

N° 110

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

Enregistré à la Présidence du Sénat le 23 novembre 2017

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 2018, ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE,

TOME X

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

Par Mme Joëlle GARRIAUD-MAYLAM et M. Raymond VALL,

Sénateurs

(1) Cette commission est composée de : M. Christian Cambon, *président* ; MM. Pascal Allizard, Bernard Cazeau, Mme Hélène Conway-Mouret, MM. Robert del Picchia, Thierry Foucaud, Mme Sylvie Goy-Chavent, MM. Jean-Noël Guérini, Joël Guerriau, Cédric Perrin, Gilbert Roger, *vice-présidents* ; M. Olivier Cigolotti, Mme Joëlle Garriaud-Maylam, MM. Philippe Paul, Rachid Temal, *secrétaires* ; MM. Jean-Marie Bockel, Gilbert Bouchet, Michel Boutant, Olivier Cadic, Alain Cazabonne, Pierre Charon, Édouard Courtial, René Danesi, Gilbert-Luc Devinaz, Jean-Paul Émorine, Bernard Fournier, Jean-Pierre Grand, Claude Haut, Mme Gisèle Jourda, MM. Jean-Louis Lagourgue, Robert Laufoaulu, Ronan Le Gleut, Jacques Le Nay, Rachel Mazuir, François Patriat, Mme Marie-Françoise Perol-Dumont, MM. Gérard Poadja, Ladislav Poniatowski, Mmes Christine Prunaud, Isabelle Raimond-Pavero, MM. Stéphane Ravier, Hugues Saury, Bruno Sido, Jean-Marc Todeschini, Raymond Vall, André Vallini, Yannick Vaugrenard, Jean-Pierre Vial, Richard Yung.

Voir les numéros :

Assemblée nationale (15^{ème} législ.) : 235, 264 *rect.*, 266 *rect.*, 273 à 278, 345 et T.A. 33

Sénat : 107 à 109 et 111 à 114 (2017-2018)

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
LES PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOS RAPPORTEURS POUR AVIS	5
UNE AFFECTATION RELATIVEMENT FAVORABLE DES RECETTES PUBLIQUES POUR LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR	7
I. LA STABILISATION DES CRÉDITS DU COMPTE D'AVANCES À L'AUDIOVISUEL PUBLIC.....	7
II. LE POIDS DE LA MISSION « AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR » DANS LE BUDGET DÉDIÉ À L'AUDIOVISUEL PUBLIC	8
PROGRAMME 844 - FRANCE MEDIAS MONDE.....	11
I. LES PRIORITÉS DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS EN 2016 - 2020.....	11
A. L'ADAPTATION DES OFFRES ÉDITORIALES À LA DIVERSITÉ DES PUBLICS.....	11
B. LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE MONDIALE DES MÉDIAS	13
C. L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION ET LA MAÎTRISE DES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES	15
D. LE COMPTE DE RÉSULTAT ANALYTIQUE.....	17
II. EXÉCUTION DES OBJECTIFS DU CONTRAT EN 2016 ET 2017	18
A. LA MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS DU COM	18
B. LES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES DU CONTRAT EN 2016 ET 2017	32
III. LE PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2018.....	37
A. DES RESSOURCES EN CROISSANCE MAIS INSUFFISANTES	38
B. DES CHARGES D'EXPLOITATION PEU ÉLASTIQUES SANS RENONCER À CERTAINES CAPACITÉS DE DIFFUSION.....	39
PROGRAMME 847 - TV5 MONDE, UNE NOUVELLE STRATÉGIE.....	43
I. UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT 2017-2020 PROMETTEUSE ET SOUTENUE PAR DES MOYENS INCERTAINS	43
A. LE BILAN EN DEMI-TEINTE DU PRÉCÉDENT PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016.....	43
B. LES OBJECTIFS PRIORITAIRES	44
C. LES AUTRES OBJECTIFS CLÉS.....	47

II. BILAN DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS APRÈS LA PREMIÈRE ANNÉE D’EXÉCUTION DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020	48
A. LES OBJECTIFS EN MATIÈRE D’APPROVISIONNEMENT DES GRILLES ET DE DIFFUSION	48
B. LES OBJECTIFS ET RÉSULTATS EN MATIÈRE ÉDITORIALE ET D’AUDIENCE	50
III. UN PLAN STRATÉGIQUE A L’ÉPREUVE DES CAPACITÉS DE FINANCEMENT	52
A. LA PROJECTION DE L’EXÉCUTION BUDGÉTAIRE 2017.....	53
B. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L’ANNÉE 2018 RISQUENT D’AFFECTER LA RÉALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE	58
EXAMEN EN COMMISSION	65
PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURS POUR AVIS	70
AMENDEMENT PRÉSENTÉ PAR LES RAPPORTEURS POUR AVIS	71

LES PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOS RAPPORTEURS POUR AVIS

Les ressources publiques affectées au service public de l'audiovisuel sont en baisse de 1% en raison de la progression mécanique très limitée du produit de la contribution à l'audiovisuel public (+42,9 M€), conséquence de la faible élasticité à la hausse de son assiette et de la décision de ne pas relever son taux de plus de 1€, d'une part, et de la décision de réduire de près de moitié le montant du produit affecté de la taxe sur les opérateurs de communication électronique (-78,9 M€), d'autre part.

Vos rapporteurs constatent que l'assiette de la contribution est restée attachée à la détention des seuls récepteurs de télévision, sans prendre en compte les nouveaux supports (écrans d'ordinateurs, téléphones mobiles, tablettes....). Il serait utile de réfléchir à une évolution de l'assiette de la contribution pour s'approcher de la réalité des usages.

Au sein de cette enveloppe de 3,16 Mds €, France Médias Monde voit ses crédits (257,8 M€) augmenter de 2,5% par rapport à 2017 et TV5 Monde voit ses crédits (77,4 M€) diminuer de 1,5%. Les opérateurs de l'audiovisuel reçoivent 8,78% des ressources publiques.

Vos rapporteurs considèrent qu'au moment où s'engage dans le monde, sur les ondes et dans l'espace numérique, une lutte d'influence très active en mesure de conduire à des actions de désinformation (cf les incidents au cours de la campagne présidentielle américaine) et de déstabilisation (cf la propagande et les campagnes de recrutement de Daech), il est essentiel que la France puisse être présente avec des médias porteurs de ses valeurs démocratiques et d'une éthique de l'information honnête, respectueuse de la vérité des faits et de la liberté d'expression des opinions. Les Etats puissances réalisent un effort considérable de développement de leurs médias extérieurs afin de renforcer leur influence, il est en conséquence important que la France consacre des moyens importants à la politique audiovisuelle extérieure.

France Médias Monde a conclu en avril 2017 un contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 avec l'Etat (COM) dont les principaux axes de développement sont l'enrichissement des grilles de programmes avec l'ouverture d'un service en espagnol depuis le 26 septembre 2017 pour un coût en année pleine de 7,3 M€, l'adaptation aux évolutions de modes de diffusion (TNT en Afrique, et HD) et à la révolution numérique ainsi que le renforcement des actions de marketing et de communication.

Pour réaliser ces priorités stratégiques dans un cadre financier durablement équilibré, la société devait bénéficier, selon le compte de résultats analytique annexé au COM, d'une augmentation de sa dotation publique de 8,2 M€ en 2018 (dont 4,4 M€ pour le programme en espagnol) et elle s'engageait à maîtriser l'évolution de ses charges.

En limitant l'augmentation des crédits à 6,2 M€, l'Etat place son cocontractant dans une situation difficile, d'autant que ses marges de manœuvre sont des plus limitées en raison des réductions importantes de ses coûts de fonctionnement au cours des dernières années (y compris la mise en œuvre de deux plans de départs volontaires pour financer le développement de France 24, le dernier en 2011) que des prévisions de moins-values de ressources publicitaires ont été annoncées par la régie de France 24 (France-Télévisions) et qu'elle devra assumer des dépenses inéluctables dans le domaine de la sécurité et dans la suite de l'accord passé par Radio France et France-Télévisions avec les organisations syndicales sur la prise en compte de l'ancienneté des pigistes. FMM se trouve placée devant l'alternative suivante : soit procéder à l'amputation de la diffusion de certains médias (France 24 aux États-Unis et en Scandinavie) ou à la fermeture d'une rédaction régionale de RFI en Afrique de l'Est, soit présenter un budget en déséquilibre.

C'est pourquoi les Rapporteurs ont proposé à la commission, qui l'a adopté, un amendement rétablissant les crédits au niveau prévu dans le COM.

TV5 Monde est dotée, depuis le début de l'année 2017, d'un plan stratégique ambitieux qui prévoit la transformation numérique de l'entreprise, chantier indispensable pour ne pas rester à l'écart de la mutation du marché mondial, mais qui implique, dans sa dimension interne, une évolution des métiers. Cette évolution est d'autant plus nécessaire que la réalisation des objectifs du précédent plan avait été entravée par une cyberattaque de grande ampleur en 2015.

La société doit, par ailleurs, soutenir ses priorités géostratégiques en première ligne desquelles l'Afrique où la concurrence se renforce et où la diffusion par la TNT devient un objectif majeur. TV5 Monde doit également poursuivre sa transition avec la diffusion en HD, renforcer sa politique de sous-titrage et la distribution de ses chaînes thématiques (TV5 HD Style et TIVI5Monde destinée aux enfants).

Toutefois, si les Etats contributeurs ont souscrit aux objectifs du plan stratégique, ils n'ont pas pour autant apporté les ressources nécessaires à sa mise en œuvre dans toutes ses dimensions. Après une légère augmentation de la contribution française en 2017, l'allocation de ressources publiques pour 2018 est inférieure de 1 M€. Celle de contributeurs étrangers tarde à atteindre le niveau requis et, à ce jour, TV5 Monde n'a pas fait connaître l'intention de ceux-ci de l'augmenter.

Dès lors, la société devra poursuivre son développement en s'efforçant d'absorber les glissements et indexations contractuelles en poursuivant ses efforts de réduction des frais généraux, en limitant l'impact sur sa grille de programmes en faisant porter l'essentiel des économies sur les dépenses techniques de fabrication, et en faisant prévaloir les priorités du plan stratégique, à savoir l'Afrique et le numérique, à défaut de pouvoir les déployer dans toute leur ampleur.

Votre commission a donné un avis favorable à l'adoption de ces crédits.

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

I. LA STABILISATION DES CRÉDITS DU COMPTE D'AVANCES À L'AUDIOVISUEL PUBLIC

Affectation des ressources publiques au titre des comptes d'avances à l'audiovisuel
public en milliards d'euros HT*

Schéma de répartition des dotations en 2018

en M€ HT	LFI 2017	COM 2018	PLF 2018	Ecart PLF 2018 / COM 2018 en M€	Ecart PLF 2018 / COM 2018 en %	Ecart PLF 2018 /LFI 2017 en M€	Ecart PLF 2018 /LFI 2017 en %
France Télévisions	2 547,7	2 564,7	2 516,9	-47,8	-1,9%	-30,8	-1,2%
<i>dont CAP</i>	2 383,3	2 400,3	2 431,3	31,0			
<i>dont TOCE</i>	164,4	164,4	85,5	-78,9			
Radio France	612,3	620,9	596,3	-24,6	-4,0%	-16,0	-2,6%
<i>dont CAP de fonctionnement</i>	577,7	586,3	586,3	0,0			
<i>dont CAP d'investissement</i>	34,6	34,6	10,0	-24,6			
ARTE France	274,3	282,5	279,5	-2,9	-1,0%	5,3	1,9%
France Médias Monde	251,5	259,7	257,8	-2,0	-0,8%	6,2	2,5%
INA	89,0	89,0	88,6	-0,4	-0,5%	-0,4	-0,5%
TV5 Monde	78,4	78,6	77,4	-1,2	-1,5%	-1,0	-1,3%
TOTAL	3 853,1	3 895,4	3 816,3	-79,1	-2,0%	-36,8	-1,0%

Le produit de la contribution à l'audiovisuel public (CAP) et le montant des dégrèvements pris en charge par l'Etat, complétés de la part de la taxe sur les opérateurs de communications électroniques (TOCE) affectée à France-Télévisions, déduction faite des frais de recouvrement, d'assiette et de trésorerie, constituent l'intégralité des ressources publiques allouées aux sociétés de l'audiovisuel public. En effet, depuis 2016, le secteur ne bénéficie plus de dotation budgétaire directe.

En 2018, le montant de la contribution à l'audiovisuel public évoluera en fonction

- d'une progression très limitée de son assiette : le nombre de foyers assujettis de 0,63% en 2017 et 0,60% en 2018 par rapport à celle observée au cours des deux dernières années
- et de l'augmentation mécanique de son taux au rythme de l'inflation (1%) qui passera de 138 € à 139 € en métropole et de 88 € à 89 € dans les outre-mers.

La prévision de progression des encaissements nets de la CAP en 2018 est de 42,9 M€, soit un montant à répartir de 3 730,8 M€ HT très légèrement supérieur (+ 1,14%) à 2017.

En revanche, le montant de la TOCE affecté à France-Télévisions diminue très sensiblement, passant de 164,4 M€ (hors frais d’assiette et de recouvrement à 85,5 M€ par rapport à 2017.

Avec une réduction de 78,9 M€ du montant de la TOCE affecté à France-Télévisions, et des recettes issues de la CAP en hausse de 42,9 M€, l’effort global demande aux entreprises de l’audiovisuel public est donc de 36 M€ par rapport à la loi de finances initiale pour 2017.

L’affaiblissement continu de l’élasticité à la hausse de l’assiette actuelle de la contribution invite à l’engagement d’une réflexion sur une réforme de son assiette car les nouveaux modes de consommation des médias audiovisuels font échapper des usagers de plus en plus nombreux à la contribution qui est basée sur la seule présence d’un téléviseur au foyer.

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

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

Cet élargissement de l’assiette ne devrait pas s’accompagner d’une baisse du taux de la redevance, mais de son maintien en euros constants car le taux de redevance pratiqué en France est faible en comparaison des taux pratiqués dans les autres pays européens.

De ce point de vue, les propositions de la mission d’information du Sénat¹ mériteraient d’être sérieusement étudiées.

II. LE POIDS DE LA MISSION « AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR » DANS LE BUDGET DÉDIÉ À L’AUDIOVISUEL PUBLIC

L’audiovisuel extérieur représente 8,78% des crédits alloués au titre du compte d’avances de l’État à l’audiovisuel public.

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

Depuis 2015, ce financement est exclusivement issu des ressources de la contribution à l'audiovisuel public. Ce nouveau mode de financement n'altère pas la politique de programmes de ces médias.

PROGRAMME 844 - FRANCE MEDIAS MONDE

I. LES PRIORITÉS DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS EN 2016 - 2020

Le COM 2016-2020 n'est entré effectivement en vigueur qu'en 2017. L'année 2016, au cours de laquelle il a été préparé, peut être considérée soit année de référence soit comme année d'exécution anticipée. Le point positif est l'allongement de la durée du contrat qui court jusqu'en 2020, soit 4 années effectives (au lieu de 2 pour le précédent qui s'étalait de 2015 à 2017) ce qui devrait permettre à la direction et aux personnels de l'entreprise de conduire son développement avec des perspectives claires.

Il répond au triple défi auquel l'audiovisuel extérieur est aujourd'hui confronté : l'intensification de la concurrence, la révolution numérique et les évolutions technologiques, avec le passage progressif à la TNT en Afrique, et enfin le développement de la haute définition.

Il permet de stabiliser le financement public à 96% des ressources et affirme ainsi la vocation de service public de la société. **Il témoigne également de la capacité de l'État à récompenser l'efficacité de la gestion d'un opérateur vertueux et de l'importance qu'il attache à ces médias en appui de sa politique d'influence.**

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

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

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

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

1. Développement de nouveaux contenus

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

a) Le lancement d’une chaîne France 24 en espagnol¹

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

Cette chaîne est principalement destinée à une diffusion en Amérique. Ce lancement permettra à France 24 de se doter d’une quatrième langue, commune à la grande majorité de tout un continent², comptant 500 millions de locuteurs dans le monde et qui est l’une des plus utilisées sur Internet et les réseaux sociaux.

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

b) La participation de France 24 à la nouvelle offre nationale publique d’information³

La participation de France 24 à la nouvelle offre nationale publique d’information lancée le 1^{er} septembre 2016 (*franceinfo*), fruit d’un partenariat entre France-Télévisions, Radio France, FMM et l’INA, a vocation à valoriser l’expertise de chacun des partenaires pour constituer une offre globale d’information. France 24 fournit plus de 25 % du volume horaire de diffusion sur 24 heures; ce qui fait d’elle un partenaire essentiel de la chaîne.

Le dispositif retenu dans la convention qui a été signée entre France Médias Monde et France-Télévisions repose sur le principe d’un échange équilibré sur le plan économique qui ne pèse pas sur le budget de l’entreprise et donc sur les missions internationales du groupe⁴

¹ Sénat - Rapport d’information n° 147(2016-2017) sur le COM 2016-2020 entre l’Etat et FMM par Mme Joëlle Garriaud-Maylam, p. 15 <http://www.senat.fr/rap/r16-147/r16-1470.html>

² Y compris au Brésil où l’espagnol est la deuxième langue, mais aussi aux États-Unis.

³ *Idem* p. 17

⁴ Voir *infra* p. 21

2. La poursuite de la conquête du numérique¹

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

France Médias Monde réaffirme sa mission de service public, notamment auprès des jeunes générations, au travers du développement du site *RFI Savoirs* et de la pérennisation du site « *Mashable en français avec France 24* », initié en 2016 (dont le financement est assuré hors ressources publiques) ainsi que par sa participation au lancement d'un portail d'information à destination des populations de migrants (financé par l'Union européenne).

Des moyens sont apportés à cet objectif : 1,9 M€ à l'horizon 2020 (+23 %).

B. LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE MONDIALE DES MÉDIAS

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

1. Une stratégie de présence internationale adaptée aux évolutions des marchés²

Un enjeu majeur pour France 24 sur la prochaine période porte sur le passage progressif vers une diffusion en HD.

Le contrat fixe ensuite territoire par territoire des objectifs particuliers ou généraux, en leur affectant un degré de priorité, mais sans jamais renoncer à saisir les opportunités.

En Afrique, priorité est donnée à la diffusion de France 24 en français ou en anglais sur la TNT gratuite et au maintien des positions de RFI particulièrement à travers le développement du réseau des radios partenaires. Au Maghreb et au Proche-Orient, l'objectif est de maintenir les positions de France 24 et de rechercher des opportunités de diffusion de MCD. Dans les Amériques, la priorité est donnée au développement de la chaîne de France 24 en espagnol et au développement de la diffusion des radios du groupe dans leur dimension multilingue. En Asie, la priorité à l'Inde n'exclut aucune opportunité à saisir. Idem en Europe où le maintien des positions constitue le principal objectif.

¹ Sénat - Rapport d'information n° 147 (2016-2017) sur le COM 2016-2020 entre l'Etat et FMM par Mme Joëlle Garriaud-Maylam, p. 18 et suiv. <http://www.senat.fr/rap/r16-147/r16-1470.html>

² Id p. 20 et suiv.

En revanche, la diffusion sur le territoire national des médias de FMM est évoquée avec une extrême prudence¹, contrairement aux préconisations exprimées par votre commission de manière constante².

Les frais de diffusion et de distribution augmentent de 3,4 M€ (+13 %) à l'horizon 2020.

2. Le renforcement des actions de notoriété³

FMM doit également renforcer la visibilité de ses contenus dans un contexte marqué par l'abondance des offres. En effet, quelle que soit la qualité des contenus, « faire » sans « se faire connaître » auprès des publics ne suffit plus. **Limitées dans le cadre du précédent contrat en raison de la priorité donnée à l'enrichissement des antennes du groupe, les dépenses en marketing/communication doivent donc être augmentées dès 2017**, elles sont souvent demandées par les opérateurs en contrepartie d'une distribution sur leurs réseaux ou dans leurs bouquets de programmes. Le renforcement des actions de communication et marketing se traduit par un effort supplémentaire significatif de FMM à horizon 2020 de 1,2 M€.

3. Constituer un pôle d'expertise dans le domaine de l'aide au développement des médias et par les médias (rapprochement avec CFI)

À l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'État a décidé de rapprocher CFI, organisme chargé de la coopération dans le domaine de l'audiovisuel de FMM. **Le contrat envisage son adossement partir du 1^{er} janvier 2018.**

Canal France International

CFI est un opérateur public majoritairement financé par le ministère des affaires étrangères, dont la subvention annuelle (inscrite sur le programme budgétaire 209 - Solidarité avec les pays en développement) couvre environ 85 % de son budget. Son chiffre d'affaires est de l'ordre de 11 M€.

