

N° 149

---

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2018-2019

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 22 novembre 2018

## 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, ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE, pour 2019,*

TOME X

### AVANCES À L'AUDIOVISUEL PUBLIC : FRANCE MÉDIAS MONDE (P844) ET 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, M. Robert del Picchia, Mme Sylvie Goy-Chavent, MM. Jean-Noël Guérini, Joël Guerriau, Pierre Laurent, Cédric Perrin, Gilbert Roger, Jean-Marc Todeschini, *vice-présidents* ; M. Olivier Cigolotti, Mme Joëlle Garriaud-Maylam, M. Philippe Paul, Mme Marie-Françoise Perol-Dumont, *secrétaires* ; MM. Jean-Marie Bockel, Gilbert Bouchet, Michel Boutant, Olivier Cadic, Alain Cazabonne, Pierre Charon, Mme Hélène Conway-Mouret, MM. Édouard Courtial, René Danesi, 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, MM. Gérard Poadja, Ladislav Poniatowski, Mmes Christine Prunaud, Isabelle Raimond-Pavero, MM. Stéphane Ravier, Hugues Saury, Bruno Sido, Rachid Temal, Raymond Vall, André Vallini, Yannick Vaugrenard, Jean-Pierre Vial, Richard Yung.

Voir les numéros :

Assemblée nationale (15<sup>ème</sup> législ.) : 1255, 1285, 1288, 1302 à 1307, 1357 et T.A. 189

Sénat : 146 et 147 à 153 (2018-2019)



---

## SOMMAIRE

|  | <u>Pages</u> |
|--|--------------|
| <b>LES PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOS RAPPORTEURS POUR AVIS .....</b>                                       | <b>5</b>     |
| <b>UNE AFFECTATION DES RECETTES PUBLIQUES POUR LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR EN BAISSÉ .....</b> | <b>9</b>     |
| <b>I. UNE DIMINUTION DES CRÉDITS DU COMPTE D'AVANCES À L'AUDIOVISUEL PUBLIC.....</b>                         | <b>9</b>     |
| <b>II. UNE DIMINUTION QUI TOUCHE DésORMAIS LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR .....</b>               | <b>11</b>    |
| <b>PROGRAMME 844 - FRANCE MEDIAS MONDE : UNE RÉUSSITE CONTRARIÉE .....</b>                                   | <b>13</b>    |
| <b>I. LES PRIORITÉS DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS EN 2016 - 2020.....</b>                              | <b>13</b>    |
| <b>II. EXÉCUTION DES OBJECTIFS DU CONTRAT EN 2017 ET 2018 .....</b>  | <b>13</b>    |
| <b>A. LA MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS DU COM .....</b>  | <b>13</b>    |
| <b>B. LES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES DU CONTRAT EN 2017 ET 2018 .....</b>  | <b>31</b>    |
| <b>III. LE PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2019.....</b>  | <b>41</b>    |
| <b>A. DES RESSOURCES EN BAISSÉ DE 6,9 M€ PAR RAPPORT AU COM.....</b>   | <b>42</b>    |
| <b>B. DES CHARGES D'EXPLOITATION PEU ÉLASTIQUES SANS RENONCER À CERTAINES CAPACITÉS DE DIFFUSION.....</b>    | <b>44</b>    |
| <b>PROGRAMME 847 - TV5 MONDE, UNE STRATÉGIE AMOINDRIÉ .....</b>  | <b>51</b>    |
| <b>I. UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT 2017-2020 PROMETTEUSE ET SOUTENUE PAR DES MOYENS INCERTAINS .....</b>   | <b>51</b>    |
| <b>A. LES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020 .....</b>  | <b>52</b>    |
| <b>II. BILAN DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020 .....</b>                         | <b>54</b>    |
| <b>A. LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.....</b>   | <b>54</b>    |
| <b>B. LE RENFORCEMENT DE LA PRÉSENCE EN AFRIQUE.....</b>   | <b>56</b>    |
| <b>C. LE DÉVELOPPEMENT DES PROGRAMMES ET DE LA DIFFUSION.....</b>  | <b>58</b>    |
| <b>III. UN PLAN STRATÉGIQUE A L'ÉPREUVE DES CAPACITÉS DE FINANCEMENT .....</b>                               | <b>64</b>    |

|   |           |
|---|-----------|
| A. LA PROJECTION DE L’EXÉCUTION BUDGÉTAIRE 2018.....              | 65        |
| B. DES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES QUI S’ASSOMBRISSENT EN 2019 ..... | 74        |
| <b>EXAMEN EN COMMISSION.....</b>                                  | <b>81</b> |
| <b>PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURS POUR AVIS .....</b> | <b>88</b> |
| <b>AMENDEMENT PRÉSENTÉ PAR LES RAPPORTEURS POUR AVIS .....</b>    | <b>89</b> |

## LES PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOS RAPPORTEURS POUR AVIS

**En 2019, les dotations allouées aux entreprises de l'audiovisuel public diminueront de 1% (- 36,1 M €), conséquence de la décision du Gouvernement :**

- d'arrêter l'affectation à France-Télévisions, d'une part du produit de TOCE entraînant une perte de recettes de 85,5 M€ ;
- de déroger à l'augmentation mécanique du taux de la contribution à l'audiovisuel public au rythme de l'inflation (1%) soit un manque à gagner estimé, pour 1€ par foyer assujetti, à 27,9 M€.
- et de sursoir à toute décision concernant la réforme de l'assiette de cette contribution

**Au sein de cette enveloppe de 3,78 Mds €, France Médias Monde voit ses crédits (256,2 M€) diminuer de 1,2% par rapport à 2018 et TV5 Monde (76,2 M€) de 1,6%.**

Si l'on peut comprendre le souhait d'une réduction de l'empreinte du secteur public et la recherche d'économies dans la perspective d'une réforme de l'audiovisuel public, **force est de constater le décalage croissant entre les recettes affectées et les prévisions des contrats d'objectifs et de moyens ou des plans stratégiques (- 6,9 M€ pour FMM),** certain signé (le 14 avril 2017 pour FMM) ou approuvé (janvier 2017) récemment et devant courir jusqu'en 2020. **Du reste, ces entreprises ne semblent guère, jusqu'à présent, impactées par la réforme du secteur audiovisuel en préparation.**

**Au contraire, leur contribution à l'influence de la France et de la langue française dans le monde est reconnue et leur développement attendu** au moment où, les Etats puissances et des groupes terroristes réalisent un effort considérable de développement de leurs médias et où, sur les ondes et dans l'espace numérique, les luttes d'influence se durcissent avec des actes de désinformation et des risques 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 qu'elle **consacre des moyens importants à la politique audiovisuelle extérieure** afin de ne pas laisser en jachère des territoires où elle s'engage par ailleurs, parfois même par ses armes. **Or, paradoxalement, elle les diminue.**

**La dotation prévue pour France Medias Monde en 2019, s'élève à 256,2 M€, en baisse de 1,6 M€ par rapport à 2018. Cette dotation est en retrait de 6,9 M€ par rapport à la prévision du COM 2016-2020.** Elle place FMM dans une situation difficile qui suit un exercice déjà extrêmement contraint au cours duquel l'entreprise a été obligée de réaliser des économies de gestion à hauteur de 4,4 M€ dont environ 2 M€ sur ses programmes et sur sa diffusion/distribution. En effet, sauf à la marge, il est impossible de compenser ce manque par des ressources propres et le gisement d'économies de fonctionnement courant est quasiment épuisé ou repose essentiellement sur des départs de personnels en CDI non remplacés, ce qui a un coût immédiat élevé.

**Les seules marges de manœuvre significatives concernent la diffusion/distribution et les programmes**, ce qui risque de conduire FMM à prendre des décisions remettant en cause certains acquis importants et qui auront nécessairement des conséquences sur l'emploi, l'audience et la notoriété.

- renoncer à certains objectifs éditoriaux au niveau des rédactions décentralisées de RFI ou de la diffusion en langues étrangères ;
- alléger les programmes en termes quantitatifs.
- alléger le dispositif de distribution mondiale de France 24 en renonçant à des zones stratégiques d'audience, méthode utilisée en 2018 avec l'abandon contraint de la diffusion de France 24 à New York et Los Angeles
- réduire la nouvelle offre de France 24 en espagnol alors que sa diffusion et sa distribution progressent rapidement en Amérique latine.
- reporter la diffusion sur la télévision connectée (OTT) en renonçant à de larges parts d'audience qui ne se reporteront pas immédiatement.,

**La seule solution raisonnable est de maintenir les engagements de l'État et d'ouvrir l'accès de FMM à d'autres ressources publiques :**

- **une première option** consisterait, à **modifier la répartition des dotations entre les différents affectataires, pour redonner des ressources à FMM. La commission a adopté un amendement en ce sens, augmentant la dotation de FMM de 3 M€.**
- **une seconde solution** serait, comme le font les Britanniques et d'autres Etats d'affecter des ressources budgétaires à FMM considérant qu'elle assure une mission de service public (prévention des conflits, influence, aide au développement) susceptible de la rendre éligibles à des crédits relevant du ministère des affaires étrangères **Les Rapporteurs proposeront un amendement à titre personnel lors de la discussion des crédits de la Mission « Aide publique au développement » pour créer une ligne spécifique permettant de financer les programmes linéaires ou numériques de FMM** qui portent sur les domaines définis par le comité interministériel de coopération internationale et du développement (CICID) et diffusé ou distribué dans dans les pays éligibles.

Le plan stratégique de **TV5 Monde** impliquerait un besoin de financement supplémentaire par rapport à 2016 de l'ordre de 10 M€ par an. En 2017, seule la France a contribué au financement des nouveaux projets dans le cadre du plan stratégique, en consentant un effort budgétaire supplémentaire de 1,4 M€. **L'exigence de redressement des finances publiques la conduit à diminuer sa dotation d'1 M€ en 2018 et à inscrire en PLF 2019 une nouvelle baisse de 1,2 M€.**

Les partenaires francophones ont annoncé le maintien à niveau de leur contribution. Le niveau des ressources propres reste très incertain qu'il s'agisse de la publicité ou des recettes de la distribution en raison de la perte de certains abonnés. En outre, les moyens opérationnels sont réduits par les conséquences en année pleine du départ CFI des locaux sous-loués au siège de TV5 Monde.

**Ces facteurs ne remettent pas en cause les orientations stratégiques prioritaires, la transformation numérique et la présence en Afrique, mais risque néanmoins d'en amoindrir les ambitions en affectant sa programmation et sa diffusion.**

Depuis 2017, l'accomplissement des objectifs du plan stratégique n'a pu être assuré que par redéploiement de moyens et abandon de certaines activités. Le redéploiement ne peut donc plus être limité aux seuls frais de fonctionnement courant et frais techniques. Les développements de TV5 Monde en 2019 se concentreront sur les deux axes prioritaires du plan stratégique : le numérique et l'Afrique, le cadre budgétaire ne permettant plus le financement complet d'autres développements prévus tels que le passage de la diffusion en HD ou l'accroissement du sous-titrage.

Le coût prévisionnel de la grille des programmes est en baisse, comme les dépenses de diffusion, distribution et promotion. Cette évaluation comprend le retrait de diffusion traditionnelle câble-satellite au Royaume-Uni (13 M de foyers) et en Irlande (0,8 M de foyers) afin d'expérimenter une transition vers une distribution exclusive en OTT (télévision connectée).. Bien qu'une perte de l'essentiel des foyers actuellement raccordés soit inévitable, TV5 Monde n'exclut pas une remontée progressive à plus long terme par le biais d'une distribution OTT exclusive.

Le poste coûts généraux et fonctions supports progresse car l'entreprise doit moderniser ses outils de gestion, notamment en matière de ressources humaines. En outre, la prévision de masse salariale pour 2019 devrait augmenter de 2,3 % pour tenir compte des glissements traditionnels et de la mise en œuvre des conventions.

Enfin, les projections budgétaires 2019 prévoient une poursuite des redéploiements du budget d'amortissement vers les contenus, mais il convient de prévoir au second semestre 2019 des investissements techniques importants destinés à renouveler des matériels et installations obsolètes (8 M €). Dès lors, les charges d'amortissement que supportera TV5 Monde à ce titre ne pourront pas être redéployées vers les contenus et les développements numériques.

**L'exercice 2020 sera donc particulièrement sensible et les conditions d'entrée dans l'exercice 2019 ne permettent pas de le préparer sereinement.**

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



## UNE AFFECTATION DES RECETTES PUBLIQUES POUR LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR EN BAISSSE

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

#### Affectation des ressources publiques des comptes d'avances à l'audiovisuel public

| <i>En M€ HT</i>                   | COM     | LFI 2018 | PLF 2019 | Évolution /LFI 2018 | Évolution % | Évolution /COM |
|-----------------------------------|---------|----------|----------|---------------------|-------------|----------------|
| CCF Avance à l'audiovisuel public | 3 838,1 | 3 816,3  | 3 780,4  | - 36,1              | -0,9        | -134,0         |
| France Télévisions                | 2 568,7 | 2 516,9  | 2 490,8  | -26,0               | -1,0        | -77,9          |
| <i>dont CAP</i>                   |         | 2 431,4  | 2 543,1  | +59,5               | +2,4        |                |
| <i>dont TOCE</i>                  |         | 85,5     |          | -85,5               | -100,0      |                |
| ARTE                              | 291,1   | 279,5    | 277,5    | -2,0                | -0,7        | -10,6          |
| Radio France                      | 629,2   | 596,3    | 592,3    | -4,0                | -0,7        | -36,9          |
| France Médias Monde               | 263,1   | 257,8    | 256,2    | -1,6                | -0,6        | -7,0           |
| INA                               | 89,0    | 88,6     | 87,42    | 1,2                 | -1,4        | -1,6           |
| TV5 Monde                         |         | 77,4     | 76,2     | 1,2                 | -1,6        |                |

En 2019, les dotations allouées aux entreprises de l'audiovisuel public diminueront de 1% (- 36,1 M €) par rapport à 2018.

Cette diminution est la conséquence de la décision du Gouvernement :

- de mettre un terme à l'affectation à France-Télévisions d'une part du produit de la taxe sur les opérateurs de communication électroniques (TOCE) entraînant une perte de recettes de 85,5 M € ;
- de déroger à l'augmentation mécanique du taux de la contribution à l'audiovisuel public (CAP) au rythme de l'inflation (1%) soit un manque à gagner estimé, pour 1 € par foyer assujetti, à 27,9 M€ d'encaissement bruts ;
- et de surseoir à toute décision concernant la réforme de l'assiette de cette contribution.

La prévision d'affectation du produit de la CAP et du montant des dégrèvements pris en charge par l'Etat (déduction faite des frais de recouvrement, d'assiette et de trésorerie), 49,4 M€, **ne repose que sur la progression très limitée de son assiette** : le nombre de foyers assujettis augmente de 0,6% par rapport à celle observée au cours des deux dernières années.

L'affaiblissement 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.

**Nombre de pays européens** (Royaume-Uni, Suède, Allemagne, Finlande, Suisse et Italie depuis 2018) 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, parfois même comme en Allemagne, en optant pour la mise en place d’une contribution universelle indépendamment de la détention ou non d’appareils de réception considérant l’audiovisuel public comme un service public eu regard de son rôle en faveur de la citoyenneté, de la cohésion sociale, de la démocratisation culturelle. Cette analyse s’applique parfaitement à l’audiovisuel public extérieur qui contribue à la politique d’influence, à l’aide publique au développement, à la prévention des conflits, à la défense et à la sécurité nationale<sup>1</sup>.**

La suppression de la taxe d’habitation impose de toute façon une réforme de son mode de recouvrement.

**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 Sénat<sup>2</sup> ou des rapporteurs pour avis de l’Assemblée nationale pour le PLF 2018<sup>1</sup> mériteraient d’être sérieusement étudiées.**

---

<sup>1</sup> *Le Livre blanc britannique sur la défense et la sécurité nationale contient des développements sur la missions de BBC World Service* « 5.17 La BBC atteint actuellement 308 millions personnes dans le monde entier, et son objectif est d’atteindre 500 millions personnes par 2022. Le service mondial de la BBC atteint dans certains des endroits les plus reculés dans le monde, fournissant un lien vers le Royaume-Uni pour les individus et les sociétés qui autrement n’auraient pas cette occasion. Nous investirons £85 millions chaque année de 2017/18 dans les services numériques, de télévision et de radio de la BBC dans le monde entier pour bâtir la portée mondiale du service mondial et accroître l’accès aux nouvelles et à l’information » *National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015 p. 47*  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/478933/52309\\_Cm\\_9161\\_NSS\\_SD\\_Review\\_web\\_only.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/478933/52309_Cm_9161_NSS_SD_Review_web_only.pdf)

<sup>2</sup> *Rapport d’information n° 709 (2014-2015) fait au nom de la commission de la culture, de l’éducation et de la communication et de la commission des finances sur le financement de l’audiovisuel public par MM. Jean-Pierre Leleux et André Gattolin* : <https://www.senat.fr/rap/r14-709/r14-7091.pdf>

## II. UNE DIMINUTION QUI TOUCHE DÉSORMAIS LES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR

Dans leurs avis sur les crédits de l'audiovisuel extérieur dans le PLF 2018, vos Rapporteurs avaient déploré la progression limitée des crédits de France Médias Monde (+2,5 %, 6,2 M €), inférieurs à la prévision attendue figurant dans son contrat d'objectifs et de moyens (+8,2 M€) et la diminution de la contribution française à TV5 Monde (-1 M€, -1,3%) très en deçà des besoins exprimés par son plan stratégique.

**Cette situation inquiétante s'assombrit dans le PLF 2019.**

**La dotation de FMM diminue de 1,6 M€ (-0,6%) et la contribution française à TV5 Monde de 1,2 M€ (-1,6%).**

Si l'on peut comprendre le souhait d'une réduction de l'empreinte du secteur public et la recherche d'économies dans la perspective d'une réforme de l'audiovisuel public, **force est de constater le décalage croissant entre les recettes affectées et les prévisions des contrats d'objectifs et de moyens ou des plans stratégiques** (- 6,9 M€ pour FMM), certain signé (le 14 avril 2017 pour FMM) ou approuvé (janvier 2017) récemment et devant courir jusqu'en 2020.

**Cette situation est d'autant plus paradoxale que ces entreprises ne semblent guère impactées par la réforme du secteur audiovisuel en préparation<sup>2</sup>.** L'audiovisuel extérieur n'est mentionné dans les communications sur cette réforme qu'à l'occasion des synergies avec les autres entreprises du secteur public dans le cadre de *franceinfoto* et des projets d'une plateforme éducative et d'une offre commune pour les adolescents et les jeunes adultes (15-30 ans)<sup>3</sup>.

Au contraire, **leur contribution à l'influence de la France et de la langue française dans le monde est reconnue et leur développement attendu** au moment où, les Etats puissances et des groupes terroristes réalisent un effort considérable de développement de leurs médias et où, sur les ondes et dans l'espace numérique, les luttes d'influence se durcissent avec des actes de désinformation et des risques de déstabilisation.

---

<sup>1</sup> Avis n° 274 (XV<sup>e</sup> législature), présenté au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de loi de finances pour 2018, Tome III Médias, livre et industries culturelles-Avances à l'audiovisuel public par Mmes Frédérique Dumas et Béatrice Piron, p. 41 et suiv. <http://www.assemblee-nationale.fr/15/pdf/budget/plf2018/a0274-tIII.pdf>

<sup>2</sup> Présentation des enjeux stratégiques et principes de transformation de l'audiovisuel public le 4 juin, décisions relatives à la transformation de l'audiovisuel public rendues publiques le 18 juillet par le Premier ministre, remise des conclusions de la mission de concertation le 19 juillet 2018.

<sup>3</sup> Ce projet devait impliquer Mashable avec France 24 qui a cessé son activité en septembre (voir infra p. 18).

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 qu'elle **consacre des moyens importants à la politique audiovisuelle extérieure** afin de ne pas laisser en jachère des territoires où elle s'engage par ailleurs, parfois même par ses armes. **Or, paradoxalement, elle les diminue.**

**Or, paradoxalement, les moyens de la politique audiovisuelle extérieure diminuent.**

---

## PROGRAMME 844 - FRANCE MEDIAS MONDE : UNE RÉUSSITE CONTRARIÉE

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

Le COM 2016-2020, qui n'est entré effectivement en vigueur qu'en 2017, 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. **Le constat reste d'actualité.**

Il permettait de stabiliser le financement public à 96% des ressources et affirme ainsi la vocation de service public de la société. Il témoignait ainsi 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. **Le PLF 2019 remet en question ces objectifs.**

Ce contrat a fait l'objet d'une présentation exhaustive dans un rapport d'information de votre Commission préalable à son adoption par le conseil d'administration de FMM<sup>1</sup> et à sa signature par l'Etat et de développement dans son dernier avis sur le PLF 2018<sup>2</sup>.

