques au service des différentes antennes de FMM.

*f) Des investissements technologiques pour le passage de la production en HD financés par l'emprunt*

- (1) La haute définition (HD) est aujourd'hui devenue la norme dans tous les équipements techniques audiovisuels. France 24 doit donc se préparer à diffuser son signal dans ce standard.

Le lancement de la diffusion du signal anglophone de France 24 en HD en Europe, s'il n'est pas prévu pendant la période de ce COM (2013-2015), devra être préparé. Le passage en HD est en effet nécessaire à moyen terme afin de répondre aux nouveaux standards exigés par les distributeurs européens et ainsi maintenir la couverture de France 24 dans cette zone. On rappellera que près de 40% des recettes publicitaires de France 24 sont issus de la diffusion en Europe. La même remarque vaut pour la diffusion du programme francophone en France, en Belgique et en Suisse.

En tout état de cause, selon le projet de COM, la diffusion en HD du signal France 24 sur les opérateurs câble et satellite est reportée à 2016, un mécanisme de veille et d'alerte est mis en place d'ici-là.

Il ne faut pas sous-estimer les effets en terme de gestion des systèmes de distribution locale que cette mutation occasionnera, avec une réflexion sur l'hypothèse de la distribution d'un double signal selon les zones géographiques et l'incertitude qui demeurera quant au passage des différents opérateurs de la zone à la HD, à défaut de pouvoir proposer un choix à ceux-ci faute de moyens financiers et parfois de moyens de diffusion (capacité satellite).

- (2) Dans le cadre du renouvellement nécessaire des régies de production et de diffusion de France 24, la migration en HD de ses équipements s'impose donc.

La migration de la production en HD est envisagée au cours de la période 2014-2015 et France 24 souhaite s'engager dans cette voie dès 2014 en profitant du renouvellement nécessaire de ses équipements. Un appel d'offres, " production France 24 ", va être lancé pour équiper progressivement toute la chaîne de production en HD au cours de l'année 2014. L'objectif est de disposer d'un outil de production et de mise à l'antenne " HD dématérialisée " fin 2014, début 2015.

Toutefois, cette évolution reste conditionnée par sa capacité à financer le dispositif dans le respect de la trajectoire financière négociée avec l'Etat. La migration en haute définition des outils de production et de diffusion de France 24 (qui représente un investissement total de l'ordre de 11 millions d'euros) devra être autofinancée.

On peut estimer qu'en recourant à un emprunt, comme l'a fait TV5 monde pour conduire cette transition (en prenant comme hypothèse un taux de 3% sur 10 ans), la charge de remboursement de l'entreprise serait de l'ordre de 1,4 million d'euros par an, hors charge de personnels pour former les équipes. De ce point de vue, une analyse de la conduite du projet réalisée par TV5 Monde permettrait d'anticiper les aléas propres à ce genre de chantier. L'inscription d'une charge de 2 millions d'euros serait donc prudente en 2014 et 2015.

\*

\* \*

**En conclusion, fort du redressement de son management, France Medias Monde est en mesure de réaliser les objectifs qui lui sont assignés par le projet de COM et de conduire parallèlement la modernisation de son outil de production. Toutefois, les aléas qui demeurent tant sur la réalisation du montant des ressources propres que chacun reconnaît comme « ambitieux » que sur les conséquences des négociations sociales qui s'annoncent montrent que l'exercice sera difficile.**





### TITRE III : TV5 MONDE, UN ÉQUILIBRE PRÉCAIRE

La chaîne francophone demeure le principal outil télévisuel de rayonnement mondial de la France, disponible dans plus de 243 millions de foyers TV répartis dans 198 pays<sup>1</sup>, soit une progression de 3,5% par rapport à 2012.

La dotation de TV5 Monde progresse légèrement à 76,2 millions d'euros. Elle permet un rééquilibrage de la contribution française mais en période de contrainte budgétaire, elle limitera nécessairement les ambitions de la chaîne.

#### I. UNE STRATÉGIE DE CONTINUITÉ

Dotée en 2013 d'un nouvel outil de production, postproduction et diffusion en HD, TV5 Monde poursuivra, en 2014, sa stratégie visant à accroître l'influence française et francophone dans le monde.

En matière de diffusion, l'hétérogénéité des situations en matière d'équipements de réception oblige à maintenir une diffusion en SD parallèlement à la diffusion en HD sur les marchés matures.

Le caractère spécifique de TV5 Monde impose également des adaptations linguistiques pour rendre plus accessibles ses programmes et ses offres numériques (sous-titrage).

**Le plan stratégique 2014-2016, adopté le 16 novembre 2013 par les gouvernements bailleurs de fonds, prolonge les orientations mises en œuvre, les adapte aux évolutions des modes de distribution.**

*TV5 Monde doit accompagner l'évolution des modes de distribution sans jamais déstabiliser son réseau de distribution télévisuel. Cette démarche implique que la chaîne s'appuie sur ses opérateurs historiques et s'adapte à leurs besoins, notamment en commençant à mettre en place sa diffusion et sa distribution en HD, que la chaîne s'adapte aux réalités linguistiques des différents marchés, grâce au sous-titrage (en introduisant celui-ci sur la diffusion en ligne, en augmentant le volume des langues existantes et en étendant le nombre de langues : indonésien, mandarin, turc), et poursuive sa mission de promotion du français et de la Francophonie et que la chaîne propose directement au public des*

---

<sup>1</sup> La réelle disponibilité de la chaîne est définie par une disponibilité 24h /24, 7 jours sur 7, dans le foyer par simple sélection sur la télécommande. Elle n'intègre pas la diffusion partielle de quelques heures, considérée comme de la promotion, ni la simple disponibilité potentielle technique de la chaîne, ni la réception dans les hôtels (plus de 25 000 établissements), ni la distribution au travers des nouveaux médias (mobiles, tablettes, ordinateurs, etc.).

*offres autonomes, grâce à la convergence des médias dans les cas où il n'y a pas d'accords de distribution ou lorsque ses offres n'entrent pas en concurrence avec eux*

*Dès lors que la chaîne sait se rendre accessible mondialement et globalement, c'est la qualité de son offre et la notoriété de la marque qui permettent d'attirer les audiences. Pour ce faire, TV5 Monde peut s'adosser à ses huit chaînes généralistes « le cœur du dispositif » et doivent être toujours plus à l'écoute des grandes régions du monde en améliorant la qualité de leurs programmes. Cette offre centrale, qui contribue à nourrir la stratégie de « télévision partout », doit être complétée en poursuivant la diversification de l'offre, entamée dans le plan d'action 2009-2012 : thématisations (le développement d'une chaîne enfant en Afrique est envisagé mais doit trouver un financement spécifique), offres délinéarisées, contenus multimédias. TV5 Monde doit enfin tenir compte de la montée en puissance des plateformes sociales en s'affirmant toujours plus comme une télévision sociale fédératrice.*

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

- **Le renforcement des synergies avec France Médias Monde**

Ces accords pourront porter sur la distribution (où TV5 Monde peut représenter France 24 sur un certain nombre de territoires comme l'Asie et l'Amérique Latine), les études, le marketing, les partenariats culturels, les "pools" info, la mutualisation de moyens techniques en délocalisation, la négociation de tarifs communs ou préférentiels lors d'appels d'offres, des pactes de non-concurrence. Il faudra en revanche être très attentif à ne pas générer de redondances entre les programmes de TV5 Monde et de France 24 qui conduiraient rapidement à l'éviction de l'une ou l'autre chaîne par les distributeurs.

- **Le renforcement des synergies avec France Télévisions**

Le retour de France Télévisions à hauteur de 49% du capital de TV5 Monde et l'accession de son Président à la présidence de son Conseil d'administration permettront également d'associer TV5 Monde à un certain nombre d'appels d'offres lancés par le groupe France Télévisions et de bénéficier d'économies grâce à son effet de masse auprès de certains fournisseurs. Par ailleurs, une plus grande fluidité entre les équipes et une application plus systématique de la clause TV5 Monde dans les contrats France Télévisions devraient permettre d'optimiser encore l'offre de programmes (cette exigence serait bienvenue de la part des autres chaînes partenaires). La relation avec France Télévisions Publicité - qui a mis fin en 2012 au minimum garanti protégeant TV5 Monde - devra permettre une optimisation de la commercialisation des antennes de TV5 Monde territoire par territoire comme celle de son offre délinéarisée.

- **Le développement des productions propres**

**Il faudra continuer à développer les productions propres** de TV5 Monde seules à même de lui permettre d'être présente sur toutes les plateformes numériques de diffusion et de participation ainsi que sur les réseaux sociaux, dans le but d'accroître son audience, son potentiel publicitaire et sa proximité interactive avec son public : expatriés, voyageurs, Francophones et Francophiles.

**Il s'agira également de recentrer celles-ci autour de la culture et des valeurs de TV5 Monde plutôt que sur l'information exclusivement, de manière à bien présenter une offre généraliste unique parmi les chaînes internationales** qui vont toutes se battre principalement sur l'information (France 24, Al-Jazeera, CCTV4, I24 News, Euronews, Sky News, BBCWorld, CNN, etc.). L'affirmation de la spécificité de puissant diffuseur culturel de TV5 Monde doit lui permettre de travailler le domaine profond, là où les chaînes d'information ne traitent par nature et obligation que l'éphémère : le choix d'une langue passe par l'appropriation de sa culture, de ses valeurs, plutôt que par le moyen via lequel on s'informe (où le français n'a guère de valeur ajoutée).

- **La création d'une grande émission mensuelle**

**La création d'une grande émission francophone multilatérale événementielle** ("*Vas-y franco*"), coproduite chaque mois avec une des chaînes partenaires dans l'une des capitales de la Francophonie et coprésentée par 4 personnalités représentatives (française, belge, suisse, québécoise ou canadienne), traitant à la fois de sujets communs et spécifiques à chaque Etat (politique, société, économie, culture, divertissement) donnera à TV5 Monde une visibilité et un pouvoir d'attractivité qui lui font grandement défaut sur nombre de territoires et un retentissement jusqu'ici inédit.

- **Le lancement d'une chaîne enfants en Afrique**

**Le lancement (et le financement) d'une chaîne enfants en Afrique**, sur le modèle et le socle de programmes de celle diffusée actuellement avec succès sur les Etats-Unis, permettra de toucher un tout nouveau public pour éviter qu'il ne se détourne du français d'une part, de TV5 Monde de l'autre. Déjà évoqué lors du Sommet de Kinshasa, ce projet a le soutien de l'OIF et de différents Etats africains (Sénégal, Burkina Faso, Congo, notamment), mais reste en manque de financement, le modèle économique américain (chaîne cryptée payante sur abonnement, capacité satellitaire prise en charge par le distributeur) n'étant pas envisageable pendant de nombreuses années encore en Afrique et nécessitant une distribution plus traditionnelle (donc coûteuse).

- **Un partenariat plus étroit avec l'Afrique**

Enfin, les relations entre TV5 MONDE et l'Afrique doivent commencer à évoluer vers un partenariat qui ne soit plus seulement orienté du Nord vers le Sud, mais plus équilibré, qui nous permette de collaborer étroitement avec les chaînes et les Etats africains pour une diffusion (et une valorisation d'icelle) plus ciblée, segmentée, personnalisée, partenariats qui peuvent aller de la co-production au décrochage local (selon l'exemple en cours au Burkina Faso où TV5 Monde sera aussi diffusée par tranches de 12 heures sur les chaînes publiques régionales de la TNT). TV5 Monde doit créer un nouveau modèle de coopération avec les opérateurs et les acteurs de la culture et de la vie africaine qui corresponde à la nouvelle réalité de la croissance du continent et au poids décisif qu'il pèsera dans la Francophonie active et performante de demain. Initié pendant la période 2013-2016, ce volet régissant de nouveaux rapports avec les futurs géants de la Francophonie constituera la grande ambition nécessaire du plan stratégique 2017-2020.