¹ Sénat - Rapport d'information n° 147 (2016-2017) sur le COM 2016-2020 entre l'Etat et FMM par Mme Joëlle Garriaud-Maylam, p. 21 <http://www.senat.fr/rap/r16-147/r16-1470.html>

² Voir *idem* Annexe n° 2 p. 97 et 98 et Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, Avances à l'audiovisuel Public p. 8, 25 et 38 : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>

³ Sénat - Rapport d'information n° 147(2016-2017) sur le COM 2016-2020 entre l'Etat et FMM par Mme Joëlle Garriaud-Maylam, p. 22 <http://www.senat.fr/rap/r16-147/r16-1470.html>

C. L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION ET LA MAÎTRISE DES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES

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

1. Une politique de gestion optimisée et responsable dans une démarche d'amélioration continue

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

a) La prévention des risques¹

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

b) La gestion des ressources humaines²

L'entreprise prendra en compte l'évolution des charges de personnel liée au glissement de la masse salariale (GVT) dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO) et de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise du 31 décembre 2015.

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

Compte tenu de l'évolution des effectifs et des charges de personnel observée au cours du précédent contrat, leur maîtrise constitue l'une des conditions déterminantes de l'équilibre budgétaire et comptable de la société.

¹ Sénat - Rapport d'information n° 147 (2016-2017) sur le COM 2016-2020 entre l'Etat et FMM par Mme Joëlle Garriaud-Maylam, p. 27 <http://www.senat.fr/rap/r16-147/r16-1470.html>

² Idem p. 27 et suiv.

c) La stratégie d'investissement¹

Le plan d'investissement sur la période 2016-2020 vise à maintenir le périmètre d'activité de l'entreprise sans mutation importante de technologie. La stabilisation de l'investissement n'interdit ni le développement technologique de l'entreprise, ni l'évolution des outils et des systèmes. Tout nouveau projet d'investissement devra toutefois s'inscrire dans le budget imparti. Enfin, les baux immobiliers des locaux arrivent à échéance fin février 2021, l'entreprise devra réfléchir dès 2018 à sa stratégie immobilière future afin d'étudier les différentes solutions possibles.

2. La maîtrise des équilibres budgétaires

a) Maîtrise des charges²

L'entreprise s'engage sur la maîtrise de ses charges et la mise en œuvre des nouveaux développements dans les enveloppes de crédits affectées. Elle engage pour cela une démarche d'amélioration continue des outils et des processus de gestion. Les directions communes et moyens généraux s'inscrivent en baisse de 1,9 M€ à horizon 2020 par rapport à 2015.

b) Les ressources

(1) Un apport conséquent de ressources publiques

Les ressources publiques augmentent de 23,1 M€ à l'horizon 2020, soit une progression de 9,5 % par rapport à 2015. Elles représentent en 2020 96 % des ressources de FMM et 96 % des ressources attendues pour financer les mesures nouvelles du contrat d'objectifs et de moyens (24,4 M€).

L'effort principal (68%) porte sur les deux premières années 2017 (+7,5 M€) et 2018 (+8,2 M€).

La réalisation du contrat d'objectifs est largement subordonnée au respect des engagements de l'État, notamment par le versement d'avances sur la contribution à l'audiovisuel public à la hauteur et selon le calendrier prévus ; engagement à renouveler lors de l'élaboration, de l'examen et de l'exécution des lois de finances annuelles.

(2) Le développement des ressources propres³

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

Votre commission a considéré que l'objectif était largement surévalué, pour ce qui concerne les ressources publicitaires (+ 1,2 M€,

¹ *Idem p. 29*

² *Idem p. 29 et 30*

³ *Sénat - Rapport d'information n° 147 (2016-2017) sur le COM 2016-2020 entre l'Etat et FMM par Mme Joëlle Garriaud-Maylam, p. 30 <http://www.senat.fr/rap/r16-147/r16-1470.html>*

+30,4%) et que sa réalisation supposait *a minima* que soit modifié le cahier des charges de FMM, dès le 1^{er} semestre 2017, pour aligner ses dispositions sur celui de Radio France en matière de diffusion de publicité commerciale sur les antennes françaises de RFI et de MCD (y compris dans les programmes qu'elles peuvent proposer à des radios partenaires), que soit assouplies certaines des contraintes relevées dans un précédent avis sur le programme 844¹, et que soit étendue la diffusion des médias de FMM sur le territoire national.

D. LE COMPTE DE RÉSULTAT ANALYTIQUE²

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

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

Ce compte de résultat analytique est assorti de quelques précisions méthodologiques. **Votre commission estime que cette présentation doit servir de tableau de bord à son exécution budgétaire et comptable.** Elle a souhaité que ce tableau soit publié dans le PAP.

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

² Idem p. 33 et suiv.

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

II. EXÉCUTION DES OBJECTIFS DU CONTRAT EN 2016 ET 2017

A. LA MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS DU COM

Le rapport détaillé sur l’exécution du COM en 2016 a été présenté au conseil d’administration du 11 juillet 2017 et transmis au Conseil supérieur de l’audiovisuel (CSA), qui devrait rendre prochainement son avis, conformément à l’article 53 de la loi du 30 septembre 1986.

1. L’adaptation des offres éditoriales à la diversité des publics

a) Consolidation et développement de l’offre de programmes de RFI, France 24 et MCD

(1) La consolidation des médias

(a) France 24

La stratégie éditoriale est concentrée sur le multilinguisme et le renforcement des grilles des antennes. A ce titre, France 24 a considérablement assoupli le parallélisme de ses 3 antennes (en français, en anglais et en arabe) tout en respectant l’unicité de sa ligne éditoriale.

La stratégie éditoriale prévoit sur l’accroissement des « directs » pour être toujours plus réactif aux événements d’actualité. Un décrochage à destination de l’Afrique, lié à la finalisation du chantier de la HD devrait aboutir début 2018.

Sur la chaîne en français, des couvertures événementielles ont été réalisées en 2016 et 2017 avec de nombreuses programmations spéciales en lien avec l’actualité. France 24 a poursuivi en 2016/2017 sa politique de production et co-production de reportages longs, en mettant à l’antenne dix reportages de 24 minutes et plus.

Le volume de programmes originaux a augmenté en 2016 pour atteindre 14 244 heures produites/achetées en 1ère diffusion sur les trois antennes, soit 54,28 % du volume total d’heures diffusées.

Les trois versions linguistiques sont déclinées sur les espaces numériques. S’agissant du numérique, la chaîne a lancé en 2016 le site « Mashable avec France 24 », en français, s’adressant aux 20-35 ans.

Une nouvelle version en espagnol a été lancée en septembre 2017 (voir infra p. 20), comme prévu COM 2016 – 2020.

Depuis 2015, France 24 propose le sous-titrage en direct de certains de ses journaux télévisés en français, sur la TNT en Ile-de-France et également, chaque jour, 8 journaux tout en images, sous-titrés en français et en anglais, sur tous ses supports numériques, accessibles mondialement.

(b) RFI

RFI a développé une politique multilingue sur ses antennes et diffuse désormais des programmes en 13 langues¹ en plus du français. Les antennes en langues étrangères ont fait l'objet de plusieurs réformes entre 2013 et 2016, ayant notamment pour but de stabiliser les effectifs de la production radio et de les redéployer vers les espaces numériques et de ses partenaires qui diffusent les contenus en langues étrangères. Les versions linguistiques sont déclinées sur les espaces numériques.

RFI en français propose deux grilles distinctes, une grille Monde et une grille Afrique destinée spécifiquement au public d'Afrique francophone.

La mise en place de rendez-vous forts à la mi-journée a permis d'élargir l'auditoire de RFI dans cette tranche horaire². En 2016-2017, RFI Afrique a continué d'être présente sur les temps forts de l'actualité continentale et a réalisé des journées spéciales avec des formats inédits ainsi que des émissions spéciales liées à l'actualité.

Des projets bi-média de plus en plus nombreux permettent une déclinaison des contenus sous forme audio, texte et image.

RFI produit des émissions bilingues de sensibilisation au français, « diffusées toutes les semaines dans les programmes en langues étrangères et par les radios partenaires. Ces émissions sont aussi disponibles sur le site RFI Savoirs, qui propose une rubrique « *Apprendre et enseigner le français* ».

(c) Monte Carlo Doualiya (MCD)

Tout au long de l'année 2016, MCD a couvert une actualité particulièrement dense dans le monde arabe, avec des délocalisations d'émissions politiques et de magazines, pour aller à la rencontre des auditeurs, dans une démarche de proximité.

Le volume d'heures produites reste stable. Les missions de couverture de l'actualité ont augmenté de manière significative (une soixantaine). Pour rappel, l'antenne de MCD est composée de 17h20 de programmation propre (4h - 21h20) et de 6h40 de film musical (21h20 - 4h).

¹ Anglais, brésilien, cambodgien, chinois, espagnol, haoussa, kiswahili, mandingue, persan, portugais, roumain, russe et vietnamien.

² Alors que l'écoute de la radio recule de manière générale en Afrique à ce moment de la journée, la nouvelle formule du journal Afrique de la mi-journée en français « Afrique-midi » (12h30 à 13h00 TU) a permis de doubler l'audience de cette session d'information par rapport à 2014.

(2) Développement de nouveaux contenus

(a) Le lancement d'une chaîne France 24 en espagnol

La chaîne a commencé sa diffusion le 26 septembre 2017, comme prévu dans le COM 2016-2020, signé en avril. Cette offre, à destination de l'Amérique latine, occupera six heures d'antenne par jour (deux heures le matin et quatre heures le soir). La chaîne reprendra le signal de France 24 en français ou en anglais le reste de la journée selon les zones de diffusion et les accords avec les distributeurs.

L'offre éditoriale se composera de journaux télévisés, de magazines existants sur les autres chaînes et adaptés en espagnol et d'émissions de débats et d'idées coproduits avec la rédaction hispanophone de RFI. Ces émissions seront tri-médias (télévision, radio et internet). Ce lancement s'accompagnera de la création d'une version en espagnol du site internet de France 24, d'une page Facebook et d'un compte Twitter.

Avec cette nouvelle offre, France 24 souhaite accroître sa couverture en Amérique latine et dans les Caraïbes. 3,5 millions de foyers étaient couverts en 2016 dans cette zone. Le COM établit un objectif de 10 millions de foyers couverts dans cette région en 2020.

FMM a fait le choix d'une délocalisation en Amérique latine¹. L'organisation prévoit une rédaction multinationale basée à Bogota, comptant 34,6 ETP, en relation avec une équipe parisienne de 5 ETP, ainsi que 3,3 ETP sont également prévus pour le dispositif technique à Paris et un ETP pour les environnements numériques, le marketing, la distribution etc. Soit au total, 43,9 ETP.

Le budget de lancement de la chaîne est de 3,5 M€². A partir de 2018, le budget en année pleine sera de 7,3 M€ : 4,8 M€ seront destinés à Bogota, 0,9 M€ à Paris et 1,6 M€ aux environnements numériques, marketing etc.

¹ Le groupe a créé une filiale de production « France Médias Monde Latina » de droit colombien en août 2016. Elle a également choisi d'installer la rédaction de France 24 en espagnol et le siège social de France Médias Monde Latina à Bogota (Colombie). France Médias Monde Latina est titulaire d'un bail de sous-location d'une partie de ces locaux.

² Dont 2,2 M€ consacrés au dispositif à Bogota (rédaction, prestation technique et administration). Le dispositif consacré à la chaîne à Paris dispose d'un budget de 0,5 M€ (rédaction et dispositif technique). Enfin, un budget de 0,8 M€ est prévu pour les environnements numériques, le marketing, la communication et la distribution. Pour mémoire, le budget de lancement prévu dans le COM était de 2,9 M€ pour 2017 (l'écart de 0,6 M€ étant lié à l'augmentation des frais de préparation et de lancement).

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

La nouvelle offre d'information en continu *franceinfo* a été lancée le 1^{er} septembre 2016, sur la TNT (canal 27) et sur les supports numériques¹.

FMM ne contribue pas financièrement *franceinfo* et a obtenu en contrepartie de sa contribution en nature, l'accès gratuit aux sujets d'information de France-Télévisions².

La participation de FMM³ se traduit par la mise à disposition de la chaîne de son signal de minuit à 6h30 du matin, la production de modules spécifiquement conçus pour la chaîne nationale (3 Journaux du Monde quotidiens multidiffusés), 5 duplex ou triplex quotidiens, la reprise de modules hebdomadaires des « *Observateurs* » et de « *Ligne Directe* », la possibilité de reprise de l'antenne de France 24 en cas d'éditions spéciales internationales, ainsi que des passerelles en matière d'offres numériques. France 24 contribue à hauteur de 30% du volume horaire de diffusion.

Plusieurs mesures d'audiences ponctuelles ont été réalisées depuis le lancement, mettant en évidence en mai 2017 une part d'audience de 0,4% et une couverture de 19 millions de Français, soit un tiers de la population au contact de la chaîne au cours du mois⁴. S'agissant des performances numériques de l'offre, les premiers résultats d'audience sont très positifs. Ainsi, de septembre 2016 à avril 2017, la fréquentation web et mobile de *franceinfo*: s'est élevée, en moyenne, à 56,5 millions de visites par mois. Elle se place au 2^{ème} rang des sites d'actualité entre Le Figaro et Le Monde⁵.

(3) La poursuite de la conquête du numérique

Les effectifs, 34 CDI⁶, sont déployés au sein de la direction des environnements numériques, dont l'organisation a été optimisée permettant une diminution du coût des activités (hors rédactions) lequel s'est élevé à 7,50 M€ en 2016, (- 6,5 %) ⁷. Parallèlement, elle a poursuivi le développement

¹ Cette offre d'information est placée sous la responsabilité éditoriale de France-Télévisions et associe l'antenne radio de France Info éditée par Radio France, l'INA et France Médias Monde. Cette offre comprend également des services non-linéaires communs composés d'un site internet et de services numériques associés (applications, réseaux sociaux, etc.).

² Ainsi, la convention signée le 29 juillet 2016 permet un dispositif équilibré sur le plan économique au travers d'échanges qui s'équilibrent par compensation. En effet, le chiffrage est neutre budgétairement pour FMM puisque les coûts de fabrication des contenus spécifiques produits pour la nouvelle chaîne (1 M€) sont compensés financièrement par une économie liée à la mise à disposition désormais à titre gratuit des sujets d'information de France-Télévisions (qui était auparavant facturée à 1 M€).

³ Le cahier des charges de FMM a été modifié afin de fixer les conditions de mise à disposition de contenu entre les sociétés de l'audiovisuel public.

⁴ A partir du 2 octobre 2017, *franceinfo*: souscrit à une mesure d'audience quotidienne.

⁵ Audience Médiamétrie 3 écrans juillet 2017.

⁶ Hors Mashable et hors équipes éditoriales rattachées aux chaînes.

⁷ La baisse des charges consacrées aux environnements numériques est due aux effets de la réorganisation de la direction des nouveaux médias, aux économies générées dans le cadre du changement de prestataire pour l'hébergement des sites de FMM ainsi qu'au décalage de certains projets de développements.

de nouveaux sites et applications au service de France 24, RFI, et MCD, accessibles sur tous les nouveaux supports de diffusion.

(a) L'évolution de France 24 dans les environnements numériques

Pour rappel, le site de France 24 a été lancé en décembre 2013 dans les 3 langues et l'ensemble des applications mobiles ont été rénovées avec de nouvelles versions.

En 2016, la moyenne des vidéos démarrées sur l'ensemble des plateformes était de 36,5 millions, essentiellement liée au très fort volume de vidéos consommées sur les plateformes externes (32,5 millions de vidéos lancées). France 24 a également enregistré un nombre record d'abonnés sur ses chaînes YouTube (français, anglais, arabe) pour une chaîne d'info en France, avec plus d'1,1 million d'abonnés.

Afin de développer ses audiences sur une cible plus jeune, France 24 a lancé en mars 2016 un service numérique d'information dédié aux générations connectées francophones en s'associant à Mashable, un des médias leader sur cette cible aux États-Unis. Depuis son lancement, l'audience du site est en augmentation chaque mois, culminant en mai 2017 avec une audience de plus de 3,3 millions de visites et 2,4 millions de visiteurs uniques.

Le pilotage éditorial du site « Info Migrants », un projet en partenariat entre FMM, le groupe de radiodiffusion allemand Deutsche Welle et Ansa, l'agence de presse italienne, financé par la Commission européenne a été confié à France 24. Le site et son application mobile – déclinés en arabe, français et anglais – ont pour objectif de lutter contre la désinformation dont sont victimes les migrants. La version définitive, lancée en mai 2017, est présente sur les réseaux sociaux.

(b) L'évolution de RFI dans les environnements numériques

Le site en français a été lancé début 2014. Les sites de langues ont tous été rénovés. Des sites verticaux ont été développés à l'instar des sites RFI Savoirs et RFI Musique (2016).

L'année 2016 a permis de finaliser l'ensemble des objectifs fixés dans le COM en matière de renforcement de la stratégie numérique avec RFI Savoirs, fréquenté en moyenne par 200 000 visiteurs uniques par mois et RFI Afrique, lancé depuis 2015.

Le développement des environnements numériques multilingues avec la rénovation des sites en langues s'est poursuivi avec l'anglais et l'espagnol en 2016.

RFI renforce sa présence et sa production vidéo sur les réseaux sociaux¹ et a entrepris la formation de journalistes web et radio à la vidéo-mobile, afin de renforcer le développement de sa production.

¹ Sur Facebook, l'ensemble de ces vidéos a totalisé plus de 12,2 millions de vues de janvier à mai 2017. Elle figure dans les premiers sur Twitter où elle est suivie par 3,7 millions de personnes au 1er mai 2017, dont 1,46 million pour le seul compte de RFI.fr et 703 000 sur le compte RFI Afrique.

(c) L'évolution de MCD dans les environnements numériques

Le site, lancé en 2013, a continué à progresser atteignant une fréquentation de 2,1 millions de visites mensuelles. Les environnements numériques sont la piste privilégiée pour continuer à se développer dans le contexte d'instabilité politique et sécuritaire que connaît sa zone de diffusion depuis des années¹.

2. Le développement de la présence mondiale des médias

a) Une stratégie de présence adaptée aux évolutions des marchés

(1) La diffusion des antennes de France 24 en HD

FMM achève la mise en œuvre du plan d'investissement lui permettant de disposer des capacités techniques pour diffuser les antennes de France 24 en haute définition. Le passage de l'antenne (HD) devrait s'accomplir au cours du dernier trimestre 2017. Le coût d'investissement en 2016 s'élève à 2,8 M€. Le coût total depuis 2013 s'élève à 14,6 M€.

Le passage progressif vers une diffusion en HD est un enjeu majeur. A terme, tous les grands opérateurs satellitaires en Europe, en Asie, et sur le continent américain référenceront uniquement les chaînes diffusées dans ce format. Dans ces conditions, une partie de la distribution devra passer de manière progressive et raisonnée à la HD dans des zones cibles permettant d'éviter sur certains territoires le risque d'un déréférencement par certains grands opérateurs ou bien le risque d'être relégué en fin de plan de service sans aucune visibilité.

Les principales actions conduites depuis 2016 sont les suivantes :

- lancement de France 24 en HD en anglais sur Asiasat 5 en Asie ;
- renouvellement par appel d'offres de tout le réseau de diffusion primaire satellitaire ;
- renouvellement de l'accord de diffusion en Amérique latine sur IS 21 pour les signaux en français et en anglais. Un troisième signal, HD, porte l'offre de France 24 en espagnol.

(2) Diffusion et audiences

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

¹ Le nombre de vidéos produites et postées sur les réseaux sociaux a augmenté, et les départs vidéo ont atteint une moyenne de 1,5 million tous les mois. MCD compte 3,5 millions d'abonnés sur Facebook.

(a) Les audiences de l'ensemble du groupe

Les antennes touchent environ 104 millions de personnes par semaine, pour plus de la moitié en Afrique francophone (55,8 millions) et pour plus du quart en Afrique du Nord-Moyen-Orient (26,7 millions).

Les environnements numériques enregistrent 31,3 millions de visites hebdomadaires, 36 millions d'abonnés sur Facebook et plus de 16 millions sur Twitter.