### II. EXÉCUTION DES OBJECTIFS DU CONTRAT EN 2017 ET 2018

#### A. LA MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS DU COM

Le rapport détaillé sur l'exécution du COM en 2017 a été transmis au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), qui a rendu son avis<sup>3</sup> le 10 octobre 2018 conformément à l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986.

---

<sup>1</sup> 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>

<sup>2</sup> Avis n° 110 (2017-2018) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Raymond Vall sur le projet de loi de Finances pour 2018, Avances à l'audiovisuel Public p. 11 et suiv : <http://www.senat.fr/rap/a17-110-10/a17-110-101.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037506617>

## 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

Le groupe France Médias Monde réunit :

- France 24, chaîne d'information en continu quadrilingue (français, anglais, arabe 24h/24 et espagnol 6h/24 depuis septembre 2017) ;
- RFI, radio internationale en français et en treize autres langues ;
- et Monte Carlo Doualiya (MCD), radio universaliste en langue arabe.

Les trois médias émettent au total en **15 langues**, à destination des 5 continents

#### (1) La consolidation des médias

Le CSA relève une consolidation des offres des trois médias pour l'année 2017.

#### (a) France 24

Compte tenu de son format, France 24 a renforcé son offre riche de programmes liés au traitement de l'actualité et propose des émissions régulières et des magazines. Les quatre versions de France 24 réalisent plus de **1000 journaux télévisés** et **74 magazines** chaque semaine. Les programmes d'information représentent en moyenne 69,5% de la programmation hebdomadaire des différentes versions de la chaîne.

La stratégie multilingue a été marquée par le lancement de la version espagnole de la chaîne.

D'une manière générale, la chaîne a poursuivi sa politique de production et co-production de reportages longs, de recours accru au direct et une différenciation de programmation accrue entre ses différentes versions linguistiques.

Les quatre versions linguistiques sont déclinées sur les espaces numériques.

#### (b) RFI

Forte de ses antennes en français (Afrique et Monde) et de ses 13 langues étrangères de diffusion<sup>1</sup>, la chaîne a poursuivi sa stratégie éditoriale globale d'enrichissement de ses contenus en langues étrangères, notamment dans le cadre de sa collaboration au lancement de la version hispanophone de France 24, et de développement de la programmation de RFI Afrique,

---

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

grille spécifiquement dédiée au continent. Preuve de son expertise et de sa qualité, RFI a été élue début 2018 meilleure radio francophone de l'année.

Les versions linguistiques sont déclinées sur les espaces numériques.

(c) Monte Carlo Doualiya (MCD)

MCD est la radio de référence dans le monde arabe. Totalement renouvelée fin 2013, la grille de MCD continue de marquer **son identité de radio laïque, pont entre la France et le monde arabe**, très fiable en matière **d'information internationale**. L'antenne quotidienne de la chaîne est composée de 7h20 d'information, de 10h de magazines et de 6h40 de fil musical. La chaîne poursuit son suivi de l'actualité au travers d'émissions spéciales, de reportages et de débats, particulièrement en lien avec le Moyen-Orient, ainsi que l'exposition de manifestations culturelles et artistiques.

(2) Développement de nouveaux contenus

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

Le 26 septembre 2017, France 24 a lancé une version en langue espagnole, s'adressant ainsi aux téléspectateurs hispanophones d'Amérique latine et du reste du monde, objectif inscrit dans le COM 2016-2020.

Les six heures de programmes quotidiens sont composées de deux tranches horaires, une le matin et l'autre le soir aux heures de très forte audience en Amérique latine, complétées par l'antenne en français ou en anglais. La ligne éditoriale de cette nouvelle chaîne est similaire à celle des trois versions linguistiques déjà existantes. L'offre éditoriale en espagnol porte un regard spécifique sur l'actualité internationale, tout en accordant une large place aux sujets ayant trait aux pays latino-américains<sup>1</sup>.

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

Le projet s'appuie sur les complémentarités et coopérations entre France 24 et RFI sur l'ensemble des supports (TV, radio et numérique). La chaîne dispose d'une rédaction implantée à Bogota<sup>2</sup>, soutenu par un large réseau de correspondants et travaillant en lien avec une autre équipe basée à Paris, chargée des contenus « France » et « International » et bénéficiant aussi de l'expertise de la rédaction de RFI en espagnol, déjà très présente en Amérique Latine et qui a joué un rôle moteur dans ce projet. Les deux chaînes travaillent notamment à la réalisation d'émissions coproduites, diffusées en télévision et en radio, ainsi qu'à un enrichissement mutuel de leurs offres éditoriales sur le numérique (voir infra p. 18).

<sup>1</sup> Cette proximité avec le continent et cette ouverture sur le monde se traduisent par une très grande réactivité avec des journaux diffusés à l'heure et à la demi-heure. Les magazines référents et régulièrement primés existants sur les chaînes en français, en anglais et en arabe sont également déclinés en espagnol pour permettre recul et analyse.

<sup>2</sup> 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).

L'organisation prévoit une rédaction composée d'une équipe multinationale latino-américaine, 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€ .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.

Pour le CSA, « grâce à la mise en place de cette nouvelle chaîne, France Médias Monde a démontré sa faculté à déployer des synergies en interne, ce que le Conseil ne peut qu'encourager ».

(b) La participation de France 24 à la nouvelle offre nationale publique d'information *franceinfo*<sup>1</sup>

France 24 contribue à hauteur de 30% du volume horaire de diffusion et fournit des programmes spécifiques. Quelle que soit l'appréciation mitigée<sup>2</sup> que l'on puisse porter sur cette chaîne d'information supplémentaire<sup>3</sup> dans un paysage audiovisuel qui en comporte déjà quatre <sup>4</sup>, alors qu'une diffusion de France 24 sur la TNT aurait pu satisfaire tout aussi bien et à moindre coût ce besoin, elle permet néanmoins à la chaîne d'améliorer sa visibilité et sa notoriété.

FMM ne contribue pas financièrement *franceinfo* et a obtenu en contrepartie de sa contribution, l'accès gratuit aux sujets d'information de France-Télévisions<sup>5</sup>. Les apports de France 24 n'ont donc aucun impact sur son budget.

(3) La poursuite du développement de l'offre numérique

Elle a nécessité un renforcement des équipes dans les rédactions en langues étrangères, pour l'animation des réseaux sociaux ou encore le

---

<sup>1</sup> 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. Elle comprend également des services non-linéaires communs composés d'un site internet et de services numériques associés (applications, réseaux sociaux, etc.).

<sup>2</sup> *franceinfo* affiche, en linéaire une part d'audience en avril 2018 de 0,4%, ce qui est faible<sup>2</sup>. Elle est la mieux noté de son univers au baromètre IFOP. Les premiers résultats d'audience numérique indiquent une moyenne de 56,5 millions de visites par mois. En juin 2018 elle se situe au premier rang des plateformes d'actualité avec 12,3 millions de visiteurs uniques sur mobile (site et application) et sur 3 écrans (ordinateur, mobile et tablette), en 2ème position avec 18,8 millions de visiteurs uniques.

<sup>3</sup> Qui représentait en 2017, pour le secteur public audiovisuel, un coût additionnel de 21,7 M € et 131 ETP

<sup>4</sup> BFMTV, CNews, LCI, et LCPAN/PublicSénat

<sup>5</sup> La convention signée le 29 juillet 2016 permet un échange équilibré. La participation de France 24 s'élève à 1 M€ en 2017, dont 0,8 M€ au titre des charges de personnel (pour 10 ETP). En contrepartie, FMM bénéficie de la mise à disposition des sujets d'information de France-Télévisions, auparavant facturée 1 M€.

traitement des données personnelles. Ainsi, le groupe affirme avoir créé six nouveaux postes, en 2017, pour répondre à ce besoin.

(a) Une offre numérique renforcée

Outre le lancement de nouvelles offres numériques, à l'instar de France 24 en espagnol (cf. ci-dessus), FMM s'inscrit dans **une démarche de refonte de l'ensemble de ses environnements propriétaires (sites web et applications)**. En effet, il est aujourd'hui crucial d'optimiser ses produits et offres dans un cycle de renouvellement de 2 à 3 ans.

(b) La mise à disposition des contenus sur les environnements partenaires

FMM a poursuivi sa stratégie de diversification de ses canaux de diffusion sur les environnements extérieurs, que ce soit les réseaux sociaux, les sites partenaires, les applications et agrégateurs de contenus, afin de toucher les audiences les plus larges possibles. Face à la volatilité des audiences issues des plateformes, elle a démarré, dès 2017, de grands chantiers de refonte de ses environnements propres pour construire une offre forte qui puisse fidéliser le public.

(c) Des contenus novateurs de qualité adaptés aux nouveaux usages du numérique

La stratégie numérique de FMM vise à systématiser et augmenter le volume de production des nouvelles formes d'écriture et leur mise en forme. Une attention toute particulière a été portée en 2017 au développement de la vidéo mobile et des nouveaux formats mêlant le son, l'image, la vidéo et le texte. FMM a également développé des contenus photos originaux sous forme de diaporamas sonores qui, d'après le groupe public, ont été vus 7 millions de fois en 2017. L'enrichissement des contenus numériques du groupe s'est également traduit par le développement et la mise en ligne de la radio filmée.

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

Lancé en décembre 2013, le site de France 24 a été enrichi d'une version en espagnol.

Pour développer ces enrichissements entre TV et numérique tout en garantissant une cohérence de la ligne éditoriale par langue, **l'objectif est de regrouper, sous une même responsabilité éditoriale, les journalistes TV et les journalistes numériques** au sein de directions par langue. Ce rapprochement permettra une meilleure circulation de l'information entre les équipes, mais également une valorisation des compétences et une meilleure expression des talents de chacun. Cette nouvelle organisation est mise en place en 2018.

Afin de développer ses audiences sur une cible plus jeune, France 24 a lancé en mars 2016 un service d'information en s'associant à Mashable, un des médias leader sur cette cible aux États-Unis. Sur l'ensemble de l'année 2017, malgré ces résultats encourageants, le site compte en moyenne **1,7 million de visiteurs uniques** chaque mois en 2017- le site peine à atteindre ses objectifs de recettes commerciales et à confirmer son modèle économique. Le changement d'actionnariat de Mashable<sup>1</sup> a conduit selon FMM à « une nouvelle stratégie éditoriale s'éloignant de l'accord initial construit en adéquation avec les missions de service public de France 24, ce qui a conduit à sa fermeture en septembre 2018.

Lancé en mars 2017, le projet « *Infomigrants* » porté par FMM, la Deutsche Welle, et l'ANSA, financé par la Commission européenne a pour objectif de faciliter l'accès à une information vérifiée et fiable en plusieurs langues (français, arabe, anglais) pour les migrants et les réfugiés. À travers un site adapté à la consommation en mobilité, participatif et une stratégie éditoriale conçue pour les réseaux sociaux, InfoMigrants a réussi à dépasser son objectif d'audience en 2017 et touchait en moyenne 3 millions de personnes sur tous ses environnements. Suite au rapport positif de l'évaluateur indépendant « Open University », la Commission Européenne a validé la reconduction du projet en 2018 avec de nouvelles langues et des innovations numériques.

Enfin, « *les Observateurs* », plateforme collaborative de France 24 entièrement réalisée à partir de contenus amateurs, décryptés et analysés par une équipe dédiée, sont désormais devenus une référence dans la chasse aux fausses nouvelles et leur déconstruction.

#### (e) L'évolution de RFI dans les environnements numériques

La transformation numérique de RFI, déjà largement amorcée, se poursuit en 2017. Cette croissance a été rendue possible par la réforme des organisations du travail des rédactions en langues qui ont toutes été adaptées afin de permettre un certain niveau de polyvalence pour leurs journalistes qui produisent à la fois pour les environnements numériques, ceux de leurs partenaires, les réseaux sociaux, en même temps que leur production radiophonique traditionnelle. Les journalistes en langues de RFI sont ainsi précurseurs dans la transition numérique en cours au sein de l'entreprise et se positionnent souvent à la pointe de l'innovation.

Des sites verticaux ont été développés à l'instar de RFI Musique et RFI Savoirs destinés aux jeunes générations, le site RFI Savoirs qui a compté 244 000 visites par mois en 2017 (contre 200 000 en 2016) et a rassemblé plus de 600 000 abonnés (contre 560 000 abonnés en 2016) sur Facebook et Twitter. Par ailleurs, le RFI Challenge App a été consacré, en 2017, à l'éducation des jeunes filles en Afrique. Ce concours, associé à l'émission de RFI Priorité Santé, a été lancé en décembre 2015. Il a favorisé pour sa première année en 2016 l'intégration des nouvelles technologies dans le secteur médical en Afrique francophone.

#### (f) L'évolution de MCD dans les environnements numériques

Monte Carlo Doualiya continue sa croissance. La conquête d'audience passe désormais par une meilleure diffusion des contenus et ce notamment via les canaux dédiés aux usages en mobilité, le développement des

<sup>1</sup> Rachat de Mashable par le groupe de presse américain Ziff Davis en fin d'année 2017.

initiatives vidéo<sup>1</sup> et la présence sur des agrégateurs d'informations en ligne. La prochaine refonte du site internet permettra de consolider l'audience en offrant une nouvelle plateforme qui complètera judicieusement son offre dédiée aux usages nomades.

## 2. Le développement de la présence mondiale des médias

La présence mondiale des médias de France Médias Monde a poursuivi son développement en 2017. Les objectifs afférents du COM ont été largement atteints, tant en ce qui concerne l'expansion de la diffusion et de la distribution internationale des services du groupe, que l'accroissement de leur audience ou encore la constitution et le déploiement d'un pôle consolidé d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement. On note cependant que certains résultats enregistrés en termes d'« *appréciation globale et de notoriété des chaînes dans leurs zones traditionnelles d'influence* » marquent un léger retrait par rapport aux objectifs du COM.

### a) Diffusion des médias de FMM

La diffusion des médias de FMM fait l'objet d'une présentation par médias (voir p. 21 à 27).

Le coût global de la distribution - diffusion de FMM s'élève au budget 2018 à 25,8 M€ (hors France 24 en espagnol). Il est constaté en 2017 une stabilisation des coûts de distribution et de diffusion par rapport à 2016, l'augmentation de certains contrats de distribution (notamment s'agissant de la migration de la diffusion de France 24 en HD) ayant pu être compensée par des économies sur certaines renégociations de contrats.

| Montants en millions d'euros                      | 2016 réel | 2017 réel |
|---|-----------|-----------|
| Frais de diffusion / distribution (coûts directs) | 26,45     | 26,39     |
| - RFI   | 8,12      | 7,57      |
| - France 24                                       | 14,4      | 14,89     |
| - MCD (y/c Chypre)                                | 3,94      | 3,93      |

### b) Audience agrégée des médias de FMM

L'audience agrégée (linéaire + numérique) des médias de France Médias Monde s'est établie en 2017 à 149,9 millions d'utilisateurs (ou contacts) hebdomadaires, soit un résultat en progression de 11 %. L'objectif fixé par le COM (132 millions) a été dépassé dès 2016.

<sup>1</sup> Les résultats démontrent la pertinence de la démarche avec plus de 1,5 million de vidéos vues, principalement via Facebook. Au global, les contenus audios et vidéos ont connu une croissance de plus de 32%.

## Évolution des contacts

|                                     | 2015 | 2016 | 2017  | 2020 |
|-------------------------------------|------|------|-------|------|
| Millions de contacts moyens/semaine | 120  | 135  | 149.9 |      |
| Objectif du COM                     | -    | 126  | 132   | 150  |

Source : France Médias Monde, rapport d'exécution du COM.

Ce résultat se répartit entre 107,3 millions de téléspectateurs et auditeurs linéaires (+ 3,6 % par rapport à 2016) et 42,6 millions de personnes fréquentant les environnements numériques qu'il s'agisse des environnements propres, à hauteur de 32,9 millions de personnes (+ 3%), ou partenaires<sup>1</sup>, pour 9,7 millions personnes. La fréquentation des environnements numériques est marquée par un développement important de l'usage en mobilité.






AUDIENCES DES MÉDIAS FMM EN 2017





|   | Audience hebdomadaire mesurée | Evolution (vs. 2016) | Rappel 2016 | Pays mesurés | Rappel 2016 | Fréquentation mensuelle environnements numériques | Evolution (vs. 2016) | Rappel 2016 |
|---|-------------------------------|----------------------|-------------|--------------|-------------|---|----------------------|-------------|
|  | <b>40,7m</b>                  | -1%                  | 41,3m       | 37           | 37          | <b>14,6 m</b>                                     | +7%                  | 13,7 m      |
|  | <b>5,4 m*</b>                 | NA                   | 7,3 m       | 19           | 18          | <b>1,9 m</b>                                      | +14%                 | 1,7 m       |
|  | <b>61,2 m</b>                 | +11%                 | 55,0 m      | 67           | 65          | <b>16,5 m</b>                                     | =                    | 16,5 m      |

\*Avec deux bassins d'audience importants pour la station faisant l'objet d'une situation locale très difficile (Irak et Syrie), la mise à jour des données de quantification des audiences de la station s'avère un exercice pour le moins complexe. En effet, si un certain nombre d'études menées au PMO en 2016 et 2017 font apparaître des résultats encourageants pour la chaîne (ses audiences ont doublé en Egypte et au Koweït, et l'ouverture d'une FM à Mascate a été un réel succès, puisque ses audiences ont été multipliées par 2 à Oman) corroborés par la croissance constatée sur ses environnements numériques, Or les dernières mesures réalisées en Syrie et en Irak masquent ces succès.

En 2017, France 24 a rassemblé 61,2 millions de téléspectateurs chaque semaine (+11 % par rapport à 2016), RFI compte 40,7 millions d'auditeurs hebdomadaires et Monte Carlo Doualiya 5,4 millions. Les trois chaînes du groupe cumulent en moyenne 42,7 millions d'utilisateurs dans leurs environnements numériques (incluant leurs partenaires) chaque semaine (contre 31 millions en 2016).

L'audience hebdomadaire<sup>2</sup> de ses principaux concurrents internationaux s'élève à 372 millions pour la BBC, 278 millions pour le Board of Broadcasting Governors (BBG) et 157 millions pour la Deutsche Welle (DW).

<sup>1</sup> Communautés sociales en forte croissance et des contenus toujours plus largement distribués via les partenaires externes de FMM (Facebook, Twitter, Youtube, MSN, etc).

<sup>2</sup> Il est à noter que les méthodes de mesures ne sont pas homogènes et portent sur des périmètres différents.

FMM diffuse dans 15 langues, contre 30 pour la BBC, 29 pour la DW et 58 pour BBG. France Médias Monde reste première en Afrique francophone devant les médias publics et privés internationaux.

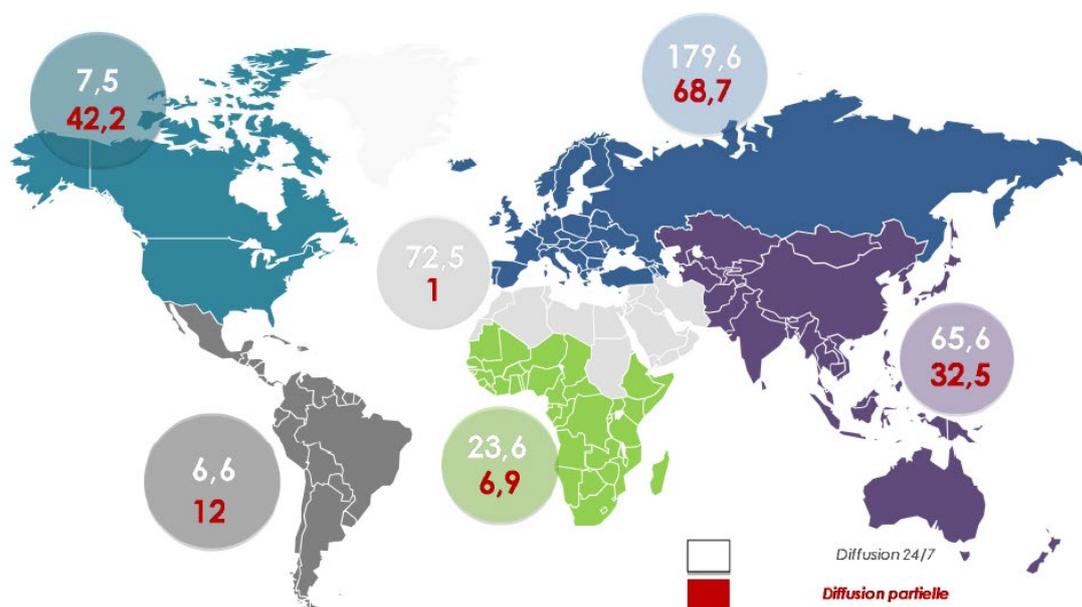
*c) Diffusion et audience de France 24*

(1) Une croissance de la diffusion freinée par les contraintes budgétaires

Au 31 décembre 2017, la distribution de France 24 (toutes langues, diffusion 24/7) s'établit à **355,5 millions** de foyers, soit une **progression nette de 22,6 millions** de foyers par rapport à 2016, soit un taux de pénétration de 57%<sup>1</sup>. France 24 est diffusé sur 32 empreintes satellitaires contre 55 et 54 pour CNN et BBC World News.