**Le besoin de financement de ce plan (hors chaîne enfants) est évalué 1,3 million d'euros en 2015 et 4,55 millions en 2015.**

## **A. ETAT DES LIEUX : LA POLITIQUE DE DIFFUSION DE TV5 MONDE**

### **1. Les objectifs**

La politique de diffusion de TV5 Monde s'appuie sur 9 signaux régionalisés et répond à plusieurs objectifs, pour la plupart inscrits dans sa charte fondatrice, ainsi que dans les plans stratégiques de la chaîne :

- être accessible au plus grand nombre et en particulier aux francophones et francophiles du monde entier en utilisant, marché par marché, l'ensemble des moyens techniques de distribution disponibles (télévision à 360°) ;
- être le plus possible distribué dans les 75 États membres de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) ;
- développer l'audience en associant à la distribution une politique de sous-titrage volontariste conforme aux grands principes de la convention internationale sur le respect de la diversité culturelle ;
- accompagner l'apprentissage et l'enseignement du français, en particulier auprès du jeune public, sur l'antenne et sur Internet ;
- favoriser l'exposition des meilleurs programmes audiovisuels des partenaires actionnaires de la chaîne ;
- garantir aux expatriés francophones du monde entier l'accès à une chaîne généraliste en français hors des frontières de leur pays d'origine à domicile ou en déplacement.

### **2. La mise en œuvre**

Selon les marchés, et en fonction des contrats passés avec les distributeurs locaux (câblo-opérateurs, bouquets satellitaires, offres des fournisseurs d'accès à Internet (FAI), mobile, chaînes hôtelières, établissements d'enseignements du français, etc.), la chaîne est disponible soit en clair gratuitement, soit en mode crypté payant (c'est le cas en particulier de la distribution dans toutes les Amériques) et peut figurer dans une offre de base, élargie ou optionnelle. Selon les cas, la chaîne est rémunérée ou non.

### **Une organisation souple adaptée aux contextes locaux**

La mise en œuvre de cette stratégie de distribution (prospection, contractualisation, suivi et renouvellement des contrats, perception des recettes, activités marketing) est faite par des équipes internes.

Celles-ci peuvent néanmoins s'appuyer sur des représentants locaux, extérieurs à la chaîne, sous mandats de représentation non-exclusifs, et sur les trois bureaux régionaux basés à Hong-Kong pour la zone Asie-Pacifique, à Los Angeles pour les États-Unis, à Panama pour la zone Amérique latine et Caraïbes, ainsi que sur TV5 Québec Canada, société « sœur » basée à Montréal. Ces représentations peuvent être d'autant plus indispensables qu'un nombre croissant de pays exigent une licence de diffusion locale qui dans certains cas ne peut être obtenue que par une société majoritairement de droit local. C'est alors la société du représentant local TV5 Monde qui porte cette licence.

Toutefois dans certains marchés payants (les Amériques et l'Asie Pacifique en particulier) TV5 Monde a dû créer des filiales ou succursales locales qu'elle détient à 100% pour permettre l'implantation de ses bureaux, l'obtention des licences et percevoir les recettes de distribution.

### **3. La couverture géographique**

Au 30 juin 2013, TV5 Monde était réellement disponible<sup>1</sup> dans plus de 243 millions de foyers TV répartis dans 198 pays et territoires, soit une progression de 3,5% par rapport à juin 2012<sup>2</sup>. Elle s'est également employée à renforcer sa présence dans les hôtels où sa distribution atteint 830 millions de nuitées. 25 000 hôtels reçoivent TV5 Monde.

Rapportée aux chiffres de juin 2008, date de lancement du plan stratégique actuel, la distribution globale de TV5 Monde a progressé de plus de 30% dans un marché mondial très concurrentiel de près de 30 000 chaînes satellitaires.

Le tableau ci-dessous illustre la progression de la distribution géographique de TV5 Monde de 2008 à 2013 (nombre de foyers TV recevant la chaîne, en millions).

---

<sup>1</sup> La réelle disponibilité de la chaîne est définie par une disponibilité 24h /24, 7 jours sur 7 dans le foyer par simple sélection sur la télécommande. Elle n'intègre pas la diffusion partielle de quelques heures, considérée comme de la promotion, ni la simple disponibilité potentielle technique de la chaîne, ni la réception dans les hôtels, ni la distribution au travers des nouveaux médias (mobiles, tablettes, ordinateurs, etc.).

<sup>2</sup> Une progression de plus de 30% depuis 2008, avec une pénétration réelle de 38% des foyers équipés (câbles, satellite, IPTV).

Zone géographique	Nombre de foyers recevant TV5 Monde en 2008 (en millions)	Nombre de foyers recevant TV5 Monde en 2013 (en millions)	Progression par rapport à 2013/2008 %	Taux de pénétration mondiale 2008	Taux de pénétration mondiale 2013
Europe (*)	117,8	144,5	+ 22,7	62,9%	59,5 %
Maghreb, Moyen-Orient	30,0	31,2	+ 4,0	16,0%	13 %
Asie-Pacifique	15,9	40,8	+156,7	8,5%	17 %
Amériques (**)	16,0	15,3	- 4,4	8,5%	6 %
Afrique	7,4	11,5	+ 55,4	4,0%	4,5 %
<b>Total</b>	187,3	243,1	+ 29,8	100%	100 %

(\*) Trois pays seulement (la France, la Belgique et la Suisse) représentent 20% de la pénétration de TV5 Monde en Europe et 13% de sa pénétration mondiale.

(\*\*) TV5 Monde n'est pas distribué au Québec. Conformément à la charte de TV5, c'est TV5 Québec-Canada, chaîne partenaire de TV5 monde qui est diffusé sur ce territoire. En revanche, TV5 monde est distribué dans les autres provinces canadiennes, 6 951 000 foyers y ont accès en 2013. Cette pénétration est assurée essentiellement par le câble et le satellite. La pénétration de TV5 Monde atteint 50% des foyers possédant une télévision au Canada où la chaîne ne bénéficie pas d'un « *must carry* ».

Sur ces cinq années (2008-2013), les progressions les plus fortes ont été enregistrées en Asie-Pacifique (+156,7%), en Afrique (+55,4%), en Europe (+22,4%).

Les progressions les plus importantes ont été enregistrées en Asie centrale (+90%), grâce au doublement de la distribution de la chaîne en Inde ainsi qu'en Asie du Sud Est grâce à la montée du signal TV5 monde Asie sur la TNT au Vietnam. De même, dans la zone Caraïbes, la distribution de TV5 Monde a augmenté de 120% grâce au retour de la chaîne sur le bouquet Canalsat Caraïbes. Enfin en Afrique de l'Est, le développement de la distribution au Kenya et au Burundi a permis une progression de 31% de sa distribution dans cette zone.

A l'inverse, la distribution de la chaîne multilatérale est en recul dans quelques zones :

- Au Maghreb et au Moyen-Orient, elle diminue de 12%, en particulier en Égypte, en Iran et en Syrie du fait, notamment, de l'instabilité politique.
- En Europe francophone, le signal FBS voit sa couverture baisser de -11%. Ce phénomène s'explique par la modification du mode de comptabilisation des foyers recevant la télévision par plusieurs moyens de distribution.

	Nombre de foyers ayant accès à TV5 Monde en 2013
Belgique	4 610 646
France	18 065 000
Suisse	4 171 573
<b>Total</b>	<b>26 847 219</b>

La pénétration est assurée essentiellement par le câble et le satellite, à l'exception de la France où elle est assurée à hauteur de 50% par la télévision connectée.

En France, (à l'exception des territoires ultramarins), comme en Belgique francophone et en Suisse, la chaîne bénéficie du « *must carry* » qui oblige les opérateurs à distribuer la chaîne. La distribution en TNT n'est toutefois pas soumise à cette obligation légale. Dès lors, mais aussi en raison de son coût, TV5 Monde se trouve exclue de ce mode de diffusion.

Pour autant, à l'exception de la France où la TNT est un mode de distribution important (plus de 50% des foyers TV), la TNT n'est significative ni en Suisse, ni en Belgique (10% de pénétration). La radio-télévision belge francophone (RTBF) reprend toutefois certaines émissions propres de TV5 Monde sur son Canal 3 diffusé en TNT.

En Belgique francophone et en Suisse, pays où le câble est fortement implanté, la pénétration de TV5 Monde atteint près de 100% des foyers possédant une télévision, 50% au Canada où la chaîne ne bénéficie pas d'un « *must carry* » hors Québec.

- La distribution du signal TV5 Pacifique a également diminué (-68%). Elle est principalement due au passage de la distribution analogique à la distribution numérique en Corée du Sud qui a entraîné une perte de 1,4 million de foyers.

Le classement des 20 pays du monde où la chaîne est la plus distribuée s'établit en 2013 comme suit, par ordre décroissant : Allemagne, Inde, France, Royaume-Uni, Pologne, Égypte, Italie, Vietnam, Canada, Pays Bas, Roumanie, Turquie, Algérie, Maroc, Grèce, Suisse, Belgique, Arabie Saoudite, Syrie.

#### 4. Les obstacles à la mise en œuvre de cette politique

Si cette stratégie de distribution a permis de faire progresser la pénétration mondiale de TV5 Monde, elle est parfois fragilisée, en particulier dans son modèle économique, par l'apparition de nombreuses chaînes d'information internationale.

Cette concurrence accrue entraîne une hausse des exigences de certains câblo-opérateurs de reprise, notamment sur le plan financier. Or, historiquement, la chaîne francophone bénéficie de conditions de reprise particulièrement avantageuses dans de nombreux territoires. En effet, TV5 Monde s'est toujours efforcée de valoriser son offre généraliste pour ne pas payer sa distribution régionale et locale, voire se faire rémunérer, y compris dans les hôtels. Les nouveaux entrants obtiennent une progression rapide de

leur distribution par les opérateurs régionaux et locaux à condition d'être gratuits et de payer leur distribution technique et/ou leur référencement en règle générale. Si cette stratégie de développement était appliquée systématiquement par les opérateurs à TV5 Monde, elle pourrait remettre en cause les équilibres budgétaires et les modèles économiques développés par la chaîne. Cette tendance pourrait à terme remettre en cause les équilibres budgétaires et les modèles économiques développés par la chaîne aussi bien sur les marchés gratuits que payants. La chaîne a dû de ce fait en 2012 redéployer près d'un million d'euros pour payer sa distribution sur certains bouquets satellitaires au risque de perdre des parts de marché importantes.

#### **Les coûts de la diffusion :**

L'ensemble des coûts de diffusion (fibres et satellites) et de distribution de TV5 Monde, à l'échelle mondiale, atteint 8,43 M€ en 2012, ce qui représente un coût moyen de 0,035 € par foyer raccordé (hors hôtels, mobiles, etc.).

Les recettes de distribution de TV5 Monde représentent aujourd'hui plus de 60% de ses ressources propres de la chaîne et s'élèvent, en projection annuelle 2013, à 7 M€, soit une recette moyenne de 0,03 € par foyer.

Globalement, les coûts de diffusion et de distribution de TV5 Monde sont financés à hauteur de 83% par les recettes de distribution.

## **B. ETAT DES LIEUX : L'AUDIENCE**

S'il est difficile de réaliser des mesures d'audience partout où TV5 Monde est distribuée, les principales études<sup>1</sup> menées annuellement totalisent une audience cumulée hebdomadaire de 33,7 millions de téléspectateurs pour une mesure de 42% de la distribution totale de TV5 Monde et hors audience dans les hôtels, les lieux publics, et sur les nouveaux médias (Internet, mobile, Smartphones, tablettes...). Les principaux pays mesurés de façon constante sont en Europe, Afrique, et Maghreb/Orient.

### **1. TV5 Monde en Europe, une évolution contrastée**

D'après l'audimétrie<sup>2</sup>, TV5 Monde FBS a rassemblé 4,7 millions de téléspectateurs hebdomadaires dont 3,1 millions de téléspectateurs en France, Belgique et Suisse au second semestre 2012. Cette audience est stable

<sup>1</sup> Ces études sont menées sur la base d'échantillons nationaux qui ne surreprésentent pas de catégorie de téléspectateurs en particulier, favorable à TV5 Monde, plutôt qu'une autre (par exemple : les expatriés, les francophones, les francophiles). Les sources utilisées par TV5 Monde pour mesurer ses audiences sont toutes indépendantes de la chaîne. Elles proviennent d'instituts de réputation nationale ou internationale, aux méthodologies certifiées, et spécialisés dans les sondages et les études médias (Médiamétrie, TNS Sofres, Ipsos Synovate, etc).

<sup>2</sup> Mesure d'audience de référence pour les chaînes thématiques du câble et du satellite, le Médiamat Thématik de Médiamétrie repose sur une base élargie, couvrant tous les modes de réception à l'exception de la TNT (hertzien exclusif).



ou en diminution (France) en raison de la concurrence de plus en plus vive avec l'arrivée de nouveaux diffuseurs notamment sur la TNT alors que la chaîne est absente de ce mode de diffusion.