(b) Les audiences de France 24

(i) Couverture géographique et coût de diffusion

La couverture mondiale de France 24 est passée de 315 à 333 millions de foyers entre 2015 et 2016 (+ 5,8%). La chaîne couvre les zones suivantes : Europe (170 millions de foyers), Afrique du Nord-Moyen Orient (ANMO) (72 millions), Afrique subsaharienne (16 millions), Asie-Pacifique (63 millions), Amérique du Nord et Amérique latine-Caraïbes (12 millions).

En 2016, le coût total de la diffusion s'élève à 12,5 M€.

Par mode de diffusion :

- capacité satellite primaire : 3,7 M€ ;
- référencement satellite et capacité satellite secondaire : 3,3 M€ ;
- référencement câble, MMDS et ADSL : 3,1 M€ ;
- diffusion TNT : 2,4 M€.

Par zone géographique :

- Europe : 5,1 M€, dont la TNT en Ile-de-France en année pleine soit 193 000 € ;
- Afrique du Nord-Moyen Orient: 2,0 M€ ;
- Afrique subsaharienne : 0,4 M€ ;
- Amérique du nord : 1,8 M€ ;
- Amérique latine : 0,3 M€ ;
- Asie-Pacifique : 1,1 M€ ;
- Outremer (TNT) : 1,8 M€.

(ii) Audiences

Les audiences ont augmenté en Afrique francophone et au Proche et Moyen-Orient. France 24 se positionne comme la première chaîne d'information internationale en Afrique francophone, auprès du grand public comme des cadres dirigeants (près de 80% d'audience quotidienne sur cette cible). Elle est aussi la première au Maghreb pour les 15 ans et +, devançant Al Jazeera, ainsi que pour les cadres.



Enjeux et perspectives pour France 24 en Afrique

Afrique subsaharienne

A la fin 2016, France 24 est accessible par 16,4 millions de foyers en Afrique subsaharienne, répartis à part égale entre les pays francophones et non francophones, même si, dans ces derniers, l'audience reste inférieure. Cette couverture est atteinte grâce au satellite, qui reste le réseau de diffusion majoritaire, mais aussi à la TNT qui est désormais le deuxième réseau de diffusion de France 24 en Afrique.

Elle est présente sur la TNT dans 24 pays de la région et accessible ainsi à 3,4 millions de foyers, soit 1 million de plus qu'en 2015.

FMM est confrontée à une intensification de la concurrence en raison de l'arrivée d'acteurs internationaux puissants et du développement d'offres audiovisuelles domestiques, plus structurées. Dans ce contexte, la présence sur les nouveaux bouquets TNT, qui vont être lancés dans de nombreux pays francophones, suite à l'arrêt de la diffusion analogique, est un enjeu déterminant pour maintenir sa position. A défaut, la capacité de la chaîne à s'adresser à un large public serait fortement fragilisée.

France 24 doit saisir toutes les opportunités de référencement dans ces bouquets. Elle s'est d'ores et déjà positionnée officiellement pour être diffusée sur les multiplex gratuits, mais reste confrontée aux législations locales qui prescrivent de réserver la diffusion en clair aux télévisions nationales proposant un minimum de production locale.

Maghreb

La quasi-totalité des foyers reçoivent la télévision en clair par satellite, France 24 couvre la totalité - ou presque - du marché accessible. Le principal enjeu est de maintenir sa position parmi les trois chaînes internationales le plus regardées, ce qui suppose de soutenir la notoriété de la chaîne. France Médias Monde mise sur le développement de partenariats avec des chaînes en tête des audiences et partageant les mêmes valeurs que les siennes.

S’agissant du numérique, le site compte 16,5 millions de visites par mois, dont 10,4 millions sur France 24 en Français (+1% par rapport à 2015), 3,2 millions sur France 24 en Anglais (+2%) et 3,4 millions pour France 24 en arabe (+11%). Les vidéos postées en ligne enregistrent près de 37 millions de vues. Cette croissance est due notamment à la consultation mobile et aux nouveaux canaux de diffusion.

(c) Les audiences de RFI

(i) Couverture géographique et coût de diffusion

RFI adapte ses modes de diffusion aux contextes locaux : ondes courtes ; ondes courtes numériques en cours d’expérimentation ; satellites ; réseaux hertziens terrestres ; réseaux câblés ; Internet ; téléphonie.

Les coûts de diffusion sont les suivants :

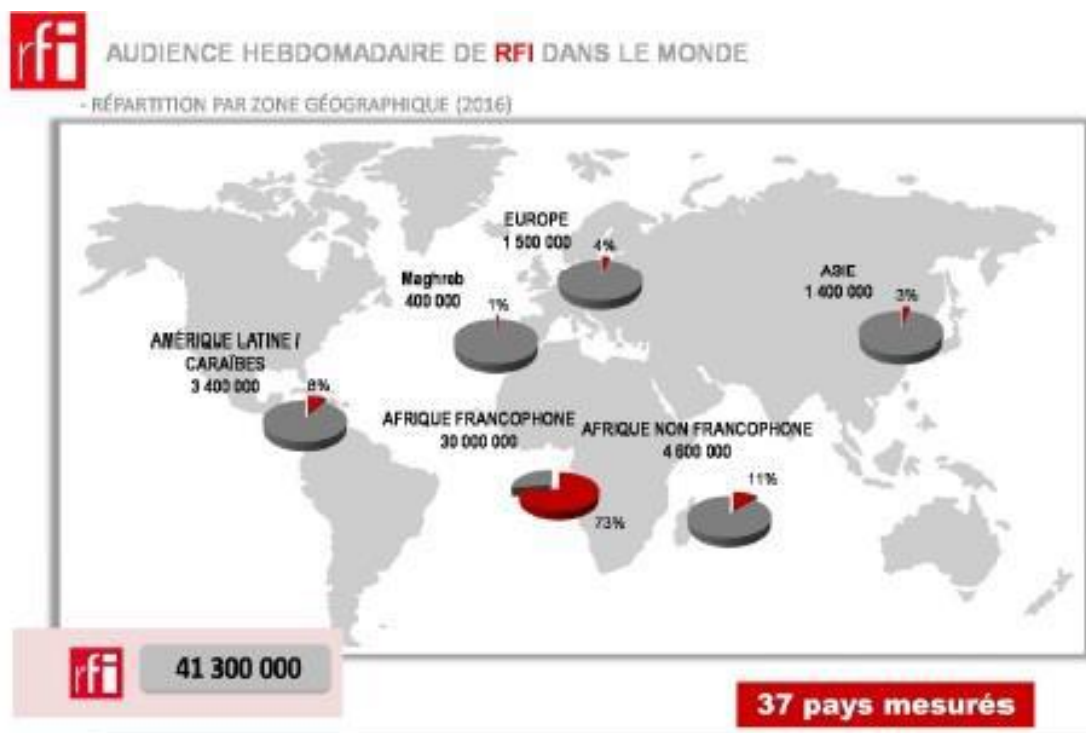
- diffusion en ondes courtes : le coût de diffusion budgété en 2017 est de 1,8 M€ contre un coût de 1,9 M€ constaté en 2016.
- réseau satellitaire : des satellites sont utilisés pour acheminer les programmes produits et assemblés au siège de RFI vers les différents sites d’émission dans le monde. RFI utilise à cette fin des satellites à large couverture continentale ou régionale. Le coût du transport satellitaire s’est élevé en 2016 à environ 0,6 M€.
- réseaux hertziens terrestres : à décembre 2016, RFI dispose de 156 relais FM : dont 115 dans 36 pays d’Afrique subsaharienne-Océan indien, pour un coût de diffusion de 4,6 M€.
- téléphonie : les services téléphoniques d’accès ont généré un chiffre d’affaires total de 412 000 € en 2016 (+21% par rapport à 2015).

(ii) Audiences

RFI demeure la première radio internationale en Afrique francophone¹. Le nombre d’auditeurs hebdomadaires en 2016 a augmenté de 1 million pour atteindre 41,3 millions.

La fréquentation des environnements numériques a crû en 2016 de 14% avec 13,7 millions de visites par mois en moyenne. Le site en français demeure le plus consulté avec 10 millions de visites (+23% par rapport à 2015) contre 4 millions pour les sites en langues étrangères (+4%). Cette croissance est portée par la hausse des consultations de l’application smartphone (trafic multiplié par deux en un an).

¹ Malgré des pertes d’audience causées par des problèmes techniques et la coupure de son signal dans certains pays.



(d) Les audiences de MCD

(i) Couverture géographique et coût de diffusion

Monte Carlo Doualiya (MCD) est une radio de langue arabe¹, diffusée en FM dans 13 pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, en ondes moyennes depuis Chypre et via 5 satellites. Les coûts de diffusion de s'élevèrent à 2,06 M € en 2016 et 2,1 M€ en 2017.

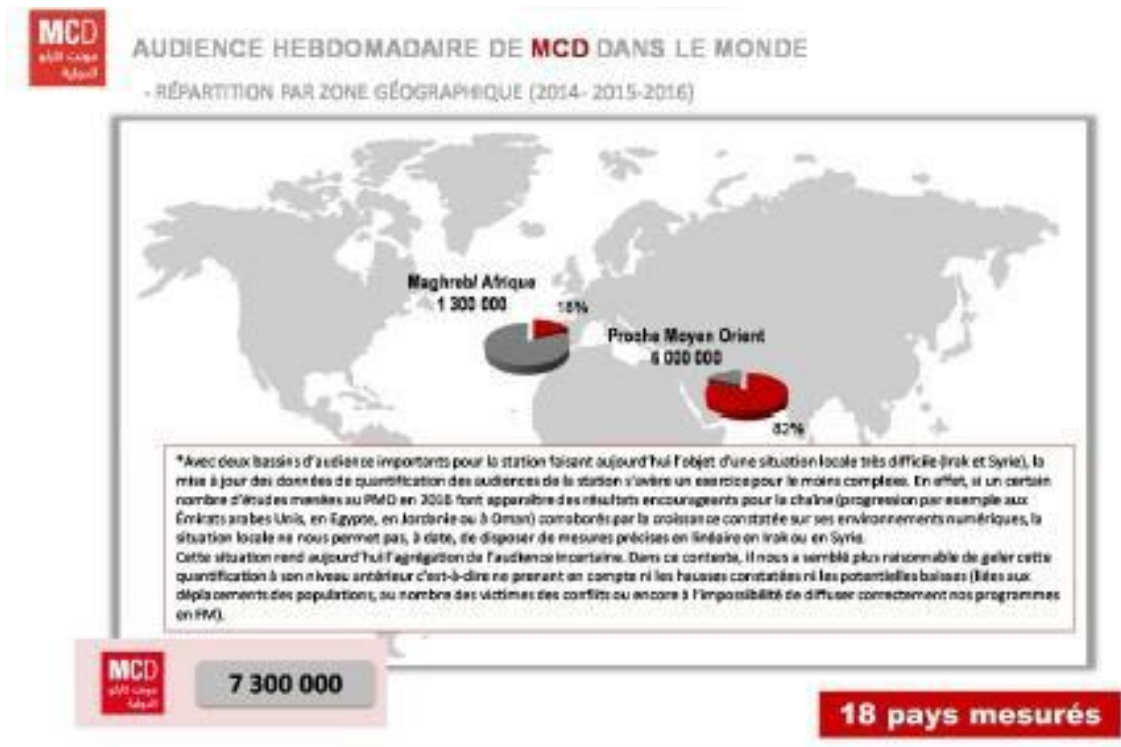
(ii) Audiences

Les audiences sont globalement stables en 2016 par rapport à 2015. Les résultats sont encourageants avec une progression aux Émirats Arabes Unis, en Égypte, en Jordanie et à Oman².

La fréquentation des environnements numériques a augmenté de 26% par rapport à 2015, avec 1,7 million de visites par mois. MCD rassemble 3,5 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux et comptabilise 1,3 million de vues et d'écoutes chaque mois (+44%).

¹ Budget 7,1 M€, effectifs : 52 ETP

² La mesure d'audience est plus difficile compte tenu du contexte régional troublé au Moyen-Orient. Les audiences en Irak, Syrie et Libye, bassins d'audience importants, n'ont pu être relevées.



(3) La diffusion sur le territoire national

S'agissant de la diffusion sur le territoire national¹, les perspectives de développement limitées en raison de la priorité donnée par le COM au développement international et de la rareté des fréquences disponibles, demeureront modestes dans les années à venir.

En ce qui concerne la diffusion de France 24 en TNT en Île-de-France, le gouvernement a fait part en août 2017 au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) d'une demande d'attribution prioritaire de fréquences, en vue du passage à une diffusion en haute définition (HD).

Au regard de la saturation du réseau FM, la diffusion de RFI ou de MCD devra être envisagée prioritairement sur la Radio Numérique Terrestre (RNT). Sur cette base, la ministre de la culture et de la communication a ainsi demandé au CSA, en novembre 2016, une attribution prioritaire de fréquences en RNT pour RFI en français sur les agglomérations de Lille, Lyon et Strasbourg.

¹ La diffusion des antennes de FMM sur le territoire national est possible dans les conditions précisées dans le cahier des charges de la société. En 2014, le cahier des charges de FMM a ainsi été modifié afin de permettre une diffusion de France 24 sur tout ou partie du territoire français en hertzien, et de RFI en Français et MCD sur certaines parties du territoire métropolitain.

En pratique, France 24 est disponible en TNT en Outre-mer et en Île-de-France (cette diffusion dont le coût est de 0,19M€/an a permis de rendre accessible la chaîne à 1 million de foyers supplémentaires) et également diffusée sur l'ensemble du territoire sur le câble, le satellite et l'IPTV. Depuis le 1^{er} septembre 2016, elle est reprise la nuit sur la chaîne franceinfo de minuit à 6h30. Elle est ainsi accessible par 75 % des foyers français. RFI est en outre disponible en FM à Paris et en Île-de-France, et MCD n'est pas diffusée sur le territoire national.

Pour les raisons longuement évoquées dans les précédents rapports de la commission, comme la nécessité de proposer, en langue étrangère, une alternative à des publics aujourd'hui captés par des chaînes internationales étrangères ou par des radios communautaires privées ne véhiculant parfois ni une information fiable, ni les valeurs républicaines, mais aussi la capacité d'engranger des ressources publicitaires plus importantes et l'accroissement de leur notoriété¹, **vos Rapporteurs regrettent ce manque d'ambition.**

b) Le renforcement des actions de notoriété

Les dépenses en marketing/communication doivent donc être augmentées de 1,2 M€ sur l'ensemble de la période, mais l'effort principal porte principalement sur les années 2019 et 2020. En 2016, ce poste qui prend en compte les coûts de fonctionnement de la direction de la communication et le budget consacré aux opérations de communication- marketing (3,3 M €) est en baisse de 0,3 M€ par rapport à 2015 en raison d'économies (annulation d'une opération de communication interne). Pour 2017, le budget prévoit une augmentation de 0,2 M€.

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

L'année 2017 constitue une année transitoire pour la mise en œuvre des dispositions juridiques, sociales et financières ainsi que pour le volet immobilier permettant la mise en œuvre de cet objectif. **L'agence française de coopération médias est devenue le 27 juin 2017 une filiale entièrement détenue par FMM.** La société nationale assume la gouvernance de CFI au niveau du conseil d'administration², mais ne participe pas à son financement.

Les modalités de financement de ce rapprochement et le plan d'affaires de CFI pour les prochaines années ont fait l'objet d'une mission d'appui au rapprochement, et d'un avenant au contrat, soumis à votre commission, en application des dispositions de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986. **Cet avenant reprend certaines préconisations formulées par votre commission lors de l'examen du COM 2016-2020³.**

¹ Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de finances pour 2016, Avances à l'audiovisuel Public p. 8, 25 et 38 : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>.

² La PDG de FMM préside le CA de CFI, le directeur de la stratégie de FMM est DG de CFI, le DG d'Expertise France siège au CA de CFI.

³ Sénat - Rapport d'information n° 147 (2016-2017) sur le COM 2016-2020 entre l'Etat et FMM par Mme Joëlle Garriaud-Maylam, p. 23 et suiv. <http://www.senat.fr/rap/r16-147/r16-1470.html>

3. L’optimisation de l’organisation et la maîtrise des équilibres budgétaires

a) Une politique de gestion optimisée et responsable dans une démarche d’amélioration continue

(1) La prévention des risques

FMM subit en moyenne par mois près de 2 millions d’intrusions de type attaques cybernétiques.

Après la cyberattaque de TV5 Monde, les processus liés à la sécurité ont été renforcés, en application des recommandations déclinées par l’Agence nationale pour la sécurité des systèmes d’information (ANSSI) pour les médias. Un plan d’action de renforcement de la sécurité des systèmes d’information et de diffusion a été mis en œuvre avec des investissements portant sur la sécurisation du matériel. Un lien direct a été créé avec l’ANSSI, lien qui permet une alerte en temps réel en cas de risque de cyberattaque.

Par ailleurs, FMM a poursuivi son partenariat en matière de sécurité avec TV5 Monde et France-Télévisions. Un appel d’offres commun a été lancé pour choisir un prestataire pour un Centre opérationnel de sécurité.

La Charte informatique et la Politique de Sécurité des Systèmes d’Information (PSSI), deux documents indispensables en matière de SSI et qui présentent l’ensemble des actions nécessaires à la protection des systèmes d’information, sont en cours de rédaction. La Charte informatique et la PSSI seront présentées à la signature au cours de l’année 2017.

(2) La gestion des ressources humaines

Si, en 2016, les charges de personnel ont été maîtrisées, en 2017, la masse salariale est en hausse, pour atteindre 142,1 M€, en décalage de (+0,7 M€ par rapport aux prévisions du COM).

(3) La stratégie d’investissement¹

La transformation numérique est au cœur du projet d’entreprise.

L’entreprise investit dans **de nouveaux outils de reportage et de montage collaboratif**, adaptés à la production de vidéos spécifiques pour les plateformes de publication (réseaux sociaux). Une refonte des *front office* et *back office* des sites Internet sera également entreprise à partir de 2018.

S’agissant de la HD, la migration s’est poursuivie en 2016 avec la réalisation d’un nouveau trafic finalisé début 2017, ainsi que la création d’une nouvelle régie finale HD dont les travaux sont en cours. Le coût d’investissement pour la HD en 2016 s’élève à 2,8 M€.

¹ *Idem p. 29*

S'agissant de la production radio, les investissements visent principalement au maintien et au renouvellement des équipements (changements des consoles par exemple) avec un accent particulier porté sur le développement de la radio visuelle. Par ailleurs, des investissements spécifiques seront consacrés à la relocalisation de RFI en mandingue qui a été lancée en 2015 depuis Paris pour des raisons de sécurité mais qui devrait être installée dans une capitale africaine à horizon 2018. En outre, le programme de rénovation annuelle des réseaux techniques de diffusion radio se poursuit, tant sur les émetteurs FM que sur les antennes en ondes moyennes de Chypre.

La **sécurisation des infrastructures informatiques** est un axe essentiel de la stratégie d'investissement.

Une attention toute particulière est ainsi portée à la cyber-sécurité des systèmes d'information et de diffusion (voir supra p. 30).

Par ailleurs, le groupe FMM a mis en œuvre des Plans de Sauvegarde des Antennes (PSA Radio et PSA TV), permettant de substituer des signaux secours adaptés, sur chacun des dépôts, radio et télé, en cas d'incapacité du site principal à livrer les programmes prévus.

Les Plans de Sauvegarde ont été complétés en 2017 par des Plans de Continuité des Antennes (PCA)¹. En parallèle, des travaux sont poursuivis pour améliorer la résilience de l'entreprise face à différents types de catastrophes et sa capacité à reprendre le plus vite possible une activité normale².

¹ Ces derniers permettront de retrouver rapidement une capacité minimale à produire des informations fraîches, pour les radios et pour les télévisions, en cas d'incapacité durable du site de production principal. A cette fin, des solutions de délocalisation alternatives sont recherchées en lien avec des partenaires de l'audiovisuel public afin de mutualiser les moyens.

² Plan de Prévention des Risques Inondations (PPRI), et Plan de Reprise d'Activités (PRA).

B. LES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES DU CONTRAT EN 2016 ET 2017

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les comptes de résultats réels de FMM pour 2014, 2015 et 2016 et prévisionnel pour 2017.