Malgré cette progression, la croissance du parc reste fortement freinée par les contraintes budgétaires qui privent France 24 de se développer dans certaines zones géographiques ou pays tels que l'Amérique du Nord, l'Océanie ou l'Inde, et qui ont même conduit l'entreprise à renoncer à certaines diffusions à New York et Los Angeles<sup>2</sup>.

REPARTITION DE LA DIFFUSION PAR ZONE  
EN MILLIONS DE FOYERS

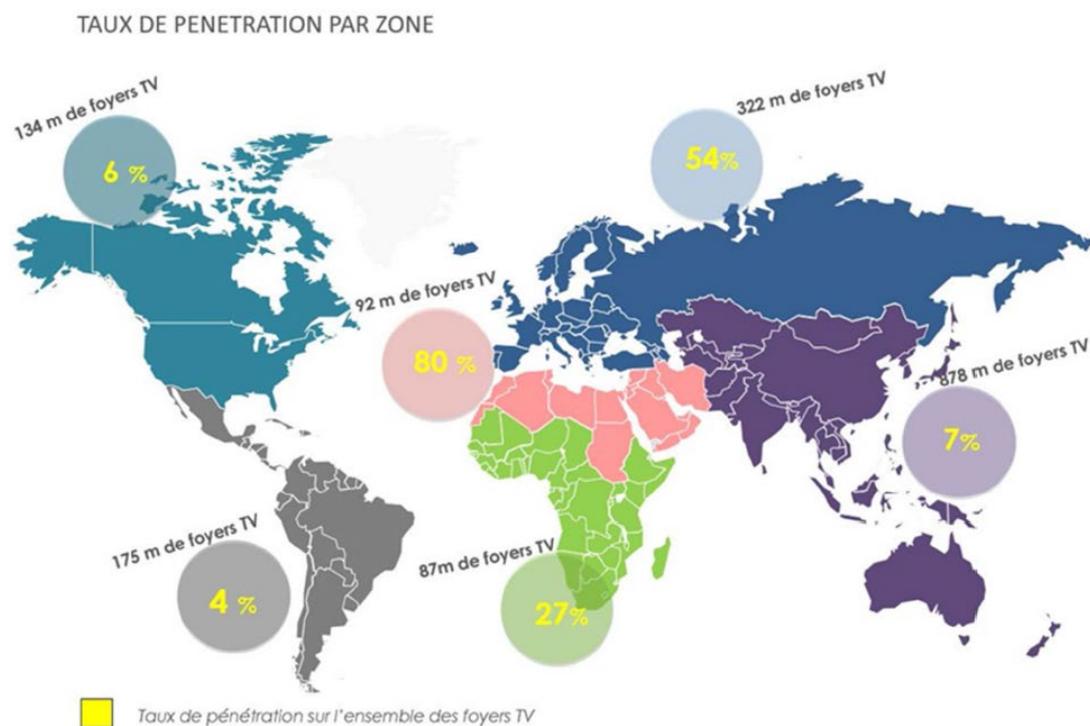


A fin 2017

(Source : Rapport d'activité 2017 de FMM)

<sup>1</sup> Sur 624 M de foyers TV numériques accessibles. On dénombre 1,8 Mds de foyer TV dans le monde dont 973 M de foyers TV numériques, mais 349 M sont situés dans des pays où les gouvernements n'autorisent pas l'accès à des chaînes étrangères.

<sup>2</sup> Arrêt en fin d'année 2017 de la diffusion suite au non renouvellement pour raisons financières de l'accord avec Charter (ex-Time Warner Cable). Une étude avait été menée en 2017 par Kantar TNS, juste avant la fin des contrats de distribution de France 24 à New-York et Los-Angeles ; cette dernière crédite la chaîne d'une audience de 4.4 millions de téléspectateurs par semaine.



(Source : Rapport d'activité 2017 de FMM)

(a) La forte progression de la diffusion sur la TNT en Afrique

Le développement de France 24 en Afrique subsaharienne s'inscrit dans un contexte d'intensification du paysage concurrentiel africain lié au renforcement des acteurs locaux et à l'action des groupes de médias internationaux. En parallèle du développement particulièrement recherché de la diffusion de la chaîne sur la TNT, une croissance de la diffusion sur les bouquets satellites est constatée, notamment en Afrique non francophone (Nigéria et Ghana), en Éthiopie et Afrique de l'Est

A fin 2017, la couverture globale déclarée par France 24 en Afrique subsaharienne s'établit à 23,6 millions de foyers, en hausse de 7,2 millions sur l'année (+44%) avec une forte croissance en Afrique non francophone qui représente 60% de la distribution sur la zone<sup>1</sup>.

Le satellite reste le réseau de diffusion dominant de la chaîne avec plus de 16 millions de foyers (68%) grâce à une forte percée de la diffusion « free-to-air ». France 24 continue cependant sa percée sur la TNT en Afrique, qui représente le 2<sup>ème</sup> réseau de diffusion de la chaîne en Afrique avec 4 millions de foyers, devant le câble.

Son taux de pénétration a été porté à 77 % (+ 18 points) grâce au déploiement sur la TNT dans des pays non francophones (Botswana, Kenya et Comores en 2017 qui s'ajoutent aux 15 pays africains déjà couverts en 2016). L'objectif du COM (62 %) en 2020 est d'ores et déjà atteint.

<sup>1</sup> Ces données ne sont pas exhaustives.

(b) Le lancement de France 24 en espagnol

Depuis son lancement, grâce à la signature d'une trentaine de nouveaux contrats, **la chaîne est désormais diffusée dans 17 des 19 pays hispanophones d'Amérique Latine** et est accessible dans 7,4 millions de foyers en 24h/24 auxquels s'ajoutent 12 millions de foyers en diffusion partielle au Mexique.

(c) Un renforcement de la présence au Viet Nam

France 24 a obtenu une licence de diffusion lui permettant de renforcer sa présence en y rendant accessible sa version en français. France 24 en français viendra s'ajouter à la chaîne en anglais, déjà diffusée au Vietnam dans 5,8 millions de foyers (soit 40% des foyers vietnamiens abonnés à une offre de télévision).

(d) L'élargissement de la diffusion en Haute Définition (HD)

Initiée en Asie, la diffusion en HD a été étendue, par trois nouveaux satellites, à l'Europe, à l'Afrique du Nord et au Moyen-Orient ainsi que sur le continent américain. L'objectif en la matière a été atteint à hauteur de 64 %.

**Bascule de France 24 en Haute Définition**

|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2020         |
|--|------|------|------|--------------|
| % de couverture primaire de France 24 basculée en HD | -    | 16 % | 64 % |              |
| Objectif du COM                                      | -    | -    | -    | 80 % à 100 % |

Source : France Médias Monde, rapport d'exécution du COM.

(e) Une croissance de la distribution en mode OTT (Over the top)<sup>1</sup>

La diffusion OTT linéaire représente 9,8 millions de foyers, soit seulement 2,8% de la distribution totale de la chaîne mais 15,8% de la progression enregistrée en 2017<sup>2</sup>. Ce constat ne doit cependant pas être perçu comme un basculement du marché de la diffusion broadcast traditionnelle (câble, satellite, IPTV...) vers la diffusion OTT. Ce mode de diffusion n'a pas vocation à se substituer au premier, mais à proposer des services additionnels. Elle offre aussi l'intérêt d'assurer à la chaîne une présence sur des marchés saturés ou - cas des Etats-Unis - devenus financièrement inaccessibles.

<sup>1</sup> La diffusion OTT (ou « Internet ouvert ») est un service de livraison d'audio, de vidéo et d'autres médias via l'Internet public sans la participation d'un opérateur de réseau traditionnel dans le contrôle ou la distribution du contenu. L'OTT est un marché largement porté par le développement de la consommation délinéarisée des programmes : VOD, SVOD (Netflix...), télévision de rattrapage. Les services OTT proposant des chaînes de télévision (diffusion linéaire) sont encore l'exception. Cependant, il s'agit d'un mouvement de fond, d'ampleur inégale selon les zones et les pays, mais mondial : le marché de l'OTT, qui était « trusté » par des pure players, fournisseurs d'équipements et services de streaming, est maintenant investi par les opérateurs traditionnels afin de proposer des programmes à la demande (VOD, TV de rattrapage) mais aussi des bouquets de chaînes de TV s'adressant à des marchés de niche.

<sup>2</sup> Notamment en Europe (Allemagne et Royaume-Uni... diffusion hybride TNT/OTT) qui représente plus de 80% de la distribution OTT globale de France 24 et 68% de la croissance enregistrée sur ce marché. L'OTT représente même le quart de la croissance enregistrée en Europe.

Pour autant l'abandon d'une diffusion par câble reste un préjudice lourd en termes d'audiences, il faut de nombreuses années pour que les téléspectateurs adaptent leurs modes de réception et reviennent vers l'offre supprimée<sup>1</sup>.

(f) Diffusion hors domicile

Fin 2017, France 24 couvre 2,2 millions de chambres d'hôtel en progression de 10%.

(g) Coûts de diffusion

**En 2017, le coût total de la diffusion s'élève à 13,65 M€.**

**Par mode de diffusion :**

- satellite : 6,9 M€ ;
- référencement câble, MMDS et ADSL : 3,3 M€ ;
- diffusion TNT : 2,5 M€
- autres (OTT ; décodeurs, call center, agents) : 0,9 M €

**Par zone géographique :**

- Europe : 4,9 M€,
- Afrique du Nord et Moyen-Orient: 2,9 M€ ;
- Afrique subsaharienne : 0,4 M€ ;
- Amérique: 2,2 M€ ;
- Asie-Pacifique : 1,4 M€ ;
- Outremer (TNT) : 1,9 M€

(2) Audiences

L'audience « linéaire » de France 24, mesurée dans 67 pays (sur 183 où la chaîne est présente), est en progression de 11 % par rapport à 2016, atteignant 61,2 millions de téléspectateurs chaque semaine.

Sur l'**Afrique francophone**, France 24 parvient à maintenir ses performances à un niveau élevé malgré un univers de plus en plus concurrentiel où nombre de chaînes de divertissement africaines se sont lancées et enregistrent de très fortes performances. Malgré ce contexte, France 24 reste la chaîne d'information internationale la plus regardée. Elle parvient également à se maintenir dans le top 10 des chaînes, tous genres confondus, les plus regardées quotidiennement dans la quasi-totalité des capitales mesurées<sup>2</sup> et dans le top 3 des cadres et dirigeants (*Étude Africascope 2017/2018 Kantar-TNS*).

Le **Maghreb** est en forte hausse (près de 3 millions de téléspectateurs hebdomadaires supplémentaires) tiré par les bons résultats obtenus au Maroc ainsi qu'une légère hausse en Algérie. France 24 est devenue la chaîne d'information internationale la plus regardée sur la zone, devançant l'ensemble de ses concurrentes, y compris les chaînes panarabes.

<sup>1</sup> Aux États-Unis, où le marché OTT est de loin le plus développé, les abonnés à un service de diffusion OTT linéaire représentent moins de 6% du marché (6 millions d'abonnés) alors que le câble et le satellite concentrent encore près de 90% des abonnés. L'érosion de la part de marché du câble et du satellite, bien que réelle, reste très lente.

<sup>2</sup> Y compris pour la première fois à Kinshasa.

**En Colombie, en Argentine et au Mexique**, France 24 a accru sa notoriété de 52% et doublé son audience en un an. Un tiers de ses téléspectateurs ont moins de 34 ans, et son public est majoritairement féminin, ce qui la distingue de ses concurrentes internationales.

La progression dynamique de ses audiences linéaires s'accompagne d'une évolution plus mesurée des audiences numériques. La fréquentation de France 24 sur ses environnements numériques propres est stable 16,5 millions de visites par mois en 2017. En 2017, **ce sont plus de 45 millions de vidéos (+25%)** qui sont vues chaque mois sur ses environnements numériques. Concernant les environnements numériques externes, la tendance à la consultation en mobilité (deux visites sur trois concernent un support mobile) des contenus accessibles se confirme.

(a) Les audiences de RFI

(i) *Couverture géographique et coût de diffusion*

RFI adapte ses modes de diffusion aux contextes locaux.

Fin 2017, RFI compte **156 fréquences FM dans le monde, un chiffre stable** en volume et en répartition par zone par rapport à 2016<sup>1</sup>. Le nombre de radios partenaires (diffusion partielle de la radio) a été porté à 1 482, soit 188 radios partenaires supplémentaires (+ 15 %), se répartissant essentiellement entre l'Amérique latine (+ 77), l'Afrique subsaharienne (+ 60) et l'Europe (+ 41).

Les coûts de diffusion sont les suivants :

- diffusion en ondes courtes : le coût de diffusion budgété en 2017 est de 1,8 M€
- 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 2017 à environ 0,9 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 4,1 M€.
- **au total 7,9 M€ dont 5,8 M € pour la diffusion en Afrique**

(ii) *Audiences*

En 2017, l'audience hebdomadaire linéaire de RFI, mesurée dans 37 pays (sur les 150 où la station peut être reçue, s'établit à 40,7 millions d'auditeurs, en très légère baisse par rapport à 2016.

<sup>1</sup> 3 fréquences FM ont été ouvertes aux Comores, 3 ont été fermées au Cap-Vert en contrepartie d'une reprise des programmes en portugais par la radio publique, la diffusion de RFI a repris à Kinshasa après 9 mois d'interruption.

En Afrique francophone, principal bassin où RFI concentre 73% de ses audiences hebdomadaires mesurées, la station a pâti de la fermeture de son émetteur FM à Kinshasa imposée par le gouvernement local durant 9 mois. Malgré ce contexte moins porteur, RFI parvient à se maintenir dans le top 5 des stations, tous genres confondus, les plus écoutées quotidiennement dans la quasi-totalité des capitales mesurées et voit son audience progresser en 2018, notamment à Kinshasa (*étude Africascope 2017/2018 Kantar TNS*). Sur le numérique, le trafic est en hausse avec près de 3,9 millions de visites chaque mois.

Au Maghreb, la baisse enregistrée est principalement liée au fait que RFI ne dispose pas de fréquences FM sur cette zone.

Les résultats en Europe sont en léger recul, principalement dû à la baisse enregistrée en Ile-de-France (-4%).

Si les audiences linéaires connaissent une légère diminution, les audiences numériques s'inscrivent en nette hausse. RFI enregistre au global une fréquentation de près de 14,6 millions de visites en moyenne par mois, soit une croissance de près de 7%<sup>1</sup>.

Suite aux importantes réformes menées, les sites en langues étrangères connaissent une fréquentation en hausse de 8% sur leurs environnements numériques qui dépassent les 4,5 millions de visites par mois<sup>2</sup>.

RFI en français enregistre cette année près de 10,7 millions de visites en moyenne par mois (+8% par rapport à 2016) et les versions en langues étrangères dépassent les 4,5 millions de visites par mois (+8%). Ces deux volumes de consultations établissent chacun un record de fréquentation. Cette performance est très largement soutenue par les consultations depuis les supports mobiles qui représentent une visite sur deux.

Le développement des langues étrangères est prolongé par des accords de syndication avec des acteurs localement

Enfin, avec plus de 9 millions de démarrages enregistrés en moyenne chaque mois, les contenus délinéarisés sons et vidéos écoutés de RFI progressent de 26%.

## (b) Les audiences de MCD

### (i) Couverture géographique et coût de diffusion

Monte Carlo Doualiya (MCD) est une radio de langue arabe<sup>3</sup>, diffusée en FM dans 13 pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, en ondes moyennes depuis Chypre et via 7 satellites. Les coûts de diffusion de s'élèvent 2,1 M€ en 2017.

<sup>1</sup> Cette performance est soutenue par les consultations sur les supports mobiles qui représentent une visite sur deux en 2017. En outre, avec plus de 9 millions de démarrages enregistrés en moyenne chaque mois, les sons et vidéos continuent de progresser avec une croissance de 26%.

<sup>2</sup> Cette croissance est relayée par la conclusion d'accords de syndication avec des acteurs localement implantés qui permettent une diffusion beaucoup plus large des contenus de RFI en langues. En 2017, on estime à 23,4 M le nombre de contacts exposés aux contenus chaque mois

<sup>3</sup> Budget 7,1 M€, effectifs : 52 ETP

Fin 2017, MCD disposait de 28 relais FM, un de plus qu'en 2016 grâce à l'ouverture d'une fréquence à Gaza dans les Territoires palestiniens. Comme en 2016, l'enjeu majeur a été de préserver le parc de fréquences (notamment en Irak et en Libye) et l'équilibre financier de la radio dans un contexte de hausse généralisée du prix des licences de diffusion radiophonique. Fin 2017, MCD compte 10 radios partenaires, deux de moins qu'en 2016 : - 2 au Maroc, - 1 en Jordanie, + 1 en Australie.

(ii) Audiences

L'audience de MCD, mesurée dans les 19 pays de sa diffusion (FM et ondes courtes), a été en 2017 de 5,4 millions d'auditeurs hebdomadaires.

La remise en service des émetteurs de MCD en Irak a permis de réactualiser les résultats d'audience linéaire en Irak et en Syrie et d'enregistrer pour ces deux pays une diminution de plus de 50% des audiences. En revanche, une forte hausse est enregistrée dans tout le reste de la zone de diffusion notamment en Égypte, au Koweït et à Oman.

Avec 1,9 million de visites mensuelles, la fréquentation des environnements numériques propres enregistre une progression de 14 %<sup>1</sup>.

(3) La diffusion sur le territoire national

S'agissant de la diffusion sur le territoire national<sup>2</sup>, 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 obtenu du CSA, le 30 novembre 2016, une attribution prioritaire de fréquences en RNT au format DAB+) pour RFI en français sur les agglomérations de Lille, puis ultérieurement de Lyon et Strasbourg.

<sup>1</sup> L'empreinte numérique de MCD – indicateur qui mesure le nombre de personnes touchées par l'exposition des contenus sur l'ensemble de l'univers numérique – continue de progresser en 2017 avec un résultat de plus de 10,5 millions de contacts exposés chaque mois.

<sup>2</sup> 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 a permis de rendre accessible la chaîne à 1 million de foyers supplémentaires). Elle est également diffusée sur l'ensemble du territoire sur le câble, le satellite et l'IPTV. Depuis le 1<sup>er</sup> 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 notoriété<sup>1</sup>, **vos Rapporteurs continuent de regretter ce manque d'ambition.**

*d) Le renforcement des actions de notoriété*

« Les taux d'opinions favorables évaluant les valeurs d'expertise, d'objectivité et de référence » observés en 2017 sont conformes aux objectifs chiffrés du COM.

Le CSA note toutefois une certaine érosion concernant l'appréciation de France 24 auprès du public cible des cadres et dirigeants en Afrique et de l'indicateur relatif à « l'appréciation globale des chaînes de FMM dans leur zone traditionnelle d'influence ». Pour autant, le Conseil observe que France 24 doit évoluer en Afrique dans un paysage audiovisuel toujours plus concurrentiel, avec l'émergence de nouveaux acteurs investissant massivement dans des campagnes de communication et que RFI et MCD conservent des niveaux de notoriété supérieurs à leurs concurrents les plus directs. Néanmoins, une attention particulière devra être portée à l'évolution de ces résultats, au regard de l'enjeu d'influence dans les régions concernées.

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. Pour 2017, la progression a été limitée à 0,08 M€. La contrainte a conduit à une diminution de 0,5 M€ dans le budget pour 2018. Il est peu probable qu'une relance intervienne en 2019 et que les objectifs du COM soient atteints.

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

A l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'Etat a décidé de rapprocher les forces de Canal France International (CFI) et FMM afin de garantir la pérennité de l'activité d'aide au développement des médias et de constituer un pôle d'expertise média intégré, consolidé et concurrentiel. **Les modalités de financement de ce rapprochement et le plan d'affaires de CFI pour les prochaines années ont fait l'objet d'un avenant au COM 2016-2020 soumis à votre Commission<sup>2</sup>.**

---

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

<sup>2</sup> En application des dispositions de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986. Sénat - Rapport d'information n° 1207 (2017-2018) sur le COM 2016-2020 entre l'Etat et FMM par Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Raymond Vall <https://www.senat.fr/rap/r17-120/r17-120.html>

CFI est devenue une filiale à 100 % de FMM. Cette acquisition a été financée par une augmentation de capital de FMM à due concurrence du prix de rachat, soit 1,9 M€ intégralement souscrite par l'Agence des Participations de l'Etat<sup>1</sup>. Ce rapprochement ne doit pas peser financièrement sur le budget de FMM. Le financement de CFI demeure intégralement assuré par une subvention allouée au titre du budget de l'aide publique au développement. Conformément à cet avenant, un contrat d'objectifs entre CFI et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères définit, pour la période 2018-2020, les axes stratégiques, les priorités opérationnelles, la trajectoire financière ainsi que les modalités de financement de l'opérateur<sup>2</sup>. Ce contrat a été adopté par le conseil d'administration de CFI le 11 janvier 2018.