En Allemagne, en Pologne, en Roumanie et aux Pays-Bas, qui représentent près de la moitié (45%) des foyers qui reçoivent TV5 Monde dans l'ensemble des pays d'Europe non francophones et dans lesquels la chaîne y est diffusée sous-titrée en partie dans la langue locale, en moyenne près de 900 000 téléspectateurs ont regardé la chaîne quotidiennement au cours de l'année 2012, soit une hausse de 33% en un an.

Toutefois, dans la cadre des économies à réaliser, l'interruption du sous-titrage en polonais et la réduction du service en Allemagne, risquent d'altérer ces résultats à l'avenir.

## **2. TV5 Monde en Afrique francophone : un recul inquiétant**

Africascope, une étude par sondage réalisée par TNS Sofres, donne un pointage annuel sur les résultats d'audience et de notoriété en télévision et en radio dans plusieurs grandes agglomérations d'Afrique francophone ce qui permet ainsi de pallier l'absence d'outils de mesure locaux permanents.

TV5 Monde Afrique est une des trois chaînes de télévisions internationales les plus regardées dans certaines villes comme Bamako (1ère), à Kinshasa (1ère), et à Abidjan (3ème). Sa notoriété en Afrique francophone reste importante. Ainsi, dans les villes étudiées par Africascope en 2012, plus de 9 personnes sur 10 déclarent connaître TV5 Monde.

Néanmoins, elle a accusé un repli sensible dans nombre de pays.

### **Un recul inquiétant en Afrique francophone**

Au Sénégal, TV5 Monde Afrique accuse un repli de -5,7 points par rapport à 2012 avec une audience cumulée hebdomadaire de 26,2%. La chaîne se maintient cependant dans le top 5 des chaînes internationales les plus regardées à Dakar.

En Côte d'Ivoire, l'audience cumulée hebdomadaire de TV5 Monde Afrique perd -9,1 points (47,7%) et l'audience quotidienne recule de -7,8 points (11,2%) par rapport à 2012.

En République démocratique du Congo, TV5 Monde Afrique est la 3ème chaîne la plus regardée avec 25% d'audience cumulée quotidienne et 65% d'audience cumulée hebdomadaire sur la cible des 15 ans et plus.

Au Cameroun, sur la cible des 15 ans et plus, l'audience cumulée hebdomadaire de TV5 Monde Afrique s'élève à 36,8%, en baisse par rapport à 2012.

Au Gabon, TV5 Monde Afrique recueille une audience cumulée hebdomadaire de 36,1% sur la cible des 15 ans et plus, baissant ainsi de -3,3 points par rapport à 2012.

Enfin, au Mali, TV5 Monde Afrique est regardée chaque semaine par 76,4% des 15 ans et plus, ce qui correspond à un recul de -5,2 points par rapport à 2012. TV5 Monde demeure néanmoins en tête des chaînes internationales mesurées.

Cet affaiblissement qui est peut-être lié à la diffusion locale en langue vernaculaire est inquiétant à la veille d'une offensive des chaînes internationales vers ce continent avec la diffusion de programme en langue française. Al-Jazeera lancera en 2014 une chaîne en français ; Sky News lui emboîtera le pas ; BBCWorld s'apprête à faire de même, ainsi que la chaîne israélienne I24 News qui émet depuis juillet 2013 ; les Chinois de CCTV 4 en français achètent déjà littéralement des parts de marché télévisuelles en Afrique en y finançant le passage à la TNT. Toutes participent activement au maintien, voire au développement de la francophonie sur le continent africain (et au-delà), mais ne véhiculent pas nécessairement les mêmes valeurs que celles portées par TV5 Monde ; ils ne font pas la promotion des cultures et des entreprises de la Francophonie.

### **3. TV5 Monde au Maghreb et au Moyen-Orient : la première chaîne francophone**

Depuis 2010, TV5 Monde souscrit à l'étude TNS Sofres Maghreboscope<sup>1</sup> qui, mesure annuellement par sondage l'audience des médias internationaux au Maroc, en Algérie et en Tunisie.

Selon la dernière étude<sup>2</sup>, TV5 Monde Maghreb/Orient est la chaîne francophone qui, au Maghreb, compte le plus grand nombre de téléspectateurs. Elle capte chaque semaine 10,7% de l'audience au Maghreb en 2012, en recul de -0,7% par rapport à l'étude de 2011.

Dans les 3 pays étudiés, TV5 Monde Maghreb/Orient rassemble globalement un plus large public que M6 (5,4%), France 2 (7,6%), TF1 (6,6%), ou France 24 en français (6,5%). Sur la cible 15 ans et plus, la chaîne totalise 1,3 million de téléspectateurs au Maghreb chaque semaine, et 2,1 millions par mois. TV5 Monde Maghreb/Orient est ainsi en tête des télévisions francophones dans les trois pays du Maghreb.

Auprès des Tunisiens de 15 ans et plus, la chaîne réalise une audience cumulée hebdomadaire de 16,3% (-1,6% par rapport à 2011). Sur la cible des cadres et des dirigeants tunisiens, la chaîne multilatérale réalise 35,8% d'audience hebdomadaire, en repli par rapport à 2011.

Au Maroc, en 2012, les performances de TV5 Monde Maghreb/Orient sont en recul. La chaîne réalise une audience hebdomadaire de 7,6% sur les 15 ans et plus et de 26,5% sur les cadres dirigeants.

<sup>1</sup> Cette étude est basée sur des entretiens conduits en face à face, dans 12 grandes villes, à partir d'échantillons représentatifs d'une part de la population de 15 ans et plus et, d'autre part, de la population des cadres et des dirigeants.

<sup>2</sup> Source TNS Maghreboscope 2012 - Algérie (8 au 14 décembre 2012), Tunisie et Maroc (29 novembre au 5 décembre 2012).

En Algérie, TV5 Monde Maghreb/Orient est en tête des chaînes en langue française les plus suivies, avec 10,8% d'audience cumulée hebdomadaire sur l'ensemble de la cible 15 ans et plus. TV5 Monde Maghreb/Orient augmente son audience par rapport à la vague de 2011, avec un gain de 1,3 point en cumul hebdomadaire.

En outre, la notoriété globale de TV5 Monde Maghreb/Orient atteint 90,2% auprès des cadres et dirigeants au Maghreb et 66,6% au Maroc auprès des 15 ans et plus.

Au Liban, TV5 Monde Maghreb/Orient confirme son statut de première chaîne en langue française<sup>1</sup>.

#### **4. TV5 Monde en Amérique latine : une notoriété croissante**

Sur cette zone géographique, le marché est payant et la chaîne n'est donc pas accessible en clair. Au début de l'année 2012, une étude a été lancée dans 6 pays d'Amérique Latine afin de mieux connaître le profil des abonnés<sup>2</sup>.

Il en ressort que c'est au Brésil que la notoriété de la chaîne est la plus forte (74%). En Argentine, en Colombie et au Pérou elle est de 50%, tandis qu'au Mexique et au Chili elle dépasse les 30%.

Au total l'audience cumulée hebdomadaire est de 6% sur la base du potentiel de réception dans les 6 pays.

Par ailleurs, au Mexique, en Argentine et au Brésil, plus de 60% des abonnés téléspectateurs réguliers de TV5 Monde Amérique latine ne parlent ni ne comprennent le français : ils accèdent à la chaîne grâce au sous-titrage en espagnol et brésilien (12h par jour).

Enfin, 90% du public brésilien indique qu'il continuera à regarder la chaîne dans les mois à venir et, pour les autres pays, la moyenne avoisine 80%.

#### **5. TV5 Monde en Amérique du nord**

Au Canada, son principal bassin d'audience TV5 Monde se trouve au dixième rang des chaînes de télévision diffusées sur le territoire, avec une part de marché de 1,4 %.

Aux États-Unis, la distribution est essentiellement par abonnement. De 2008 à 2012, la chaîne a vu le nombre de ses abonnés croître de 5%.

<sup>1</sup> Source panel TV Ipsos Liban – relevés du 1 octobre 2012 au 30 décembre 2012 ; cible 4 ans et +. Avec 211 900 téléspectateurs en moyenne chaque semaine, la chaîne multilatérale reste en tête des chaînes francophones et également devant CNN et BBC World malgré un repli de son audience. (- 55 700 téléspectateurs).

<sup>2</sup> Source : étude ad hoc IBOPE – terrain réalisé en mars / avril 2012 sur un échantillon représentatif des abonnés à TV5 Monde

Des accords de distributions sur le câble ont été passés dans de nouvelles villes (Miami, Chicago, région de Washington). Les abonnements sur les opérateurs « Telcos<sup>1</sup> » ont également progressé. En revanche, le satellite continue à perdre des abonnés. La perte a pu néanmoins être limitée grâce au lancement en février 2012 d'une première chaîne pour enfant en français Tivi5monde qui fidélise de nouveaux abonnés. Cette chaîne est proposée aux opérateurs du câble aux Etats-Unis en 2013.

## **6. TV5 Monde en Asie : une progression sensible**

En Inde<sup>2</sup> et au Vietnam, TV5 Monde Asie est regardée chaque semaine par 1,2 million de téléspectateurs. Entre 2010 et 2011, le nombre cumulé de téléspectateurs hebdomadaires est passé de 1 080 000 à 1 238 000, soit une hausse globale de +15% sur ces 2 bassins d'audience.

Ainsi, en Inde, TV5 Monde Asie rassemble en moyenne 607 000 téléspectateurs par semaine sur la période de septembre et décembre 2012, représentant un gain de +105% par rapport à 2011. Les régions de Delhi et de Bombay (Uttar Pradesh) représentent 60% de l'audience de la chaîne en Inde.

Par ailleurs, au Vietnam, selon la dernière étude Intermedia Vietnam<sup>3</sup>10, TV5 Monde Asie réalise 1,4% d'audience cumulée hebdomadaire ; ainsi, à l'échelle nationale 811 000 téléspectateurs suivent les programmes de la chaîne chaque semaine. Elle devance BBC World News (1,1%), Channel News Asia (0,5%). À Ho Chi Minh, la chaîne rassemble en moyenne 202 000 téléspectateurs par semaine, soit 5 fois plus que CNN.

### **C. LE DÉVELOPPEMENT SUR LES NOUVEAUX SUPPORTS : UNE STRATÉGIE DONT LES RÉSULTATS SONT TRÈS ENCOURAGEANTS**

Faire évoluer TV5 Monde vers un « média global » signifie lui permettre, outre le maintien de sa diffusion traditionnelle et sans jamais la déstabiliser<sup>4</sup>, de répondre aux nouveaux modes de consommation des publics. Dans cette optique, TV5 Monde a développé une palette d'outils, de services, de contenus délinéarisés, interactifs et multimédia, correspondant aux nouveaux usages et modes de consommation.

<sup>1</sup> Distribution par les opérateurs de télécommunication.

<sup>2</sup> Source audimétrie TAM India - relevés du 01/07/11 au 31/12/11 ; cible 4 ans et +.

<sup>3</sup> Source Intermedia - terrain réalisé en janvier 2011 sur un échantillon représentatif de 5 000 personnes âgées de 15 à 64 ans.

<sup>4</sup> La diffusion linéaire classique de la chaîne reste le cœur de métier de la chaîne, touche des audiences sans commune mesure avec celles des offres délinéarisées et génère l'essentiel de ses ressources propres.

## 1. Modernisation et multiplication de la présence multimédias

### a) Un site web enrichi

Le site web, dont l'accessibilité et l'ergonomie ont été améliorées, attire tous les mois 4% des internautes francophones autour des thématiques propres à la chaîne : l'information plurielle, les programmes et la langue française.

Une plate-forme de rattrapage complète et gratuite des programmes « TV5 Monde+ » permet de voir et revoir gratuitement pendant 7 jours un large choix des programmes diffusés à l'antenne (géolocalisés), ainsi que l'accès à de nombreuses archives et contenus exclusifs.

Elle a été enrichie en mars 2013 d'une télévision sociale sur *Facebook* qui permet de créer et de personnaliser des applications vidéo sur un nombre illimité de pages. Le nombre de vidéos vues sur « TV5 MONDE+ » a ainsi progressé de 62% depuis son lancement sur *Facebook*.

Le portail de TV5 Monde dédié à la condition des femmes dans le monde, « Terriennes », devrait devenir en octobre 2013 le « site internet mondial des femmes francophones ».

Des services mobiles et des applications pour Smartphone et tablette, ainsi que des Web-TV sont proposés avec un certain succès.

La vidéo à la demande, dans des offres payantes ou « *freemium* », constitue également un soutien essentiel à l'exportation des œuvres francophones dans le monde.