<i>en millions d'euros</i>	Réel 2014	Réel 2015	Budget 2016	Réel 2016	Budget 2017
Produits d'exploitation	247,5	250,7	253,2	252,9	260,8
Dotation publique d'exploitation	239,7	242	244,0	244,04	251,5
Ressources propres	7,8	8,7	9,2	8,9	9,3
Publicité/parrainage	3,8	3,8	4,3	3,9	4,4
Diversification et autres ressources propres	4,10	4,9	4,9	5,0	4,9
Charges d'exploitation	(248,2)	(251,1)	(254,6)	(252,7)	(260,6)
Coût des grilles de programmes	(166,4)	(169,8)	(175,0)	(174,89)	(176,7)*
Rédactions	(113,2)	(112,8)	(115,5)	(116,4)	(116,7)
RFI	(49,2)	(50,5)	(52,0)	(52,7)	(53,1)
France 24	(56,4)	(55,1)	(56,0)	(56,4)	(56,40)
MCD	(7,6)	(7,2)	(7,4)	(7,2)	(7,1)
Coûts techniques (DTSI)	(53,2)	(56,9)	(59,5)	(58,4)	(60,0)
Dvpt offre en espagnol	0	0	0	0	2,9
Environnement numérique	(8,6)	(8,0)		(7,5)	8,1
Frais de diffusion et de distribution (coûts directs)	(26,8)	(26,3)	(26,9)	(26,5)	(27,4)
RFI	(8,6)	(8,1)	(8,3)	(8,1)	(7,9)
France 24	(13,9)	(14,3)	(14,8)	(14,4)	(15,4)
MCD	(4,3)	(3,9)	(3,8)	(3,9)	(3,9)
Marketing & communication	(4,2)	(3,7)	(3,9)	(3,4)	(3,6)
Directions communes/supports et moyens généraux	(42,2)	(43,2)	(44,5)	(40 ,5))	(41,9)
Résultat d'exploitation	0,6	(0,4)	0	0,2	(0,3)
Autre résultats	(0,6)	(0,5)	0,48	0,2	(0,3)
Résultat net	0,03	0,03	0,03	0,05	0
Masse salariale	(132,7)	(135,6)	(137,25)	(138,2)	(142,5)

1. Le bilan de l'exécution budgétaire 2016

a) Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation sont en augmentation de 2,27 M€ (+ 0,9%) par rapport à 2015 et atteignent 252,95 M€.

Les ressources publiques allouées s'élèvent à 244 M€, en progression de 2,04 M€ (+ 0,9 %). L'exercice 2016 s'inscrit dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 dont il constitue l'année de référence.

Les ressources propres s'élèvent à 8,9 M€.

En 2016, les recettes publicitaires progressent de 3,4% et atteignent 3,9 M€, mais restent inférieures de 0,4 M€ au montant prévu au budget, qui avait, une fois encore, surestimé de 10 % le montant attendu. On constatera

que cette progression est portée essentiellement par la bonne tenue des ressources publicitaires de RFI dont la commercialisation est réalisée par une régie interne (+ 24,6%) alors que celle de France 24, commercialisée par France-Télévisions Publicité (FTP), baisse de 6,8%.

Les recettes publicitaires de France Médias Monde (FMM) ont légèrement augmenté entre 2015 et 2016, passant de 3,8 M€ à 3,9 M€. La baisse du chiffre d'affaires sur les antennes de France 24 (2,2 M€ en 2016 contre 2,35 M€ en 2015) a été plus que compensée par les bons résultats observés sur RFI (1,67 M€ en 2016 contre 1,34 M€ en 2015).

S'agissant de France 24, seule la commercialisation de la chaîne francophone connaît une hausse de 12% de son chiffre d'affaires publicitaire par rapport à 2015 alors que le chiffre d'affaires des versions anglaise et arabe est en baisse. Le chiffre d'affaires sur le numérique a connu une baisse globale de 15% par rapport à 2015¹.

Face à ce constat, un nouveau plan d'action a été présenté, en juillet 2017, par France-Télévisions Publicité aux instances de gouvernance de FMM. Ce plan prévoit le renforcement de la présence commerciale sur le terrain, le lancement de nouvelles offres, le développement de la notoriété de FMM auprès des annonceurs et l'optimisation de l'organisation commerciale

S'agissant de RFI, la commercialisation de ses espaces publicitaires est gérée au sein d'une régie interne. Le principal bassin de recettes publicitaires reste l'Afrique et la croissance du chiffre d'affaires est soutenue par la progression du parrainage de programmes et la signature de contrats avec des partenaires institutionnels.

Les autres ressources propres, qui passent de 4,89 M€ en 2015 à 4,99 M€ en 2016, retrouvent leur niveau de 2013. Cette progression est principalement liée à l'apport du fond Google pour le financement des coûts de mise en place et de lancement du site *Mashable France* (0,9 M€ au titre de 2016) et l'amélioration des recettes issues de la commercialisation des éditions musicales (+ 0,2 M€), qui ont été minorées par une baisse des prestations de formation et produits des activités annexes.

FMM a en outre bénéficié d'une baisse des impôts et taxes à la suite du passage à un financement intégral par la CAP en 2016, la société n'étant plus assujettie à la taxe sur les salaires, ce qui constitue une économie de 3,2 M€, et d'une diminution des cotisations au titre de la formation professionnelle.

Enfin en 2016, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) a représenté 1,425 M€.

b) Les charges d'exploitation

En 2016, les charges d'exploitation s'élèvent à 252,7 M€, en augmentation de 1,6 M€ par rapport à 2015, soit + 0,6 %.

¹ Les résultats du dernier trimestre pour la publicité sur le numérique ont été affectés par la mise en place d'un nouveau lecteur vidéo Youtube et d'un nouveau système de facturation en vigueur dans la structure commerciale France-Télévisions Publicité.

Les principaux facteurs d'évolution entre 2015 et 2016 sont les suivants :

- une augmentation du coût des grilles de programme de 5 M€ (+ 2,9%)¹, lié à une augmentation du coût des rédactions (+ 3,6 M €)², principalement celle de France 24 (56,45 M€ contre 55,12 en 2015) et RFI (52,76 M€ contre 50,48 en 2015) et dans une moindre mesure des coûts techniques de production (+ 1,4 M €).
- une relative stabilité des coûts de distribution et de diffusion
- le développement des environnements numériques (hors rédaction) pour un coût inférieur de 0,58 M€, grâce aux économies réalisées³. Hors ces économies, les moyens consacrés aux nouveaux médias restent stables ;
- la baisse du poste « communication et marketing » (-0,4 M€)⁴
- la baisse des coûts de fonctionnement généraux se poursuit (-2,7 M €). Le poste « moyens communs » supporte la totalité de cet effort, sans doute lié à l'importance des reprises de subvention d'investissement en diminution des amortissements qu'elle vient couvrir.

La masse salariale représente près de 55 % des charges de l'entreprise (et plus de 70 % du budget des rédactions). Ce poids s'explique par le fait que les émissions et les contenus des antennes sont produits en interne. Entre 2015 et 2016, la masse salariale a augmenté de 2,7 M€ (138,2 M€ en 2016 contre 135,5 M€ en 2015) du fait, notamment :

- de la mise en place des mesures d'harmonisation sociale suite à la conclusion de l'accord d'entreprise 2015 à hauteur de 4,1 M €,
- du lancement de nouveaux projets (*franceinfo*, Mashable, renforcement de la cybersécurité),
- cette hausse étant tempérée par des économies sur départs non remplacés (- 1 M€ au total sur 2016 et 2017).

Mais, elle reste dans l'enveloppe prévue au COM.

Le nombre d'ETP s'est élevé à 1836 en 2016 contre 1808 en 2015.

FMM occupe deux bâtiments à Issy-les-Moulineaux, formant un ensemble immobilier de 21 000 m². Ces locaux sont aujourd'hui loués à Allianz dans le cadre d'un bail immobilier arrivant à échéance fin février 2021. Le montant du loyer annuel hors taxes s'élève à 10,1 M€ tandis que les charges du bâtiment s'élèvent à 4,8 M€.

¹ Cette évolution prend en compte l'effet en année pleine de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise par rapport à une année 2015 où un certain nombre de mesures n'était pas encore en place ainsi que les variations de provision pour congés impactant chaque direction. Ainsi, à périmètre strictement comparable entre 2015 et 2016 (c'est-à-dire après neutralisation de ces deux facteurs), le coût des grilles de programmes augmente de 3,01 M€ par rapport à 2015 (+ 1,8 %). Les charges de personnel représentent pour les seules rédactions plus de 70% de leur coût.

² France 24 590 ETP, RFI 569 ETP, MCD 80 ETP.

³ Voir supra p. 22.

⁴ Voir supra p. 29.

À cela s'ajoute la prise à bail début 2017 d'un plateau immobilier supplémentaire de 1000 m² principalement destiné à accueillir Canal France International (CFI) dans le cadre de son rapprochement avec FMM. 80% de ce plateau est sous-loué à CFI, le reste étant utilisé par FMM pour ses besoins propres. L'échéance du bail a été alignée sur celle du bail principal.

FMM est également titulaire d'un bail de sous-location d'une partie des locaux de la société de production Télévidéo à Bogota (Colombie), dans lesquels elle a choisi d'installer la rédaction de France 24 en espagnol (voir supra p. 20).

c) Un résultat net en équilibre

Malgré une progression limitée de l'ensemble de ses ressources (+ 0,9%), France Médias Monde a pu consolider en 2016 ses acquis et préserver l'essentiel de ses projets de développement grâce à la poursuite de ses efforts d'économies et de productivité, ceci dans le respect d'un résultat net à l'équilibre.

2. L'exercice budgétaire 2017

a) Les produits d'exploitation

En budget 2017, les produits d'exploitation s'élèvent à 260,9 M€.

L'effort a été réalisé en matière de ressources publiques (+7,5 M€) qui atteignent 251,5 M€, soit une augmentation de 3,1% par rapport à 2016 et en conformité avec le plan d'affaires du COM 2016-2020.

Les ressources propres sont estimées en progression de 5 % par rapport à 2016 et s'élèvent à 9,36 M€ (contre 8,91 M€ en 2016). Toutefois, une incertitude demeure sur ce montant, et plus spécifiquement sur les ressources publicitaires, prévues en hausse de 13,5% en 2017, compte tenu des résultats obtenus par FTP pour commercialiser des espaces publicitaires de France 24 en linéaire et sur son environnement numérique en 2016.

Les perspectives de développement des recettes publicitaires sont assez limitées du fait :

- de la dégradation de la conjoncture économique mondiale et du marché publicitaire à l'international dans un contexte d'explosion concurrentielle des chaînes internationales et locales ;
- des limites du champ de commercialisation des espaces publicitaires des médias d'information (pas de publi-reportage, interdiction de parrainer des journaux ou magazines d'information, respect du code de déontologie des journalistes, etc.).

La régie France-Télévisions Publicité a informé FMM d'une moins-value attendue de 0,7 M€ en 2017 et de 0,6 M€ par rapport à la révision inscrite dans le COM.

La convention entre FMM et FTP a été renouvelée en 2015 jusqu'au 31 juillet 2018. Il s'avère que, après un léger redressement l'année où se

négociait la reconduction, la situation se dégrade de nouveau alors même que l'audience de France 24 sur l'ensemble de ses supports progresse. FMM avait, en 2014, envisagé la ré-internalisation de la commercialisation des espaces publicitaires de France 24. **Vos rapporteurs estiment que, devant les carences de FTP, l'option doit de nouveau être étudiée, sans exclure la capacité de recourir à une régie extérieure au secteur public que l'audiovisuel, mais plus performante pour commercialiser des espaces d'un diffuseur international.**

b) Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation représentent un montant de 260,6 M€. Une partie concerne la mise en œuvre des priorités de la société :

- 2,9 M€ pour le lancement de la version de France 24 ;
 - 8,1 M€ pour les environnements numériques (+ 4,3 % par rapport à 2016),
 - 3,6 M€ pour la communication et le marketing (+ 10,8 % par rapport à 2016),
- afin d'améliorer la pénétration des antennes du groupe dans les régions où elles sont distribuées.

Les autres charges d'exploitation sont liées au coût des grilles (176,7 M€, + 1,6% par rapport à 2016), aux frais de distribution (27,4 M€) et aux directions communes et moyens généraux (8,1 M€, + 2,5%).

En 2017, la masse salariale est en hausse de 3,9 M€ par rapport à 2016, pour atteindre 142,1 M€, en décalage de +0,7 M€ par rapport aux prévisions du COM, principalement en raison :

- du coût, en année pleine, des nouveaux projets lancés en 2016 (*franceinfo*, *Mashable*, *Portail des migrants*) et de renforcements divers (direction des achats et cyber sécurité),
- de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise (+ 4,1 M €)
- du glissement de la masse salariale dans la cadre de la NAO (+ 1,7 M€)
- tempérée, comme en 2016, par des économies liées aux départs non remplacés.

Les effectifs atteignent 1874 ETP (+38).

c) Le budget 2017 prévoit un résultat net à l'équilibre.

Ce faisant, les annonces relatives, d'une part à la moins-value de ressources publicitaires de France 24 (- 0,6 M€), à la sous-estimation du coût de lancement du programme en espagnol (- 0,6 M€) et de la masse salariale (-0,7 M€), d'autre part, aux anticipations de départs de salariés à la suite de l'annonce d'une allocation de ressources publiques moins élevée qu'attendue en 2018, pourraient conduire, malgré le travail récurrent de recherche d'économies de fonctionnement, à un déficit d'exploitation en 2017, de l'ordre de 2 à 3 M€.

III. LE PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2018

Votre commission avait demandé que la présentation du compte de résultats analytique prévisionnel soit maintenue et actualisée durant la durée du contrat et serve de tableau de bord à son exécution budgétaire et comptable. Elle a souhaité que ce tableau soit publié dans le PAP. Cela n'est pas le cas dans le document annexé au PLF 2018 en raison des arbitrages tardifs intervenus dans l'affectation des crédits. Le PAP indique pudiquement « *Les dotations prévues ayant été arrêtées récemment, la prévision budgétaire pour 2018 n'a pas encore été établie. Des ajustements par rapport à la trajectoire 2018 du COM pourront intervenir dans le cadre de l'élaboration du budget 2018 de la société* »¹.

Si l'on peut admettre que la mise en place d'une nouvelle équipe gouvernementale puisse avoir une incidence sur le calendrier des décisions budgétaires, cette situation reste inacceptable au regard des informations dues à la représentation nationale et plus encore des dirigeants des sociétés nationales de programme qui doivent, en trois mois, identifier les « coupes possibles » et négocier leur réalisation avec leur tutelle, alors qu'ils viennent quelques semaines auparavant de conclure avec l'Etat un contrat d'objectifs et de moyens qui devrait garantir leurs niveau de ressources publiques et leur permettre de développer les objectifs décidés conjointement.

Dans un cadre budgétaire contraint², la dotation prévue en 2018 pour France Medias Monde, s'élève à 257,8 M€ (HT), en progression de 6,2 M€ par rapport à la LFI 2017, afin notamment de financer le coût en année pleine de la version en espagnol de France 24, lancée en septembre 2017. Pour autant, cette dotation est en retrait de 1,9 M€ par rapport à la dotation qui était prévue dans le cadre du COM 2016-2020.

A défaut de document publié dans le programme annuel de référence, le document présenté ci-dessous est donc un tableau reconstitué tant bien que mal par nos soins à partir des éléments disparates figurant dans le COM 2016-2017, dans le PAP annexé au PLF 2018 et des hypothèses avancées lors de son audition par la direction de France Médias Monde. Il n'a fait l'objet d'aucune validation, et n'est présenté que pour comprendre les développements qui suivent, lesquels montrent les différentes voies envisagées pour assurer l'équilibre de l'exploitation de FMM en 2018 en sacrifiant le moins possible de sa capacité de développement.

¹ PAP p. 82

² Voir supra p. 7

<i>en millions d'€</i>	Prévisions 2017	COM 2016- 2020*	PLF 2018	Évolution 2017/2018		Evolution COM/2018	
				Écart	%	Ecart	%
Produits d'exploitation	260,2**	269,3	266,7**	6,5	2,5	(2,6)	(0,9)
<i>Ressources publiques (CAP)</i>	<i>251,5</i>	<i>259,7</i>	<i>257,8</i>	<i>6,3</i>	<i>2,5</i>	<i>(1,9)</i>	<i>(0,7)</i>
<i>Ressources propres</i>	<i>8,8**</i>	<i>9,6</i>	<i>8,9**</i>	<i>0,1</i>	<i>1,1</i>	<i>(0,7)</i>	<i>(7,3)</i>
Publicité/parrainage	3,9**	4,6	3,9**	0	0	(0,7)	(15,2)
Diversification et autres ressources propres	4,9	5,0	5,0	0,1		0	
Charges d'exploitation	(261,2) *****	(269,0)	(269,6) ***	(7,8)	(3,6)	(0,6)	(0,2)
<i>Coût des grilles de programmes</i>	<i>(176,2)</i>	<i>(178,6)</i>	<i>(179,2)</i>	<i>(3,0)</i>	<i>(1,7)</i>	<i>(0,6)</i>	<i>(0,3)</i>
Rédactions	(116,2)	(117,3)	(117,9)	(1,3)	(1,1)	(0,6)	(0,5)
RFI	(52,4)	(52,9)					
France 24	(56,4)	(56,8)					
MCD	(7,5)	(7,6)					
Coûts techniques (DTSI)	(60,0)	(61,4)	(61,4)	(1,4)	(2,3)	0	0
Développement offre en espagnol	(3,5) *****	(7,3)	(7,3)	(0,9)	(25,7)	0	0
Environnements numériques	(8,9)	(9,3)	(9,3)	(0,4)	(4,5)	0	0
Frais de diffusion/distribution (coûts directs)	(27,3)	(27,7)	(27,7)	(0,4)	(1,5)	0	0
Communication/marketing	(3,6)	(3,8)	(3,8)	(0,2)	(5,5)	0	0
Directions communes & Moyens généraux	(41,6)	(42,1)	(42,4) ****	(0,8)	(1,9)	(0,3)	(0,7)
Résultat d'exploitation	(1,0)	0,3	(2,9)				
Autres résultats	(0,3)	(0,3)	(0,3)				
Résultat net	(1,3)	0	(3,2)				
Masse salariale	(141,5)	(143,8)	(144,4) ***	(2,9)	(2,0)	(0,6) ***	(0,4)
Dotation amortissements (autofinancés)	(8,3)	(9,6)	(8,3)	0	0	(1,3)	(13,5)

(*) Prévisions inscrites dans le compte de résultat analytique prévisionnel annexé au Com 2016-2020

** Prévisions actualisées de FTPublicité (0,7)

*** effet accord pigistes (0,6)

**** renforcement du dispositif de sécurité (0,3)

***** coût plus important de la préparation du lancement du programme en espagnol (0,6)

A. DES RESSOURCES EN CROISSANCE MAIS INSUFFISANTES

1. Une allocation des ressources publiques inférieure au montant inscrit dans le COM 2016-2020

Le COM 2016-2020 de France Médias Monde, signé en avril 2017, prévoit une contribution à l’audiovisuel public allouée à FMM de 259,7 M€ en 2018, en hausse de 8,2 M€ (+ 3,3 %) par rapport à 2017 en raison principalement du financement en année pleine du lancement de France 24 en espagnol. **Cependant, le projet de loi de finances pour 2018, réduit de 1,9 M€ le montant du produit de la CAP versé à FMM en 2018 par rapport au montant prévu dans le COM, ramenant celui-ci à 257,8 M€.** Ce faisant, ce

montant représente une augmentation de 6,3 M€ (+ 2,5 %) par rapport à la loi de finances pour 2017.

2. Un risque avéré sur le montant des ressources publicitaires

France-Télévisions Publicité (FTP), régie de France 24, a informé la direction de FMM d'un résultat prévisionnel du montant net des ressources publicitaires inférieur de 0,6 M€ en 2017 et d'une prévision inférieure à celle du compte de résultat prévisionnel pour 2018 annexé au COM de 0,7 M€.

Ceci sans préjuger des conséquences pour 2018 du retard pris dans le processus d'alignement de la réglementation publicitaire de RFI sur Radio France prévu dans le COM qui suppose une modification des dispositions de son cahier des charges qui n'a pas été engagée. **Vos Rapporteurs demandent que ce processus soit engagé sans délai.**

B. DES CHARGES D'EXPLOITATION PEU ÉLASTIQUES SANS RENONCER À CERTAINES CAPACITÉS DE DIFFUSION

1. Un gisement d'économies de fonctionnement courant en voie d'épuisement.

Sauf à revenir sur un mode de fonctionnement arrêté en 2012, fondé sur l'identité des marques, la spécificité des métiers et la progressivité dans l'apprentissage du journalisme multimédia, qui a permis à France 24 de s'imposer dans le paysage international, à RFI de consolider ses positions et de demeurer une radio de référence et de compétence, et à MCD de poursuivre sa mission à destination de pays en forte conflictualité, les gisements d'économies significatives permettant à FMM d'absorber cette réduction de crédits par rapport au COM sont en voie d'épuisement.