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

FMM a poursuivi la mise en œuvre de l'accord d'entreprise signé en décembre 2015 ainsi que le déploiement d'un nouveau système d'information de ressources humaines.

Sur le plan financier, France Médias Monde présente un résultat net déficitaire de -1,5 M€. Cette situation est notamment due à une augmentation des départs non remplacés décidée en fin d'année 2017 qui a entraîné la prise en compte de coûts exceptionnels non budgétés sur cet exercice, afin d'assurer les conditions d'équilibre du budget 2018 (voir infra p. 35).

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

(1) La prévention des risques

France Médias Monde a poursuivi la modernisation de son dispositif de gestion des risques.

En 2017, FMM a souhaité mettre l'accent sur la prévention médicale des risques liés aux missions à l'étranger grâce à une surveillance et un accompagnement médical spécifiques des missions en zones à risques. En 2018, une partie des correspondants à l'étranger de RFI a fait grève le 17 septembre pour demander notamment le maintien de la couverture santé assurée par l'employeur. FMM a répondu à cette demande en concluant le 21 septembre avec les représentants des salariés un accord pour améliorer les conditions d'emploi et de rémunération de ses pigistes, correspondants et intermittents.

<sup>1</sup> Cette décision a été approuvée par l'Assemblée générale de FMM du 27 juin 2017.

<sup>2</sup> Le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères s'étant engagé à maintenir au moins jusqu'en 2020 la subvention d'équilibre versée à CFI au même niveau que celle de l'année 2017. Si tel n'était pas le cas, CFI devrait adapter en conséquence son niveau d'activité afin de préserver un budget à l'équilibre sans avoir à fragiliser financièrement son nouvel actionnaire.

France Médias Monde s'est par ailleurs engagée dans le COM 2016-2020 à améliorer la sécurité de ses systèmes d'information en lançant, avant 2020, un plan de sauvegarde de l'activité, un plan de continuité d'antennes et un plan de reprise d'activité. A partir de 2016, le groupe a commencé à développer un plan de sauvegarde des programmes qui recourt à un stockage externe chez un prestataire. Le premier niveau du plan de sauvegarde est opérationnel depuis fin 2017.

(2) La gestion des ressources humaines

Le COM 2016-2020 fixe pour objectif au groupe de maîtriser ses charges en plafonnant la progression des coûts de personnel à un rythme moyen annuel de 1,5 % entre 2016 et 2020, rythme correspondant à une stabilisation à un niveau équivalent à 54 % des charges d'exploitation. Cet engagement fait l'objet d'un suivi annuel par le septième des neuf indicateurs du COM 2016-2020. Selon les comptes sociaux, les charges de personnel s'élèvent en 2017 à 144,1 M€, contre 140,4 M€ en 2016, soit une progression de 2,6 %.

France Médias Monde a signé le 31 décembre 2015 un accord d'entreprise qui unifie les régimes sociaux de France 24, de RFI et de MCD. Cet accord conduit notamment à relever la durée de travail des collaborateurs de RFI et de MCD et à abaisser celle des salariés de France 24.

Le COM 2016-2020 demande à FMM d'appliquer les dispositions relatives au nouvel accord et de veiller à leur transposition dans son système d'information des ressources humaines. La nouvelle durée du travail est entrée en vigueur en 2017 à RFI et MCD. A France 24, la baisse du temps de travail se traduit par un régime plus favorable de vacances, qui n'a pu être mis en place que partiellement au début de l'année 2018. S'agissant de la transposition dans le système d'information des ressources humaines, un nouvel outil harmonisé de gestion de la paie a été déployé au cours de l'année 2017.

Les engagements en matière d'égalité entre les hommes et les femmes et en matière de diversité En 2017, France Médias Monde a rempli les objectifs du COM 2016-2020 en matière d'égalité entre les hommes et les femmes.

La proportion des mesures individuelles a été plus élevée en faveur des femmes (54 %) alors qu'elles ne représentent que 50 % de l'effectif du groupe. En revanche, la part des femmes dans l'encadrement journaliste, tout en respectant la demande du COM 2016-2020, se maintient légèrement en deçà de la parité (44 %).

S'agissant de la diversité, le COM 2016-2020 demande, d'une part, de conclure un accord sur l'emploi des personnes handicapées dans le respect de la loi du 11 février 2005 et, d'autre part, d'appliquer le plan d'action sur le contrat de génération conclu en 2014. La négociation de l'accord sur l'emploi des personnes handicapées avec les représentants du personnel a été ouverte fin 2017, et un accord a été signé le 11 octobre 2018. Le plan d'action sur le

contrat de génération a été suivi, avec notamment le renouvellement du partenariat avec l'association Passeport Avenir.

(3) La stratégie d'investissement<sup>1</sup>

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**, les travaux de création de la nouvelle régie finale se sont poursuivis en 2017, en intégrant la nouvelle antenne en espagnol et la possibilité de réaliser un décrochage programme en français pour l'Afrique. Cette régie finale a été mise en production début 2018 clôturant le projet de migration HD.

**S'agissant de la production radio**, les investissements visent principalement au maintien et au renouvellement des équipements avec un accent particulier porté sur le développement de la radio visuelle.

## B. LES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES DU CONTRAT EN 2017 ET 2018

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les comptes de résultats réels de FMM pour 2016, et 2017 et prévisionnel pour 2018.

| <i>en millions d'euros</i>                            | Réel<br>2016   | Budget<br>2017 | Réel<br>2017   | Budget<br>2018 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Produits d'exploitation</b>                        | <b>252,9</b>   | <b>260,9</b>   | <b>261,5</b>   | <b>268,9</b>   |
| Dotation publique d'exploitation                      | 244,0          | 251,5          | 251,5          | 257,8          |
| Ressources propres                                    | 8,9            | 9,4            | 9,9            | 11,1           |
| Publicité/parrainage                                  | 3,9            | 4,4            | 3,7            | 4,0            |
| Diversification et autres ressources propres          | 5,0            | 4,1            | 4,4            | 4,3            |
| Subventions bailleurs internationaux                  | -              | 0,8            | 1,8            | 2,8            |
| <b>Charges d'exploitation</b>                         | <b>(252,7)</b> | <b>(260,6)</b> | <b>(262,7)</b> | <b>(268,6)</b> |
| Coût des grilles de programmes                        | (174,9)        | (176,7)        | (177,1)        | (178,8)        |
| Rédactions  | (116,4)        | (116,7)        | (117,6)        | (118,3)        |
| RFI   | (52,7)         | (53,2)         | (53,4)         | (53,8)         |
| France 24   | (56,4)         | (56,4)         | (57,2)         | (57,3)         |
| MCD   | (7,2)          | (7,1)          | (7,0)          | (7,2)          |
| Coûts techniques (DTSI)                               | (58,4)         | (60,0)         | (59,6)         | (60,5)         |
| Dvpt offre en espagnol                                | 0              | 2,9            | (3,1)          | (7,3)          |
| Environnement numérique                               | (7,5)          | 8,1            | (7,2)          | (7,9)          |
| Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) | (26,5)         | (27,4)         | (26,4)         | (25,8)         |
| RFI   | (8,1)          | (8,0)          |                | (7,8)          |
| France 24   | (14,4)         | (15,4)         |                | (14,0)         |
| MCD   | (3,9)          | (3,9)          |                | (4,0)          |
| Marketing & communication                             | (3,4)          | (3,6)          | (3,5)          | (3,3)          |
| Projets financés par subventions                      |                | (0,8)          | (1,8)          | (2,8)          |
| Directions communes/supports et moyens généraux       | (40,5)         | (41,0)         | (43,6)         | (42,7)         |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                        | <b>0,2</b>     | <b>0,3</b>     | <b>(1,2)</b>   | <b>0,3</b>     |
| <b>Autre résultats</b>                                | <b>0,2</b>     | <b>(0,3)</b>   | <b>(0,3)</b>   | <b>(0,3)</b>   |
| <b>Résultat net</b>                                   | <b>0,05</b>    | <b>0,0</b>     | <b>(1,5)</b>   | <b>0,0</b>     |
| <b>Masse salariale</b>                                | <b>(138,2)</b> | <b>(142,5)</b> | <b>(140,1)</b> | <b>(145,1)</b> |

<sup>1</sup> Idem p. 29

## 1. Le bilan de l'exécution budgétaire 2017

### a) Les produits d'exploitation

**Les produits d'exploitation sont en augmentation de 8,6 M€ (+ 3,4%) par rapport à 2016 et atteignent 261,5 M€.**

Les ressources publiques allouées, 251,6 M€, progressent de 7,53 M€ (+ 3,1 %). L'exercice 2017 constitue la première année d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 et respecte le compte de résultats analytique prévisionnel du plan d'affaires annexé.

Les ressources propres s'élèvent à 9,93 M€ (+11,5%)<sup>1</sup>.

En 2017, les recettes publicitaires diminuent à 3,73 M€ (contre 3,92 en 2016), et restent inférieures de 0,8 M€ au montant prévu au budget, qui avait, une fois encore, surestimé de 18 % le montant attendu. Cette atonie des ressources publicitaires touche autant celles de RFI dont la commercialisation est réalisée par une régie interne (- 9,0%) que celles de France 24, commercialisées par France-Télévisions Publicité (FTP), qui stagnent.

Les autres ressources propres passent de 4,98 M€ en 2016 à 6,20 M€ en 2017 mais sont en grande partie gagées par des prestations réalisées.

Cette progression est principalement liée à la forte augmentation des subventions européennes, qui passent de 0,67 M€ en 2016 à 1,77 M€ en 2017 en raison du financement par la Commission européenne du lancement du portail *Info-Migrants* à concurrence des charges de ce projet (voir supra p. 18).

La légère augmentation des **autres ressources propres** (hors subventions des bailleurs de fonds internationaux) qui passent de 4,31 M€ en 2016 à 4,43 M€ en 2017, est principalement due à l'augmentation des produits de diversification (accords de syndication, vente de contenus, audiotel, etc.) et du chiffre d'affaires réalisé par l'Académie sur les prestations de formation payantes qui permettent de compenser la légère baisse des recettes issues de la commercialisation des éditions musicales (après une année 2016 exceptionnellement élevée). La location aux sociétés BBG et TWR d'une partie de l'émetteur en ondes moyennes de Chypre ainsi que la refacturation des coûts d'énergie associés ont représenté un chiffre d'affaires de 1,80 M€, stable par rapport à 2016.

### b) Les charges d'exploitation

En 2017, les charges d'exploitation s'élèvent à 262,7 M€, en augmentation de 9,983 M€ par rapport à 2016, soit + 3,9 %.

Les principaux facteurs d'évolution sont les suivants :

- une augmentation du coût des grilles de programme de 2,33 M€ (+ 1,3%)<sup>1</sup>, liée à une augmentation des coûts techniques de production

---

<sup>1</sup> Mais restent globalement en dessous des objectifs du COM qui prend en compte les ressources propres hors subventions.

(+ 1,13 M €), et du coût des rédactions (+ 1,19 M €)<sup>2</sup>) principalement, France 24 (57,15 M € contre 56,45 en 2016) et RFI (53,43 M€ contre 52,76) alors que celle de MCD diminue de 0,18 M€ ;

- les coûts de lancement de France 24 en espagnol (+ 3,1 M €) ;
- l'augmentation des coûts de fonctionnement généraux (+ 3,8 M €)<sup>3</sup>
- compensée par une baisse sensible des coûts de distribution et de diffusion (-0,6 M€) et du coût des environnements numériques (hors rédaction) qui baisse de 0,3 M€<sup>4</sup> et celle du poste « communication et marketing » (-0,08 M€)<sup>5</sup> est stable.

La masse salariale représente près de 54 % 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 2016 et 2017, la masse salariale a augmenté de 1,9 M€ (140,06 M€ en

---

<sup>1</sup> Hors le lancement de France 24 en espagnol. Cette évolution prend en compte la poursuite de la mise en œuvre de l'accord d'harmonisation sociale au sein des différentes rédactions et de la direction technique, l'évolution de l'activité des rédactions marquée principalement par la consolidation des développements réalisés en 2016 : renfort de nouvelles émissions lancées en 2016, l'augmentation des coûts technique notamment des amortissements (suite aux importants investissements réalisés pour migrer en HD tous les équipements de production et diffusion) et le glissement de la masse salariale pour toutes les rédactions et la direction technique, les charges de personnel représentant pour les seules rédactions plus de 70 % de leur coût.

Ces augmentations sont en parties compensées par la réalisation d'économies liées au départ de collaborateurs non remplacés et à des renégociations de contrats techniques qui ont permis de limiter la progression du coût des offres linéaires et numériques à + 1,3 %.

<sup>2</sup> France 24 590 ETP, RFI 569 ETP, MCD 80 ETP.

<sup>3</sup> Ce poste de dépenses prend en compte le coût des directions supports et transverses (hors communication/marketing), les loyers et charges locatives, la logistique, les assurances, impôts et taxes, provision pour retraite, restaurant d'entreprise et autres dépenses sociales (CE, médecine du travail, ...), etc. Après plusieurs années successives de baisse, les coûts des directions communes et moyens communs s'inscrivent en hausse de 3,7 M€.

Cette évolution est due à la prise en compte de charges exceptionnelles liées à d'importants coûts d'accompagnement de la mise en place du nouvel outil de paie (0,6 M€) d'une part, à la hausse, à titre exceptionnel, des indemnités de départs et litiges (4,0 M€ en 2017 vs 2,2 M€ en 2016) dans le cadre de la politique volontariste de FMM de réaliser un volume de départs non remplacés plus important que prévu pour pouvoir bénéficier en 2018 de gains de productivité indispensables afin de limiter la masse salariale dans un contexte de progression de la dotation publique moindre que prévue au COM, en 2018.

Hors ces éléments exceptionnels, donc à périmètre strictement comparable, les coûts des directions communes et moyens communs n'augmentent que de 1,3 M€ entre 2016 et 2017.

<sup>4</sup> Les moyens consacrés aux environnements numériques (hors rédactions numériques déjà intégrés dans les offres linéaires et numériques) s'élèvent à 7,19 M€ en 2017. Ils s'inscrivent en baisse, du fait de la prise en compte d'économies pérennes significatives (renégociation bande passante, internalisation de prestataires et du report sur 2018 de la création de certains postes numériques prévus dans le budget).

Pour apprécier l'effort global fait par l'entreprise dans le cadre de sa transformation numérique, au-delà du seul coût de la direction des environnements numériques, il convient également de prendre en compte les moyens des rédactions numériques. Sur cette base, FMM consacre ainsi à sa transformation numérique près de 6 % de son budget global.

<sup>5</sup> Voir supra p. 28.

2017 contre 138,22 M€ en 2016)<sup>1</sup> soit une augmentation limitée à + 1,84 M€ (+ 1,3 %) restant dans l'enveloppe prévue au COM et prenant principalement en compte :

- le glissement de la masse salariale dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) (+1,1 M €),
- et les évolutions liées à l'activité de FMM (effet report en année pleine de la participation de France 24 à la chaîne *franceinfo*, lancement du projet *Info-Migrants* et de France 24 en espagnol, etc.),
- en partie compensés par la baisse de la variation de provision pour congés et RTT, une économie ponctuelle sur le coût de l'accord d'entreprise (suite au décalage à 2018 de la mise en œuvre des nouveaux plannings de France 24) et la réalisation de nouveaux gains de productivité importants (départs non remplacés).

Le nombre d'ETP s'est élevé à 1766 en 2017 contre 1836 en 2016.

#### Évolution des effectifs (ETP en moyenne annuelle)

|                                 | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2016<br>retraité | 2017    | 2017<br>nouvelle<br>méthode |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------|---------|-----------------------------|
| Effectifs totaux                | 1 703 | 1 714 | 1 762 | 1 808 | 1 836 | 1 747            | 1 766   | 1 750                       |
| Permanents                      | 1 206 | 1 191 | 1 275 | 1 310 | 1 334 | 1 334            | 1 346   | 1 330                       |
| Non permanents                  | 497   | 523   | 487   | 498   | 502   | 413              | 420 (1) | 420                         |
| % des emplois<br>non permanents | 29,1  | 30,5  | 27,6  | 27,5  | 27,3  | 23,6             | 23,8    | 24                          |

(1) Hors correspondants salariés.

Source : France Médias Monde, rapport d'exécution du COM, RSE 2017

Comme le précise le CSA dans son rapport, « la part des emplois non permanents diminue fortement en 2017 en raison de la décision de FMM de ne plus comptabiliser les correspondants étrangers salariés au sein de ses effectifs à partir de 2017. L'entreprise justifie ce choix par la difficulté inhérente au décompte de cette profession<sup>2</sup>. Cette nouvelle méthodologie de calcul diminue la part des emplois non-permanents<sup>3</sup>, (...) bien que les correspondants salariés continuent à être intégrés aux charges de personnel (y compris après retraitement) ». Elle

<sup>1</sup> Hors des coûts des litiges et départs transactionnels qui s'élèvent à 4,0 M€ en 2017 versus 2,2 M€ en 2016.

<sup>2</sup> Le décompte des correspondants en ETP procédait jusqu'à présent d'une méthodologie complètement théorique qui ne reflète pas la réalité et peut induire des erreurs d'interprétation. Seule l'évolution des dépenses de personnel liées aux correspondants salariés (qui reste stable d'une année sur l'autre est significative).

<sup>3</sup> Suite à la politique importante de transformation d'emplois précaires en emplois permanents menée depuis 2013, FMM a pu réduire le taux de recours aux personnels non permanents qui se stabilise ces dernières années autour de 24 %. Le taux de recours aux non-permanents, notamment pigistes, reste structurellement élevé compte tenu des spécificités des activités de FMM : pénibilité du travail de nuit nécessitant d'avoir un important vivier de pigistes, difficulté de recruter en CDI des journalistes anglophones ou arabophones.

provoque également une baisse des effectifs totaux de 70 ETP, bien qu'à périmètre constant ces effectifs aient progressé » de 23 ETP<sup>1</sup>.

En outre, à partir de 2017, une nouvelle méthode de décompte des effectifs permanents est entrée en vigueur pour prendre en compte l'impact de la maladie et de la maternité, avec effet à la baisse.

**Si vos rapporteurs se félicitent de la mise en œuvre de méthodologies plus scientifiquement fondées pour décompter les effectifs, ils regrettent que ces changements interviennent en cours d'exécution du COM, ce qui rend plus compliqué le suivi de certains indicateurs. Ils demandent en conséquence à FMM, soit de réaliser un retraitement des exercices antérieurs, soit de produire pour les exercices à venir des décomptes selon les deux méthodes mises en œuvre.**

FMM occupe deux bâtiments à Issy-les-Moulineaux, formant un ensemble immobilier de 21 000 m<sup>2</sup>. 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€.

À cela s'ajoute la prise à bail début 2017 d'un plateau immobilier supplémentaire de 1000 m<sup>2</sup> 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.

*c) Un résultat net déficitaire pour la première fois depuis cinq années*

**Sur le plan financier, France Médias Monde affiche une perte exceptionnelle de - 1,5 M€ en 2017, pour la première fois de son histoire, du fait de la prise en compte de coûts exceptionnels liés à des départs de collaborateurs non remplacés. Cette politique de départs s'est imposée à l'entreprise au cours du dernier trimestre 2017 afin de dégager, en 2018, les gains de productivité nécessaires pour compenser une augmentation de dotation publique moindre que prévue (6,2 M€ contre 8,1 M€ prévus au COM) et donc préserver l'équilibre financier de l'entreprise.**

<sup>1</sup> 69 embauches en CDI et 46 départs. Cette hausse prend principalement en compte l'effet en année pleine de la participation de France 24 à la chaîne franceinfo et le lancement du portail Info-migrants, qui ne pouvaient être réalisés qu'avec le recours à du personnel salarié de l'entreprise. Elle prend également en compte les autres évolutions de l'activité comme la création d'un service achat, le renfort de la coordination antenne, de la gestion du trafic et de l'organisation de France 24 (rédactions numérique et arabophone), ainsi que l'augmentation du nombre de pigistes de remplacement due au non report des congés, RTT et récupérations. Ces évolutions sont en partie compensées par l'augmentation des départs non remplacés.