### b) Des résultats en baisse, mais sur un segment très spécifique

Avec 5,3 millions de visites mensuelles sur ses sites Internet au 1<sup>er</sup> semestre 2013, l'audience de TV5 Monde affiche une baisse liée principalement à la chute d'audience de l'outil Dictionnaire<sup>1</sup>. De plus, TV5 Monde ne bénéficie pas, au 1<sup>er</sup> semestre 2013, d'une actualité aussi forte qu'au 1<sup>er</sup> semestre 2012 (élections présidentielles françaises et Euro 2012 de football).

Néanmoins, les rubriques liées à la culture et à l'apprentissage du français, qui constituent l'identité de la marque TV5 Monde, progressent au 1<sup>er</sup> semestre 2013 avec une augmentation de respectivement +25% et +10% de visites par rapport à l'an dernier.

Les audiences sur l'indicateur des navigateurs uniques sont stables : avec 2,4 millions de navigateurs uniques mensuels, TV5 Monde a un taux de pénétration de 4% du potentiel mondial de consultations internet en français.

## 2. Exposition enrichie de TV5 Monde sur les plateformes sociales et participatives et sur la télévision connectée.

TV5 Monde enregistre chaque mois 3,4 millions de vidéos démarrées sur ses sites et sur les réseaux sociaux.

<sup>1</sup> (- 42% de visites sur le service Dictionnaire entre le 1<sup>er</sup> semestre 2012 et le 1<sup>er</sup> semestre 2013). La très forte concurrence sur ce service contribue à la baisse du chiffre global des visites mensuelles.

En effet, 5 chaînes sur les plates-formes sociales et participatives ont été créées sur *Youtube* et *Dailymotion* (2 millions de vidéos sont consultées chaque mois sur *Youtube*). La chaîne diffuse pourtant ses vidéos uniquement en langue française.

TV5 Monde est également présent sur *Facebook* à travers de nombreuses pages et applications dédiées. À la fin du mois de juin 2013, il y avait 1,5 million d'abonnés au dispositif *Facebook*, dont plus de 850 000 à la page principale, soit une hausse de +125% en un an<sup>1</sup>.

Sur *Twitter*, les équipes Internet et information contribuent à la promotion d'une antenne vivante (« *live twitt* ») pendant certaines émissions à travers les 20 comptes en français et langues de sous-titrage (97 000 abonnés fin juin 2013 en hausse de 73% sur un an).

### 3. Stratégie de soutien à l'apprentissage du français sur les nouveaux médias

TV5 Monde développe depuis plusieurs années une offre numérique d'appui à l'initiation et au perfectionnement à l'apprentissage du français, baptisée "*apprendre et enseigner avec TV5 Monde*" afin :

- d'élargir son audience, en s'appuyant sur le public particulièrement prescripteur des enseignants (800 000 à travers le monde) ;
- et d'optimiser les contenus de l'antenne et ceux mis en ligne pour le public des apprenants.

Le dispositif a connu un développement significatif ces dernières années, grâce à l'intégration des dernières avancées en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) et à la constitution d'un réseau de formateurs « labellisés TV5 Monde » prescripteur dans leurs zones géographiques respectives.

En 2005, le journal hebdomadaire consacré à l'actualité mondiale intitulé « *7 jours sur la planète* », outil didactique phare du dispositif d'apprentissage de TV5 Monde, a été lancé avec le soutien du Ministère des affaires étrangères (MAE) et de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF).

Il a fait l'objet, en 2013, d'une évaluation auprès d'un large échantillon d'Instituts français et d'Alliances françaises.

Les taux d'utilisation et de satisfaction importants tant parmi les enseignants que parmi les apprenants ont conforté TV5 Monde dans sa décision de poursuivre cette production, tout en cherchant des solutions face au désengagement financier soudain de l'Institut français<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> En mai 2012, la page Facebook TV5 Monde arrive en 2ème position du « baromètre de l'engagement des chaînes de télévision » réalisé par l'agence Social Media/Webmarketing « Media Ventilo », devant TF1, France24, Arte, Canal+, MTV, France 2, M6, France 3 ; France 4

<sup>2</sup> Ce dispositif est actuellement le principal support de plusieurs offres de cours en Institut français et Alliance française, notamment à New York, Londres et Berlin. Sa fréquentation a progressé de 23

Pour rappel, le dispositif « *7 jours sur la planète* » avait reçu en 2012 le « *Label des labels européens* » décerné par l'Agence Europe Éducation Formation représentant la Commission en France.

L'amplification de la traduction du dispositif pour grands débutants « *Première classe avec TV5 Monde* » a aussi constitué une priorité : il est désormais accessible en 7 langues (français, anglais, allemand, espagnol, vietnamien, coréen et japonais). Il en est de même pour l'application iPhone/iPad « *7 jours* », désormais accessible aussi en 7 langues (français, anglais, allemand, coréen, espagnol, japonais, mandarin).

TV5 Monde a également poursuivi la production de contenus pédagogiques pour les enfants, en lien avec sa Web TV « *TiVi5 Monde+* ». La chaîne compte développer ce type de production en menant à bien le projet un projet de télévision ludo-éducative à destination des jeunes Africains, en prévision du Sommet de la francophonie à Dakar.

De plus, TV5 Monde a développé des contenus sur la condition des femmes et la parité, en lien avec son site « *Terriennes* ». Très attentive à mettre en avant des contenus de ses chaînes partenaires (France 2, France 3, RTS, RTBF, Télé-Québec, Radio Canada), elle a produit aussi, en partenariat avec ARTE France, trois DVD consacrés aux indépendances africaines (République Démocratique du Congo, Togo, Bénin). Des web-documentaires originaux ont servi de support à des fiches pédagogiques conçues avec des équipes locales et l'aide d'un Fonds de solidarité prioritaire (FSP) du ministère des affaires étrangères (MAE), pour une diffusion en marge du Sommet de la Francophonie à Kinshasa.

**Enfin, les sites « *Apprendre avec TV5 Monde* » et « *Enseigner avec TV5 Monde* » feront l'objet d'une refonte pour l'automne 2013, de manière à consolider leur rôle de soutien aux cours de français et de support à l'auto-apprentissage.**

Ce dispositif pédagogique a remporté un franc succès puisque le nombre de visites mensuelles sur le site atteint 473 000 (+10%) au premier semestre 2013, 125 000 personnes se sont abonnées aux lettres pédagogiques, une fiche pédagogique est téléchargée toutes les 25 secondes et 1 exercice interactif est réalisé toutes les 8 secondes<sup>1</sup>.

Il a permis de constituer une véritable expertise et de nouer de nombreux partenariats (AEFE, Alliances françaises et instituts français notamment).

Outre la rémunération de 5 personnes, la direction en charge de la promotion et de l'apprentissage du français dispose d'un budget annuel de 273 000 €, pour l'ensemble de ses opérations, incluant les coûts pédagogiques, les refontes, la maintenance du site Internet dédié et ses coûts de promotion, ainsi que les coûts liés aux formations de formateurs.

---

% en un an. Une application iPhone et iPad «*7 jours sur la planète*» donne en outre la possibilité d'entendre la prononciation des mots et de réaliser une dictée corrigée.

<sup>1</sup> Il convient d'y ajouter 880 000 visionnages sur Youtube et plus de 200 000 téléchargements de l'application pour iPhone et iPad. Plus de 92 000 « fans » ont désormais rallié la page Facebook de TV5 Monde dédiée à l'apprentissage du français lancée il y a 18 mois.

#### **4. Perspectives de développement**

Une des prochaines étapes stratégiques sera celle de la diversification linguistique des sites Internet fixes et mobiles afin de permettre l'accès à de nouveaux publics non francophones et de renforcer la notoriété de la marque par un meilleur positionnement dans les moteurs de recherche.

##### ***D. ETAT DES LIEUX : LA COHÉRENCE ÉDITORIALE***

TV5 Monde est la seule chaîne au monde à ne diffuser que des programmes d'expression originale française et à avoir également développé autant d'outils d'apprentissage du français. Mais si le français est la signature de la chaîne, la chaîne offre une large ouverture au multilinguisme, grâce au sous-titrage des programmes en 11 langues<sup>1</sup> pour en faciliter l'accès aux francophiles qui constituent d'ailleurs une part très significative de son audience.

##### **1. Une chaîne généraliste francophone**

Les grilles de programmes de TV5 Monde sont le produit de synergies avec les chaînes partenaires, y compris pour les productions propres, et l'information en particulier. Les programmes en provenance de la francophonie (hors France) représentent actuellement plus de 30% du temps d'antenne (22% en 2008), et les programmes du Sud plus de 4% en moyenne, toutes zones confondues.

TV5 Monde propose de retrouver les programmes pour lesquels la France est une référence et qui portent les valeurs de la francophonie. Elle est tour à tour la chaîne du cinéma français et francophone dans le monde (films récents grand public et long-métrages de patrimoine), la chaîne de l'art de vivre à la française, la chaîne du divertissement de grande qualité et de culture francophone (théâtre de répertoire et mise en scène contemporaine, musique,...), la chaîne qui offre des plages ludo-éducatives pour les enfants dans le cadre de leur apprentissage de la langue française, etc.

Les fictions sont également des vecteurs d'influence. Les productions françaises historiques et policières mais aussi les séries québécoises originales sont particulièrement appréciées.

La francophonie est au cœur de l'identité éditoriale de TV5 Monde qui assure la couverture de nombreux événements notamment le sommet de la francophonie à Kinshasa en 2012, le festival panafricain de cinéma (FESPACO) à Ouagadougou, la semaine de la langue française et journée de la francophonie. TV5 Monde est également présent dans les festivals de cinéma, notamment au festival de Cannes où la chaîne soutient la diversité francophone en tant que partenaire de films.

---

<sup>1</sup> anglais, allemand, néerlandais, russe, roumain, espagnol, portugais, japonais arabe, le coréen et le vietnamien.



La valeur de sa grille qui reprend un choix des productions des chaînes nationales généralistes de service public des pays membres est sans commune mesure avec le coût de grille affiché dans son budget (58,43 millions d'euros en 2012). TV5 Monde permet de démultiplier sur une plus large base les investissements réalisés en grande partie au moyen des dotations en ressources publiques.

Toutefois, les chaînes partenaires françaises ne disposant pas de droits à l'international sur les programmes de stock (cinéma, fictions, documentaires, programme jeunesse), TV5 Monde doit les acquérir sur le marché (pour un montant de l'ordre de 10 millions d'euros chaque année). Elle acquiert également des droits sportifs pour environ 3 millions d'euros. Les autres États libèrent les droits de leurs programmes nationaux gérés par leurs radiodiffuseurs respectifs. Ces frais spécifiques représentent un apport hors budget de la société de l'ordre de 7,5 millions d'euros.

## **2. Le sous-titrage : un accélérateur de performances**

La barrière linguistique est le principal obstacle à la transformation du public potentiel en audience réelle. Le sous-titrage est donc un accélérateur essentiel des performances<sup>1</sup>.

### *a) Un élément du plan stratégique 2008-2012*

Dans le cadre du plan stratégique en cours, TV5 Monde a lancé le sous-titrage en anglais (qui existait déjà pour les États-Unis et l'Asie) sur les zones Afrique et Europe, en japonais et en coréen sur le signal Pacifique, en polonais sur le signal Europe, en vietnamien sur le signal Asie, et s'apprête à étendre l'espagnol, qui existe déjà en Amérique Latine, sur le signal Europe. Toutefois, la politique d'économies engagées dans le budget 2013 a conduit à l'abandon du sous-titrage en polonais<sup>2</sup>.

Avec 11 langues de sous-titrage, dont le français, TV5 Monde se rapproche des grandes chaînes mondiales privées, en particulier américaines, (MTV, National Geographic, Discovery, ESPN, TNT Cartoon...) qui sont distribuées dans le monde entier dans près de 30 versions linguistiques pour certaines, sous-titrées ou doublées selon les langues et les habitudes de consommation des pays.

---

<sup>1</sup> Dans le cadre du plan stratégique en cours, TV5 Monde a lancé le sous-titrage en anglais (qui existait déjà pour les États-Unis et l'Asie) sur les zones Afrique et Europe, en japonais et en coréen sur le signal Pacifique, en polonais sur le signal Europe, en vietnamien sur le signal Asie, et s'apprête à étendre l'espagnol, qui existe déjà en Amérique Latine, sur le signal Europe.

<sup>2</sup> Cette langue a été choisie car les câblodistributeurs polonais n'ont pas pu, en raison de la crise économique, réaliser les investissements techniques auxquels ils s'étaient engagés pour diffuser et incruster en tête de réseaux les sous-titres sur le signal de TV5 Monde Europe. Dès lors, ceux-ci, n'étant pas repris, ils n'ont pu générer les progrès d'audience que le sous-titrage permet généralement.