Des réformes structurelles ont été opérées ces dernières années au sein de l'entreprise qui ont permis des gains de productivité et des économies considérables. On peut citer à titre d'exemple la polyvalence des métiers puisque les journalistes assurent aujourd'hui chez France 24 le montage de leurs sujets, et, chez RFI, les techniciens assurent la réalisation des émissions radiophoniques.

Deux plans de départ volontaires ont été mis en œuvre depuis la création de l'entreprise (AEF puis FMM), touchant 250 collaborateurs (soit à peu près 20% de l'effectif radio) pour financer la montée en puissance de France 24, le dernier en 2011.

L'accord d'entreprise, signé fin 2015, a permis d'augmenter le temps de travail à 204 jours pour l'ensemble des personnels.

Enfin, FMM a réalisé la fusion des fonctions supports des trois médias à travers des directions communes, ce qui a permis d'importantes

économies dans tous les domaines, y compris en 2016 et 2017 dans le domaine pourtant très récent des environnements numériques sans altérer les capacités de diffusion, la qualité des programmes, ni l'audience.

2. Des charges nouvelles inéluctables en perspective

FMM aura de très grandes difficultés à s'exonérer de l'application des dispositions de l'accord conclu entre les organisations syndicales et les Groupes Radio France et France-Télévisions sur la rémunération des pigistes, et, en particulier, celle reconnaissant leur ancienneté. Cette catégorie est, en effet, un élément indispensable de souplesse dans le fonctionnement des médias de FMM, et les salariés qui effectuent des piges dans les différentes entreprises du secteur public de l'audiovisuel admettraient mal d'être traitées différemment d'une entreprise à l'autre, sans compter l'effet d'éviction des meilleurs éléments si FMM n'assurait pas une identité de traitement. Ces accords entraînent un impact financier non négligeable pour FMM, pouvant être évalué à ce jour à 0,6 M€, mais qui n'a pas été prévu dans le COM 2016 - 2020 signé en avril 2017.

Le contexte sécuritaire s'est alourdi, ce qui a conduit FMM, sur recommandation du ministère de l'intérieur, à renforcer son dispositif sécuritaire au-delà des mesures déjà prévues dans le COM, à la suite des menaces proférées à son encontre par un groupe terroriste avec un coût estimé à 0,3 M€.

L'arbitrage budgétaire figurant dans le PLF pour 2018 et la prise en compte de la problématique de l'ancienneté des pigistes et de la sécurité imposent à l'entreprise de faire de nouvelles économies à due concurrence, soit de porter à 3,5 M€ *a minima* le montant total des économies recherchées. **Cette situation place donc FMM dans une position compliquée car la société a épuisé ses marges de manœuvre au cours des dernières années et ne peut réaliser d'économies** sans remettre en cause certains acquis importants, tant en matière éditoriale que de distribution.

3. Le retrait de certaines zones de diffusion n'apparaît guère souhaitable

Dans le cadre d'une situation de recherche d'économies qui s'impose à FMM, la réflexion a été guidée par l'objectif de causer le moins d'impact possible à l'entreprise afin de préserver son cœur de métier, de ne pas remettre en cause une paix sociale acquise après une période de crises (2010/2012), de ne pas nuire aux projets d'ores et déjà engagés et de préserver la transformation numérique.

Il est clair également que, dans une entreprise de main-d'œuvre comme FMM, toute baisse de la production éditoriale affecte nécessairement les emplois¹.

Les économies envisagées risquent de conduire le groupe à prendre des décisions remettant en cause certains acquis importants. Les seules marges de manœuvre possibles concernent :

- des **départs ciblés** de cadres non remplacés pouvant générer une économie en année pleine de l'ordre de 0,5 M€ (mais avec des coûts exceptionnels de départ compris entre 1,3 et 1,5 M€ à prendre en compte dès cette année, ce qui risque de conduire à un résultat déficitaire au terme de l'exercice 2017 ;
- la **remise en cause de certains objectifs éditoriaux au niveau des rédactions décentralisées** de RFI (économie annuelle potentielle de 0,7 M€), le maintien de certaines équipes à l'étranger (en Afrique de l'Est, pour la rédaction en kiswahili, notamment) a été envisagé, mais se heurte à une grande réticence du ministère des affaires étrangères attaché à la présence des médias français dans cette région stratégique et instable ;
- **l'allègement du dispositif de distribution mondiale de France 24**, mais cela impose de renoncer à des zones stratégiques d'audience, affaiblissant par là même la présence des médias de FMM à l'international. Cet exercice suppose de prendre en compte les dates d'échéance des contrats, leur montant et les résultats d'audience associés. D'ores et déjà, à titre conservatoire et compte tenu de son montant (0,9 M€), le contrat avec Time Warner (desserte de France 24 sur le câble à New York et Los Angeles) qui arrivait à échéance de renouvellement, a été dénoncé alors que la bascule de la distribution par câble vers internet n'est pas encore complètement effective et ne permettra pas de sauvegarder les audiences. **Vos Rapporteurs expriment leur désaccord avec cette perspective, il est important dans le contexte politique et international actuel que le regard français puisse être apporté au public américain et notamment à New York, siège de l'ONU.** D'autres contrats de distribution pourraient également ne pas être reconduits, à l'instar de celui assurant la couverture de la Scandinavie (Telenor pour 0,3 M€).
- **le lancement de la nouvelle offre de France 24 en espagnol fin septembre 2017**, pour un coût incompressible en année pleine sur 2018 de 7,3 M€, **ne peut pas être une variable d'ajustement.** Ce budget, calculé au plus serré, a fait l'objet d'un engagement de l'Etat sur un financement intégral et spécifique afin que FMM ne soit pas amenée à réduire ses activités et missions existantes pour financer, même partiellement, ce nouvel objectif.

Par ailleurs, FMM est en attente d'un arbitrage sur les droits à payer à la SPRE (société pour la perception de rémunération équitable)². En effet,

¹ En effet, tous les contenus sont fabriqués par des salariés et le recours à la production externe est quasiment inexistant.

² La SPRE collecte, dans le cadre d'un mandat légal, la Rémunération Equitable, qui est ensuite répartie par ses sociétés membres. Elle est cogérée par quatre sociétés (SCPP, SPPF, ADAMI, SPEDIDAM) qui répartissent ces droits directement aux artistes-interprètes et aux producteurs sur la base des relevés de diffusion fournis par les chaînes de télévision et les radios ou par sondage pour les autres diffuseurs de musique. Cette rémunération est principalement proportionnelle aux recettes

FMM considère que le taux demandé pour la diffusion à l'étranger est trop élevé et pénalise ses médias par rapport à leurs concurrents étrangers, y compris dans l'espace numérique où les grands éditeurs délocalisent leurs centres de profits pour échapper à toute contribution, et qu'elle contribue par ailleurs à la promotion des productions françaises à l'étranger. Elle souhaite donc que la notion d'équité prenne en considération ses spécificités. Elle a provisionné les montants contestés. FMM a saisi le ministère de la culture pour un arbitrage dans le conflit qui l'oppose à cet organisme. Un arbitrage équitable, qui reviendrait sur une partie des rémunérations versées à cet organisme et pourrait permettre de dégager une économie en année pleine, sans compter la reprise d'une partie des provisions ce qui peut s'avérer utile dans un contexte de contrainte budgétaire.

Vos Rapporteurs considèrent que cette question doit être abordée de façon pragmatique et sans dogmatisme en tenant compte du contexte international et des nouveaux modes de diffusion, afin de ne pénaliser ni les sociétés de programme, ni les ayants-droits.

Enfin, il ne paraît pas envisageable de laisser la société présenter un compte de résultat prévisionnel déficitaire en début d'exercice comptable, d'autant que l'année 2017 risque de se solder par un résultat négatif d'exploitation. L'accumulation de pertes pourrait peser sur la stabilité du groupe.

4. Le retour aux engagements du COM s'impose

Pour vos rapporteurs la seule solution raisonnable serait de maintenir les engagements de l'Etat souscrits dans le COM 2016-2020, signé en avril 2017. Pour ce faire, ils proposent à la commission un amendement tendant à modifier la répartition du produit des ressources publiques affectées aux sociétés nationales de programme.

Ils considèrent que le pluralisme de l'information n'est pas menacé sur le territoire national, que, en revanche, au moment où s'engage dans le monde, sur les ondes et dans l'espace numérique, une lutte d'influence très active en mesure de conduire à des actions de désinformation et de déstabilisation, il est essentiel que la France puisse être présente avec des médias porteurs de ses valeurs démocratiques et d'une éthique de l'information honnête, respectueuse de la vérité des faits et de la liberté d'expression des opinions. Et que, en conséquence, une priorité doit être affirmée pour soutenir notre politique audiovisuelle extérieure.

PROGRAMME 847 - TV5 MONDE, UNE NOUVELLE STRATÉGIE

2018 constituera la deuxième année de mise en œuvre du plan stratégique 2017-2020 adopté par son conseil d'administration en janvier 2017.

Compte-tenu de la réduction de 1 M€ (-1,3%) du montant de la dotation française de ressources publiques (77,4 M€ HT) par rapport à 2017 (78,4 M€ HT) et de l'incertitude qui continue de planer sur le montant de la contribution des partenaires, TV5 Monde aura de grandes difficultés à satisfaire les objectifs du plan stratégique, même en trouvant « *des marges dans une démarche de bonne gestion pour maximiser les moyens alloués à sa mise en œuvre* ». Plus probablement, TV5 Monde sera contraint d'accepter un amoindrissement des ambitions du plan stratégique 2017-2020 dont on espère qu'il sera temporaire et n'affectera ni l'audience de ses programmes et ni son image.

I. UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT 2017-2020 PROMETTEUSE ET SOUTENUE PAR DES MOYENS INCERTAINS

Préparé en mai 2016, validé par la réunion des hauts fonctionnaires responsables en novembre, le plan stratégique 2017-2020 a été adopté par le conseil d'administration en janvier 2017. Il vise à **réaffirmer le rôle de TV5 Monde comme premier vecteur de la francophonie dans le paysage audiovisuel mondial.**

A. LE BILAN EN DEMI-TEINTE DU PRÉCÉDENT PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016

Malgré la faiblesse de ces moyens (régression en euros constants) et les grandes difficultés occasionnées par la cyber-attaque du 8 avril 2015, TV5 Monde est parvenue à mettre en œuvre une grande partie de son plan stratégique 2014-2016.

1. La réalisation des objectifs stratégiques sur la période antérieure

L'entreprise a réussi à mettre en œuvre l'essentiel des objectifs qu'elle avait inscrits dans ce plan, **en les autofinçant grâce à ses grands chantiers d'économies** (notamment sur les tarifs de sous-titrage et la

renégociation du bail des locaux de l’avenue de Wagram) **et au développement de ses ressources propres** qui tendent à se stabiliser.

Elle a réalisé son positionnement éditorial en **développant ses programmes** : lancement d’une chaîne pour les enfants en Afrique en 2015 (après son lancement en 2012 aux États-Unis) ; d’une chaîne dédiée à l’art de vivre « TV5 Monde Style » en HD pour les régions Asie-Pacifique, Maghreb et Moyen-Orient ; et d’une chaîne au Brésil incluant des programmes locaux (en vertu d’une obligation réglementaire).

La période 2014-2016 a également vu **la montée en puissance du sous-titrage dans 14 langues**, qui participe de l’ouverture de la chaîne au multilinguisme pour amener au français.

En outre, la chaîne a réalisé **la bascule en HD des capacités satellitaires et liaisons** pour les chaînes diffusées au Maghreb-Orient, sur une partie de l’Asie, sur la zone Pacifique, et sur les États-Unis (chaîne généraliste et chaîne enfants).

2. L’impact préjudiciable de la cyber-attaque de 2015

TV5 Monde a dû **amputer le financement de sa grille de programme et de certains développements programmés pour restaurer sa diffusion après la cyber-attaque du 8 avril 2015.**

La cyberattaque a retardé l’activité de la chaîne pendant des mois, en mobilisant des moyens budgétaires et humains considérables, et **déclassé durablement son offre numérique**¹.

Cela démontre la **difficulté désormais pour TV5 Monde à effectuer des redéploiements sans altérer l’exécution de sa mission, surtout dans le contexte de surcoûts liés aux conséquences financières de la cyberattaque.**

B. LES OBJECTIFS PRIORITAIRES

1. Le numérique rédactions, supports et programmes

Après le repositionnement éditorial, qui était au centre du plan 2014-2016, l’axe majeur du plan stratégique 2017-2020 est la transformation numérique² de l’entreprise retardée par la cyberattaque du 8 avril 2015.

¹ À l’exception des réseaux sociaux et de l’apprentissage de la langue française, qui fonctionnent à partir de dispositifs techniques autonomes.

² [Avis n° 142 \(2016-2017\) du 24 novembre 2016, tome X](#) - par Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol, p. 90 et 91.

a) Les principaux axes d'action

Cette transformation est **au cœur de sa stratégie de ressources humaines et de programmation** à travers :

- *la refonte des rédactions*. TV5 Monde envisage de fusionner les rédactions traditionnelles et la rédaction numérique, ce qui suppose la réorganisation de la structure des métiers et la révision des postes et des missions,
- *la refonte de l'offre non-linéaire* (renouvellement de l'architecture de ses sites internet, développement des applications « natives » pour smartphones, renforcement des investissements sur les univers numériques de l'éducation et l'apprentissage du français, accroissement de l'offre de rattrapage),
- *le développement de la valorisation des programmes sur le non-linéaire* – par des actions de marketing et de référencement et la mise en œuvre de logiciels de gestion de métadonnées.

Conformément à ces objectifs, l'entreprise a ainsi mis en place **une stratégie de diffusion des contenus d'information sur tous les écrans et les réseaux sociaux au premier semestre 2017. La moitié des effectifs de journalistes a été formée aux outils d'édition web** ; cette formation se poursuit au second semestre 2017. **Une formation et la sensibilisation spécifiques au référencement** font également l'objet d'actions soutenues.

b) Les défis techniques et structurels de la réorganisation digitale

Cette mutation est complexe, car les technologies, les conditions techniques, juridiques¹ et financières d'accès aux offres numériques, et les habitudes de consommation sont très différentes d'une zone du monde à l'autre. **TV5 Monde doit pouvoir offrir plusieurs déclinaisons de son identité numérique afin de pouvoir répondre aux attentes très différentes des publics².**

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

¹ Le géoblocage demeure une contrainte pesant sur l'élargissement de la diffusion des programmes de TV5Monde. Ainsi, certains contrats de distribution interdisent à TV5 Monde de proposer une offre de programmes délinéarisés, qui viendrait concurrencer l'offre payante du distributeur. La chaîne est ainsi obligée de géobloquer son offre sur une large partie de ses territoires de distribution.

² A titre d'exemple, le public africain privilégie des offres sur mobiles, peu consommatrices d'une bande passante qui leur coûte cher. Le 30 octobre 2017, Yves Bigot (DG de TV5 Monde) a pu présenter à Kigali, sur invitation du Président rwandais, les ambitions sur le continent de la nouvelle offre numérique de sa chaîne en mobilité, gratuite et sans inscription. A l'inverse, les Japonais et les Coréens, sont suréquipés, sur-connectés et sur-sollicités, tandis que les Américains sont habitués à cumuler des offres tous supports délinéarisés, soit organisées par leurs opérateurs de distribution de télévision habituels, soit par des acteurs uniquement numériques.

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

2. Afrique : un meilleur ancrage local en matière de contenus et d’investissements

Ces dix dernières années, le paysage audiovisuel africain a été profondément modifié avec l’apparition de chaînes internationales de plus en plus nombreuses, y compris étrangères en français, de chaînes françaises¹, de chaînes africaines locales privées en français et surtout en langues locales, voire de chaînes panafricaines, y compris en français. Ce mouvement s’accélère avec le passage à la TNT, segmente les audiences et crée une concurrence à laquelle TV5 Monde Afrique s’efforce de faire face².

Dans ce contexte, l’objectif de maintien des audiences en 2017-2018 sur l’Afrique apparaît dans ce contexte comme ambitieux, même si TV5 Monde reste actuellement la seule chaîne regardée par plus d’1 adulte sur 2 dans les capitales d’Afrique francophone, en moyenne chaque semaine.

Le déploiement de la TNT, dans un certain nombre de pays conduit l’entreprise à se positionner sur ces futurs réseaux, en invoquant, entre autres auprès des autorités de régulations des pays concernés, les déclarations successives des sommets de l’Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) par laquelle les pays signataires s’engagent à assurer sa diffusion³, mais qui se sont pas toujours suivies d’effet.

Le respect de ce principe est pourtant une garantie de maintien de la Francophonie et de l’influence des partenaires en Afrique. Il s’agit d’un enjeu décisif à terme, face aux stratégies d’influence que développent certains pays qui proposent la réalisation d’investissements en contrepartie de la diffusion de leurs programmes ou de leurs chaînes internationales chinoise, russe, arabes, turque, ou anglo-saxonnes, y compris en langue française.

La diversification de l’offre devrait constituer un atout dans cette compétition et aider à maintenir, voire à développer, la présence de TV5

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

² A l’échelle régionale, les chaînes satellitaires ont capté 53,4 % de l’audience globale de la télévision sur les 7 pays étudiés par Africascope en 2016, un résultat en augmentation de 1,8 % par rapport à 2015. Dans le même intervalle, le nombre de chaînes ayant obtenu plus de 1% de part de marché est passé de 12 à 16, d’où une plus forte fragmentation des audiences.

³ Repris encore récemment lors du sommet d’Antananarivo des 26 et 27 novembre 2016 : déclaration finale § 29 https://www.francophonie.org/IMG/pdf/som_xvi_decl_antananarivo_vf.pdf

Monde Afrique. Depuis septembre 2017, TV5 Monde propose 3 chaînes dans cette région.

La chaîne consacrée à l'art de vivre « TV5 Monde Style HD » vient s'ajouter aux deux chaînes déjà diffusées avant 2017, i.e. la chaîne régionale « TV5 Monde Afrique » et la chaîne dédiée à la jeunesse « TiVi5 Monde »¹. Cette offre conjointe a suscité beaucoup d'intérêts. La Côte-d'Ivoire, le Ghana, les Seychelles ont décidé de proposer sur leur TNT publique ce mini bouquet sans autre coût pour l'entreprise que celui de la mise à disposition desdites chaînes par voie satellitaire.

Le plan insiste sur la nécessité de renforcer tant le marketing que l'investissement dans la production à l'échelle locale. Outre les efforts à conduire auprès des distributeurs, la chaîne aura également tout intérêt, pour concurrencer les offres locales, à « **africaniser** » **davantage ces programmes**². D'ores et déjà, TV5 Monde intensifie son soutien à la production africaine francophone par le renforcement du préachat de programmes, en particulier celui de séries et de fictions qui constituent des produits d'appel pour la jeunesse, cible prioritaire sur ce continent³.

C. LES AUTRES OBJECTIFS CLÉS

En complément, le plan stratégique 2017-2020 vise aussi :

- *le développement de l'offre de programmes (indépendamment de la stratégie visée pour le continent africain), à travers le renforcement des liens avec les diffuseurs partenaires de la chaîne, le développement de coproductions et l'augmentation des productions en propre ;*
- *la poursuite du développement de la diffusion des chaînes de TV5 dans le monde.* Cet objectif impliquera des investissements qui permettront **tant un plus large sous-titrage de sa programmation que la transition vers la HD** (notamment en Europe et en Amérique latine, puis en Afrique francophone à partir de 2019). En matière de sous-titrage, la mise en place de **sous-titres en français et en anglais, et en direct**, des journaux télévisés produits par TV5

¹ L'extension à l'Afrique, le 6 juin 2016, de la diffusion, gratuite et en clair, de cette chaîne jeunesse, a été reprise immédiatement par les 3 millions de décodeurs Canalsat Afrique.

² L'Afrique est le seul continent où la chaîne bénéficie d'ores et déjà de programmes spécifiques locaux, que ce soit dans le domaine de l'information, des magazines, du divertissement, du sport, des séries et de la fiction, sans oublier, en accès libre, une webtv Afrique. Le renforcement de l'investissement dans la production locale, l'enrichissement de son journal télévisé « Afrique » dont une nouvelle version sera disponible au second semestre 2017, voire un dédoublement de son signal en Afrique, sont des voies à explorer. La participation financière du Sénégal au financement de TiVi5Monde en 2016, pour un montant, certes modeste, prend toute sa signification.