Ceci s'est traduit sur l'année 2017 par une augmentation de 3,2 M€ du coût des départs et litiges qui a pu être qu'en partie financée par l'optimisation de l'organisation des congés et l'arrêt définitif de la possibilité de report de congés d'une année sur l'autre (0,6 M€) ainsi que par une économie ponctuelle sur l'harmonisation sociale dans le cadre du décalage de la mise en œuvre de l'allègement du temps de travail chez France 24 (1,1 M€). Ainsi, en dépit de l'importance du volume des départs et litiges supportés en 2017, sa perte a été limitée à - 1,5 M€.

Cette perte à caractère exceptionnel est absorbable par les capitaux propres de FMM (6,0 M€ à fin 2017 hors subventions d'investissements et avant prise en compte de la perte de 2017).

## 2. L'exercice budgétaire 2018

### a) Les produits d'exploitation

**En budget 2018, les produits d'exploitation s'élèvent à 268,85 M€.**

**La loi de finances pour 2018 a prévu une dotation de ressources publiques de 257,75 M€ HT, en hausse de + 6,2 M€ (+ 2,5 %) en retrait de 1,9 M€ par rapport à la trajectoire du COM de FMM signé en avril 2017.**

**Les ressources propres sont estimées à 11,10 M€ (contre 9,93 M€ en 2016), soit une progression de 1,8%.**

Cette évolution est principalement due à l'augmentation des subventions des bailleurs de fonds internationaux, qui représente à elle-seule + 0,99 M€<sup>1</sup> et trouve sa contrepartie dans la hausse à due concurrence des charges liées aux projets que ces subventions financent (*Info-migrants*<sup>2</sup>, *Planète radio*<sup>3</sup>, etc.), donc sans impact sur le résultat budgétaire de l'entreprise.

Hors subventions des bailleurs de fonds internationaux, les ressources propres de FMM devraient s'élever en 2018 à 8,34 M€ (8,28 M€ en 2017). Les principales évolutions sont les suivantes :

- l'objectif de recettes publicitaires de 4,03 M€, en augmentation de 0,20 M€ (+ 5,1 %) s'inscrit cependant en retrait de 0,7 M€ par rapport au COM.

- une quasi stabilité des recettes publicitaires de France 24, mais un objectif en retrait de 0,6 M€ par rapport au COM **du fait de la très mauvaise performance réalisée par France Télévisions Publicité (FTP) pour France 24 en 2017, et non rattrapée en 2018**<sup>4</sup> ;

<sup>1</sup> A hauteur de 2,76 M€ en 2018 versus 1,77 M€ en 2017

<sup>2</sup> Lancé début 2017 en trois langues (arabe, français et anglais) le site est reconduit en 2018 dans un périmètre élargi à une nouvelle langue (+ 0,3 M€),

<sup>3</sup> (+ 0,4 M€).

<sup>4</sup> La convention entre FMM et FTP a été renouvelée en 2015 jusqu'au 31 juillet 2018. FMM avait, en 2014, envisagé la ré-internalisation de la commercialisation des espaces publicitaires de France 24. Dans leur précédent avis, vos Rapporteurs estimaient que, devant les carences de FTP, cette

➤ la prise en compte de l'accès à la publicité de marque pour RFI en Ile de France, à l'instar de ce qui a été déjà fait pour Radio France et conformément à l'engagement pris par l'État dès 2016 dans le cadre du COM de FMM mais qui ne trouvera pas sa concrétisation en 2018, le ministère de la culture et de la communication se montrant extrêmement timides alors même que l'enjeu est faible pour le marché publicitaire (0,2 M € en année pleine) et qu'il a autorisé cette modification pour Radio France dès 2016<sup>1</sup>.  
**Vos rapporteurs estiment cette différence de traitement injustifiée.**

➤ une légère augmentation de l'objectif de recettes publicitaires sur MCD.

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 quasi-stabilité des autres ressources propres à hauteur de 4,31 M€, soit une diminution de 0,14 M€<sup>2</sup>.

#### *b) Les charges d'exploitation*

Les charges d'exploitation représentent un montant de 268,55 M€. Leur évolution prend principalement en compte :

- une augmentation des dépenses liée à l'effet, en année pleine, du lancement de France 24 en espagnol (+ 3,77 M €) pour s'établir à 7,30 M€,
- la poursuite de la transformation numérique (+0,52 M€),
- les glissements inéluctables des dépenses courantes : masse salariale, amortissements (+1,50 M €), etc.

Les glissements portent principalement sur les coûts des grilles de programmes (la masse salariale représente plus de 70% du coût des rédactions), sur les environnements numériques et sur les directions

---

*option devait 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. Avis n° 110 (2017-2018) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Raymond Vall sur le projet de loi de Finances pour 2018, Avances à l'audiovisuel Public p. 351 et suiv : <http://www.senat.fr/rap/a17-110-10/a17-110-101.pdf>*

<sup>1</sup> *Le récent rejet par le Conseil d'Etat du recours des radios privées contre le décret assouplissant les règles appliquées à la publicité sur les radios publiques de Radio France devrait faciliter la modification du Cahier des charges de FMM en ce sens dans un délai rapide.*

<sup>2</sup> *Due à la légère baisse du chiffre d'affaires de l'Académie de formation. Les autres ressources commerciales (éditions musicales, syndication de contenus, ventes de services, partenariats, distribution payante) et les refacturations de prestations à des tiers (principalement la location à BBG et TWR d'un des émetteurs OM à Chypre) restent globalement stables.*

communes et moyens généraux et sont plus ou moins compensés par des économies de gestion.

**Les coûts des grilles de programmes** (hors nouvelle offre en espagnol) progressent de + 1,2 % en prenant en compte principalement<sup>1</sup> :

- les évolutions de masse salariale liées aux glissements inéluctables et à la mise en œuvre de l'accord d'entreprise ;
- la revalorisation des pigistes et intermittents (reconnaissance de l'ancienneté) ;
- la création de trois postes au sein des rédactions numériques dans le cadre de la poursuite de la transformation numérique de l'entreprise ;
- la nouvelle convention d'archivage avec l'INA.

Ces facteurs inéluctables sont en partie compensés par les gains de productivité réalisés dans le cadre de départs de collaborateurs non remplacés et les nouveaux efforts pour encore accroître l'allègement de ses grilles de programmes.

Au niveau des coûts techniques, l'augmentation du budget de la DTSI est due principalement à la hausse importante (+ 1,5 M€) des amortissements (conséquence des lourds investissements réalisés ces dernières années notamment pour migrer en HD les installations techniques de France 24) et à la sécurisation de l'entreprise (systèmes et réseaux), en partie compensés par des efforts supplémentaires d'économies (gains de productivité et renégociation de contrats) et rationalisation d'activités.

Au sein de la direction des environnements numériques, trois postes sur le numérique viennent s'ajouter aux trois postes créés au niveau des rédactions. De plus, le budget 2018 de la direction des environnements numériques prend en compte certains glissements de charges inhérents à son activité (renfort acquisition de trafic et développeurs, hausse des amortissements). Ces dépenses sont partiellement compensées par les économies générées en 2018 dans le cadre de l'internalisation de prestataires et de l'effet, en année pleine, de la renégociation en 2017 du contrat « bande passante ».

Les **directions communes et moyens généraux** prennent en compte les coûts de personnel et fonctionnement des directions communes (20,47 M€ dont 11,71 M€ pour les fonctions supports administratives et 8,76 M€ pour les directions transverses), ainsi que les moyens communs pour un montant total de 22,22 M€ prévu en 2018.

Les coûts sont en baisse de - 1,6 M€ du fait des gains de productivité dégagés par quelques départs non remplacés, de la baisse des coûts d'accompagnement du déploiement du nouveau système d'information ressources humaines (SIRH) et de la poursuite des économies sur l'ensemble des frais généraux de l'entreprise. Ces effets favorables permettent notamment de financer certaines évolutions de charges inéluctables (renfort de la sécurité du bâtiment, indexations contractuelles des baux immobiliers et autres contrats d'entretien et RIE, hausse des amortissements liée aux aménagements du bâtiment, etc.) et de renforcer certaines directions fonctionnelles pour répondre à de nouvelles obligations légales qui s'imposent à l'entreprise et dont les enjeux sont très importants (Règlement Général sur la Protection des Données, loi Sapin 2, etc.).

Ces évolutions ont été en partie compensées par la poursuite des gains de productivité et des économies qui, pour la première fois en 2018, commencent à toucher le cœur de métier de l'entreprise : l'éditorial (avec

---

<sup>1</sup> Concernant plus particulièrement France 24, l'augmentation du budget de la rédaction prend principalement en compte la revalorisation des pigistes et intermittents (France 24 étant la rédaction la plus impactée par cette revalorisation) ainsi que les effets, en année pleine, de l'harmonisation sociale (avec notamment le décalage de la mise en œuvre de l'allègement du temps de travail qui ne sera finalement effectif que début 2018).

l'allègement des grilles de programmes pendant les vacances scolaires et la baisse du budget des opérations spéciales), la distribution avec le retrait de certaines zones ou vecteurs (- 0,66 M€) et les dépenses de communication et marketing (- 0,25 M€) alors que le COM prévoyait initialement leur renforcement<sup>1</sup>.

#### **Impact des contraintes budgétaires sur la diffusion/distribution**

Le budget 2018 consacré aux frais de diffusion et de distribution s'inscrit en baisse de - 2,5 %. Cette réduction, induite par les contraintes budgétaires imposées à FMM, prend en compte des évolutions contrastées d'un média à l'autre :

- **une baisse des coûts de distribution de France 24 : réduction de la distribution aux États-Unis avec l'arrêt de la diffusion en anglais sur le câble à New York et Los Angeles (fin du contrat Time Warner), arrêt du contrat Telenor (distribution en Scandinavie), remise en cause de la diffusion en HD sur ASTRA.** Outre leur contribution à l'équilibre budgétaire globale de l'entreprise sur 2018, ces économies permettent également de financer le passage en HD de la distribution en Europe ainsi que l'accompagnement indispensable de la diffusion sur la TNT en Afrique ;
- une augmentation des coûts de diffusion de RFI liée à la hausse inéluctable des licences de diffusion en Afrique. Cette augmentation est en partie compensée par un effort de rationalisation de la diffusion de RFI, tant en ondes courtes qu'en FM ;
- un effet de change favorable sur les contrats de distribution libellés en dollars et une légère augmentation de coût de la diffusion de MCD

En 2018, la masse salariale<sup>2</sup> est en hausse de 5 M€ par rapport à 2017, pour atteindre 145,1 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*, *Info-Migrants*) et de renforcements divers (direction des achats et cybersécurité),
- de la poursuite des mesures d'harmonisation sociale (+ 1,9 M €)
- du glissement de la masse salariale dans la cadre de la NAO (+ 2 M€).

*c) Le budget 2018 prévoit un résultat net à l'équilibre.*

Sur l'exercice 2018 et par rapport aux prévisions du COM 2016-2020 en raison de l'abondement en ressources publiques insuffisant (-1,9 M€), d'une baisse attendue des ressources publicitaires (-0,7 M€)<sup>3</sup>, de l'impact

<sup>1</sup> Le budget prévu pour 2018 est le plus bas depuis l'origine de FMM avec une enveloppe limitée à 1,0 M€ pour financer toutes les opérations de communication et marketing du groupe.

<sup>2</sup> Sans le coût des litiges et transactions.

<sup>3</sup> Compte tenu de la non modification du cahier des charges de FMM pour autoriser la publicité de marque sur RFI en Ile-de-France (- 0,2 M €).

lourd des accords de revalorisation des pigistes et intermittents<sup>1</sup> (0,6 M€) et du nécessaire renforcement du dispositif sécuritaire de l'entreprise<sup>2</sup> (0,3 M€) et de l'effet des nouvelles obligations pesant sur l'entreprise (RGPD, Sapin 2) et des évolutions inhérentes à son activité courante (stabilisation du système d'information RH, hausse des amortissements, accord INA...) (1 M€), c'est **une « impasse budgétaire » de 4,5 M€** que FMM doit financer par des économies afin de maintenir ses comptes en équilibre.

Le COM prévoyait 1 M€ de gains de productivité, cet objectif va être doublé notamment grâce à l'anticipation à la fin d'année 2017 de départs non remplacés. Certaines économies supplémentaires pourront être réalisées par rationalisation et optimisation de certaines charges, mais **désormais l'allègement des programmes et de la diffusion/distribution sont engagées à hauteur environ de 2 M€.**

Enfin, un risque financier non évalué à ce jour pourrait résulter de la fin de l'accord sur la plateforme *Mashable-France 24* à la suite de la reprise de ce groupe par Ziff Davis qui ne partage pas les mêmes objectifs éditoriaux et commerciaux.

Le renégociation du contrat avec la SPRE (société pour la perception de la rémunération équitable)<sup>3</sup> pourrait permettre une économie récurrente en année pleine et une reprise de provisions et alléger certaines contraintes, mais la conclusion de l'arbitrage menée par le ministère de la culture et de la communication tarde à se concrétiser par un accord en bonne et due forme<sup>4</sup> et n'aura pas d'impact en 2018.

---

<sup>1</sup> On rappellera que cet accord signé par France-Télévisions et Radio France avec les pigistes (reconnaissance de leur ancienneté) et les intermittents a conduit FMM, qui n'était pas partie à la négociation, à mener des négociations avec ses personnels qui sont, compte tenu du fonctionnement 24/24 de ces médias et de son caractère international qui la conduisent à disposer de correspondants à l'étranger, beaucoup plus nombreux que dans les médias nationaux.

<sup>2</sup> Demandé par le ministère de l'intérieur après des menaces d'attentats de Daech.

<sup>3</sup> La SPRE collecte, dans le cadre d'un mandat légal, la rémunération équitable, 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 d'exploitation pour les radios, les télévisions, les discothèques ou bars et restaurants à ambiance musicale pour lesquels la musique est attractive, et constitue un élément essentiel de leur activité.

<sup>4</sup> Le Ministère de la Culture a engagé une médiation aux deux parties. Un arbitrage équitable, qui reviendrait sur une partie des rémunérations que FMM verse indûment à cet organisme (0,6 M€ par an au total), devrait permettre de dégager une économie récurrente en année pleine de l'ordre de 0,3 M€ a minima. De même, pourrait-il être envisageable que cette économie potentielle annuelle récurrente puisse s'appliquer rétroactivement sur les 3 dernières années (2015 à 2017), l'entreprise dégageant ainsi une ressource supplémentaire ponctuelle de l'ordre de 0,9 M€. Par mesure de prudence, FMM continue à provisionner chaque année dans ses comptes l'intégralité des sommes dues à la SPRE dans le cadre contractuel et réglementaire actuel. Cette provision représente un montant global de 1,8 M€ sur la période 2015 – 2017 dont la moitié pourrait être reversée à la SPRE et l'autre moitié constituer un produit exceptionnel pour FMM.

Comme vos Rapporteurs le laissaient prévoir dans le précédent avis, **les contraintes budgétaires imposées à FMM entraînent un décalage dans l'apport en ressources publiques pour réaliser les objectifs assignés par le COM.**

Décalage évident car **la mobilisation de ressources propres non gagées par des prestations spécifiques est difficile** et que le ministère de la culture et de la communication ne se précipite guère pour lever certaines contraintes.

Décalage évident car **les gisements d'économies s'épuisent** peu à peu, FMM ayant été, dès sa création, la société de l'audiovisuel public la plus engagée dans la recherche de gains de productivité (évolution du format de RFI finançant pour partie la montée en puissance de France 24, synergie rédactionnelle entre les antennes et les environnements numériques avec une évolution des métiers assumés, y compris par les personnels, ce qui n'est toujours pas le cas dans d'autres sociétés...).

**Désormais les économies réalisables affectent le cœur de métier à savoir l'éditorial au risque d'amoinrir la qualité du service<sup>1</sup>, la diffusion/distribution et le marketing/communication** alors que la concurrence et les opérateurs imposent le passage en HD et des engagements de marketing/communication.

### III. LE PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2019

**Votre commission avait demandé que la présentation du compte de résultats analytique prévisionnel soit maintenue et actualisée durant la durée du COM 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 2019 en raison des arbitrages tardifs intervenus dans l'affectation des crédits. Le responsable du programme indique pudiquement dans la présentation stratégique du PAP « *Le montant de la dotation définitive ayant été arrêté récemment, les prévisions budgétaires et les cibles des indicateurs pour 2019 seront précisées ultérieurement dans le cadre de l'élaboration du budget 2019 de la société* »<sup>2</sup>, formule répétée à 9 reprises dans les autres rubriques du PAP.

Celui-ci ne donne comme seule information que le montant de la dotation allouée à France Médias Monde pour 2019 et se limite à commenter les résultats des exercices 2017 et timidement 2018.

---

*Soucieuse de ne pas construire son budget 2018 sur des hypothèses d'économies et ressources incertaines, FMM n'a pas pris en compte dans son budget l'impact favorable d'un dénouement rapide de son litige avec la SPRE, tant en termes d'économie récurrente que de produit exceptionnel.*

<sup>1</sup> Contrairement aux diffuseurs de fictions, de documentaires ou d'émissions de plateaux ne disposent guère de marges de manœuvre.

<sup>2</sup> PAP p. 64 et 66.

Cette situation, certes corrigée partiellement par les réponses au questionnaire parlementaire n'est pas acceptable au regard des informations dues à la représentation nationale.

## **A. DES RESSOURCES EN BAISSSE DE 6,9 M€ PAR RAPPORT AU COM**

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

Dans un cadre budgétaire contraint, la dotation prévue en 2018 pour France Medias Monde, s'élève à 256,2 M€ (HT), en baisse de 1,6 M€ par rapport à la LFI 2018. Cette dotation est en retrait de 6,9 M€ par rapport à la dotation qui était prévue dans le cadre du COM 2016-2020.

Elle place France Médias Monde dans une situation difficile qui suit un exercice déjà extrêmement contraint au cours duquel l'entreprise a été obligée de réaliser des économies de gestion à hauteur de 4,4 M€ dont environ 2 M€ sur ses programmes et sur sa diffusion/distribution.

Cette décision conduit nécessairement à revoir les ambitions du COM 2016-2020. Ses dirigeants sont donc contraints, en de courts délais, d'identifier les « coupes possibles » et négocier leur réalisation avec leur tutelle, alors que leurs relations avec l'Etat sont consignées dans un contrat d'objectifs et de moyens qui devrait garantir le niveau de ressources publiques et permettre de développer les objectifs décidés conjointement.

**Ils sont donc obligés de naviguer à vue sans référence à la stratégie définie.**

### **2. Une impossibilité de compenser ce manque de dotation par des ressources propres**

Si le montant des ressources propres de FMM est en croissance depuis 2017, c'est essentiellement en raison du développement de subventions de bailleurs de fonds internationaux, principalement la Commission européenne pour le développement de programmes spécifiques comme *Info-Migrants* ou de refacturations de prestations. Ces produits ne dégagent aucune marge pour financer les autres activités de FMM et sont gagées par des charges d'exploitation. Les ressources susceptibles de financer le développement de l'entreprise, la publicité, le parrainage et les produits de diversification ou l'édition musicale qui ne représentent que 2 à 3% des produits d'exploitation ont des marges de progression aléatoires ou extrêmement faibles : - 4,8% entre 2017 (-0,19 M€) pour la publicité parrainage et une espérance de progression de 0,8 M€ dans le budget 2018 dont on sait par expérience qu'il est évalué de façon optimiste.

**Deux marges faibles de progression existent néanmoins :**

- **la décision à prendre par le ministre de la culture et de la communication d'autoriser la publicité de marque sur RFI sur le territoire métropolitain** qui suppose une modification des dispositions de son cahier des charges qui n'a toujours pas été engagée (+0,2 M€ de recettes espérées),

- **le changement probable de titulaire du marché de régie publicitaire, FTP s'étant allié avec Canal Plus Advertising<sup>1</sup> pour répondre à l'appel d'offres de FMM. Canal Plus Advertising étant la régie exploitant des médias du groupe Canal Plus en Afrique dispose sans doute d'un meilleur réseau que FTP, on peut espérer pour France 24 une progression de ces recettes mais la marge sera relativement faible compte tenu du contexte concurrentiel déjà évoqué (voir supra p. 32 et 36).**

Il convient donc d'ouvrir l'accès de FMM à d'autres ressources publiques.