Le volume d'heures sous-titrées dans les langues préexistantes a été augmenté dans des proportions significatives, jusqu'à plus d'un doublement pour l'espagnol et le brésilien. Globalement, entre 2009 et 2012, le volume horaire de sous-titres produits est passé de 6 532 heures à 18 300 heures, soit une progression de 180%.

En 2012, plus de 1 800 heures sont sous-titrées en français, entre 1 200 et 1 400 en espagnol, portugais, anglais, japonais, polonais et coréen, entre 1 000 et 1 200 en vietnamien, arabe, roumain, néerlandais, russe et allemand.

Compte tenu des rediffusions, ce volume permet de diffuser les programmes sous-titrés sur des plages horaires continues pendant l'intégralité des heures de grandes écoutes et une large partie de la journée<sup>1</sup>. L'impact sur la distribution, l'audience et les ressources propres est positif.

### (1) Sur la distribution

La présence ou non du sous-titrage a un impact direct sur la distribution. Ainsi, l'abandon du danois, pour des raisons budgétaires, a fait perdre à TV5 Monde 1 million de foyers qui étaient précédemment en distribution basique analogique au Danemark.

En revanche, le lancement du vietnamien, en mars 2011, dans le cadre du plan stratégique, lui a permis de renforcer et d'asseoir sa présence dans près de 7 millions de foyers au Vietnam, pays membre de l'Organisation internationale de la francophonie. Ce lancement a, de plus, bénéficié d'un concours de circonstance favorable puisque le gouvernement vietnamien a décrété en avril 2011 que plus aucune chaîne étrangère ne pourrait être distribuée sur son territoire sans être sous-titrée ou doublée en vietnamien.

De même, au Japon, grâce à la politique de sous-titrage lancée en 2009 et développée en 2010 et en 2011, la chaîne, après une période d'essai de six mois en 2011, est distribuée 24h/24, depuis 2012, sur les réseaux payants d'un des deux plus grands opérateurs du câble japonais.

Le passage à 12h de programmes sous-titrés par jour en brésilien a permis à la chaîne d'être basculée à nouveau en mode « basique étendu », et donc d'être distribuée gratuitement, au lieu d'être en distribution optionnelle.

### (2) Sur l'audience

Les audiences les plus fortes de TV5 Monde, hors des pays francophones, sont constatées dans les pays de langue de sous-titrage de la chaîne. Le lancement du sous-titrage en anglais sur le territoire européen en avril 2012 a ainsi permis d'augmenter l'audience de la chaîne au Royaume-Uni, mais également dans les pays d'Europe du Nord très habitués aux programmes étrangers sous titrés en anglais.

L'ajout de l'espagnol au dernier trimestre 2012 en Europe devrait permettre à terme de rétablir l'audience de TV5 Monde en Espagne, comme le doublement de son volume (12h par jour) l'a fait en Amérique latine. En effet, les dépenses en matière de sous-titrage ont porté leurs fruits dans des pays comme le Mexique ou l'Argentine, où l'audience progresse alors que près de 80% des téléspectateurs de TV5 Monde sont des non-francophones.

---

<sup>1</sup> A l'exception des productions propres de la chaîne et des journaux qui nécessiteraient un sous-titrage en direct, beaucoup plus onéreux.

### (3) Sur les ressources propres

Le doublement du volume en espagnol en Amérique latine a permis une augmentation entre juin 2011 et juillet 2012, date de l'édition annuelle de l'état de distribution mondiale de TV5 Monde, de +14% du nombre d'abonnés.

Les recettes perçues en l'Amérique latine, comme sur le signal Pacifique, sont en progression constante grâce au sous-titrage.

Aux États-Unis, où la chaîne encaisse 5,3 M\$ de recettes d'abonnement par an, la majorité des abonnés de la chaîne est non francophone.

Aux Pays-Bas, depuis l'optimisation du sous-titrage en néerlandais, la chaîne encaisse 1 M€ de recettes annuelles en 2012 alors même qu'elle n'est plus distribuée en « basique gratuit » mais en option payante.

#### *b) Une charge financière*

Les dépenses de sous-titrage sont en augmentation constante depuis 2010 : 5,39 millions d'euros en 2010, 6,26 millions d'euros en 2011 et 6,50 millions d'euros prévus en 2012 avec les effets en année pleine du vietnamien et du polonais.

Ceci représente une progression de la dépense de 76% depuis 2009 à mettre en relation avec la progression de 180% du volume horaire. Le coût moyen de l'heure sous-titrée est passé de 10,3 € à 6,5 € (-37%).

Néanmoins, cette politique trouve des limites en termes financiers. En 2013, la chaîne a dû, pour atteindre l'équilibre budgétaire, renoncer au sous-titrage en polonais<sup>1</sup>.

Par ailleurs, la chaîne s'apprête, fin 2013, à remettre en concurrence ses prestations de sous-titrage, afin de réaliser des économies supplémentaires et pouvoir ainsi, à budget constant, envisager à l'avenir des augmentations de volume de programmes sous-titrés.

Elle envisage dans le plan stratégique 2014-2016 d'étendre le sous-titrage au mandarin, à l'indonésien et au turc, et d'augmenter le nombre d'heures de programmes sous-titrés dans les langues existantes.

### **3. Un effort particulier vers l'Afrique**

Les programmes en provenance du Sud représentent actuellement plus de 4% en moyenne du temps d'antenne, toutes zones confondues. Sur le signal Afrique, ce pourcentage est beaucoup plus important (15% environ)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cette langue a été choisie, car les câblodistributeurs polonais n'ont pas pu, en raison de la crise économique, réaliser les investissements techniques auxquels ils s'étaient engagés pour diffuser et incruster en tête de réseaux les sous-titrés sur le signal de TV5 Monde Europe. Dès lors, ceux-ci, n'étant pas repris, ils n'ont pu générer les progrès d'audience que le sous-titrage permet généralement.

Le rôle de TV5 Monde en Afrique est très important. La chaîne est devenue panafricaine et permet aux téléspectateurs de l'ensemble des pays africains de regarder ce que produisent leurs pays voisins.

D'une manière générale, il serait souhaitable que ce développement puisse s'accompagner d'une participation plus effective des partenaires africains au projet. En termes financiers, elle n'est aujourd'hui que de 100 000 euros par an.

*a) Un soutien à la production*

Il convient de signaler également que TV5 Monde soutient la production du Sud, par un mécanisme de reversement d'une partie de ses recettes publicitaires collectées sur le signal TV5 Monde Afrique à un fonds de production dédié géré par le conseil international des radios-télévisions d'expression française (CIRTEF), qui s'ajoute à la contribution que TV5 Monde verse directement au CIRTEF en contrepartie de production d'émissions d'actualité, de documentaires et de films pour le continent africain (près d'1 M€, au total).

Les journaux et les émissions de flux constituent de véritables rendez-vous aux contenus généralistes accessibles de manière régulière ou événementielle.

La chaîne acquiert également en direct des documentaires, des séries de fictions, des programmes jeunesse et du cinéma africain.

*b) Un site internet dédié*

En mai 2010, TV5 Monde a mis en ligne la WebTV Afrique, la première entièrement dédiée à ce continent. Une seconde version a été lancée à l'automne 2013 accessible sur tous les terminaux afin de répondre aux différents usages de consommation, d'expérimenter le site sur les nouveaux supports et de conquérir une cible plus large dans un souci de performance et d'innovation.

Destinée à la diaspora et à tous les passionnés d'Afrique, cette nouvelle chaîne sur Internet est entièrement gratuite, sécurisée et accessible dans le monde entier. Elle est en cohérence avec la ligne éditoriale des antennes et propose une visibilité aux programmes issus de l'espace francophone africain. L'offre est riche d'environ 500 heures de programmes disponibles chaque jour dont 400 heures de programmes africains (séries, cinéma, fictions, documentaires, information).

---

<sup>1</sup> Ce pourcentage ne prend pas en compte le journal Afrique quotidien produit par TV5 Monde à l'aide notamment d'images provenant de correspondants en Afrique et d'une agence locale de nouvelles.

*c) L'opérateur direct des sommets francophones*

Enfin, TV5 Monde est l'opérateur direct des sommets francophones. Dans le domaine de l'apprentissage du français, elle veille à ce que toutes les actions qu'elle mène s'articulent avec les objectifs de la France, de l'OIF et des autres opérateurs directs des sommets de la francophonie. Elle participe et soutient de nombreuses initiatives en partenariat avec l'ensemble des organisations impliquées.

*d) Un enjeu à soutenir diplomatiquement de façon impérieuse*

Il s'agit d'un levier d'influence précieux pour la chaîne pour sa diffusion dans l'espace francophone. De ce fait, TV5 Monde bénéficie dans certains pays, à commencer par ses pays bailleurs de fonds, d'un statut particulier provenant de l'obligation légale faite aux distributeurs d'inclure la chaîne dans leur offre (« *must carry* »). C'est le cas en Suisse, en Fédération Wallonie-Bruxelles, ou en Roumanie. C'est aussi le cas en France métropolitaine, mais uniquement dans les offres câble et satellite.

Le passage à la TNT, fixé à juin 2015 par l'Union Internationale des Télécommunications, pourra également assurer à TV5 Monde une nouvelle distribution dans les pays francophones.

La déclaration issue du sommet de Kinshasa en octobre 2012 contient un article dans lequel les États membres s'engagent à favoriser sa diffusion et faciliter la présence de la chaîne sur les principaux supports de distribution, « notamment sur la télévision numérique terrestre (TNT), en garantissant son accessibilité par les dispositions appropriées ».

Vos rapporteurs estiment que la diplomatie française, et celle des pays partenaires doit scrupuleusement veiller à la mise en œuvre de ces principes et inciter les États membres de l'OIF à introduire dans leur législation une clause de « diffusion obligatoire » de la chaîne francophone sur la TNT, dans les bouquets satellitaires et sur les réseaux câblés.

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

Comme l'indique le plan stratégique 2014-2016, les relations entre TV5 Monde et l'Afrique doivent commencer à évoluer vers un partenariat qui ne soit plus seulement orienté du Nord vers le Sud, mais plus équilibré, en nouant des partenariats qui peuvent aller de la co-production au décrochage local (selon

l'exemple en cours au Burkina Faso où TV5 Monde sera aussi diffusée par tranches de 12 heures sur les chaînes publiques régionales de la TNT). Il s'agit de mettre en place un nouveau modèle de coopération correspondant à la croissance du continent et au poids décisif qu'il pèsera dans la Francophonie.

*e) Une chaîne jeunesse ?*

TV5 monde en appui de sa distribution payante aux Etats-Unis a développé une chaîne thématique destinée aux enfants TiVi5Monde+.

Elle compte produire des contenus pédagogiques pour les enfants et mener à bien un projet de télévision ludo-éducative à destination des jeunes Africains. Il serait souhaitable que les partenaires africains puissent prendre part au financement de cette chaîne.

Le budget d'un tel projet, qui constitue un **enjeu stratégique majeur en Afrique**, est estimé à un montant de l'ordre de **1,5 M d'euros par an** (satellites et droits inclus). Mais ce projet semble susceptible de s'inscrire dans un cadre plus large que celui des bailleurs de fonds traditionnels de TV5 Monde, car il est un **enjeu pour la Francophonie dans son ensemble**, pour les politiques de coopération en matière éducative menées tant au niveau bilatéral qu'au niveau européen, mais surtout pour les Etats africains dont plusieurs Chefs d'Etat ont déjà, à l'instar du Secrétaire Général de l'OIF, marqué leur soutien à ce projet lors du Sommet de Kinshasa. Ce projet est actuellement porté par le Président du Sénégal, M. Macky Sall, en vue de son lancement lors du Sommet de Dakar en novembre 2014.

## II. DES MOYENS LIMITÉS POUR CONFORTER CETTE STRATÉGIE

L'exécuté 2011, 2012, le budget 2013 et les prévisions 2014 sont présentés ci-après.