³ TV5 Monde ne concentre pas uniquement ses efforts sur l'Afrique de l'Ouest, mais est attentive à l'équilibre des productions avec l'Afrique Centrale, où se situe notamment le pays francophone le plus peuplé du monde, la République Démocratique du Congo, sa première audience mondiale. Sa stratégie se focalise, non sur la quantité de programmes locaux africains à diffuser, mais sur la qualité de ceux-ci, leur capacité à attirer de nouveaux publics et à répondre à la concurrence.

Monde sont à l'étude¹, ainsi que le développement de **nouvelles langues de sous-titrage** pour les programmes de stock à destination de l'Afrique et de l'Asie principalement². Cette politique de sous-titrage participe à l'ouverture au multilinguisme de la chaîne, qui amène au français. Par ailleurs, le sous-titrage dans la langue locale peut être une condition *sine qua non* à sa reprise par les distributeurs locaux, et pour atteindre les téléspectateurs non francophones mais francophiles, population, elle, plus vaste.

II. BILAN DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS APRÈS LA PREMIÈRE ANNÉE D'EXÉCUTION DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020

A. LES OBJECTIFS EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT DES GRILLES ET DE DIFFUSION

1. Les grilles de programme

La stratégie de développement de la distribution de TV5 Monde s'appuie sur **9 chaînes généralistes régionalisées**, ainsi que **deux chaînes thématiques**, à savoir :

- la chaîne consacrée à l'art de vivre « **TV5 Monde Style HD** », lancée en 2015 sur les zones Asie-Pacifique et Maghreb, **diffusée aux États-Unis depuis 2017, et désormais en Afrique** ;
- la chaîne thématique dédiée à la jeunesse **TIVI5Monde**, diffusée depuis 2012 aux **Etats-Unis** et depuis juin 2016 sur le **continent africain**.

TV5 Monde a également développé des **offres thématiques numériques**.

2. Une progression de la distribution

De juin 2016 à juin 2017, la distribution mondiale des chaînes de TV5 Monde a atteint 355 millions de foyers TV³. La hiérarchie des zones géographiques de plus forte distribution reste la même qu'en 2016⁴ : l'Europe, l'Asie Pacifique, l'Orient/Maghreb, les Amériques, puis l'Afrique⁵.

¹ Le sous-titrage en simultané requiert une correction humaine de qualité non automatisée pour répondre aux missions d'enseignement de la langue française de la chaîne.

² En l'occurrence, le swahili (parlé dans la partie orientale du continent africain), le lingala (parlé en République Démocratique du Congo, le plus grand pays francophone où TV5 Monde réalise ses plus importantes audiences) ou encore le bahasa indonésien et le turc.

³ 355 millions de foyers-TV au 30 juin 2017, 318 millions en 2016, (+ 37 millions).

⁴ [avis n° 142 \(2016-2017\) du 24 novembre 2016, Tome X](#) - par Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol, p. 75.

⁵ La République Démocratique du Congo, le pays francophone le plus peuplé du monde, constitue néanmoins sa première audience mondiale.

La République Démocratique du Congo, le pays francophone le plus peuplé du monde, constitue néanmoins sa première audience mondiale.

Au regard de l'évolution des marchés, la consolidation de la distribution passe par l'accélération de la mutation vers la HD et l'accompagnement des usages en fonction des évolutions et besoins des différents marchés.

Si toutes les chaînes de TV5 Monde sont produites et disponibles en sortie de régie finale en format HD depuis septembre 2013, toutes ne sont pas disponibles sur leur zone régionale respective dans ce format, en raison du coût d'acheminement¹. TV5 Monde s'est efforcée de faire progresser la disponibilité et la distribution (HD) :

+ trois de ces chaînes, i.e. TV5 Monde Maghreb/Orient², TV5 Monde Pacifique et TV5 Monde Style, ne sont désormais disponibles qu'en HD ;

+ trois autres, i.e. TV5 Monde Asie, TV5 Monde Etats-Unis et Tivi5Monde sont disponibles simultanément en HD et SD par satellite et/ou fibre³. Si ces chaînes n'étaient disponibles qu'en HD, leur distribution actuelle serait diminuée de 80 %, y compris dans les hôtels.

L'objectif est, sous réserve de disposer des financements nécessaires, de **poursuivre le déploiement de la Haute Définition (HD)** avec le lancement de la distribution en Europe et en Amérique Latine en 2017, en France-Belgique-Suisse en 2019 et en Afrique francophone, qui n'est pas encore un marché mature, en 2019.

La difficulté principale de cette mutation technologique inéluctable est économique : le passage à la HD augmente les coûts pour les réseaux locaux de distribution qui ont tendance à demander une prise en charge totale ou partielle⁴.

Un peu plus de 60 millions de foyers TV5 Monde reçoivent aujourd'hui l'une ou plusieurs des chaînes en HD, soit 16 % de sa pénétration mondiale globale.

¹ TV5 Monde maintient la distribution de ses chaînes en standard SD pour certaines de ces chaînes. Là où elle propose le signal en HD, les distributeurs locaux qui souhaitent les reprendre en SD doivent les convertir en tête de réseau. En fonction des marchés, et pour ne pas perdre des pans entiers de distribution SD, TV5Monde peut fournir les convertisseurs de standard HD/SD en attendant que l'opérateur se décide à basculer en HD.

² TV5Monde Maghreb/Orient est aussi disponible en SD sur le satellite Nilesat à la demande de l'opérateur qui en assume les coûts de conversion. Dans la mesure où TV5Monde ne couvre pas les coûts de cette capacité et où ce satellite est très initialisé, les deux formats SD et HD sont donc disponibles dans la zone.

³ En effet, si ces chaînes n'étaient disponibles qu'en HD, leur distribution actuelle serait diminuée de 80 %, y compris dans les hôtels.

⁴ Une chaîne HD prend la capacité de 3 à 5 chaînes SD. Les opérateurs de réseau ne sont guère enclins à prendre en charge les coûts ou à les répercuter sur les abonnés, pour des chaînes internationales dont la diffusion n'est pas équilibrée par un prix de vente supérieur. Le passage en HD dans les réseaux locaux de distribution appartient de fait à l'opérateur, sauf à ce que la chaîne en assume le surcoût.

B. LES OBJECTIFS ET RÉSULTATS EN MATIÈRE ÉDITORIALE ET D'AUDIENCE

Les objectifs en matière éditoriale exposés dans le plan stratégique ont été partiellement mis en œuvre.

1. Une politique éditoriale au service du maintien d'une francophonie vivante

TV5 Monde est une chaîne de télévision généraliste, publique, multilatérale, francophone culturelle et mondiale.

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

Sa mission est d'être la vitrine des créateurs francophones, et de favoriser l'exportation dans tous les domaines où ils s'illustrent. Elle soutient également la production de cinéma, fictions et documentaires et les programmes jeunesse.

Elle met en évidence la diversité culturelle francophone et favorise l'expression d'une pluralité d'opinions, notamment par **sa mise en perspective francophone de l'actualité internationale**. Elle se met également au service des thématiques qui constituent un enjeu pour la France portant une attention éditoriale soutenue aux thèmes suivants :

- + la promotion du tourisme en France et la promotion des entreprises françaises à l'étranger ;
- + la promotion de l'art de vivre dans toutes ses déclinaisons¹ par la chaîne thématique TV5 Monde Style HD,
- + la promotion d'enjeux planétaires, comme, par exemple, celui du climat.

La chaîne a opéré **un recentrage culturel de sa ligne éditoriale qui porte sur ses acquisitions, ses productions propres et ses journaux.**

2. La diversification des thèmes et des supports

L'offre numérique couvre plusieurs domaines, à savoir : *l'actualité internationale*², *la télévision de rattrapage*³, *le soutien à l'apprentissage du français*, avec des sites, qui proposent une offre en ligne à destination des personnes en apprentissage⁴ et des enseignants⁵, un site de découverte du français basé sur des documentaires⁶, et une bibliothèque numérique, autant d'outils

¹ Mode, luxe, hôtellerie, joaillerie, gastronomie, design, art des jardins, architecture, patrimoine culturel et historique.

² <http://www.tv5monde.com/>

³ <http://www.tv5mondeplus.com/>

⁴ <http://apprendre.tv5monde.com/>

⁵ <http://enseigner.tv5monde.com/>

⁶ <http://parlons-francais.tv5monde.com/>

utilisables également par les Alliances françaises et les Instituts français dans leurs activités d'enseignement du français à l'étranger¹. Par ailleurs, la société a également développé une web TV sur l'Afrique² et une web TV Jeunesse³. Enfin, **la chaîne est aussi présente sur les réseaux sociaux.**

3. Des audiences télévisuelles et numériques en progression

Le programme annuel de performance expose de façon détaillée sous l'objectif n° 2 « Développer la présence française et francophone dans le paysage audiovisuel mondial » l'évolution de l'audience des chaînes et de l'audience numérique⁴.

(1) Les audiences télévisuelles (hors offres numériques)

Les mesures des audiences télévisuelles (hors offres numériques), réalisées sur la période 2014/2016, proviennent de 24 pays, couvrant 38 % de la distribution mondiale de TV5 Monde⁵. En Afrique et en Asie, elle a développé ses propres outils, en partenariat avec d'autres médias internationaux⁶.

L'audience hebdomadaire globale obtenue avec 3 ans d'historique, s'élève à 41,6 millions pour l'année 2016, soit une hausse de 3,4 % sur un an à périmètre constant⁷. **La croissance provient principalement d'Afrique francophone** et les 2 pays qui concentrent le plus grand nombre de téléspectateurs hebdomadaires sont la RDC (13,2 millions) et la Côte- d'Ivoire (3,2 millions).

¹ En 2017, TV5 Monde a reçu le prix de la meilleure entreprise française aux Etats-Unis remis par la Chambre de commerce américaine pour la qualité de ses programmes pédagogiques, entre autres.

² <http://www.tv5mondeplusafrique.com/>

³ <http://jeunesse.tv5monde.com/> qui offre aux 4-13 ans une offre 100 % vidéo de dessins animés en français, dans un univers sécurisé et sans publicité, accessibles sur le web, les tablettes et mobiles (hors Etats-Unis, Canada et France-Belgique-Suisse)

⁴ Annexe Avances à l'audiovisuel public p. 108 et suiv. https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/farandole/ressources/2018/pap/html/DBGP_GMOBJINDPGM847.htm

⁵ Pour des raisons d'économie, le nombre de pays mesurés a diminué depuis 2012.

⁶ France Médias Monde sur l'Afrique francophone et au Maghreb ou l'audiovisuel extérieur américain au Vietnam.

⁷ Il s'agit bien évidemment d'une estimation basse puisque la chaîne n'est pas en mesure de chiffrer l'audience sur près de 60% de sa distribution, et notamment sur son premier bassin d'audience (Afrique) que pour les zones urbaines et les populations de plus de 15 ans.

Audience cumulée hebdomadaire (millions de téléspectateurs / semaine)	2012	2013	2014	2015	2016
Afrique francophone	21,87	21,29	26,34	27,51	29,32
Afrique non francophone	0,13	0,13	0,13	0,00	0,00
Afrique du Nord / Moyen-Orient	4,06	2,47	3,79	3,59	3,79
Europe	8,77	8,62	7,22	7,35	6,03
Asie	1,42	1,30	1,79	1,79	2,46
Total	36,25	33,81	39,27	40,24	41,60
Nb pays étudiés	26	26	25	24	24

TV5MONDE ne dispose pas de mesures d’audience en Amérique latine, en Asie-Pacifique, aux Etats-Unis, non plus qu’en Afrique anglophone.

Les comparatifs en Afrique positionnent TV5 MONDE en numéro 1 des chaînes francophones pour l’audience hebdomadaire, tant dans les pays de la zone subsaharienne ainsi qu’au Maghreb.

Source : réponse au questionnaire parlementaire

(2) Les audiences numériques¹

Le premier semestre 2017 affiche des résultats en hausse sur l’indicateur des visites : 3,9 millions de visites par mois, en moyenne (+12 % de visites par rapport à 2016).

Le nombre de vidéos démarrées, entre 2016 et 2017 (janvier-juin), sur les sites et applications de la chaîne, progresse de 12 % pour atteindre 1,6 millions en moyenne mensuelle². Ces audiences sont de plus en plus concentrées sur le mobile conformément aux usages des internautes³. Enfin, la progression la plus importante est réalisée sur les réseaux sociaux⁴.

III. UN PLAN STRATÉGIQUE A L’ÉPREUVE DES CAPACITÉS DE FINANCEMENT

Le chiffrage du plan stratégique fourni par la chaîne⁵ fait apparaître **un besoin de financement supplémentaire par rapport à 2016 de l’ordre de**

¹ TV5 Monde utilise Digital Analytix de ComScore, aux fins de mesurer ses performances sur l’ensemble de ses supports numériques. Les indicateurs sont les visites sur les sites et les applications, ainsi que le nombre de vidéos démarrées par les internautes.

² La majorité des vidéos sont vues sur des plateformes partenaires et notamment les réseaux sociaux. La mise en place de directs événementiels (Facebook live) et la diffusion d’extraits ou d’intégralité de programmes, notamment le Journal Afrique, ou plus récemment les jeux de la Francophonie d’Abidjan, permet aux vidéos vues sur Facebook d’atteindre des audiences importantes : plus de 40 millions de vidéos vues au total pendant le premier semestre 2017. Youtube suit également cette tendance avec plus de 10 millions de vidéos vues sur la même période.

³ La part des visites hors ordinateurs fixes est passée de 33 % à 46 % en un an. La refonte de l’application généraliste a permis une augmentation de 55 % des vidéos démarrées sur le deuxième trimestre de 2017 par rapport à la même période en 2016.

⁴ Avec 62 comptes réseaux sociaux répartis par zones géographiques, émissions ou thématiques, TV5 Monde rassemble une communauté de plus de 8,5 millions de membres.

⁵ Avis n° 142 (2016-2017) du 24 novembre 2016, Tome X - par Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol, p. 72.

10,8 M€ par an en moyenne, indépendamment des coûts pérennes liés à la cyber-attaque établis eux à 3 M€ par an.

En 2017, seule la France a contribué au financement de nouveaux projets dans le cadre du plan stratégique, en consentant un effort budgétaire supplémentaire de 1,4 M€ par rapport à la contribution attendue, selon les règles particulières de financement établies par les gouvernements partenaires¹.

Néanmoins, la progression limitée des ressources publiques globales en budget 2017 (progression estimée à 0,77 M€ par rapport aux ressources allouées en 2016), a conduit la société à **se concentrer prioritairement sur le renforcement des développements numériques et sur le continent africain**, objectifs majeurs prévus dans le plan stratégique.

Le risque est plus accentué encore pour 2018 avec la diminution de la contribution française de 1 M€ et une perte de recettes non compensée en raison du départ de CFI qui occupait une partie des locaux loués par TV5 Monde et prenait en charge une partie du loyer et des charges.

A. LA PROJECTION DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE 2017

TV5 Monde a clôturé l'exercice 2016 à l'équilibre, en réalisant un résultat légèrement positif de 48 000€. **La chaîne prévoit d'atteindre également l'équilibre budgétaire en 2017.**

1. Des ressources tiers et propres en progression

Pour l'année 2017, la SA TV5 Monde est dotée de ressources budgétaires de 110,03 M€², dont 96,5 M€ en frais communs et 13,53 M€ en frais spécifiques (dont 13,41 M€ de programmes français). Malgré la progression de la ressource française de 1,4 M€ en 2017 et l'augmentation globale de 0,67 M€ des contributions pérennes des partenaires francophones, **le budget adopté pour 2017 ne progresse que de 0,77 M€.**

a) Une contribution française à la hausse en 2017 au titre du financement multilatéral des frais communs et du financement des frais spécifiques

Dans le cadre de l'adoption du nouveau plan stratégique 2017-2020, qui nécessite des moyens accrus (de l'ordre d'1 M€ supplémentaire par neuvième dès la première année, soit environ 6 M€ pour la partie française), **le montant de la ressource française arbitrée pour 2017 a été en augmentation globale de 1,8 %, soit de 1,4 M€.**

¹ Pour le détail de ces règles de financement, voir le rapport pour [avis n° 142 \(2016-2017\) du 24 novembre 2016, Tome X](#) - par Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol, p. 93 et 94.

² En y ajoutant le budget des filiales de distribution aux États-Unis et en Argentine, autofinancées par les abonnements, le budget consolidé atteint 113,81 M€.

L'enveloppe de frais spécifiques destinée à l'acquisition de programmes français et aux extensions de droits des programmes mis à disposition par France-Télévisions est demeurée quasiment stable au cours des 10 dernières années. **TV5 Monde a décidé, en accord avec le gouvernement français, de faire peser le surcoût lié au départ de CFI¹ de ses locaux sur l'enveloppe de frais spécifiques.** Compte tenu des droits de plus en plus larges à acquérir (droits non-linéaires entre autres) et de l'augmentation des droits sportifs en particulier, cette enveloppe ne peut plus correspondre au besoin objectif de diffusion mondiale de TV5 Monde sur tous supports.

b) L'engagement des autres pays bailleurs de fonds et partenaires francophones au renforcement de la cyber-sécurité

Lors de la Conférence multilatérale de novembre 2016, les partenaires francophones, conscients que les coûts liés à la cyber-sécurité² faisaient désormais partie du socle de base des dépenses de la chaîne, ont ainsi décidé d'intégrer leur quote-part de ces coûts pérennes de l'ordre de 3 M€ (soit 0,33 M€ par neuvième) dans leur contribution de base, **portant ainsi leur neuvième à 8,2 M€.** En 2017, s'ils n'étaient pas en mesure de s'engager sur le nouveau neuvième de référence en 2016, en augmentation de 4,07 %, les partenaires ont néanmoins augmenté leurs contributions pérennes pour y intégrer leur quote-part de financement des coûts liés à la cyber-sécurité³.

A cette occasion, la France avait indiqué, en 2016, la difficulté qu'il y aurait à soutenir durablement un effort au-delà du neuvième de référence si les autres gouvernements bailleurs de fonds ne pouvaient s'inscrire dans une dynamique progressive de rattrapage à hauteur du neuvième de référence sur la durée du plan stratégique.

c) La progression des ressources propres et commerciales de TV5 Monde projetées à fin 2017

Les ressources commerciales sont estimées à 10,2 M€ en 2017. Les recettes liées à la diffusion non linéaire, restent marginales. **Globalement, le rapport est de 98 % pour le linéaire contre 2 % pour le non-linéaire, qu'il s'agisse des ressources publicitaires ou des ressources de distribution.**

¹ Les conséquences financières du départ de CFI des locaux de TV5 viennent nécessairement impacter l'enveloppe des frais spécifiques français et donc la capacité d'acquérir des programmes français. L'impact représente 0,07 milliard d'euros en 2017.

² Pour le détail de la contribution des bailleurs à la suite de la cyber-attaque voir le rapport pour [avis n° 142 \(2016-2017\) du 24 novembre 2016, Tome X](#) - par Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esno! p. 95.

³ Hormis la Suisse qui avait déjà procédé à cette augmentation dès 2016.

(1) Recettes publicitaires¹.

Le caractère marginal des ressources publicitaires

L'origine des recettes de publicités classiques, de parrainage et de publicités liées au numérique a évolué de façon significative depuis plusieurs années : baisse du poids relatif des diffusions de messages publicitaires en France, croissance significative de la publicité collectée en Afrique² ; quant à l'augmentation progressive du poids des supports numériques qui se dessinait jusqu'en 2014 (9%), elle a été interrompue par la cyberattaque d'avril 2015 dont les répercussions risquent d'être durables. Au total, en 2016, la publicité classique concentrait 75% des recettes, le parrainage 20%, et le numérique 5%.

Les recettes liées aux développements non-linéaires (VAD, Applis iPhone, compagnies aériennes, (même en y incluant les versements de recettes publicitaires sur les réseaux sociaux) sont encore, à ce stade, embryonnaires (0,06 M€ en 2016 et en projection 2017) et confirment, pour les ressources de distribution comme pour les ressources publicitaires, l'importance de maintenir et de développer la distribution télévisuelle linéaire et traditionnelle par rapport aux autres modes de diffusion.