**Une première solution consisterait**, comme le rapporteur de la Commission des finances et vos rapporteurs pour avis l'ont proposé en 2018, lors de l'examen du compte de concours financiers, **de modifier la répartition des dotations entre les différents affectataires, ce qui permettrait d'affirmer la priorité qu'attache votre commission à l'action de l'audiovisuel extérieur** comme outil d'influence et de prévention des conflits. Le montant des transferts entre programme étant limité au besoin nécessaire au maintien de l'équilibre des comptes, la diminution des crédits pour la ou les sociétés nationales de programmes sera modeste par rapport au montant de leurs dotations dans un contexte de réforme de l'audiovisuel public et de paysage audiovisuel national bien pourvu. **Vos Rapporteurs vous proposeront un amendement en ce sens.**

Une seconde solution serait, comme le font les Britanniques et d'autres Etats (et comme le faisait la France par le passé) **d'affecter des ressources budgétaires aux opérateurs de l'action audiovisuelle extérieure considérant qu'ils assurent une mission de service public** (prévention des conflits, influence, aide au développement) susceptible de les rendre éligibles à des crédits relevant du ministère des affaires étrangères (programme 185 et 209)<sup>2</sup> ou comme cela était par le passé (jusqu'en 2012) de la Mission « Médias,

---

<sup>1</sup> Canal Plus Advertising est la régie exclusive des chaînes éditées par Canal plus International et Thema Group. Elle commercialise également la publicité sur la chaîne Gulli Africa éditée par Jeunesse TV (Groupe Lagardère). Les chaînes ainsi commercialisées sont diffusées au Benin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Gabon, Guinée Bissau, Guinée Conakry, Guinée équatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République Centrafricaine, République démocratique du Congo, Rwanda, Sénégal, Tchad, Togo

<sup>2</sup> En réponse au questionnaire parlementaire, il est indiqué que « L'audiovisuel extérieur est ancré dans les objectifs de politique étrangère définis par le Président de la République. L'audiovisuel extérieur est un relais essentiel du rayonnement international de la France. Il constitue un outil promoteur de la francophonie, s'inscrivant pleinement dans le cadre du plan pour la langue française et le plurilinguisme présenté par le Président de la République le 20 mars 2018, à travers la diffusion de contenus francophones sur l'ensemble des supports ainsi que le

*livres, et industrie culturelles* ». **Une voie adjacente et indirecte consisterait à rendre éligible FMM aux crédits affectés aux dons projets distribués par l'Agence française de développement.** Cela suppose la mise en place d'un protocole particulier et sans doute des modalités spécifiques d'examen des projets. Si le directeur général de l'AFD ne s'est pas montré fermé à cette perspective, elle supposera nécessairement un arbitrage politique et les délais de mise en œuvre des procédures risquent d'être longs et de ne pas répondre au besoin de financement de FMM en 2019. Dès lors, **vos Rapporteurs proposent de créer une ligne spécifique dans le programme 209 de la Mission « Aide publique au développement » permettant de financer les programmes linéaires ou numériques de FMM existants ou à créer, qui portent sur les domaines définis par le comité interministériel de coopération internationale et du développement (CICID) et diffusé ou distribué dans les zones de conflits et dans les pays éligibles.**

## **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**

Comme il a été développé dans l'avis sur le PLF 2018<sup>1</sup> et plus haut dans les commentaires sur l'exécution budgétaire 2018, le gisement d'économies de fonctionnement courant est quasiment épuisé ou repose essentiellement sur des départs de personnels en CDI non remplacés, ce qui a un coût qui impacte les comptes de l'entreprise comme en 2017 et entame son capital, et ne permet guère d'économies substantielles en cours d'exercice (économie en masse salariale mais coût en litiges et transactions).

Cet exercice est d'autant plus difficile à réaliser que, chaque année, des charges nouvelles inéluctables, conséquence de dispositions sociales, légales ou réglementaires, ou de nécessités (comme les dépenses de sécurité

---

*développement de dispositifs d'apprentissage du français. Par ailleurs, les différentes offres numériques éditées par FMM et TV5 Monde contribuent à leur rapprochement avec les publics jeunes.*

*L'audiovisuel extérieur assure la diffusion de contenus distinctifs reflétant les valeurs de la France dans le monde et notamment en Afrique francophone, à travers le traitement impartial de l'actualité assuré par FMM et l'exposition de programmes culturels par TV5 Monde. Son action contribue à la stabilisation sécuritaire et à la promotion culturelle au sein de zones de tension.*

*L'action de l'audiovisuel extérieur s'inscrit ainsi en accord avec les priorités identifiées par le Comité interministériel pour la coopération internationale au développement (CICID) que sont notamment le primat accordé à l'Afrique subsaharienne, la promotion de l'éducation et de l'égalité hommes/femmes, la sensibilisation au changement climatique ainsi que la coopération dans le domaine des médias. ».*

<sup>1</sup> Avis n° 110 (2017-2018) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Raymond Vall sur le projet de loi de Finances pour 2018, Avances à l'audiovisuel Public p. 40 et suiv : <http://www.senat.fr/rap/a17-110-10/a17-110-101.pdf>

ou de cybersécurité) viennent alourdir les charges d'exploitation sans générer une activité productrice de ressources.

La seule perspective intéressante, mais pour un effet limité (voir supra) serait l'aboutissement de la médiation entre le SPRE et FMM.

Par ailleurs, les réflexions liées à la transformation de l'audiovisuel public visent à renforcer l'articulation des missions et des actions de FMM et TV5 Monde avec celles des entreprises de l'audiovisuel public national, ainsi qu'à développer des synergies entre les différentes sociétés. Sauf à empiéter sur la spécificité éditoriale d'un média conçu et diffusé principalement à l'étranger dont on ne peut faire un retransmetteur d'informations produites pour le marché domestique (voir infra), on constatera très rapidement les limites d'un tel exercice joué de façon récurrente tous les dix ans à chaque réforme de l'audiovisuel, mais sans beaucoup de résultats positifs.

## 2. Le cœur de métier mis en danger

Les seules marges de manœuvre significatives envisageables concernent la diffusion/distribution et les programmes, ce qui risque de conduire FMM à prendre des décisions remettant en cause certains acquis importants.

### *a) La production éditoriale*

- la remise en cause de certains objectifs éditoriaux au niveau des rédactions décentralisées de RFI, (le maintien de certaines équipes à l'étranger (en Afrique de l'Est, pour la rédaction en kiswahili, notamment) avait été envisagé en 2018, mais s'était heurté à une grande réticence du ministère des affaires étrangères attaché à la présence des médias français dans cette région stratégique et instable, mais on peut imaginer la suppression ou la réduction de capacités d'autres rédactions en langues étrangères ;

- l'allègement des programmes en termes quantitatifs qui pourrait porter sur les antennes principales comme cela a commencé à être le cas en 2018 avec l'allègement des programmes pendant les vacances scolaires et la baisse des budgets alloués aux opérations spéciales.

Ces décisions auront des répercussions sur les personnels. Il est clair que, dans une entreprise de main-d'œuvre comme FMM, toute baisse de la production éditoriale affecte nécessairement les emplois<sup>1</sup>.

Ces restrictions éditoriales ont également pour effet de multiplier les rediffusions ce qui est paradoxal pour des médias d'informations qui doivent être en phase avec l'actualité et produire une ligne éditoriale originale en limitant la retransmission de sujets produits par d'autres. Elles auront à

---

<sup>1</sup> En effet, tous les contenus sont fabriqués par des salariés et le recours à la production externe est quasiment inexistant : les coûts de main-d'œuvre représentent 70% des coûts des rédactions.

terme pour effet une désaffection du public qui risque dans un paysage de plus en plus concurrentiel d'en affecter l'audience et la notoriété.

*b) la diffusion/distribution*

- **l'allègement du dispositif de distribution mondiale de France 24.** 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. Cette méthode a été utilisée en 2018 et pourrait être poursuivie en 2019<sup>1</sup>. **Vos Rapporteurs expriment leur désaccord avec de telles perspectives, et regrettent que FMM y soit contrainte, d'autant que la reconquête de telles positions chèrement acquises est quasiment impossible ou inaccessible financièrement ;**

- **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.** Son 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 alors que sa diffusion et sa distribution progressent rapidement en Amérique latine.

- **une autre piste explorée : le report sur d'autres vecteurs, si le numérique et les nouveaux usages connectés (mobiles, OTT) offrent des possibilités, c'est encore à titre complémentaire à une offre linéaire sauf dans quelques rares pays comme la Grande-Bretagne où certaines technologies nouvelles, OTT en l'espèce sont en progression rapide, d'abord parce que les diffuseurs leaders, notamment la BBC, sont très proactifs.** Dans le cas inverse, anticiper ce mouvement en renonçant à la diffusion classique (satellite, câble, TNT), c'est renoncer à de larges parts d'audience qui ne se reporteront pas immédiatement sur les nouveaux supports, trop complexes, moins utilisés et sur lesquels les offres sont aujourd'hui réduites et laisser le champ libre à des diffuseurs concurrents.

*c) Une redéfinition stratégique en perspective ?*

**D'ailleurs, dans le cadre de la transformation de l'audiovisuel public, l'avenir de l'audiovisuel extérieur fait l'objet d'une réflexion associant le ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères, le ministère de l'Action et des Comptes Publics et le ministère de la Culture, afin d'identifier ses enjeux et priorités stratégiques. Au regard des objectifs de la politique d'influence française et du contexte d'effort de consolidation**

---

<sup>1</sup> 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. D'autres contrats de distribution n'ont pas été reconduits, à l'instar de celui assurant la couverture de la Scandinavie (Telenor pour 0,3 M€).

**budgetaire, l'activité des opérateurs de l'audiovisuel extérieur doit ainsi faire l'objet d'une réflexion quant à ses priorités géographiques et thématiques.**

Cette démarche est effectivement nécessaire mais vos Rapporteurs estiment que la réflexion menée il y a deux ans lors de la négociation du COM en avril 2017 conserve sa pertinence et que, si le contexte international a évolué d'une ampleur telle qu'il en bouleverse les conclusions, ce sera plutôt pour mettre en relief l'exacerbation de la concurrence d'autres puissances et le besoin d'un renforcement de notre présence.

**Il ne s'agit pas à leurs yeux d'une question de stratégie, mais d'une question de volonté politique et de priorité qui engage l'intérêt national** et notre politique étrangère au moment où la France fixe dans la LPM 2019-2025 comme priorité la prévention des conflits et où elle s'apprête à faire un effort considérable en matière d'aide publique au développement. L'action audiovisuelle extérieure de ce point de vue reste plus qu'un utile complément, un outil au service de ces politiques qu'il conviendrait, à l'instar des Britanniques et d'autres Etats, de reconnaître et de conforter.

### 3. Une concurrence exacerbée

C'est d'ailleurs ce qu'ont compris les concurrents internationaux de FMM qui ne cessent de se renforcer avec l'appui de leurs gouvernements qui investissent dans le « *soft power* » qu'ils considèrent comme un atout de puissance et d'influence, économique et pertinent.

Le tableau ci-dessous compare France Médias Monde et ses principaux concurrents, BBC World, la Deutsche Welle et le BBG, en matière de contacts hebdomadaires (audiences linéaires et numériques agrégées), dotations publiques et nombre d'ETP en 2017 selon les données disponibles.

|                                   | FMM    | Deutsche Welle | BBG    | BBC world (radio & TV) <sup>1</sup> |
|-----------------------------------|--------|----------------|--------|-------------------------------------|
| <b>Contacts hebdomadaires</b>     | 150 M  | 157 M          | 278 M  | 376 M dont 279 M                    |
| <b>Dotation publique annuelle</b> | 251 M€ | 326 M€         | 680 M€ | 380 M€                              |
| <b>Langues</b>                    | 15     | 30             | 58     | 40                                  |
| <b>ETP</b>                        | 1766   | 1528           | 1693   | N/A                                 |

L'engagement de la France en faveur de l'audiovisuel extérieur doit également tenir compte de la dotation allouée à TV5 Monde s'établissant à un montant de 78,4 M€ en 2017. Ainsi, au total, la France a consacré en 2017 329,9 M€ à son audiovisuel extérieur. Pareillement, Il

<sup>1</sup> 376 millions de contacts correspondent à la mesure de Global Reach du groupe BBC dont le périmètre excède le BBC World Service (BBC News et BBC Studios y sont inclus). Les contacts linéaires et numériques directement attachés au BBC World Service s'établissent à 279 millions en 2017 (cf. Annual Report and Accounts 2017/18).

faudrait ajouter 3Sat à DW pour l'Allemagne et *Voice of America* à BBG pour les États-Unis. Les informations concernant la Chine et la Russie sont incomplètes.

FMM est confrontée à une intensification importante de la concurrence en raison :

- du renforcement des médias publics internationaux, et en particulier la BBC ;
- de la montée en puissance d'acteurs médiatiques sur la scène mondiale (*Russia Today*, *Voice of China*) ;
- du développement d'audiovisuels locaux de plus en plus puissants, notamment en Afrique.

### **Chine**

Selon l'hebdomadaire britannique « *The Economist* », la Chine a investi 6,6 Mds \$ en moins de dix ans pour développer son audiovisuel extérieur. Aujourd'hui dénommé « *Voice of China* », le groupe audiovisuel piloté par un département dédié du parti communiste chinois a pour missions de « planifier des opérations de promotion des intérêts chinois », lutter contre les fausses nouvelles et combattre le fantasme de la menace chinoise, lutter contre l'hégémonie des médias occidentaux ». La Chine a ainsi engagé une importante politique audiovisuelle africaine, et son effort se poursuit à travers l'implantation d'un centre de production de 2800m<sup>2</sup> à Londres, accompagné du recrutement de 350 journalistes. Cet effort est indissociable de celui que consent la Chine dans les espaces numériques.

### **Russie**

La Russie mène une stratégie de confrontation qui s'apparente à une nouvelle guerre froide de l'information. Grâce à des moyens toujours en croissance, les médias édités en Russie développent une stratégie de présence et de distribution en Amérique Latine, en Europe, aux États-Unis. Le lancement récent de la chaîne de télévision RT en français a démontré l'ambition des Russes d'installer leur point de vue dans le débat en France mais également de construire une offre pour l'Afrique francophone.

### **Royaume-Uni**

Dès 2016, le Royaume-Uni a consenti un effort sans précédent depuis la Seconde guerre mondiale au bénéfice de son audiovisuel extérieur. En plus du financement déjà accordé au travers de la redevance, un cumul de 289 M£ est ajouté au budget du *World service* de la BBC entre 2016 et 2020 par le *Foreign Office*. Les Britanniques ont installé le *World service* de la BBC à la croisée des politiques d'influence et de rayonnement du Royaume-Uni, de sécurité nationale et d'aide publique au développement (cf Livre Blanc sur la sécurité nationale et la défense de 2016).

### **Allemagne**

La *Deutsche Welle* (DW) occupe une place centrale dans la politique d'influence du pays, dans la défense de l'idéal européen et dans la lutte contre la stratégie d'ingérence des médias étrangers en Allemagne et en Europe (en particuliers russes, chinois et turcs). L'Allemagne renforce avec constance et régularité les ressources publiques de DW, sans compter l'investissement dans l'équivalent allemand de TV5 Monde, 3Sat. Le budget global de DW s'établit ainsi à 327 M€. Pour 2019, le gouvernement allemand prévoit un budget global de 350 M€ pour la seule DW (hors 3Sat). D'après son document stratégique 2018-2021, le groupe priorise son développement dans cinq régions principales : le monde

arabe, la zone Iran-Pakistan-Afghanistan, la Russie et l'Europe de l'est, l'Afrique subsaharienne et la Turquie. A cette fin, le groupe souhaite développer de nouvelles langues en Afrique (yoruba, ugbo, pidgin et somali), en Inde (tamoul) ainsi que le kurde. La *Deutsche Welle* identifie également d'autres régions de développement relevant d'un niveau de priorité moindre (la Chine, les Etats-Unis, l'Amérique du sud et les Balkans).

#### **Etats-Unis**

Le BBG voit l'ensemble de ses missions confirmées, avec trois projets majeurs à venir : le renforcement de la chaîne en russe « *Current Affairs* » 24/7 (à laquelle DW contribue par la mise à disposition de programmes) ; le lancement d'une chaîne de télévision en anglais sous le label *Voice of America* pour l'Afrique, et le lancement d'une offre en ligne équivalente à celle initiée par FMM, DW et ANSA « *InfoMigrants* »

L'Afrique est également le théâtre d'un effort de déploiement de fréquences FM pour VOA en français avec de nouveaux émetteurs au Congo Brazzaville, en RDC et au Togo qui complètent le parc existant au Burkina-Faso, au Burundi, RCA, au Tchad, en Côte d'Ivoire, à Djibouti, au Mali, au Rwanda et au Sénégal.

#### **4. Le retour aux engagements du COM s'impose**

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 2019 risque de se solder par un résultat négatif d'exploitation. L'accumulation de pertes pourrait peser sur la stabilité du groupe.

Pour vos rapporteurs, **la seule solution raisonnable est de maintenir les engagements de l'Etat souscrits dans le COM 2016-2020. 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 STRATÉGIE AMOINDRIE

2019 constituera la troisième 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 1,2 M€ (-1,6%) du montant de la dotation française de ressources publiques (76,2 M€ HT) qui intervient après une réduction de 1 M€ (-1,3%) en 2018 et du strict maintien des contributions des partenaires à leur niveau de 2018, TV5 Monde éprouvera cette année encore 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-t-elle contrainte d'entamer les moyens qu'elle consacre à l'édition de programmes et à l'étendue de sa diffusion**, ce qui pourrait à terme affecter son audience et sa notoriété dans un monde où la concurrence des médias internationaux soutenus par les Etats puissance se durcit et où l'émergence de médias locaux s'accroît.

Par ailleurs, les réflexions liées à la transformation de l'audiovisuel public visent à renforcer l'articulation des missions et des actions de FMM et TV5 Monde avec celles des entreprises de l'audiovisuel public national, ainsi qu'à développer des synergies entre les différentes sociétés. Sauf à empiéter sur la spécificité éditoriale d'un média diffusé principalement à l'étranger et surtout conçu par un groupement impliquant des partenaires francophones avec lesquels il faudra négocier, on constatera très rapidement les limites d'un tel exercice joué de façon récurrente tous les dix ans à chaque réforme de l'audiovisuel, mais sans beaucoup de résultats positifs. S'agissant de TV5 Monde, par construction, des synergies existent déjà puisque les antennes sont alimentés par des programmes fournis par les chaînes nationales partenaires, sauf à améliorer la qualité des programmes ce qui supposera d'acquérir des droits auprès des producteurs, des éditeurs ou des détenteurs de droits de retransmissions (sports) et ne générera guère d'économies.

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

Le plan stratégique 2017-2020 vise à **réaffirmer le rôle de TV5 Monde comme premier vecteur de la francophonie dans le paysage audiovisuel mondial**.

Dans leur précédent avis, vos rapporteurs avait relevé l'ambiguïté d'un plan stratégique voté par le Conseil d'administration avec

l'approbation des « hauts fonctionnaires responsables » représentant leurs gouvernements respectifs, mais sans engagement sur son financement des partenaires membres de TV5 Monde ni de leurs gouvernements. Sa mise en œuvre est largement conditionnée par la capacité de TV5 Monde de dégager des économies et de se redéployer.

## A. LES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020

### 1. Un premier objectif prioritaire : la transformation numérique

Retardée par la cyberattaque du 8 avril 2015, cette transformation est désormais au cœur de sa stratégie de ressources humaines et de programmation à travers la refonte des rédactions qui deviendront bi-médias (linéaire et numérique), la refonte de l'offre non-linéaire et le développement de la valorisation des programmes dans cet environnement.

Cette mutation est complexe car les technologies, les conditions techniques, juridiques<sup>1</sup> 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 publics.**

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.

### 2. Deuxième priorité, l'Afrique, avec un ancrage local renforcé en matière de contenus et d'investissements

Le paysage audiovisuel africain est en pleine et rapide évolution avec l'apparition de chaînes internationales de plus en plus nombreuses, y compris étrangères en français, de chaînes françaises<sup>2</sup> 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 face.

Dans ce contexte, l'objectif de maintien des audiences sur l'Afrique paraît ambitieux, même si TV5 Monde reste actuellement la seule chaîne

<sup>1</sup> Le géoblocage demeure une contrainte pesant sur l'élargissement de la diffusion des programmes de TV5Monde.

<sup>2</sup> De grands groupes privés français comme Canal et Lagardère ont décidé de faire de l'Afrique francophone une de leurs zones privilégiées de croissance en lançant, pour Canal+, « A+ », chaîne thématique payante dédiée à la fiction africaine et, pour le groupe Lagardère, une version « africaine » de Gulli en français, anglais et portugais.

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 diffusion<sup>1</sup>, mais qui ne sont pas toujours suivies d'effet<sup>2</sup>.

**La diversification de l'offre devrait constituer un atout dans cette compétition et aider à maintenir, voire à développer, la présence de TV5 Monde Afrique.**

**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<sup>3</sup>.

### **3. Troisième objectif : le développement de l'offre de programme et de la diffusion**

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 Monde sont à l'étude<sup>4</sup>, ainsi que le développement de **nouvelles langues de sous-titrage** pour les programmes de stock à destination de l'Afrique et de l'Asie principalement<sup>5</sup>. 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 à sa reprise par les distributeurs locaux, et pour atteindre les téléspectateurs non francophones mais francophiles.