(en millions d'euros)	2011 (réalisé)	2012 (réalisé)	2013 (budget)	2013 (projection)	2014 (projet de budget)
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>107,80</b>	<b>109,87</b>	<b>108,12</b>	<b>108,48</b>	<b>109,62</b>
<b>CONTRIBUTIONS PUBLIQUES</b>	<b>96,61</b>	<b>98,04</b>	<b>98,64</b>	<b>98,64</b>	<b>99,73</b>
France (*)	74,95	75,03	75,03	75,03	76,23
<b>Total partenaires francophones</b>	<b>21,65</b>	<b>23,01</b>	<b>23,61</b>	<b>23,61</b>	<b>23,50</b>
Fédération Wallonie Bruxelles	7,11	7,65	7,80	7,80	7,69
Suisse	7,03	7,64	7,86	7,86	7,86
Canada	4,55	4,68	4,82	4,82	4,82
Québec	2,97	3,04	3,13	3,13	3,13
<b>AUTRES RESSOURCES</b>	<b>11,20</b>	<b>11,83</b>	<b>9,48</b>	<b>9,84</b>	<b>9,88</b>
<b>Total recettes commerciales</b>	<b>10,58</b>	<b>11,46</b>	<b>9,18</b>	<b>9,59</b>	<b>9,58</b>
Publicité-parrainage	4,20	4,20	1,90	2,50	2,50
Recettes de distribution	6,38	7,26	7,28	7,09	7,08
<b>Produits financiers</b>	<b>0,29</b>	<b>0,31</b>	<b>0,20</b>	<b>0,15</b>	<b>0,20</b>
<b>Total autres ressources non commerciales</b>	<b>0,33</b>	<b>0,05</b>	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>
Contributions volontaires Etats africains	0,20	0,00	0,10	0,10	0,10
Reprises subv. d'investissement	0,13	0,05	0,00	0,00	0,00

<b>TOTAL DÉPENSES</b>	<b>107,69</b>	<b>109,76</b>	<b>108,54</b>	<b>108,48</b>	<b>109,62</b>
<b>COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES</b>	<b>75,44</b>	<b>76,90</b>	<b>77,66</b>	<b>76,61</b>	<b>77,18</b>
Dépenses de programmes (voir détail ci-après)	57,35	57,96	56,56	56,37	58,48
Dépenses techniques de fabrication des signaux (**)	18,09	18,95	21,10	20,24	18,70
<b>FRAIS DE DIFFUSION ET DE DISTRIBUTION</b>	<b>23,84</b>	<b>24,34</b>	<b>23,58</b>	<b>22,88</b>	<b>24,16</b>
<b>COÛTS GÉNÉRAUX, FONCTIONS SUPPORTS, TAXES ET FRAIS FINANCIERS</b>	<b>5,95</b>	<b>6,30</b>	<b>6,59</b>	<b>6,40</b>	<b>6,53</b>
TAXE SUR LES SALAIRES	1,44	1,63	1,50	1,70	1,75
CHARGES EXCEPTIONNELLES	1,03	0,58	-0,79	0,90	0,00
<b>RÉSULTAT</b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>	<b>-0,42</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

(\*) incluant compensation taxe sur les salaires: 1,42M € en 2011 et 1,5M € en 2012 et 2013

mais hors compensation du redressement fiscal en 2011 : 6,49M€

(\*\*) dont 2,6M € de coûts exceptionnels liés à la bascule vers le nouveau dispositif technique " V3" en 2013

Ce tableau correspond aux résultats consolidés de TV5 Monde et de ses filiales américaine et argentine. Toutefois, il convient de souligner que les ressources figurant dans ce tableau n'incluent pas les dotations des États francophones partenaires pour libérer les droits de diffusion de leurs programmes nationaux qui sont gérés par leurs radiodiffuseurs nationaux respectifs. Les gouvernements partenaires déclarent globalement allouer 8,1 M€ à TV5 hors budget géré par TV5 Monde en 2013.

Le compte de résultats prévisionnels se fonde sur une hypothèse de dotation publique française de 76,2 M€ en progression de 1,2 M€ par rapport à 2013, une amélioration incertaine des ressources propres et une politique volontariste de réduction des dépenses qui doit permettre l'autofinancement de la hausse inéluctable de certaines charges et une partie des nouveaux développements (1,6 M€).

Le budget 2014 s'appuie sur le projet de plan d'affaires de la société associé au plan stratégique 2014-2016, lequel sera proposé à l'approbation

des Ministres responsables de TV5 Monde lors de la Conférence de novembre 2013 à Québec.

## A. LES RESSOURCES

### 1. Les ressources publiques : une remise à niveau de la contribution de la France

De 2011 à 2013, la subvention française est restée stable à 73,5 M€<sup>1</sup>, alors que les partenaires francophones ont poursuivi leur opération de rééquilibrage des financements en frais communs qui s'est achevée en 2012.

En 2013, les partenaires francophones ont augmenté leurs contributions de 1,9% à 2,9% selon les pays, incluant une dotation exceptionnelle non reconductible pour la Fédération Wallonie Bruxelles.

Globalement, les contributions des partenaires non français ont progressé de près de 65% entre 2008 et 2013 ; en conséquence, à l'inverse de la situation prévalant avant 2011, la France se trouvait en retrait par rapport aux autres gouvernements bailleurs de fonds. Cette stagnation de la contribution française a des effets directs sur l'acquisition de programme français.

Pour 2014, la France prévoit une augmentation de sa contribution de 1,6% (+1,2M€) avec la volonté de corriger ce nouveau déséquilibre, tandis que les partenaires francophones ne prévoient pas d'augmentation de leurs dotations à ce stade. Ces derniers annonceront leur contribution définitive pour 2014 lors de la Conférence des Ministres de Québec en novembre 2013.

### 2. Les ressources commerciales

#### a) Un marché publicitaire de plus en plus concurrentiel

Dans le budget pour 2013, compte tenu des chiffres d'affaires réalisés fortement inférieurs au minimum garanti en 2011 et 2012<sup>2</sup>, et de l'état du marché publicitaire, la prévision initiale 2013 a été établie à 1,9 M€ par prudence<sup>3</sup>. Cet objectif a été revu à la hausse dans la prévision budgétaire de TV5 Monde, passant de 1,9 M€ net à 2,5 M€, soit un montant comparable au

---

<sup>1</sup> Ce montant correspond à la dotation versée par AEF après déduction de la taxe sur les salaires (1,5 million d'euros).

<sup>2</sup> Comme France 24, TV5 monde bénéficiait d'une clause de minimum garanti sur les ressources publicitaires par la régie « France Télévisions Publicité » soit 4,2 M€, jusqu'en 2012.

<sup>3</sup> Dans la construction budgétaire pour 2013, il était prévu en LFI un montant de ressources de 5,3 millions d'euros. Vos rapporteurs avaient considéré cette prévision comme excessivement optimiste et comme un moyen artificiel d'équilibrer les comptes. Le conseil d'administration de TV5 monde dans sa sagesse a donc inscrit un montant de 1,9 million d'euros, qui a été porté à 2,5 millions d'euros en cours d'exercice ce qui correspond au montant réalisé au cours des deux précédents exercices comptables.



chiffre d'affaires publicitaire réel réalisé en 2012 (hors minimum garanti). Ce montant est reconduit dans le projet de budget 2014.

Cependant les changements intervenus récemment à la tête de la régie, la nouvelle organisation mise en place, et les liens plus étroits tissés avec elle pour l'accompagner dans ses prospections, l'associer aux opérations de la chaîne, et créer des initiatives susceptibles d'être commercialisées, devraient permettre d'améliorer les performances.

Toutefois, en dépit de ces perspectives de redressement, le chiffre d'affaires publicitaire attendu demeure inférieur de plus de 13% à celui que la chaîne réalisait en 2008.

Les perspectives de croissance du marché publicitaire de référence pour TV5 Monde sont faibles pour plusieurs raisons.

Le chiffre d'affaires publicitaire de TV5 Monde est réalisé pour moitié sur la France. La chaîne multilatérale a été particulièrement impactée par le passage à la TNT et la création de nouvelles chaînes gratuites qui ont entraîné une hausse de la concurrence sur le marché publicitaire français.

Par ailleurs, le climat d'incertitude du marché publicitaire international engendre un déplacement des budgets vers les marques « leaders », les chaînes d'information et les chaînes anglophones.

Il convient également de noter que les bonnes performances de TV5 Monde en Afrique (34% du chiffre d'affaires publicitaire total en 2012) ces dernières années seront difficiles à réitérer du fait de la concurrence accrue des chaînes, nationales en langue locale, panafricaines ou internationales qui se développent en Afrique.

Enfin, les recettes publicitaires sur le site Internet n'ont pas encore bénéficié de l'essor attendu et ne représentent que 6% environ du chiffre d'affaires publicitaire.

*b) Des recettes de distribution qui continuent à progresser*

Les recettes de distribution continuent à progresser : 7,2 M€ en 2012 (contre 4,8 en 2008), soit 51% depuis le début de la mise en œuvre du plan stratégique 2008-2013. Le léger infléchissement de la prévision de réalisation 2013 est essentiellement lié aux taux de change plus défavorables que ceux de 2012 ou retenus dans la prévision initiale pour les abonnements perçus en monnaies locales. L'objectif de ressources de distribution pour 2014 est en ligne avec celui de 2013, aux écarts de change près.

La progression est surtout notable dans la zone Asie-Pacifique (+343%) et en Europe (+213%) alors qu'elle est moindre en Amérique latine (+27%) et aux États-Unis (+10%).

Les recettes de distribution de TV5 Monde représentent aujourd'hui plus de 60% de ses ressources propres de la chaîne et s'élèvent, en projection annuelle 2013, à 7 M€, soit une recette moyenne de 0,03 € par foyer.

## B. LES DÉPENSES

### 1. Le renouvellement de l'outil technique : un impact financier à assumer, une stratégie de diffusion à orchestrer.

#### a) L'impact financier du renouvellement de l'outil technique

L'année 2013 a été marquée par le renouvellement total de l'outil technique de TV5 Monde.

En application du droit des marchés publics, TV5 Monde a été tenue de procéder à des appels d'offres pour le renouvellement de son dispositif technique de production, post-production et diffusion dont les contrats prenaient fin en cours d'année. **Pour sécuriser sa diffusion et sa distribution, en accompagnant l'évolution technologique de ses clients et partenaires, la chaîne doit disposer d'un dispositif technique adapté aux exigences d'une présence et d'un développement de ses programmes sur l'ensemble des supports, en définition standard (SD) comme en haute définition (HD).**

Ce contexte a conduit la chaîne à privilégier l'acquisition en propre de ses équipements plutôt que de recourir, comme c'est le cas actuellement, à un prestataire qui demeure propriétaire du matériel et applique ses marges à l'ensemble de la prestation fournie. **Compte tenu des résultats des appels d'offres réalisés, la chaîne a procédé à des investissements de 17 millions d'euros. Pour financer ces acquisitions, la chaîne recourt à une opération de cessions-bails auprès d'un organisme financier qui facturera des redevances mensuelles pendant une durée de 5 ans avec rachat des matériels à l'euro symbolique en fin de contrat.** Dès lors, redevenue propriétaire de ses équipements, TV5 Monde aura la possibilité de les maintenir ou de les renouveler, indépendamment les uns des autres, en fonction de leur usure ou de leur obsolescence, sans avoir à modifier l'ensemble de son dispositif, comme ce fut le cas jusqu'ici avec les contrats de prestations successifs.

D'autres travaux sur les bâtiments ont été effectués pour la nouvelle configuration de la régie de production, l'équipement du studio, pour héberger la nouvelle salle technique, réaliser tout le câblage nécessaire dans l'immeuble, etc., nécessitant un transfert des activités dans des locaux provisoires, au sein de l'immeuble. L'installation des unités de travail V3 dans les salles V2 a donné lieu à des déménagements en chaîne, qui ont touché l'ensemble des services de l'entreprise.

Les travaux destinés à des installations provisoires constituent une charge exceptionnelle de l'année 2013. En revanche, les travaux liés à des installations pérennes sont immobilisés et amortis ; ils sont, pour une large part, financés par une subvention d'investissement. En effet, grâce à une ressource exceptionnelle intervenue en 2011 (reprise de provision, suite à la conclusion d'un litige sur plusieurs années), TV5 Monde avait demandé qu'une partie de la subvention française (1,44 M€) soit requalifiée en subvention d'investissement affectée au financement de ces travaux d'adaptation du bâtiment pour accueillir le nouveau dispositif technique.

Concernant la partie relative au dispositif de multidiffusion, certains retards occasionnés par l'un des sous-traitants choisis par le principal prestataire ont entraîné des dysfonctionnements qui ont perturbé le travail des équipes et réclamé une vigilance accrue et une disponibilité renforcée de la direction technique de TV5 Monde et des équipes des prestataires. Dans l'attente de la livraison des nécessaires adaptations du logiciel de trafic chaîne, qui a été conservé, des perturbations se font sentir, notamment dans la mise en ligne des émissions sur les plates-formes non-linéaires.