Publics visés et liens avec les recettes publicitaires

Le public visé dépend des zones géographiques de diffusion. Pour cette raison, **l'entreprise a complété son offre généraliste par des chaînes thématiques** Jeunesse (États-Unis d'Amérique en 2012 et Afrique en 2016) et Art de vivre (Monde-Arabe et Asie-Pacifique en 2015, États-Unis d'Amérique début 2017 et Afrique pour fin 2017), ainsi que par des offres thématiques numériques (Information, Jeunesse et Afrique pour fin 2017 et d'autres à venir sous réserve de moyens budgétaires).

Dans les zones pour lesquelles des études d'audiences sont menées, les résultats publicitaires sont en cohérence avec les audiences pour l'Afrique subsaharienne francophone, la France (où TV5 Monde bénéficie même d'un effet d'entraînement de la commercialisation avec France-Télévisions) et pour une partie de l'Europe. **Dans le monde arabe et en Asie**, la commercialisation publicitaire est rendue complexe en raison de la difficulté de séduire des annonceurs sur des zones vastes et hétérogènes. En dehors, ce sont les recettes de distribution (en croissance régulière) qui sont le principal indicateur de satisfaction des publics.

Les perspectives de croissance du marché publicitaire de référence sont faibles, en raison de sa marginalisation en France, du fait de son absence de la TNT, du climat d'incertitude du marché publicitaire international, de la concurrence accrue en Afrique **Il semble donc difficile d'espérer une progression significative de ces ressources dans les années à venir**. Le maintien des performances actuelles représente d'ores et déjà un défi.

Les investissements dans la mesure des audiences linéaires s'élèvent à 0,53 M€ pour 2017.

¹ Pour rappel, le dispositif de commercialisation publicitaire s'appuie sur l'agrégation des différents moyens et compétences de France-Télévisions Publicité. Conformément à la Convention régissant le mandat de commercialisation des espaces publicitaires, une commission appliquée sur les recettes réalisées est versée par TV5 Monde chaque fin de mois. Le Conseil d'administration de TV5 Monde du 16 juin 2015 a autorisé la conclusion d'un avenant de prorogation de la Convention de régie jusqu'au 31 décembre 2018. Cet avenant a permis d'intégrer au périmètre du mandat confié le nouveau service de télévision TV5 Monde Style HD, d'élargir le régime applicable aux opérations de financement de production ainsi que de définir un taux réduit de commission de la régie FTP lorsqu'un intermédiaire intervient pour la commercialisation des services numériques.

² Les recettes réalisées en Afrique en 2016 représentaient 45% des recettes publicitaires totales.

(2) Recettes de distribution

Les recettes de distribution devraient, quant à elles, atteindre 7,7 M€ en 2017, compte tenu des accords de distribution reconduits ou des nouvellement signés. **Elles représentent désormais près de 75 % des ressources commerciales de la chaîne.**

Les ressources de distribution, se sont développées en privilégiant le positionnement de TV5 Monde dans les offres basiques des distributeurs. Ce positionnement impliquait une absence de rémunération de la part des distributeurs (câble, satellite, IPTV), ceux-ci prenant en charge les coûts de bande passante. Cependant, la chaîne a été contrainte de s'adapter aux pratiques des différents marchés, et, lorsque la diffusion dans une offre basique n'était pas possible, de faire rémunérer sa distribution. Ainsi, la distribution sur les Amériques s'est effectuée en mode crypté et payant dès le départ. Les marchés payants les plus importants se situent aux États-Unis (4 M\$ en 2016), en Europe (2,2 M€ en 2016, un montant sensiblement équivalent est attendu pour 2017.). En Asie, les recettes ont atteint 0,9 M€. TV5 Monde a perçu une rémunération des câblo-distributeurs d'Amérique latine, à hauteur de 0,84 M€ en 2016. Dans les hôtels, l'entreprise a signé des accords avec certains agrégateurs prévoyant une rémunération par chambre : 0,2 M€ en 2016 pour les hôtels et bateaux de croisière en Europe et Méditerranée.

2. Des dépenses rationalisées et sécurisées

Entre le réalisé 2012 et la projection 2018, le total des dépenses progresse de 4,1 %, soit **4,47 M€, dont 2,8 M€ de dépenses nouvelles au titre de la cyber-sécurité**. Au total, les dépenses sont exécutées avec **une économie globale de 0,65 M€ par rapport au budget**.

a) Une sanctuarisation de la prise en charge budgétaire de la sécurité informatique

Depuis 2015, les coûts liés à la cyber-sécurité font désormais partie du socle de base des dépenses¹. Ils se sont stabilisés à hauteur de 3 M€ de coûts récurrents en 2017 et les années suivantes². **Ainsi, 3% du budget annuel devrait être consacré de manière pérenne à la sécurité informatique³.**

Au-delà des actions de réponse à la cyber-attaque de 2015, **une vaste campagne de consolidation des infrastructures informatiques a été engagée**, tout en rétablissant ou adaptant progressivement des conditions d'exploitation satisfaisantes au regard des exigences accrues en matière de sécurité des systèmes d'information.

¹ Intégrés dans la quote-part et le neuvième de référence des bailleurs de fonds.

² Après un effort de financement exceptionnel de 4,4 M€ en 2015 consécutivement à la cyberattaque.

³ Ces dépenses ont représenté 2,8 % des dépenses courantes en 2016, ce qui représente une légère économie par rapport aux prévisions du fait du report de certains investissements et de l'échelonnement tout au long de l'année des recrutements des 6 postes créés dans ce cadre, selon les recommandations de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

Le cadre de ces mesures a été posé selon les recommandations de l'ANSSI qui en a justifié la nécessité par la probabilité significative de récidives majeures, les récentes cyberattaques mondiales telles que « *Wannacry* » ayant mis en évidence une augmentation du niveau de menace. TV5 Monde continue depuis lors d'échanger régulièrement avec l'ANSSI.

La création du groupe BCG (*Broadcast Cybersecurity Group*) au printemps 2015, à l'initiative de la direction des systèmes d'information et des technologies de TV5 Monde¹, s'inscrit dans cette politique de partage d'expérience accru en matière de cybersécurité.

b) L'évolution des principaux postes de dépense

(1) Le coût des grilles de programmes

Le coût des grilles de programmes représente plus de 70% du budget de la chaîne incluant les dépenses de programme proprement dites et les dépenses techniques de fabrication des signaux.

Pour rappel, **la valeur de la grille**, qui reprend le meilleur des productions des chaînes nationales généralistes de service public de ses gouvernements bailleurs de fonds, **est sans commune mesure avec le coût de grille affiché dans ses budgets**. Ceci permet ainsi de démultiplier l'effet des investissements que chacun des gouvernements consent pour son audiovisuel national. À titre d'exemple, le journal télévisé de 20 h de France 2, fait partie de la grille de TV5 Monde, mais pas de son budget. Il en va de même de toutes les productions de France-Télévisions et des chaînes partenaires reprises par TV5 Monde (46 % des antennes).

Il est important de noter à ce sujet la tendance des producteurs à supprimer TV5 Monde des clauses de distribution culturelle de leurs programmes de flux lors des négociations de droits d'émission avec France-Télévisions, alors même que France-Télévisions inclut systématiquement TV5 Monde dans cette clause, sans néanmoins pouvoir être toujours en mesure de l'imposer. Cette prérogative devrait être d'autant plus mise en avant que la diffusion mondiale par TV5 Monde de leurs programmes, sous-titrés en 14 langues, sert de vitrine aux producteurs pour d'éventuelles commercialisations à l'international. **Vos rapporteurs souhaitent que cette obligation soit rappelée aux dirigeants de France-Télévisions.**

(2) Les frais de diffusion, de distribution et de promotion

Les frais de diffusion et de distribution des antennes régionalisées représentent le second poste de dépense à hauteur d'environ 20% des dépenses totales et progressent. Ils tiennent compte d'une double capacité de distribution en Afrique pour le transport des deux chaînes thématiques (TV5

¹ Auquel participent les chaînes francophones partenaires de la chaîne i.e. TV5 Québec Canada, France-Télévisions, Arte France, RTBF, RTS, France Médias Monde, Radio France, et Radio Canada.

Monde Style et Tivi5Monde), d'une augmentation significative des coûts de bande-passante pour le non-linéaire et de la politique de référencement sur Internet. Les coûts de marketing et référencement sont en baisse, excepté ceux relatifs au continent africain qui bénéficient d'une augmentation substantielle au détriment d'autres territoires.

Les coûts de transports et de diffusion des chaînes linéaires ont progressé. Cette augmentation est liée au passage à la Haute Définition d'une partie des capacités satellitaires sur les zones Maghreb-Orient, Asie, Pacifique, États-Unis¹. Par ailleurs, deux capacités supplémentaires en HD ont été prises pour diffuser la chaîne « TV5 Monde Style HD » sur la zone Maghreb-Orient et sur la zone Asie-Pacifique. Enfin, le lancement sur l'Afrique, de la chaîne pour enfants, TIVI5 Monde, ainsi que celui de la chaîne TV5 Monde Style HD, ont nécessité également deux nouvelles capacités satellitaires qui pèseront en année pleine sur le budget 2018.

De manière générale, TV5 Monde ne rémunère pas les opérateurs pour sa distribution. Elle est même rémunérée lorsqu'elle n'est pas accessible dans les offres basiques, cependant, dans certains pays, comme l'Allemagne, les coûts de distribution locale sur le câble sont à sa charge. S'agissant de la distribution spécifique dans les hôtels, non seulement TV5 Monde a toujours refusé de payer sa distribution, mais se fait rémunérer.

c) Une approche transversale : l'évolution de la masse salariale et des effectifs

Depuis 2014, le niveau de la masse salariale tient compte de la relance des productions propres, et des opérations spéciales de production qui impliquent le recours à des personnels intermittents ou pigistes. En 2016, suite à la cyberattaque, 6 nouveaux postes ont été créés.

Globalement, la part des frais de personnel dans les dépenses se situe autour de 30 % en 2017².

B. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2018 RISQUENT D'AFPECTER LA RÉALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE

1. Une baisse attendue des produits d'exploitation

a) L'impact de la priorité budgétaire française de réduction des déficits publics

Les crédits inscrits au programme 847 pour 2018 s'élèvent à 77,4 M€ HT, soit une diminution d'1 M€ par rapport à 2017. Cette

¹ Le budget prévu pour la bascule en HD de la chaîne Amérique Latine a dû être redéployé pour acquérir une capacité satellitaire distincte pour le Brésil, afin de lancer une adaptation de la chaîne TV5 Monde Amérique Latine, permettant de répondre aux obligations réglementaires de ce pays.

² Avec toutefois de légers pics lors d'années atypiques comme en 2015 avec la cyberattaque (31,3 %).

diminution est la conséquence de la priorité affichée par le Gouvernement de redressement des finances publiques.

Sans doute, ne met-elle pas en cause l'équilibre des parts contributives des partenaires respectifs, puisque la France avait en 2017 contribué au-delà des seuls coûts liés à la cybersécurité et dépassé sa quote-part de 6/9^{ème} afin de permettre le financement d'une partie du plan stratégique, mais elle risque cependant de constituer un mauvais signal - pour les autres contributeurs qui risquent de pas pouvoir ou vouloir compenser en ajustant le niveau de leurs contributions. C'est, en effet, la première fois dans l'histoire de TV5 Monde que la France baisse le montant de sa contribution.

En termes de capacités de financement, cette baisse s'ajoute à la perte de recettes, évaluée à 0,5 M€ - en raison du rattachement de CFI à France Médias Monde - du loyer et des charges communes pour l'occupation d'un étage et demi des locaux de l'immeuble occupé par TV5 Monde, dont s'acquittait jusqu'alors CFI. Cette perte ne pourra être compensée par les partenaires francophones. Le surcoût de 0,5 M€ qu'elle engendre sera nécessairement financé sur l'enveloppe des frais spécifiques français, consacrés aux programmes (voir infra p. 63).

Comme chaque année à un mois de la fin d'exercice, TV5 Monde demeure dans l'incertitude du niveau de ressources budgétaires publiques lesquelles constituent le socle (90,8%) de son financement alors que celles-ci devraient au contraire constituer le moyen de sécuriser les développements engagés sur le fondement du plan stratégique.

Le montant des contributions 2018 des partenaires francophones ne sera annoncé qu'à l'issue de la Conférence annuelle des gouvernements bailleurs de fonds, prévue en Suisse le 24 novembre 2017.

La projection présentée dans le tableau ci-après repose donc, à ce stade, sur **l'hypothèse d'un maintien en 2018 des contributions de base des partenaires francophones.**

BUDGET CONSOLIDÉ TV5MONDE (Filiales incluses)	2017	2017	projection / budget	2018	2018/ B.2017
<i>(en millions d'euros)</i>	Budget	Projection	Écarts	Ebauche	Variation
TOTAL RESSOURCES	113,81	113,94	0,12	112,98	-0,83
CONTRIBUTIONS PUBLIQUES	103,63	103,64	0,01	102,67	-0,97
France	78,36	78,37	0,01	77,36	-1,00
Reprises Subventions d'investissements	0,57	0,57	0,00	0,60	0,03
Total partenaires francophones	24,70	24,70	0,00	24,70	0,00
Fédération Wallonie Bruxelles	8,22	8,22	0,00	8,22	0,00
Suisse	8,19	8,19	0,00	8,19	0,00
Canada	5,02	5,02	0,00	5,02	0,00
Québec	3,28	3,28	0,00	3,28	0,00
AUTRES RESSOURCES	10,18	10,29	0,11	10,31	0,13
Total recettes commerciales	9,98	10,21	0,23	10,23	0,25
Publicité-parrainage	2,75	2,59	-0,16	2,59	-0,16
Recettes de distribution	7,23	7,62	0,40	7,64	0,42
Produits financiers	0,20	0,08	-0,12	0,08	-0,12
TOTAL DÉPENSES	113,81	113,94	0,12	112,98	-0,83
COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES	80,69	81,42	0,73	79,99	-0,70
Dépenses communes de programmes	46,60	47,85	1,25	47,34	0,74
Dépenses spécifiques: programmes français	13,41	13,35	-0,06	12,91	-0,50
Dépenses techniques de fabrication des signaux	20,68	20,22	-0,46	19,74	-0,94
FRAIS DE DIFFUSION ET DE DISTRIBUTION	23,45	22,78	-0,67	23,34	-0,11
COÛTS GÉNÉRAUX, FONCTIONS SUPPORTS, TAXES ET FRAIS FINANCIERS	6,43	6,44	0,01	6,85	0,42
COÛTS CYBERSÉCURITÉ	3,24	2,73	-0,52	2,80	-0,44
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0,00	0,57	0,57	0,00	0,00
RÉSULTAT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Source : Questionnaire budgétaire

Sans doute, le plan stratégique à la différence d'un contrat d'objectifs et de moyens, ne contient-il pas de plan d'affaires et d'engagements de l'Etat à apporter un niveau de contribution et n'est-il pas communiqué pour avis aux assemblées parlementaires, mais dès lors qu'il est validé par la conférence annuelle des Gouvernements bailleurs, à laquelle sont présentées des esquisses économiques, il devrait être considéré comme engageant ceux-ci, individuellement et collectivement.

b) Les ressources propres ne sont pas en mesure de compenser la baisse des ressources publiques

Elles représentent moins de 9% des produits d'exploitation. Il est peu probable, sans effort suffisant sur les programmes, de pouvoir faire progresser le niveau des ressources propres.

Le budget prévisionnel prévoit une progression de 2,4% des recettes de distribution, comme en 2017, et un léger tassement des recettes publicitaires.

Le projet annuel de performances reconnaît d'ailleurs que « la prévision d'une stabilité des ressources propres en 2018 est particulièrement ambitieuse au vu du contexte international actuel sur les marchés de la distribution et de la publicité ». Les principaux territoires de collecte de recettes publicitaires demeurent la France et l'Afrique. Cependant, la concurrence

croissante en Afrique, du fait de la multiplication des chaînes locales et internationales, et la propension des annonceurs en France à concentrer leurs investissements sur les chaînes de la TNT rendent les perspectives d'évolution des recettes publicitaires très incertaines.

Dans un contexte économique mondial difficile, la stratégie de développement des recettes de distribution, plus résilientes à la conjoncture économique, est toutefois limitée par l'évolution des marchés¹.

2. Une situation qui compromettrait l'exécution des objectifs du son plan stratégique

TV5 Monde doit, en 2018,

- absorber les glissements et indexations contractuelles :
 - effets en année pleine de 3 créations de postes prévues dans le cadre du plan stratégique ainsi que des recrutements sur les postes rendus vacants par des départs au cours des 2 dernières années. De plus, TV5 Monde bénéficiait de deux contrats de détachement de cadres de haut niveau de ses chaînes partenaires (RTBF et France-Télévisions) qui prennent fin au 2ème semestre 2017 ; leur remplacement par des salariés aura également un impact sur la masse salariale ;
 - effet de la réorganisation de la rédaction pour la rendre réellement bi-média².
 - ajoutés aux glissements annuels des salaires, ces éléments expliquent les prévisions de progression de la masse salariale + 1,4 M€ prévus pour 2017, soit +4,3 %, et +1,0 M€ pour 2018, soit + 3 %. TV5 Monde conserve toutefois une bonne maîtrise de ses effectifs et de sa masse salariale qui demeure stable autour de 30 % des charges d'exploitation.
- maintenir ses efforts de réduction des frais généraux¹, pour autant, ceux imputables au départ de CFI, seront plus conséquents à compter de mars

¹ Les contrats de distribution payante sont signés pour des périodes de plus en plus courtes et peuvent être remis en cause à tout moment par les opérateurs commerciaux, sollicités par des diffuseurs prêts à payer pour obtenir une place dans les offres, alors que TV5 Monde non seulement ne paye pas pour être distribuée, mais réclame une rémunération dès lors qu'elle est reprise dans des offres « à la carte ». Cette politique s'applique également à la distribution dans les hôtels. Cependant, la chaîne subit la concurrence déloyale d'offres pirates qui commercialisent, en toute illégalité et sans rémunérer les détenteurs de droits, toute l'offre TNT française gratuite et payante, dans de nombreux pays et notamment aux États-Unis, qui représente encore un des principaux territoires de perception de recettes d'abonnement. TV5 Monde, soutenue par France-Télévisions, a lancé des actions judiciaires contre ces pratiques. Une autre cause d'érosion des recettes de distribution est la proportion grandissante des publics qui ne consomment plus les programmes que sur Internet. TV5 Monde essaie de compenser ses pertes d'abonnés traditionnels en négociant sa présence dans les offres OTT d'opérateurs, comme Sling aux États-Unis.

² Si son nouveau mode de fonctionnement est prévu à budget constant, des coûts ponctuels au moment des formations aux nouveaux outils et pratiques numériques impacteront ponctuellement la masse salariale en 2017, ainsi que les effectifs non permanents.

2018, lorsque TV5 Monde devra, outre l'intégralité des charges de fonctionnement en année pleine, absorber également le coût des locaux résiduels (loyers, taxes) qui ne sera plus à la charge de CFI. Ce surcoût est évalué à un peu plus de 0,5 M€ en 2018 et 0,6 M€ en année pleine 2019.

- poursuivre, en année pleine :
 - les nouveaux développements initiés en 2017, comme la location des capacités satellitaires en Afrique pour la chaîne enfants, et la chaîne Art de Vivre, également lancée aux Etats-Unis courant 2017, ainsi que les coûts d'antenne correspondants ;
 - la refonte de son offre Afrique², y compris son offre numérique dans le cadre de la nouvelle verticale thématique « Afrique » lancée en 2017 ;
 - le financement de la liaison point à point permettant d'acheminer la chaîne TV5 Monde en HD vers les Pays-Bas, principal bassin de collecte d'abonnements en Europe ;
- assurer, en tant qu'opérateur des Sommets de la Francophonie, la couverture éditoriale idoine du Sommet d'Erevan en novembre 2018 ;
- poursuivre les principaux objectifs de la chaîne multilatérale³.

3. Maximiser les moyens alloués à la mise en œuvre du plan stratégique

Dans un cadre budgétaire contraint, TV5 Monde devra trouver des marges, dans une démarche de bonne gestion, pour maximiser les moyens alloués à la mise en œuvre de son plan stratégique.

¹ Leur montant en 2016 était en baisse de 1,9 %, malgré l'indexation des loyers et des contrats de maintenance de l'immeuble. Ces indexations sont prises en compte dans la hausse prévue pour 2017 (de 10,5 M€ à 11,0 M€), laquelle est, pour une très large part, imputable aux coûts liés à la mise en place de nouveaux logiciels et outils de gestion administratifs, et aux coûts relatifs aux procédures judiciaires en cours. Cette progression prévisionnelle de 4,8 % des frais généraux est également due, à hauteur de 15 % environ aux conséquences du départ de CFI des locaux de l'avenue de Wagram, et donc de l'arrêt, sur une partie de l'année, du partage de certaines fonctions et des charges de fonctionnement de l'immeuble. Afin de minimiser l'effet de ce départ, TV5 Monde est parvenue à négocier la reprise d'une partie des locaux par le propriétaire, toutefois, si l'impact est réduit en 2017 (environ 0,07 M€).