<sup>1</sup> Repris encore récemment lors du sommet d'Erevan des 11 et 12 octobre 2018 : déclaration finale § 72 [https://www.francophonie.org/IMG/pdf/som\\_xvii\\_decl\\_erevan\\_2018.pdf](https://www.francophonie.org/IMG/pdf/som_xvii_decl_erevan_2018.pdf)

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> L'Afrique est le seul continent où la chaîne bénéficie d'ores et déjà de programmes spécifiques locaux. 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.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

## II. BILAN DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020

### A. LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Conformément à ces objectifs, TV5 Monde a mis en place une stratégie de diffusion des contenus d'information sur tous les écrans et les réseaux sociaux.

#### 1. La refonte des rédactions

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. Une formation et la sensibilisation spécifiques au référencement font également l'objet d'actions soutenues.

#### 2. La refonte de l'offre non-linéaire

L'offre numérique couvre plusieurs domaines :

- l'actualité internationale<sup>1</sup> ;
- la télévision de rattrapage<sup>2</sup> ;
- le soutien à l'apprentissage du français avec des sites [apprendre.tv5monde.com](http://apprendre.tv5monde.com) et [enseigner.tv5monde.com](http://enseigner.tv5monde.com), qui proposent une offre en ligne à destination des personnes en apprentissage<sup>3</sup> et des enseignants<sup>4</sup> ;
- TV5 Monde encourage aussi la création numérique francophone. En 2019, la société lancera son label « TV5 Monde création originale » pour développer des formats de programmes nativement numériques autour de trois thématiques prioritaires : l'Afrique, la culture et la langue française.

Le site généraliste de TV5 Monde se décline en plusieurs verticales conçues pour être accessibles en priorité sur terminaux mobiles : les verticales *Information*, *Afrique*<sup>5</sup> et *Jeunesse*<sup>6</sup> sont d'ores et déjà développées, le lancement des verticales *Langue française*, *Culture* et *Télévision* est prévu en 2018 tandis que celle dédiée à l'*Art de vivre* est prévu en 2019.

Enfin, la chaîne est également présente sur les réseaux sociaux.

---

<sup>1</sup> <http://www.tv5monde.com/>

<sup>2</sup> <http://www.tv5mondeplus.com/>

<sup>3</sup> <http://apprendre.tv5monde.com/>

<sup>4</sup> <http://enseigner.tv5monde.com/>

<sup>5</sup> <http://www.tv5mondeplusafrique.com/>

<sup>6</sup> <http://jeunesse.tv5monde.com/>

TV5 Monde enrichit son **dispositif d'apprentissage et d'enseignement du français** via des moyens numériques inédits issus des productions propres de la société. L'offre, qui représente 33 % des visites des sites et 42 % des vidéos vues, repose sur des ressources pédagogiques multimédia destinées à faciliter l'apprentissage du français, ainsi que son enseignement pour le réseau de professeurs labellisés (en 2017, 4213 professeurs labellisés au cours de 145 ateliers). Des offres spécifiques sont destinées aux populations les plus vulnérables, comme « ici ensemble » pour les populations migrantes. En 2018, la nouvelle offre thématique « Langue française » sera lancée. Celle-ci s'inscrit dans la nouvelle stratégie numérique, au centre du plan stratégique 2017-2020, ciblée et centrée sur les publics francophones et francophiles.

L'offre d'apprentissage du français « Apprendre » est déjà accessible en 9 langues : français, anglais, arabe, allemand, coréen, japonais, portugais, espagnol et vietnamien.

En 2018, le volume d'offres proposé a augmenté de 16 % par rapport à 2017. Les sites *Apprendre et Enseigner* ont reçu en moyenne respectivement 623 000 et 162 600 visites par mois.

### **3. La valorisation des programmes dans l'environnement numérique**

L'ensemble des sites est enrichi de contenus en langue locale, valorisant la programmation de la chaîne et les partenariats marketing (concours, festivals, etc.).

### **4. L'audience dans l'environnement numérique**

#### **(1) Les audiences numériques**

**La fréquentation des sites de TV5 Monde est passée de 42 millions de visites en 2016 à 45,6 millions en 2017. Elle devrait atteindre 48 millions en 2018.**

Sur le 1<sup>er</sup> semestre 2018, le nombre de visites sur les sites et applications est en progression de 5 %. Les thématiques qui font leur identité attirent de plus en plus d'internautes (audiences mesurées du 1<sup>er</sup> semestre 2017 au 1<sup>er</sup> semestre 2018) :

- sur les sites liés à l'apprentissage et l'enseignement du français, l'audience, pourtant élevée, progresse encore de 3 % ;
- sur le site information, la progression est de 11 % ;
- sur la nouvelle offre dédiée à l'Afrique, entièrement mobile, le nombre de visites a été multiplié par 3 ;
- sur l'indicateur de consommation vidéo, on note une croissance de 74 % des vidéos démarrées<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La consommation de vidéos est passée de 75,6 millions de vues en 2016 à 148,8 millions en 2017. Les projections actualisées conduisent à anticiper 214,8 millions de vidéos vues en 2018.

La hausse d'audience la plus importante en 2018 est réalisée sur les réseaux sociaux, Avec plus de 60 comptes réseaux sociaux répartis par zones géographiques, émissions ou thématiques, TV5 Monde rassemble une communauté de plus de 10 millions de membres.

## **5. Moyens affectés au numérique**

En 2014, la direction de l'interactivité comptait 14 permanents. Rebaptisée « direction du numérique », elle comprend, en 2018, 24 personnes.

Le budget de la direction du numérique a progressé de 54 % entre 2014 (3,44 M€) et la prévision 2018 (5,31 M€). Cependant, les moyens redéployés vers le numérique ne se limitent pas à ceux de cette seule direction, la quasi-totalité des directions étant directement impliquée dans le développement numérique. Ainsi, la part des ressources consacrée au numérique est évaluée à 12 % du budget.

### ***B. LE RENFORCEMENT DE LA PRÉSENCE EN AFRIQUE***

Le plan stratégique vise à réaffirmer la présence de la chaîne sur le continent.

#### **1. Diffusion**

**L'Afrique**<sup>1</sup> (55 millions de foyers accessibles) est la zone dans laquelle la distribution de TV5 Monde connaît la plus forte progression en 2018, et en particulier l'Afrique subsaharienne (+33 %). La TNT représente 31 % de cette progression et le satellite gratuit 56 %. Les perspectives les plus importantes de croissance sur la zone à court terme demeurent les réseaux de distribution linéaires même si le lancement récent de l'offre OTT africaine obtient des résultats encourageants.

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 »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Au sens continental du terme c'est-à-dire en incluant le Maghreb et l'Égypte.

<sup>2</sup> 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 des dites chaînes par voie satellitaire. L'extension à l'Afrique de la diffusion, gratuite et en clair, de la chaîne jeunesse, est reprise immédiatement par le parc des décodeurs Canalsat Afrique.

TV5 Monde va poursuivre sa stratégie de développement sur l'Afrique francophone, axée à la fois sur la recherche de nouveaux débouchés sur la TNT et sur l'enrichissement de ses offres numériques pour les publics africains, afin de mieux résister à la pression concurrentielle qui découlera de la croissance de la télévision payante et de l'augmentation du nombre de chaînes locales.

La diffusion en TNT engendre des dépenses non négligeables en matière de droits et coûts techniques de diffusion. La société s'efforce d'obtenir auprès des pays membres de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) la diffusion de ses chaînes dans les offres de TNT locales sans acquittement de coûts afférents.

Sur ce modèle, elle distribue en Afrique subsaharienne en TNT publique ou privée, l'une ou l'autre de ses trois chaînes disponibles (TV5 Monde Afrique, TiVi5Monde, TV5 Monde Style HD) dans les pays suivants : Maurice, RDC (Kinshasa)<sup>1</sup>, Sénégal, Seychelles, Cap Vert, Rwanda, Burundi, Congo, Guinée, Madagascar, RCA. Outre ses offres TNT, TV5 Monde Afrique est présente en hertzien terrestre analogique à Lubumbashi (RDC), à Sao Tomé et à Lomé (Togo).

S'agissant du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire<sup>2</sup>, du Mali et du Togo, les autorités locales se sont engagées à diffuser TV5 Monde Afrique et sa chaîne jeunesse TiVi5Monde dès que les TNT publiques seront lancées ou sorties de leur période de test, vraisemblablement en 2019. Au Cameroun par exemple, TV5 Monde Afrique fait partie des chaînes en test dans le cadre de l'expérimentation menée en vue du déploiement national de la TNT.

Toutefois, si cette diffusion TNT ne représente que 3 % de la distribution mondiale de TV5 Monde, elle est essentielle en Afrique subsaharienne francophone puisqu'elle couvre 24 % des foyers. L'accessibilité gratuite par satellite reste le mode de réception gratuite majoritaire sur le continent, représentant 41 % des modes de diffusion.

## 2. Programmes

TV5 Monde Afrique est la plus régionalisée des neuf déclinaisons généralistes de la chaîne avec une grille comprenant 20% de programmes africains<sup>3</sup>.

TV5 Monde a par ailleurs renforcé ses investissements dans la production locale africaine par le renforcement du préachat de programmes, notamment de séries et des fictions africaines et franco-africaines, qui constituent des produits d'appel pour la jeunesse, cible prioritaire sur ce

---

<sup>1</sup> L'année 2018 est marquée par le lancement de TV5 Monde sur la TNT en RDC en attendant l'arrivée prochaine de Tivi5 sur un deuxième canal. Ce sont les seules chaînes internationales présentes dans la nouvelle offre numérique. L'essor de la TNT dépendra du succès des télévisions locales face aux offres payantes qui se développent à Kinshasa, et notamment celle de l'opérateur chinois Startimes, dont les abonnements ont progressé de +50 % suite à une politique de baisse tarifaire.

<sup>2</sup> Le futur lancement de la TNT sur Abidjan, débouchera également sur la création de deux bouquets payants, en plus des quatre chaînes gratuites qui ont obtenu leur licence.

<sup>3</sup> De plus, TV5 Monde propose désormais une nouvelle version de son Journal Afrique, plus longue (26') et composée d'une partie « actualité » et d'une partie « magazine ».

continent<sup>1</sup>. Ces investissements atteignent plus de 3 M€ en 2018 (hors engagement CIRTEF). Elle se positionne ainsi comme un partenaire privilégié des acteurs du marché audiovisuel africain<sup>2</sup>.

Cependant, toutes chaînes confondues, la part des programmes en provenance d'Afrique et du Sud reste très minoritaire (4,48% en 2017), même si elle progresse (2,52% en 2008).

TV5 Monde noue également des partenariats avec les chaînes nationales africaines en contribuant en partie au financement des chaînes publiques africaines par l'intermédiaire du CIRTEF (Conseil international des radios-télévisions d'expression française) et par des accords de diffusions et/ou de promotion pour des programmes financés en commun.

### 3. Audience

Pour la seconde année consécutive, la hausse d'audience en Afrique francophone, avec un gain de 0,54 million de téléspectateurs (soit +1,8 % par rapport à 2016 est plus importante que la moyenne (+ 0,7%).

TV5 Monde est la première chaîne en nombre de téléspectateurs en **Afrique francophone**. 53,5 % du public africain âgé de 15 ans et plus regarde la chaîne généraliste au minimum une fois par semaine, et pour une durée d'écoute de 67 minutes en moyenne par jour selon l'étude *Africascope* de 2017. La République Démocratique du Congo et la Côte d'Ivoire sont les deux premiers marchés de TV5 Monde, avec respectivement 12,9 millions et 3,1 millions de téléspectateurs hebdomadaires. Par ailleurs, la chaîne jeunesse Tivi5 poursuit son développement. 18 mois après son lancement, elle était connue par 77 % des enfants 4 à 14 ans sondés et rassemble une audience hebdomadaire de 49 % en moyenne (source *Africascope Kids* 2017).

L'accès des abonnés à de nouvelles chaînes satellitaires, en particulier dans le sport et les fictions, risque toutefois d'affecter de manière croissante les audiences de TV5 Monde en RDC, ainsi que sur d'autres marchés présentant un potentiel de croissance comme le Sénégal, le Cameroun et la Côte d'Ivoire.

## C. LE DÉVELOPPEMENT DES PROGRAMMES ET DE LA DIFFUSION

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

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Elle investit dans les productions locales et accompagne les œuvres en participant à leur promotion locale et internationale, notamment par le biais de son offre numérique à destination de l'Afrique et accompagne les producteurs dans la recherche de financement sur une sélection de programmes, notamment auprès de partenaires commerciaux éventuels.

Elle vise la totalité des publics francophones, dont les voyageurs et les francophones expatriés, mais également les francophiles par l'intermédiaire des 14 langues de sous-titrage disponibles.

Elle favorise l'exportation de programmes francophones (magazines, divertissements, d'animation, documentaires, fiction, cinéma, courts-métrages, théâtre, musique, programmes pour enfants), en sélectionnant le meilleur des productions de patrimoine mais aussi des œuvres récentes. Elle soutient également la production de cinéma, fictions et documentaires et les programmes pour la jeunesse.

TV5 Monde soutient les thématiques qui constituent un enjeu particulier pour la France, portant une attention éditoriale soutenue aux thèmes suivants :

- la promotion du tourisme en France et promotion des entreprises françaises à l'étranger ;
- la promotion de l'art de vivre à la française et francophone par la chaîne thématique TV5 Monde Style HD (mode, luxe, hôtellerie, joaillerie, gastronomie, design, art des jardins, architecture, patrimoine culturel et historique...) ;
- la promotion d'enjeux planétaires, comme, par exemple, celui du climat.

La chaîne a opéré depuis 2014 un recentrage culturel de sa ligne éditoriale tant au travers de ses acquisitions que de ses productions propres et dans ses journaux.

## 1. Programmes

Le plan stratégique prévoit notamment le développement de l'offre de programmes 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 part de la diffusion de programmes provenant des pays de la Francophonie au sens large (hors France) a augmenté progressivement pour atteindre un niveau de 34,34 % du temps d'antenne sur l'ensemble des réseaux en 2017 (contre 22,29% en 2008 et 31,74% en 2016).

### *a) Chaînes*

La stratégie de développement de la distribution de TV5 Monde s'appuie sur **9 chaînes généralistes régionalisées qui diffusent près de 79 000 heures de programmes**<sup>1</sup>, ainsi que **deux chaînes thématiques**, à savoir la chaîne consacrée à l'art de vivre « **TV5 Monde Style HD** » et la chaîne thématique dédiée à la jeunesse **Tivi5Monde**.

---

<sup>1</sup> Les radiodiffuseurs partenaires non français apportent l'ensemble de leurs programmes libres de droits, financés sur leurs propres frais spécifiques, (hors budget de TV5 Monde) estimés à 5,2 M€ en 2017. L'enveloppe dite des frais spécifiques, figurant au budget, est consacrée à l'acquisition de programmes français et aux extensions de droits des programmes mis à disposition par France-Télévisions (montant demeuré stable sur la période 2008-2017 autour de 13,3 M€).

TV5 Monde supporte les frais techniques d'acheminement, de visionnage, de remontage, de numérisation, de stockage et de sous-titrage, pour l'ensemble des programmes, ainsi que les bandes-annonces et la promotion de ces programmes.

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

**Répartition de la provenance des programmes des 9 grilles de TV5 Monde (hors Canada)**

- 46 % de programmes en provenance des chaînes ou pays partenaires : France-Télévisions, ARTE France, Radio Télévision Belge Francophone (RTBF), Radio Télévision Suisse (RTF), Radio Canada, Télé-Québec, TV5 Québec Canada et le Conseil national des radios-télévisions d'expression française (CIRTEF) ;
- 34 % d'achats de programmes ou de productions déléguées ;
- 20 % de productions TV5 (journaux télévisés, magazines etc.).

*b) Sous-titrage*

Afin de maintenir et développer la distribution de ses chaînes, TV5 Monde mène une stratégie de développement du sous-titrage en français et en langue locale de ses programmes<sup>1</sup>. Cette politique se justifie par :

- la nécessité de se conformer aux obligations locales ou aux attentes des distributeurs (ce type d'obligation concerne plus de 30% des zones de distribution et notamment la Russie, les Pays-Bas, le Vietnam, la Corée du sud, etc. ;
- le souci d'étendre son public aux individus francophiles et non francophones ;
- l'adaptation des programmes aux publics malentendants ou ayant un niveau débutant en français.

Entre 2008 et 2016, TV5 Monde a multiplié par 3,4 le volume d'heures de sous-titres produits (de 5 974 heures à 20 430 heures). Les prestations de sous-titrage représentaient 5,9 M€ en 2017, soit une progression de l'ordre de 60% sur la période 2008-2016. En 2017, le volume de sous-titrage existant en Europe a été augmenté sur la chaîne « TV5 Monde Style HD » (en néerlandais, roumain et russe) et le sous-titrage en français a été progressivement introduit dans les offres d'apprentissage et d'enseignement du français. Certains projets figurant au plan stratégique 2017-2020 tels que le sous-titrage en direct des éditions phares de la chaîne (en français et en anglais) n'ont pas été réalisés en 2018 pour des raisons budgétaires.

## 2. Diffusion

La poursuite du développement de la diffusion des chaînes de TV5 Monde dans le monde passe notamment par l'adaptation à l'évolution des normes de diffusion avec le développement de la TNT en Afrique (voir infra p. 56) et la transition vers la haute définition (HD).

<sup>1</sup> 13 langues : anglais, allemand, néerlandais, russe, roumain, espagnol, portugais, japonais, arabe, coréen, vietnamien, chinois traditionnel et simplifié.

Par ailleurs, TV5 Monde Style HD est depuis 2017 diffusée aux Etats-Unis, en Afrique, en Asie-Pacifique et dans le monde arabe.

La chaîne Jeunesse Tivi5 Monde est accessible en Afrique et aux Etats-Unis.

**En 2018, la distribution de TV5 Monde a poursuivi sa progression, s'établissant à 4,1%, soit 370 millions de foyers ayant accès à une des chaînes au moins éditées par la société.** Cette hausse résulte de la croissance des marchés sur lesquels elle est déjà présente et de la signature de nouveaux contrats, notamment en Asie ainsi qu'en Afrique avec l'opérateur chinois *Startimes*.

Cette progression est différente selon les zones et les moyens de diffusion : hertzien (TNT essentiellement), câble, analogique<sup>1</sup> et numérique, IPTV, bouquets satellite payants et offre satellite gratuite<sup>2</sup>. La répartition de la distribution de TV5 Monde par mode de réception est présentée ci-dessous :

- analogique / TNT : 3% de la distribution globale ;
- IPTV en ADSL ou fibre optique : 13% ;
- câble : 31% ;
- satellite dont bouquets payants (23%) et en réception directe gratuite (28%).

TV5 Monde figure également dans l'offre de base de plus de 90 millions d'utilisateurs de téléphone mobiles, dans 4 millions de chambres d'hôtels, dans 37 000 cabines réparties dans 36 bateaux de croisières et dans la compagnie d'autocar Keolis. Des programmes délinéarisés sont par ailleurs distribués dans les services de vidéo à la demande (Sv&d) de 7 compagnies d'aviation.

La diffusion sur des offres payantes, quel que soit le moyen technique, représente 70 % de la distribution mondiale de TV5 Monde.

*a) Empreinte (hors Afrique francophone)*

**L'Asie Pacifique** (101 millions de foyers) est la deuxième zone de progression la plus importante en 2018 (+16%), notamment portée par l'**Inde**, deuxième marché pour la télévision payante en Asie après la Chine, qui représente le premier marché de distribution de TV5 Monde et 70% de la progression de la zone. La chaîne généraliste est désormais présente dans 71 M de foyers indiens soit une hausse de +11 % par rapport à 2017. Pour rappel, TV5 Monde est la seule chaîne internationale française à disposer d'une licence de distribution en **Chine**. La croissance de la distribution sur la zone est liée à la conclusion de nouveaux accords avec des opérateurs satellitaires, câble, IPTV et OTT.

**L'Europe** (172 millions de foyers) connaît un recul de 1% en 2018 reflétant des situations hétérogènes au sein du continent. En Europe du Sud et de l'Est, TV5 Monde bénéficie de la croissance des marchés locaux (respectivement +3% et +1%) tandis qu'elle recule de 12% pour l'Europe du Nord en raison du passage à un mode payant en Scandinavie et au processus de migration numérique engagé par les pays baltes. Par ailleurs, en Allemagne, Elle enregistre une croissance de sa distribution de 4% tandis que sa présence aux Pays-Bas se resserre (-37%) après la sortie au profit de France-Télévisions de

<sup>1</sup> En voie de disparition mais représentant encore plus de 20 % de la distribution mondiale.

<sup>2</sup> La chaîne est diffusée en clair et son accessibilité nécessite juste l'achat d'une parabole et d'un décodeur.

l'offre commercialisée par KPN, 2<sup>e</sup> opérateur de télévision payante sur le marché local. Effective à compter de juillet 2018, elle se traduira par la perte de plus de 2 millions de foyers. L'Europe francophone (France, Belgique, Suisse) connaît une diminution de 6% liée notamment à la perte d'abonnés des offres satellitaires de Canal+.