Malgré ces désagréments temporaires, TV5 Monde estime pouvoir respecter le calendrier fixé.

L'ensemble du nouveau dispositif devrait être totalement stabilisé d'ici la fin de l'année 2013, le dernier lot qui sera mis en œuvre sera celui relatif à la base documentaire au dernier trimestre.

Ce dispositif, une fois déployé, représentera une grande avancée, voire, par certains aspects, une première technologique, du fait, notamment, des fonctions « prédictives » développées dans sa conception, qui n'existent encore dans aucune chaîne de télévision à un niveau aussi intégré.

**Du fait de la période de garantie sur les investissements, ce n'est qu'en 2015 que TV5 Monde devra acquitter le coût total annuel du dispositif, une partie non négligeable des coûts de maintenance ne démarrant que courant juin 2014.**

Cette bascule a généré un surcoût exceptionnel en 2013 de l'ordre de 2,6 M€, en raison de la concomitance des deux dispositifs pendant une période de l'année, de la double activité et des formations. À la mi-année, les coûts de bascule du dispositif technique ont été correctement maîtrisés.

L'ensemble des personnels concernés par le nouveau dispositif a reçu les formations sur les nouveaux outils, le nouvel environnement et les nouvelles procédures (environ 10 000 heures de formation prévues au total). Il a fallu rémunérer les personnels en formation, ainsi que leurs remplaçants pendant cette période. De plus, des référents par métier ou des experts ont été désignés pour accompagner leurs collègues lors de la prise en main des outils et faire remonter tous les incidents et ajustements à réaliser durant la phase de débogage des installations.

Il a également entraîné le report de certains autres projets d'investissement, la direction technique étant totalement mobilisée par la mise en place du nouveau dispositif, les autres investissements prévus en 2013 ont été décalés, ainsi que les coûts de maintenance correspondants.

*b) Une stratégie de diffusion complexe à orchestrer dans les années à venir*

En septembre 2013, les émissions comme les signaux seront produits en haute définition.

Cependant, les signaux sortant de la régie de diffusion en HD devront être reconvertis, dans un premier temps, en SD pour être acheminés et livrés aux opérateurs de diffusion. En effet, **la chaîne n'est pas en mesure, pour le moment, d'acquérir les capacités supplémentaires nécessaires, en termes de liaisons et de flotte satellitaire, pour transporter de la HD, qui nécessite des débits beaucoup plus importants.**

**De plus, il conviendrait, pour répondre aux attentes et besoins de ses distributeurs, de disposer d'une flotte mixte, susceptible d'acheminer les programmes à la fois en SD et HD, les deux normes pouvant être exigées sur un même signal, voire dans un même pays, selon le degré de maturité des marchés et l'organisation des plans de service de chacun des distributeurs.**

**TV5 Monde devra donc, dans les années à venir, organiser sa mutation vers la HD, de manière très pragmatique, signal par signal, en fonction de ses capacités budgétaires, et d'une appréciation au cas par cas des risques de pertes de distribution, dans la mesure où la chaîne ne pourra vraisemblablement pas satisfaire simultanément les demandes de tous ses distributeurs.**

Cette mutation inévitable aura des conséquences positives à moyen terme et donne la capacité à TV5 Monde de limiter des effets d'éviction liés aux mutations technologiques de ses clients et partenaires. Toutefois, elle trouve des limites dans ses capacités à financer la continuité du dédoublement de standard de diffusion de ces programmes par la réservation des capacités de transports par satellite nécessaires.

Elle pourra donc dans la phase transitoire et en attendant zone par zone la mutation technologique de ses clients et partenaires qui s'effectuera à leur rythme propre et de façon très hétérogène dans l'obligation de renoncer, on peut l'espérer temporairement, à la diffusion de son programme dans tel ou tel pays. Le risque est qu'à défaut de continuité, elle ne puisse pas reprendre sa diffusion ou qu'elle ait des difficultés à retrouver son audience. Mais l'ensemble de ses concurrents sauf à disposer des capacités financières pour assurer une diffusion en double standard sont confrontés à la même difficulté.

En outre, cela pourra induire des pertes de ressources commerciales tant de distribution que publicitaires.

Enfin, la chaîne devra se livrer à des arbitrages permanents qui feront intervenir les coûts techniques, la nécessité de conserver les gros bassins d'audience et de limiter les pertes de recettes commerciales, mais aussi des considérations en lien direct avec sa mission de promotion de la francophonie, sans compter les considérations diplomatiques qui ne manqueront pas d'interférer dans ces choix.

**Vos rapporteurs se demandent si un effort temporaire ne pourrait pas être assumé par les partenaires francophones pour permettre à TV5 Monde de sécuriser sa diffusion au cours de cette période.**

## **2. Les dépenses de diffusion et de distribution**

Après une baisse en 2010-2011 liée à l'arrêt de la diffusion en analogique en Europe, les coûts de diffusion et de distribution ont repris leur progression (24,16 millions d'euros soit 22% des dépenses). En effet, les opérateurs imposent de plus en plus souvent à la chaîne de prendre une capacité satellitaire autonome pour continuer à être distribuée dans leur bouquet, ou de contribuer au paiement de la capacité utilisée comme le

proposent certaines chaînes concurrentes. De plus TV5 Monde a dû prendre de nouvelles capacités en propre<sup>1</sup>.

### 3. Les dépenses de personnel ont été correctement maîtrisées

Incluses dans tous les postes du budget, elles représentent 29,9% des dépenses totales de l'entreprise.

<i>En millions €</i>	2010 (réalisé)	2011 (réalisé)	2012 (réalisé)	2013 (budget)
<b>DEPENSES DE PERSONNEL : toutes catégories : CDI, CDD, pigistes et intermittents (inclus dans le coût des émissions)</b>	28,85	30,09	30,71	31,24

Les recrutements liés au plan stratégique 2009-2012 se sont poursuivis, mais l'effectif cible de 258 ETP n'a pas été atteint. Ces vacances de postes ont donné lieu à un recours accru à des CDD, de même que le remplacement des salariés impliqués, certains à temps complet, dans le processus de négociation de la nouvelle convention d'entreprise.

En 2013, les effectifs permanents prévus au budget (254,1 ETP, compte tenu des temps partiels) sont en réduction de 3 postes par rapport à ceux prévus en 2012 (257,6 ETP). Toutefois, en raison de la mise en œuvre du dispositif technique de production, post-production et diffusion, qui suppose une double activité pendant plusieurs mois, les effectifs non-permanents devraient connaître un niveau exceptionnel<sup>2</sup>.

Les dépenses de personnel ont été correctement maîtrisées. En dépit des coûts exceptionnels induits par les formations au nouveau dispositif et à la double activité, le total des rémunérations, charges sociales et charges fiscales assises sur les salaires ne devrait pas présenter de distorsion importante par rapport au budget.

Cette politique se poursuivra en 2014 avec une perspective de baisse des effectifs.

---

<sup>1</sup> Sur l'Afrique depuis le maintien du cryptage de CanalSat, pour restaurer la diffusion de la chaîne à la Réunion suite à son éviction des DOM-TOM, la clause de must-carry ne s'appliquant qu'à la métropole, et pour desservir les réseaux câblés au Japon, TV5 Monde étant désormais admise à une distribution grâce au sous-titrage de ces programmes et dont elle escompte des recettes à moyen terme.

<sup>2</sup> Période de fonctionnement à blanc et de rodage et périodes de formation pendant lesquelles des remplacements sont nécessaires.

#### **4. Les autres dépenses : la nécessité de réaliser des économies**

Les coûts généraux de fonctionnement, impôts et taxes, frais financiers représentent 5,8% du budget et progressent légèrement pour permettre la mise en place de nouveaux outils de planification et de gestion.

Pour absorber ce surcoût et faire face aux glissements annuels inéluctables (indexations contractuelles, rémunérations, impôts et taxes) dans un contexte de faible croissance des dotations des gouvernements bailleurs de fonds et de diminution des recettes publicitaires, TV5 Monde a dû mettre en place une série de mesures d'économies.

Ces économies engagées dans le budget 2013 ont touché toutes les activités de la société notamment de manière ponctuelle en matière de programmation, de production de programmes propres et de marketing mais aussi de manière plus pérennes sa politique de distribution (l'abandon du sous-titrage en polonais et la réduction de la distribution de la chaîne en Allemagne), et les frais techniques (gains de productivité liés au nouveau dispositif technique, renégociation des loyers).

L'année 2013 a également été l'occasion de rationaliser, avec l'accord des gouvernements bailleurs de fonds, certaines opérations de sous-titrage, jusqu'ici sous-traitées, par décision multilatérale, auprès de TV5 Québec Canada, qui ne pouvait proposer des tarifs approchant ceux du marché. Cette décision entraînera des économies pérennes sur le budget de la chaîne en 2014.

Le retour de France Télévisions, comme actionnaire de référence, facilite les rapprochements au niveau des achats. TV5 Monde a ainsi notamment participé à un appel d'offres concernant l'hébergement et la bande passante sur Internet, qui permettra à la chaîne de réaliser à l'avenir des économies substantielles sur ce poste de dépenses.

#### **5. Les dépenses liées aux programmes**

En 2013, le réajustement à la hausse des ressources publicitaires et le décalage de certains investissements ont permis de redonner des marges de manœuvre en matière de programmes.

Ainsi la chaîne a-t-elle redéployé ces budgets pour ne pas réduire autant que prévu initialement son activité dans les domaines des programmes et de la distribution, réduisant ainsi les risques qui pesaient sur sa capacité à réaliser des ressources propres.

En projection 2013, le coût global des grilles de programmes sera sensiblement identique au réalisé 2012 (-0,38%). Toutefois au sein de cette enveloppe, les coûts techniques de fabrication des signaux, qui incluent les dépenses exceptionnelles liées à la bascule du dispositif, auront progressé de 1,3 M€, au détriment des dépenses de programmes proprement dites (-1,6 M€). Cette réduction des dépenses de programmes a été possible en 2013,

car celle-ci ne présentait pas une concomitance, telle qu'en 2012, d'événements majeurs à couvrir, comme les élections françaises et américaines, le sommet de la Francophonie, les Jeux Olympiques, etc.

Alors que 46% des programmes diffusés dans les grilles proviennent des partenaires et ne sont donc pas valorisés dans le budget, les dépenses liées aux programmes représentent 70,6% des dépenses (76,61 millions d'euros en 2013, 51,9 millions hors coûts techniques de diffusion). 63,51 millions d'euros sont financés par l'ensemble des partenaires et 13,1 millions d'euros sont financés par la France pour les programmes français. Environ 7,5 millions d'euros sont également financés par les partenaires (hors France) pour leurs programmes nationaux, mais hors budget de TV5 Monde.

La stabilité de la dotation française a comme conséquence, pour permettre à la France de respecter les règles de proportionnalité dans le financement des dépenses communes partagées avec les partenaires francophones (6/9<sup>e</sup> pour la France), de réaliser l'ajustement par diminution de l'enveloppe de frais spécifiques français destinée aux acquisitions de programmes français qui passent de 14,19 millions d'euros en 2011 à 13,30 millions d'euros en 2012 et 13,1 million en 2013.

Evolution des frais spécifiques français destinés aux programmes								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013-2008	2013/2008
Frais spécifiques destinés aux programmes français (en M€)	13,2	12,8	13,4	14,4	13,4	13,1	-0,1	-0,8%

Depuis 2008, la dotation publique allouée au financement de programmes français est relativement stable (-1% entre l'exercice 2008 et la prévision 2013). Il convient toutefois de préciser que la hausse des prix du marché des programmes entraîne mécaniquement une baisse quantitative des acquisitions. Les achats et préachats de programmes représentent cependant toujours environ un tiers des 70 000 heures de programmes diffusées par TV5 Monde chaque année.

En 2013, les ressources destinées au financement des programmes français atteignent 13,1 M€, en légère baisse de 1,5% par rapport à l'exécute 2012.

Ce montant finance :

- les frais de personnels affectés à la gestion de l'approvisionnement des grilles en programmes de France Télévisions ;

- les coûts d'extension à l'international des programmes de flux de France Télévisions mis à disposition de TV5 Monde qui ont progressé de 0,6 M€ en 2007 à 1 M€ en 2013 ;

- les rémunérations des ayants droit français sur les diffusions d'œuvres de fiction notamment, qui représentaient 1,5 M€ en 2012 ;

- les droits de retransmissions sportives, encore accessibles à la chaîne, et les coûts de production correspondant, qui représentent environ 3 M€.