² Avec notamment l'allongement de son Journal quotidien dédié et ses nouvelles rubriques.

³ L'évolution de sa régie finale de diffusion en régie à 360°, pour plus de fiabilité et de réactivité des offres numériques, qui nécessite des investissements matériels et logiciels importants, l'enrichissement de son offre numérique avec l'élaboration et le lancement de la verticale « culture », l'amélioration de son référencement sur Internet, le développement de l'interopérabilité de certains outils des antennes linéaires avec ceux du numérique, notamment en matière d'infographie, l'achèvement de la refonte du site « Apprendre et Enseigner avec TV5 Monde » et le lancement de la nouvelle application « Apprendre le français », l'élargissement des cibles d'études d'audience en Afrique (jeunesse, nouveaux pays) et, enfin, le lancement du nouveau magazine multilatéral destiné à mettre en valeur la production de reportages et d'enquêtes des télévisions partenaires et de TV5 Monde, en lien avec Les Médias Francophones Publics.

Les prévisions 2018 ne peuvent qu'être indicatives, TV5 Monde n'étant pas en mesure d'anticiper précisément les moyens financiers qui lui seront affectés, mais le budget prévisionnel montre une diminution de 0,9% du coût des grilles de programmes.

TV5 Monde fera en sorte de faire porter l'essentiel sur les dépenses techniques de fabrication en utilisant les marges de manœuvres dont elle dispose exceptionnellement en raison de l'allègement des frais liés au contrat de crédit-bail, souscrit pour l'acquisition, en 2013, des régies de production¹, contrat qui arrive à échéance. Mais, à terme, il faudra bien remplacer progressivement ces équipements d'autant que les taux d'obsolescence ont tendance à se réduire en raison de l'accélération des innovations techniques. Elle pense pouvoir réaliser également quelques économies sur le coût des contrats passés à l'issue de la cyberattaque et sur les frais de diffusion, distribution et marketing.

Le surcoût de 0,5 M€ lié au déménagement de CFI, ne pouvant être pris en charge par les partenaires francophones, pèsera tout entier sur l'enveloppe des frais spécifiques français, consacrés aux programmes et risque d'affecter sa capacité d'acquérir certaines œuvres françaises ou certains droits sportifs², lesquels constituent de puissants facteurs d'attraction, et alors que le développement de la concurrence conduira à une surenchère pour l'acquisition de ces droits, même pour des territoires jugés peu solvables³. **Dès lors, entre 2017 et 2018, le budget disponible pour les acquisitions d'œuvres françaises sur le marché sera réduit de 6,4%.**

L'impact sur les dépenses de programmes *stricto sensu* incluses dans le budget prévisionnel, devrait pouvoir être limité, sauvegardant une légère progression, mais ne permettant pas de satisfaire tous les objectifs du plan stratégique dont certains devront être décalés.

Bien entendu, le risque serait accentué si les partenaires suivaient la France dans la réduction du montant de leur contribution respective.

Dès lors, la part des dépenses de programmes dans les charges d'exploitation totales qui constitue un des indicateurs de performances est abaissée à 67,4% en prévision 2018 (68,4% en prévision actualisée 2017).

¹ Lorsqu'elle avait décidé de réaliser cette prestation, jusqu'alors sous-traitée, en propre.

² Les productions de TV5 Monde et les programmes s'adressant ou émanant du Sud, essentiellement africains, sont, pour leur part, financés sur frais communs.

³ TV5 Monde est très attachée à ces événements sportifs, en particulier footballistiques, qui constituent une forme de langage fédérateur universel. Elle souhaite maintenir son enveloppe d'acquisition. Pour rappel, TV5 Monde a perdu les droits du Championnat de France de Ligue 1, de la Coupe africaine des Nations reprises par Canal Plus, de Roland-Garros, mais la chaîne conserve le Top 14 et le Tournoi des 6 Nations. En partenariat avec France-Télévisions, elle pourrait bénéficier de la force de négociation du groupe pour diffuser une offre élargie en droits sportifs.

4. L’hypothèse d’une ouverture à de nouveaux bailleurs

Au vu de ces besoins de financement, la chaîne a proposé aux gouvernements bailleurs de fonds un élargissement du nombre de partenaires. Des discussions ont ainsi été engagées et sont, à ce stade, toujours en cours.

EXAMEN EN COMMISSION

La commission a examiné le présent rapport pour avis lors de sa réunion du 29 novembre, sous la présidence de M. Christian Cambon, président.

Après l'exposé de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et de M. Raymond Vall, co-rapporteurs pour avis, un débat est engagé.

M. Christian Cambon, président. – Merci, mes chers collègues, pour la présentation de votre avis budgétaire. Je propose que vous nous présentiez votre amendement ETRD-1 avant que nous passions aux votes.

Mme Joëlle Garriaud-Maylam. – Merci, Monsieur le Président. Cet amendement a pour objet de rétablir le montant des ressources publiques affectées à France Médias Monde à hauteur des engagements pris par l'État dans les contrats d'objectifs et de moyens 2016-2020. Ceci nous paraît indispensable pour les raisons que nous avons développées dans notre intervention.

Au moment où s'engage dans le monde, sur les ondes et dans l'espace numérique, une lutte d'influence très active en mesure de conduire à des actions de désinformation et de déstabilisation, il est essentiel que la France puisse être présente avec des médias porteurs de ses valeurs démocratiques et d'une éthique de l'information honnête, respectueuse de la vérité des faits et de la liberté d'expression des opinions. Notre démarche est particulièrement opportune au moment où la France s'apprête à accorder à « Russia Today » une autorisation d'émettre sur son territoire. Alors bien sûr, il est toujours très désagréable de déshabiller Pierre pour habiller Paul. Nous avons le choix d'augmenter la contribution à l'audiovisuel public ou d'opérer par redéploiement. Comme la commission des finances, nous estimons que retirer 950 000 € à France Télévisions et Radio France, qui disposent respectivement d'une allocation de crédits de 2,5 milliards d'euros et de 610 millions d'euros, de ressources publicitaires conséquentes –plus de 300 millions d'euros pour France Télévisions et 40 millions d'euros pour Radio France– et de gisements d'économies importants, pour équilibrer les comptes de FMM dont l'allocation de crédits est bien moindre –260 millions d'euros–, dont le gisement de ressources publicitaires est faible –10 millions d'euros– et qui a réalisé au cours des dernières années de véritables économies de gestion et deux plans de départs volontaires, n'était pas une injustice flagrante. D'autant que le Gouvernement aura, dans sa sagesse, la possibilité de lever le gage ou de le répartir plus équitablement entre les différents allocataires.

Il nous a semblé également que le pluralisme de l'information était assuré sur le territoire national par une offre publique et privée très abondante, que notre amendement n'était pas susceptible de remettre en

cause cette situation mais qu'il y avait, en revanche, une priorité, en phase d'ailleurs avec les conclusions de la revue stratégique de défense et de sécurité nationale, à conforter la politique audiovisuelle extérieure de la France.

C'est pourquoi nous vous proposons de réduire les dotations de France Télévisions et de Radio France de 950 000 euros chacune et d'affecter ce montant de 1,9 millions d'euros à FMM pour lui éviter d'avoir à réduire sa diffusion internationale et lui permettre de poursuivre son développement, selon les modalités arrêtées dans son COM, sur lequel –je le rappelle– votre commission avait donné, à l'unanimité, un avis favorable en novembre 2016.

M. Raymond Vall. – Je rappellerai que les dotations de France Télévisions et de Radio France atteignent, au total, plus de 3 milliards d'euros.

M. Ladislas Poniatowski. – J'entends bien votre demande concernant France Médias Monde, à laquelle je souscris totalement, car il en va du poids de la France et de la diffusion de la langue française dans le monde entier. Je crains néanmoins que la manière dont vous présentez techniquement votre amendement n'aboutisse à rien ! Il ne me paraît guère sérieux de demander la même somme à prélever sur un budget de près de trois milliards d'euros et de 610 millions d'euros ! Si vous souhaitez obtenir une telle somme, demandez que la somme de 1,5 millions d'euros soit prélevée sur le budget de France Télévisions et que 400 000 euros soit prélevés sur celui de Radio France ! Vous ne pouvez pas demander de prélever la même somme sur deux budgets qui n'ont rien à voir l'un avec l'autre ! D'ailleurs, comme vous l'avez rappelé, les recettes publicitaires se situent dans les mêmes proportions, soit de l'ordre de 80 à 20 ! Soyez plus sérieux dans les demandes pour conférer du poids à votre amendement ! Couper la poire en deux pour obtenir une augmentation de 1,9 million d'euros me paraît une démarche peu crédible, même si j'acquiesce aux motivations de votre demande. Je ne voudrais pas entrer trop dans le détail du budget de l'audiovisuel, mais chacun sait qu'il y a de la marge à France Télévisions !

Mme Joëlle Garriaud-Maylam. – Au départ, nous avions en effet songé, sans amputer le budget de Radio-France, que cette somme de 1,9 million d'euros transite du budget de France Télévisions vers celui de France Médias Monde. Cette démarche nous paraissait cohérente, du fait du différentiel énorme entre les ressources de ces deux opérateurs. Les représentants de France Télévisions ont demandé à nous rencontrer. Je les ai reçus lundi dernier et, à cette occasion, ils nous ont exposé qu'en raison de la baisse de 47,9 millions d'euros de leur budget, ils ne pouvaient consentir à un tel effort. De ce fait, une autre solution est proposée conjointement avec la commission des finances puisque notre collègue M. Roger Karoutchi, qui avait lui-même envisagé ce transfert de 1,9 million d'euros, a proposé cette nouvelle répartition. Nous suivons ainsi la commission des finances, ce qui a

l'avantage de proposer au vote du Sénat une démarche cohérente de nos deux commissions.

M. Ladislas Poniatowski. – Donc vous n'y croyez pas ! C'est du cinéma ! Vous ne cherchez pas sérieusement à récupérer de l'argent ! Je ne voterai pas un tel amendement.

Mme Joëlle Garriaud-Maylam. – Nous sommes au contraire déterminés mais la situation est extrêmement contrainte. Il nous semble peu efficace de présenter avec le rapporteur spécial, M. Roger Karoutchi, une démarche unifiée.

M. Christian Cambon, président. – La cohérence entre les deux commissions m'apparaît en effet utile ; cet amendement a été, en fait, copiloté par notre commission et la commission des finances.

M. Raymond Vall. – Il ne faut pas rapporter cet effort aux ressources, mais aux économies demandées à France Télévisions, qui s'élèvent à 47,9 millions d'euros. Il est certain que notre proposition, en première analyse, peut apparaître comme injuste, mais si l'on prend en compte cette demande initiale d'économies, notre démarche apparaît plus équilibrée. Nous avons rencontré à France Médias Monde des gens très motivés, qui se battent avec peu de moyens et il faut absolument les soutenir ! Je veux bien que les contreparties puissent plus ou moins vous choquer, mais il est important qu'on les soutienne !

Mme Joëlle Garriaud-Maylam. – Si l'amendement prévoyait simplement d'amputer le budget de France Télévisions de 1,9 million d'euros, celui-ci ne pourrait, à coup sûr, être accepté. Il faut trouver une solution réaliste pour soutenir France Médias Monde, afin de renforcer notre présence audiovisuelle extérieure. Je ne peux imaginer qu'on cesse de diffuser les programmes de France 24 aux États-Unis !

M. Christian Cambon, président. – Je crois que notre soutien à France Médias Monde, dont j'ai moi-même rencontré les représentants, est acquis. Ils réalisent des prouesses avec peu de moyens et je pense qu'il sera opportun, à l'avenir, de les recevoir en audition.

M. Bernard Cazeau. – Je trouve curieux de débattre du financement de l'audiovisuel car on ne maîtrise pas la répercussion d'une telle démarche sur le fonctionnement de France Télévisions, qui a déjà été diminué. D'ailleurs, je ne capte pas toujours TV5 lors de mes déplacements à l'étranger. En ce qui me concerne, je m'abstiendrai, sans présager du vote de mon groupe.

M. Hugues Saury. – Les arguments apportés par mon collègue M. Ladislas Poniatowski me paraissent de bon sens. Pour autant, dans notre commission, on a parlé de vente d'ambassades dans le monde entier, de la baisse du soutien de l'État en faveur des lycées français, et aujourd'hui, nous constatons la baisse des financements de France Médias Monde. Tout cela

participe à un moindre rayonnement de notre pays à l'échelle mondiale, ce qu'il faut combattre. C'est pourquoi, cet amendement me semble aller dans le bon sens, même si je dois reconnaître que son montage m'apparaît aujourd'hui apocryphe.

Mme Hélène Conway-Mouret. – Je me trouve exactement dans le même état d'esprit. Même si son montage me semble discutable, il s'agit d'un amendement d'appel, voire d'un appel au secours ! Au vu du retrait de l'État dans tous les domaines à l'étranger, ce montage me paraît également nécessaire, afin de déjouer l'opposabilité de l'article 40. Je comprends votre démarche et le malaise de nombre de nos collègues à l'idée de ponctionner 950 millions d'euros sur le budget de France Télévisions, en raison des économies qu'il lui faut déjà assumer. Pour ma part, je soutiendrai l'esprit de cet amendement, car France Médias Monde a besoin du soutien du Parlement. Nous croyons à ce service public qui relaie la voix de la France qui a besoin d'être entendue dans le monde. Ce sont des jeunes qui regardent désormais France 24 sur leurs téléphones portables ou sur leurs tablettes et vers lesquels il importe d'assurer un accès.

M. Richard Yung. – Je rejoins ma collègue. Nos opérateurs représentent un outil essentiel de la diffusion de la voix de la France en Afrique. Je me souviens, que lors du passage d'une frontière en pleine brousse, les douaniers regardaient TV5. Ceci dit, ces sommes sont ténues par rapport au budget de l'État, voire à celui de France Télévisions ! Fractionner la somme de 1,9 million d'euros en deux montants – soit 1,5 million d'euros et 400 000 euros - ne me paraît guère convaincant non plus, puisque cette dernière somme ne semble correspondre à rien. Je préférerais, quant à moi, qu'on en reste à la somme globale de 1,9 million d'euros. Le Gouvernement répondra ce qu'il aura à répondre, mais, au moins, nous aurons fait le geste !

Mme Christine Prunaud. – Nous sommes entièrement d'accord avec vos deux exposés qui promeuvent la défense du rayonnement de la France à l'étranger. Mais on ne peut adhérer à ce principe de soustraire au budget de France Télévisions une somme conséquente au bénéfice d'un autre opérateur. Je préférerais qu'on exige du Gouvernement une dotation supplémentaire et une plus forte ambition politique. S'il y a un doute sur la direction de France Télévisions, c'est un autre débat ! Notre groupe votera ainsi contre votre amendement.

M. Jean-Marie Bockel. – Il est vrai que le fait d'abaisser, encore une fois, le budget de France Télévisions peut nous mettre mal à l'aise. Nous avons également défendu, avec certains collègues, dans des fonctions ministérielles précédentes, TV5 Monde dans les enceintes internationales. C'est un combat dans lequel la France ne donne pas suffisamment l'exemple, alors que l'on connaît le rayonnement de cet outil. On a le choix entre des mauvaises solutions. Nous allons voter cet amendement, du fait de l'accord avec la commission des finances, qui nous paraît renforcer votre démarche. Toutefois, c'est, selon moi, une machine à prendre des coups !

Mme Joëlle Garriaud-Maylam. – Il est important que vous sachiez que nous avons effectivement préparé un premier amendement portant sur la somme globale de 1,9 million d’euros. Ce n’est qu’après concertation avec la commission des finances que nous avons modifié notre texte, et proposé cette nouvelle répartition. Encore une fois, ne pas proposer une démarche conjointe avec la commission des finances serait moins efficace. Il faut être cohérent et ce sera ensuite au Gouvernement de prendre ses responsabilités. En outre, je me suis beaucoup battue contre ce projet de chaîne publique Franceinfo en continu, au motif que sa création allait générer des coûts supplémentaires à un moment inopportun. Nous aurions pu relancer la diffusion de France 24, chaîne publique à information continue, sur le territoire national afin de donner une information plus internationale à nos compatriotes, plutôt que de créer, de toutes pièces, une nouvelle chaîne à un coût considérable. Des économies nous ont ensuite été demandées et je continue à regretter cette création-là.

M. Christian Cambon, président. – Je vous remercie. Je ne sais ce qu’il adviendra de cet amendement, mais il est important que la commission exprime son souci de voir sauvegardés – et accrus si possibles – les moyens de France Médias Monde. Quand bien même le montage proposé par cet amendement, du fait des contraintes de la LOLF, ne s’avère pas optimal, l’important réside dans l’attention que notre commission manifeste, à travers lui, à la capacité de France Médias Monde de relayer l’image de la France à l’extérieur de nos frontières. Nous prendrons des initiatives en faveur de cet opérateur, dont le siège mérite d’être visité et éclairé la différence qui peut exister entre l’influence et les moyens.

Je mets aux voix cet amendement.

L’amendement est adopté à la majorité, 5 votes contre et 12 abstentions.

Nous allons maintenant voter sur l’avis de la commission sur les crédits du Compte de concours financiers « Avance à l’audiovisuel public ». Les deux rapporteurs ont donné un avis favorable.

La commission donne un avis favorable, les sénateurs du groupe communiste, républicain, citoyen et écologiste (CRCE) votant contre.

M. Christian Cambon, président. – Ainsi, nous concluons notre examen des différents rapports budgétaires. Merci à tous les rapporteurs du travail intense effectué ces dernières semaines.

PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURS POUR AVIS

➤ *Mardi 24 octobre 2017*

- M. Yves BIGOT, directeur général de TV5 Monde,
- M. Martin AJDARI, directeur général des médias et des industries culturelles - Ministère de la Culture et de la Communication, responsable des programmes n° 844 et 847.

➤ *Mardi 21 novembre 2017*

- Mme Marie-Christine SARAGOSSE, présidente-directrice générale de France Médias Monde.

➤ *Lundi 27 novembre 2017*

- M. Christian VION, directeur général délégué « gestion, production et moyens » de France-Télévisions.

AMENDEMENT PRÉSENTÉ PAR LES RAPPORTEURS POUR AVIS



DIRECTION
DE LA SÉANCE

PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2018

SECONDE PARTIE
COMPTE SPÉCIAL - AVANCES À L'AUDIOVISUEL PUBLIC

(n^{os} 107, 108, 112, avis 110)

N°	II-290
----	--------

29 NOVEMBRE 2017

A M E N D E M E N T

présenté par

Mme GARRIAUD-MAYLAM et M. VALL
au nom de la commission des affaires étrangères

ARTICLE 31 ÉTAT D

Modifier ainsi les crédits des programmes :

(en euros)

Programmes	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	+	-	+	-
France-Télévisions		950 000		950 000
ARTE France				
Radio France		950 000		950 000
France Médias Monde	1 900 000		1 900 000	
Institut national de l'audiovisuel				
TV5 Monde				
TOTAL	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000
SOLDE		0		0

OBJET

Cet amendement vise à redonner à France Médias Monde des moyens financiers à hauteur de ceux prévus pour 2018 dans le contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 entre l'Etat et la société et ainsi la capacité de poursuivre son développement sans être obligée de réduire sa diffusion internationale.

Dans un contexte international, où de nombreux Etats conduisent des politiques d'influence actives par le canal d'opérateurs audiovisuels et numériques et où des groupes, y compris terroristes, développent des actions de propagande redoutables et des actions de désinformation et de déstabilisation, la France doit maintenir, soutenir et développer des médias porteurs de ses valeurs démocratiques et d'une éthique de l'information honnête, respectueuse de la vérité des faits et de la liberté d'expression des opinions, ce qui est le cas de

France 24, RFI et MCD, chaînes de télévisions et de radio, et éditeurs numériques du groupe FMM.

L'amendement propose d'abonder de 1,9 million d'euros supplémentaires les crédits de la dotation de France Médias Monde et de diminuer, d'un même montant de 950 000 €, les crédits des dotations de France-Télévisions et de Radio France, davantage en capacité d'absorber cet effort sans remettre en cause les missions qui leurs sont assignées.