Le budget annuel disponible pour acquérir sur le marché les droits mondiaux, droits de sous-titrage inclus, de l'ensemble des œuvres françaises de cinéma, fiction, théâtre, documentaires, programmes jeunesse, divertissement, spectacles, pour alimenter ses 8 signaux régionaux ainsi que TV5 Québec Canada, atteint 7,6 M€ en 2013.

Pour 2014, l'augmentation de la contribution française (1,2 million d'euros), de perspectives de ressources propres plus optimistes qu'il y a un an, et les résultats attendus de cette politique de réduction des coûts devraient avoir pour conséquences de faire progresser le montant affecté au financement de la grille des programmes hors coût technique qui représenterait 53,34% des dépenses de la chaîne (51,9% en 2013), atteignant 58,48 millions d'euros (+ 2,1 millions d'euros, +3,74%).

TV5 Monde devrait ainsi pouvoir aborder l'année 2014 de manière plus sereine que 2013 pour poursuivre son activité et commencer à mettre en œuvre les principaux objectifs éditoriaux de son plan stratégique : recentrage culturel des productions et nouvelles émissions francophones illustrant la Francophonie vivante et dynamique en coproduction avec les télévisions partenaires, développements numériques et multimédias avec une ouverture au sous-titrage sur le non-linéaire, démarrage de la distribution en HD sur certains signaux

\*  
\* \*

**Globalement, TV5 Monde devrait en 2014 autofinancer ses glissements de coûts inéluctables et mettre en œuvre des nouveaux objectifs à hauteur de 1,6 M€, alors que l'augmentation de sa dotation publique s'élève à +1,2 M€.**

**Ceci devrait lui permettre de maintenir son activité sans altérer sa programmation. Reste à savoir si elle pourra dégager des marges de manœuvre suffisantes pour financer les nouveaux projets inscrits dans le plan stratégique 2014-2016.**



## TITRE IV : MEDI 1

Une subvention est inscrite au programme 115 au profit de la radio bilingue franco-marocaine Médi1 (Radio Méditerranée Internationale) diffusée au Maroc et en Algérie, via la Compagnie internationale de radio et de télévision (CIRT). Elle diffuse en arabe et en français.

**Dans un contexte de forte contrainte budgétaire, la subvention versée doit diminuer de moitié passant de 1 million d'euros à 0,5 million d'euros. Cette baisse intervient après une sérieuse baisse intervenue en 2013 (1,6 million d'euros en 2012).**

**Le produit de la cession des parts détenues par le CIRT dans la régie publicitaire marocaine « Régie 3 » apportera le complément de financement nécessaire au fonctionnement de cette radio et de maintenir notre présence.**

Ces ressources permettront à la station de pérenniser les deux grandes missions qui lui sont assignées, à savoir une mission politique de promotion de la vision française du monde, et une mission culturelle de promotion du patrimoine français. Médi1 s'efforce de remplir ces missions à travers la diffusion de programmes d'information et de divertissement en français.



## CONCLUSION

**Vos rapporteurs prennent acte avec satisfaction de la poursuite de la stabilisation de France Médias Monde et du climat plus apaisé qui permet aujourd'hui de développer un véritable projet d'entreprise.** Ils notent également avec satisfaction que l'apport de ressources à FMM en loi de finances rectificatives pour 2012 a limité un report de charges qui auraient empêché le redressement de la société.

**Ils se réjouissent que ce meilleur climat interne et de meilleures relations avec les autorités de tutelle aient permis l'élaboration, cinq ans après la constitution de cet opérateur, d'un projet de contrat d'objectifs et de moyens,** actuellement soumis à l'examen des commissions compétentes des assemblées parlementaires.

**Ils se réjouissent également de la présentation d'un plan stratégique pour TV5 Monde.**

S'agissant de la présentation des crédits pour 2014, ils se félicitent de l'effort de présentation du programme annuel de performance qui distingue désormais les crédits affectés à FMM et ceux affectés à TV5 Monde au sein de deux actions différentes. Ils se réjouissent également que la présentation d'un compte de résultat prévisionnel de FMM fasse apparaître comme ils l'avaient demandé des éléments analytiques permettant de distinguer les coûts de programmes et de diffusion des trois entités France 24, RFI et MCD.

**Ils se félicitent de la priorité implicite donnée à l'action audiovisuelle extérieure qui bénéficie de ressources publiques complémentaires** sans doute modestes, mais appréciables alors que les autres sociétés voient leurs ressources publiques diminuer. **Ils considèrent toutefois que les opérateurs, compte tenu de la stagnation en euros constants des ressources publiques depuis 2012, lesquelles constituent l'essentiel de leurs ressources, éprouveront quelques difficultés à exécuter dans de bonnes conditions les missions qui leur sont confiées et à financer leurs programmes d'investissement pour produire en HD,** investissement indispensable pour maintenir à terme leur place sur des marchés de plus en plus concurrentiels. **Cela introduit d'emblée une incertitude entre les ambitions affichées dans le COM de FMM et dans le plan stratégique de TV5 Monde et les capacités des entreprises à les mettre en œuvre.**

A défaut de la redéfinition d'une trajectoire financière ou d'un assouplissement du cadre de leurs missions, pour leur permettre de développer leurs ressources propres (diffusion sur le territoire national, assouplissement des règles imposées en matière de publicité et de parrainage plus favorable, effort des diplomaties pour obtenir des clauses de « must carry » dans les pays de la francophonie), c'est à une redéfinition de nos missions et à une limitation de nos ambitions dans notre action audiovisuelle extérieure auxquelles il faudra se résoudre.

Au total, vos rapporteurs, l'un issu de la majorité sénatoriale, l'autre de l'opposition, partagent largement l'analyse qu'ils présentent dans ce rapport et donnent un avis favorable à l'adoption des crédits du programme 115 « action audiovisuelle extérieure ».

## EXAMEN EN COMMISSION

*La commission a examiné le présent rapport pour avis lors de sa réunion du 20 novembre 2013.*

*Après l'exposé des deux co-rapporteurs pour avis, un débat s'est engagé.*

**M. Robert del Picchia.** - Vous soulignez l'effort de nos partenaires francophones, mais sur quelle part du financement de TV5 Monde s'applique cet effort ? Les sociétés développent-elles leurs programmes sur de nouveaux supports ?

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, co-rapporteuse pour avis du programme 115.** - Les partenaires francophones financent un petit quart des ressources publiques (23,50 millions d'euros). Ils fournissent également leurs programmes libres de droit, ce qui représente un apport de 7,5 millions d'euros hors budget.

**M. André Vallini, co-rapporteur pour avis du programme 115.** - FMM, comme TV5 Monde, développent de façon significative leurs programmes sur les nouveaux supports en ligne, soit pour les diffuser, soit pour les enrichir, soit pour créer des programmes spécifiques. Ils les adaptent aux nouveaux supports : mobile, tablettes, télévision connectée et introduisent de l'interactivité, notamment sur les réseaux sociaux. Cela constitue des axes forts du contrat d'objectifs et de moyens de FMM et du plan stratégique de TV5 Monde.

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, co-rapporteuse pour avis du programme 115.** - J'ajoute que TV5 Monde a développé une méthode de qualité pour l'apprentissage du français.

**M. Jeanny Lorgeoux.** - Je partage les analyses et les conclusions des rapporteurs. La volonté de développer l'usage du français est en phase avec les conclusions du rapport du groupe de travail sur l'Afrique qui vient d'être adopté par la commission.

**Mme Kalliopi Ango Ela.** - Nous avons une présence de proximité en Afrique grâce à nos médias. Dans l'avenir, la concurrence sera plus rude avec les Chinois qui contrôlent tous les canaux de diffusion. Faut-il renforcer les chaînes thématiques pour faire la différence avec la Chine ?

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, co-rapporteuse pour avis du programme 115.** - La priorité donnée à l'Afrique est essentielle, car j'observe le recul du français dans beaucoup de pays. J'attire notamment votre attention sur le projet de chaînes enfant qui me paraît important. Lorsque j'ai eu l'occasion de visiter les locaux d'Al Jazeera, j'avais été étonnée de les voir investir sur des chaînes destinées aux enfants, en langue anglaise, pour une

diffusion internationale. L'un des risques sur ce continent, c'est un retour aux langues locales, notamment dans l'enseignement, alors que le français est une langue partagée. Il faut faire preuve de patriotisme linguistique et culturel et se battre pour la francophonie.

**M. Pierre Bernard-Reymond.** - Nous constatons et déplorons une montée du nationalisme, du populisme et du séparatisme en Europe. Une façon de combattre ces tendances néfastes est de faire en sorte que les Européens se connaissent davantage et se rendent compte qu'ils ont plus de points communs que de différences. J'ai déposé une proposition de résolution en faveur de la création d'une radio, Radio France Europe, destinée à faire mieux connaître la vie quotidienne de tous les pays de l'Union européenne. La construction de l'Europe ne peut se faire qu'avec un rapprochement des peuples. La proposition de résolution a été examinée en séance publique et elle a été votée de façon assez large. J'ai noté un très fort consensus. Le gouvernement a été contre, car je pense qu'il considérait que cela n'était pas financièrement possible. Il y a sans doute des problèmes de financement et d'allocation de fréquences mais ce projet rassemble une large majorité. Je ne souhaiterais pas que cette volonté s'affadisse et je voudrais savoir comment avancer en termes de faisabilité.

**M. Jean Besson.** - C'est un projet auquel j'adhère.

**M. Jean-Louis Carrère, président.** - Ne serait-il pas envisageable de réaliser à partir de quelques auditions, une sorte d'étude de faisabilité afin de le porter, ce qui permettra peut-être de convaincre le gouvernement ?

**M. Robert del Picchia.** - Le coût ne devrait pas être excessif. Est-ce une radio diffusable sur toute l'Europe ? L'une des questions va être de trouver des fréquences disponibles.

**Mme Kalliopi Ango Ela.** - L'idée est bonne, mais elle n'intervient peut-être pas au bon moment car nos sociétés de l'audiovisuel extérieur n'ont pas encore suffisamment de solidité et je crains que cela se fasse à leur détriment.

**M. André Vallini, co-rapporteur pour avis du programme 115.** - S'agit-il d'une radio européenne ? Peut-être faut-il songer à un financement par l'Union européenne car les crédits du programme 115 et de la redevance sont limités.

**M. Pierre Bernard-Reymond.** - S'agissant du financement, on peut imaginer des solutions multiples, mais je rappelle qu'il ne s'agit en aucun cas d'une radio institutionnelle qui serait la voix de Bruxelles ou de Strasbourg mais d'une radio qui s'intéresserait à la vie quotidienne des Européens. Aujourd'hui, il y a des chroniques, mais pas de chaînes qui portent ce projet.

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, co-rapporteuse pour avis du programme 115.** - L'idée est belle, mais je crains qu'on ne dispose pas de financements publics à court terme pour la réaliser.

**M. Jean-Claude Peyronnet.** - Je me demande si le gouvernement n'est pas réservé en raison de la rareté des fréquences.

**M. Pierre Bernard-Reymond.**- Il y a eu un vote positif du Sénat. Il serait paradoxal d'en rester là. On ne peut pas opposer ce qui se fait en Europe et ce qui se fait en Afrique. Pourrons-nous demain soutenir la francophonie si l'Europe s'est effondrée.

**M. Jean-Louis Carrère, président.** - Je remercie les co-rapporteurs de réaliser cette étude qui nous permettra d'expertiser plus avant la faisabilité de ce projet.

*La commission donne ensuite un avis favorable à l'adoption des crédits du programme Action audiovisuelle extérieure » au sein de la mission « Médias, livre et industries culturelles ».*

## ANNEXE - PERSONNES AUDITIONNÉES

### En commission :

*16 octobre 2013*

- **Mme Anne-Marie Descôtes**, directrice générale de la Mondialisation, du développement et des partenariats (DGM) au ministère des affaires étrangères (Compte rendu de l'audition)

*30 octobre 2013*

- **Mme Laurence Franceschini**, directrice générale des médias et des industries culturelles au ministère de la culture et de la communication (Compte rendu de l'audition)

### Par les rapporteurs pour avis :

*29 mai 2013*

- **Mme Marie-Christine Saragosse**, présidente de France Médias Monde pour la présentation du plan stratégique élaboré par l'entreprise

*27 mars 2013*

- **Monsieur Yves Bigot**, directeur général de TV5 Monde, visite du siège de la société, présentation du projet des nouvelles régies de production en HD, préparation du projet stratégique 2014-2016