**En Amérique**, TV5 Monde est distribuée auprès de 20 millions de foyers.

- Aux **Etats-Unis**, la filiale TV5 USA Inc. arrive à stabiliser son volume d'abonnement grâce à l'augmentation des abonnés des offres « basique » sur le câble et à de nouveaux accords de distribution avec les opérateurs de la télévision payante par OTT (SlingTV) en forte croissance (+15 %).

- **En Amérique latine et Caraïbes**, son nombre d'abonnés progresse de 3%, deux nouvelles offres ont été lancées au Brésil à destination des Alliances françaises dans un premier temps, et de tous les établissements qui enseignent le français dans un deuxième temps. Le dispositif pourrait être étendu à la région hispanophone, dans le courant du premier semestre 2019.

**Au Moyen Orient/Maghreb** (56 millions de foyers), la distribution se fait essentiellement en clair et gratuitement par satellite (Arabsat et Nilesat), aucune progression ni régression n'a pu être enregistrée. Aucun chiffre de réception n'a été retenu pour la Syrie, la Palestine et l'Irak, en raison de la situation sécuritaire. Les marchés ont atteint leur point d'équilibre, caractérisé par une forte implantation des chaînes satellitaires panarabes.

#### *b) Diffusion en haute-définition (HD)*

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 dans leur zone régionale respective dans ce format, en raison du coût d'acheminement<sup>1</sup>. Elle s'est efforcée de faire progresser la disponibilité et la distribution (HD). Elle est disponible en HD sur les zones France-Belgique-Suisse, Asie-Pacifique, Maghreb-Orient et Etats-Unis. Son déploiement en Europe, en Amérique latine et en Afrique est retardé en raison de contraintes budgétaires. 77 millions de foyers ayant accès à TV5 Monde reçoivent aujourd'hui l'une ou plusieurs des chaînes en HD, soit 21 % de sa distribution.

**La difficulté principale de cette mutation technologique inéluctable est donc économique** : le passage à la HD augmente les coûts

---

<sup>1</sup> 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, elle peut fournir les convertisseurs de standard HD/SD en attendant que l'opérateur se décide à basculer en HD.

pour les réseaux locaux de distribution qui ont tendance à demander une prise en charge totale ou partielle<sup>1</sup>.

### 3. Audience linéaire

L'objectif de stabilisation des audiences pour les années 2018 et 2019 a été maintenu malgré un environnement de distribution qui concourt à fragiliser les audiences sur plusieurs marchés, notamment en Afrique et en Europe. En 2018, TV5 Monde a pour objectif une légère progression de ses audiences, notamment *via* les bonnes performances attendues en Inde.

L'audience hebdomadaire globale s'élève à **41,9 millions** pour l'année 2017, soit **une hausse de 0,7 %** sur un an à périmètre constant<sup>2</sup>. La croissance provient principalement d'Afrique francophone (+1,8%, soit 0,54 million de téléspectateurs)<sup>3</sup> et du Maghreb (+6,5% soit 0,24 million de téléspectateurs). En revanche, l'audience baisse en Europe (-0,49 million de téléspectateurs, -8,1%).

Le tableau ci-dessous présente l'audience cumulée hebdomadaire (en millions de téléspectateurs/semaine) :

|                                | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Afrique francophone            | 21,87        | 21,29        | 26,34        | 27,51        | 29,32        | 29,86        |
| Afrique non francophone        | 0,13         | 0,13         | 0,13         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Afrique du Nord / Moyen-Orient | 4,06         | 2,47         | 3,79         | 3,59         | 3,79         | 4,03         |
| Europe                         | 8,77         | 8,62         | 7,22         | 7,35         | 6,03         | 5,54         |
| Asie                           | 1,42         | 1,30         | 1,79         | 1,79         | 2,46         | 2,46         |
| <b>Total</b>                   | <b>36,25</b> | <b>33,81</b> | <b>39,27</b> | <b>40,24</b> | <b>41,60</b> | <b>41,90</b> |
| Nb pays étudiés                | 26           | 26           | 25           | 24           | 24           | 24           |

Source : réponse au questionnaire parlementaire

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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. Les mesures des audiences télévisuelles (hors offres numériques), réalisées sur la période 2015/2017, proviennent de 24 pays, couvrant 39 % de sa distribution mondiale. Le nombre de pays mesurés a diminué entre 2012 et 2015.

<sup>3</sup> Les 2 pays qui concentrent le plus grand nombre de téléspectateurs hebdomadaires sont la RDC (12,9 millions) et la Côte d'Ivoire (3,1 millions).

Les outils de mesure employés sur le continent africain mettent TV5 Monde à la première place en matière d'audience hebdomadaire dans les pays de la zone subsaharienne et au Maghreb.

**AFRIQUE FRANCOPHONE** (voir supra p. 56)

**EUROPE**

La diminution de l'audience hebdomadaire (-0,5 million de téléspectateurs par semaine) résulte, d'une part, d'une baisse de 4 % de l'audience en France, liée notamment à l'accroissement de la concurrence sur la TNT, et, d'autre part, d'un recul de 17 % en Roumanie, lié à une offre de chaînes locales plus importante.

Pour 2018 et 2019, le risque de baisse d'audience est particulièrement important aux Pays-Bas après la sortie au profit de France-Télévisions de l'offre commercialisée par KPN, 2<sup>e</sup> opérateur de télévision payante sur le marché local. Effective à compter de juillet 2018, elle se traduira par la perte de plus de 2 millions de foyers.

Sur les marches francophones de France, Belgique et Suisse, TV5 Monde rassemblait en 2017 un peu plus de 4 millions de téléspectateurs par semaine, dont les deux tiers sur le marché français. Les premières tendances sur la France pour 2018 sont encourageantes, avec des gains d'audience importants (+17 %). Cette tendance est toutefois tempérée par une baisse du nombre de téléspectateurs en Belgique qui découle notamment d'une consommation accrue de contenus délinéarisés.

**AFRIQUE DU NORD ET MOYEN-ORIENT**

TV5 Monde est la première chaîne francophone en nombre de téléspectateurs (source *Maghreboscope* 2017). A l'échelon régional, sur les trois pays étudiés, le pourcentage de population qui la regarde chaque semaine atteint 36,5 % sur la cible cadres et dirigeants et 10,5 % chez les 15 ans et plus. L'audience la plus élevée est mesurée au Maroc, à la suite notamment des diverses campagnes gouvernementales visant à soutenir la diffusion et l'apprentissage du français auprès des jeunes.

**ASIE**

TV5 Monde a renforcé en 2018 sa distribution en Inde, deuxième marche pour la télévision payante en Asie après la Chine. La chaîne est désormais présente dans 71 M de foyers indiens soit une hausse de +11 % par rapport à 2017. Les derniers chiffres d'audience publiés de mars à juin 2018 comptabilisent 1,5 M de téléspectateurs hebdomadaires en moyenne, soit un gain d'un demi-million depuis la précédente mesure (+45%).

TV5 Monde ne dispose pas actuellement d'outils de mesure pour ses audiences linéaires (hors numérique) sur la zone Pacifique, en Amérique latine, aux États-Unis d'Amérique, ni en Afrique anglophone.

### **III. UN PLAN STRATÉGIQUE A L'ÉPREUVE DES CAPACITÉS DE FINANCEMENT**

Le plan stratégique implique un besoin de financement supplémentaire par rapport à 2016 de l'ordre de 10,8 M€ par an en moyenne, indépendamment des coûts pérennes de la cyber-attaque de 3 M€ par an. En 2017, seule la France a contribué au financement des nouveaux projets dans le cadre du plan stratégique, en consentant un effort budgétaire

supplémentaire de 1,4 M€<sup>1</sup> par rapport à la contribution attendue. Néanmoins, la progression limitée des ressources globales en budget 2017 (+ 0,5 M€) a conduit la société à se concentrer prioritairement sur le renforcement des développements numériques et de la présence en Afrique.

**L'exigence de redressement des finances publiques conduit la France à diminuer sa dotation d'1 M€ en 2018 par rapport à 2017<sup>2</sup> et d'inscrire en PLF 2019 une nouvelle baisse de 1,2 M€.** Cette diminution de la dotation s'inscrit dans un cadre global de transformation de l'audiovisuel public. Elle ne remet pas en cause les orientations stratégiques mises en œuvre par la société, mais risque néanmoins sa programmation et sa diffusion.

Pour accroître le financement du plan stratégique, l'élargissement du nombre de gouvernements partenaires reste à l'étude.

#### **A. LA PROJECTION DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE 2018**

TV5 Monde a clôturé l'exercice 2017 à l'équilibre, en réalisant un résultat légèrement positif de 36 621 €. **La chaîne prévoit d'atteindre également l'équilibre budgétaire en 2018** avec un léger excédent de 0,02 M€.

##### **1. Des ressources en diminution**

Pour l'année 2018, le budget de la SA TV5 Monde est dotée de ressources budgétaires de 112,49 M€, dont 98,98 M€ en frais communs et 13,51 M€ en frais spécifiques (dont 12,91 M€ de programmes français). La diminution de la ressource française de 1 M€ en 2018 et la stabilité des contributions pérennes des partenaires francophones (24,88 M€) a conduit à adopter une très légère progression (0,56 M€) par rapport au réalisé 2017.

##### *a) Une contribution française en baisse en 2018 au titre du financement multilatéral des frais communs et du financement des frais spécifiques*

La contribution française inscrite au programme 847 s'élève à 77,4 M€ HT. Sa diminution est la conséquence de la priorité affichée par le Gouvernement de redressement des finances publiques.

A celle-ci, s'ajoutent 0,87 M€ de reprises de subventions d'investissement, correspondant aux dotations aux amortissements des investissements acquis au moyen de ces subventions.

---

<sup>1</sup> Selon les règles particulières de financement établies par les gouvernements partenaires. 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.

<sup>2</sup> En outre, TV5 Monde a dû faire face à une perte de recettes reconductibles non compensée avec le départ de CFI qui occupait une partie des locaux loués et prenait en charge une partie du loyer et des charges.

Elle ne met 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 6/9ème afin de permettre le financement d'une partie du plan stratégique. La légère progression du montant des contributions des partenaires francophones (+0,18 M€) ramène la France au niveau de sa contribution théorique, à l'égal des autres gouvernements bailleurs de fonds.

En termes de capacités de financement, cette baisse s'ajoute à la perte de recettes de loyer et charges, évaluée à 0,5 M€ - en raison du départ de CFI de l'immeuble loué par TV5 Monde Cette perte non compensée par les partenaires francophones, de l'ordre de 0,6 M€, est financée sur l'enveloppe des frais spécifiques français, consacrés aux programmes (voir supra p. 69).

| <b>BUDGET CONSOLIDÉ TV5MONDE<br/>(filiales incluses)</b>                 | <b>2017</b>   | <b>2017</b>    | <b>Réalisé/<br/>Budget</b> | <b>2018</b>   | <b>2018</b>       | <b>projection /<br/>budget</b> |
|--|---------------|----------------|----------------------------|---------------|-------------------|--------------------------------|
| <i>EN M€</i>   | <b>Budget</b> | <b>Réalisé</b> | <b>Écarts</b>              | <b>Budget</b> | <b>Projection</b> | <b>Écarts</b>                  |
| <b>TOTAL RESSOURCES</b>  | <b>113,81</b> | <b>112,13</b>  | <b>-1,69</b>               | <b>112,49</b> | <b>112,69</b>     | <b>0,20</b>                    |
| <b>CONTRIBUTIONS PUBLIQUES</b>   | <b>103,63</b> | <b>102,04</b>  | <b>-1,59</b>               | <b>103,12</b> | <b>103,11</b>     | <b>-0,01</b>                   |
| France   | 78,36         | 78,37          | 0,01                       | 77,35         | 77,36             | 0,01                           |
| Subvention d'investissement reportée sur durée                           | 0,57          | -1,05          | -1,62                      | 0,89          | 0,87              | -0,03                          |
| <b>Total partenaires francophones</b>                                    | <b>24,70</b>  | <b>24,72</b>   | <b>0,01</b>                | <b>24,88</b>  | <b>24,88</b>      | <b>0,00</b>                    |
| Fédération Wallonie Bruxelles  | 8,22          | 8,22           | 0,00                       | 8,33          | 8,33              | 0,00                           |
| Suisse   | 8,19          | 8,20           | 0,01                       | 8,20          | 8,20              | 0,00                           |
| Canada   | 5,02          | 5,02           | 0,00                       | 5,05          | 5,05              | 0,00                           |
| Québec   | 3,28          | 3,28           | 0,00                       | 3,30          | 3,30              | 0,00                           |
| <b>AUTRES RESSOURCES</b>   | <b>10,18</b>  | <b>10,09</b>   | <b>-0,09</b>               | <b>9,37</b>   | <b>9,58</b>       | <b>0,22</b>                    |
| <b>Total recettes commerciales</b>                                       | <b>9,98</b>   | <b>10,01</b>   | <b>0,04</b>                | <b>9,29</b>   | <b>9,54</b>       | <b>0,26</b>                    |
| Publicité-parrainage   | 2,75          | 2,56           | -0,19                      | 2,68          | 2,68              | 0,00                           |
| Recettes de distribution   | 7,23          | 7,45           | 0,22                       | 6,61          | 6,86              | 0,26                           |
| Produits financiers  | 0,20          | 0,07           | -0,13                      | 0,08          | 0,04              | -0,04                          |
| <b>TOTAL DÉPENSES</b>  | <b>113,81</b> | <b>112,08</b>  | <b>-1,73</b>               | <b>112,49</b> | <b>112,67</b>     | <b>0,18</b>                    |
| <b>COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES</b>                                   | <b>80,69</b>  | <b>80,78</b>   | <b>0,10</b>                | <b>79,54</b>  | <b>80,41</b>      | <b>0,87</b>                    |
| Dépenses de programmes   | 60,01         | 60,87          | 0,87                       | 59,74         | 61,64             | 1,89                           |
| Dépenses techniques de fabrication des signaux                           | 20,68         | 19,91          | -0,77                      | 19,80         | 18,77             | -1,03                          |
| <b>FRAIS DE DIFFUSION ET DE DISTRIBUTION</b>                             | <b>23,45</b>  | <b>22,19</b>   | <b>-1,25</b>               | <b>22,97</b>  | <b>22,71</b>      | <b>-0,26</b>                   |
| <b>COÛTS GÉNÉRAUX, FONCTIONS<br/>SUPPORTS, TAXES ET FRAIS FINANCIERS</b> | <b>6,43</b>   | <b>6,33</b>    | <b>-0,10</b>               | <b>7,03</b>   | <b>6,91</b>       | <b>-0,13</b>                   |
| Dépenses TV5MONDE  | 6,34          | 6,26           | -0,08                      | 6,51          | 6,39              | -0,12                          |
| Surcoûts liés au départ de CFI   | 0,09          | 0,07           | -0,02                      | 0,52          | 0,52              | 0,00                           |
| <b>COÛTS CYBERSÉCURITÉ</b>   | <b>3,24</b>   | <b>2,64</b>    | <b>-0,61</b>               | <b>2,94</b>   | <b>2,65</b>       | <b>-0,29</b>                   |
| <b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>   | <b>0,00</b>   | <b>0,13</b>    | <b>0,13</b>                | <b>0,00</b>   | <b>-0,01</b>      | <b>-0,01</b>                   |
| <b>RÉSULTAT</b>  | <b>0,00</b>   | <b>0,05</b>    | <b>0,05</b>                | <b>0,00</b>   | <b>0,02</b>       | <b>0,02</b>                    |

Source : Questionnaire budgétaire

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

Les ressources commerciales attendues au budget 2018 sont d'un niveau modeste : 9,45 M€. Elles diminuent de 0,51 M€ (-6%). + 0,18 M€. Elles représentent moins de 9% des produits d'exploitation.

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) Recettes publicitaires<sup>1</sup>

En 2018, les recettes publicitaires globales devraient légèrement progresser (+ 0,12 M€) avec un accroissement significatif des recettes de parrainage en France, lié notamment au couplage de parrainage des émissions de France-Télévisions également diffusées sur TV5 Monde.

Les principaux territoires de collecte de recettes publicitaires demeurent la France (52%) et l'Afrique (38%). 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, d'autant que FTP ne dispose pas, en propre, de capacités de marketing et ventes spécialisées. La part de l'Afrique dans les ressources publicitaires est en baisse depuis 2016 (45%).

(2) Recettes de distribution

Les recettes de distribution encaissées, nettes des commissions des agents et des retenues à la source, étaient en progression de près de 15% entre 2012 et 2017. En 2018, la chaîne prévoit une baisse de 0,59 M€ (- 8 %) de ses recettes de distribution, concentrée sur les deux territoires générant le plus de revenus, les États-Unis et les Pays-Bas. Le montant attendu s'élève à 6,86 M€.

---

<sup>1</sup> 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.

**S'agissant des États-Unis**, le taux de change pèse pour 5 % dans cette baisse. En devise locale, la diminution des recettes s'établit à 3 %. En outre, TV5 Monde est confrontée à la concurrence d'offres pirates qui commercialisent, sans rémunérer les détenteurs de droits de l'offre de TNT gratuite et payante. La chaîne, soutenue par France-Télévisions, a lancé des actions judiciaires contre ces pratiques. L'autre cause d'érosion des recettes de distribution est la désaffection croissante des publics pour les programmes diffusés par les opérateurs historiques. TV5 Monde essaie de compenser ses pertes d'abonnés traditionnels en négociant sa présence dans les offres OTT des opérateurs. Avec une progression de 117 % de ses recettes OTT, La société compense partiellement la perte des abonnés traditionnels en 2018 et avec une progression attendue de 54 % supplémentaire, espère compenser totalement ces pertes d'abonnés câble-satellite en 2019.

**S'agissant des Pays-Bas**, second territoire de perception de recettes d'abonnements, TV5 Monde a été retirée de l'offre commercialisée par KPN, 2<sup>e</sup> opérateur de TV payante sur le marché local, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2018, au profit de France-Télévisions. Ce retrait implique une perte de plus de 2 millions de foyers, et de 34 % de ses recettes de distribution sur ce pays (soit 0,42 M€ en année pleine). **Vos rapporteurs s'interrogent sur la cohérence d'une distribution des chaînes nationales à l'étranger en mode traditionnel, alors que la France dispose de chaînes de télévision dont la vocation est la diffusion internationale.**

## **2. Une situation qui ralentit l'exécution des objectifs de son plan stratégique**

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 cybersécurité.**

*a) Une légère baisse de 0,37 M € du 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 les chaînes linéaires et numériques. Ce poste de dépenses présente la plus forte variation entre 2012 et les prévisions 2018 (+3,51 M€, soit +4,6 %), en raison de la priorité accordée à cette activité par les plans stratégiques 2014-2016 (repositionnement éditorial) et 2017-2020 (numérique et Afrique) de la société.

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 sa grille, 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).

En 2018, les coûts de la grille de programmes diminuent de 0,7% et s'établissent à 80,41 M€.

Cette baisse touche principalement les dépenses techniques de fabrications des signaux (- 1,14 M€/- 5,7 %) alors que les dépenses de programmes progressent de 0,57 M€ principalement par les efforts produits sur les contenus numériques, le dispositif d'apprentissage et d'enseignement du français et le financement de programmes africains.

En 2018, TV5 Monde doit poursuivre la refonte de son offre Afrique<sup>1</sup>, y compris son offre numérique dans le cadre de la nouvelle verticale thématique « Afrique » lancée en 2017 et assurer, en tant qu'opérateur des Sommets de la Francophonie, la couverture éditoriale idoine du Sommet d'Erevan en octobre 2018. Elle devra également poursuivre 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.

Elle devra également réaliser un certain nombre d'investissements pour faire évoluer sa régie finale de diffusion en régie à 360° et pour améliorer la fiabilité et la réactivité des offres numériques ce qui nécessite des investissements matériels et logiciels importants.

(1) Les dépenses de programmes

Entre 2012 et 2018, les dépenses de programmes en frais communs ont progressé de 4,16 M€ (+ 9,3 %). Cette hausse s'est traduite par la relance de l'offre de programmes et l'acquisition de contenus africains.

Les dépenses liées aux contenus numériques ont progressé de 74 % entre 2012 et la projection 2018, en particulier celles relatives à l'enseignement ou l'apprentissage en ligne du français.

**Les dépenses de programmes français (sur financements spécifiques de la France)** ont diminué de 0,5 M€ (-3,6 %) entre 2012 et 2018, du fait notamment du financement sur cette enveloppe de la perte des loyers et charges de CFI. Cette baisse atteindra 3,9 % en 2019.

L'enveloppe des frais spécifiques français s'établit en 2018 à 12,9 M€, permettant notamment de financer :

- l'extension à l'international des droits inclus dans les programmes fournis par France-Télévisions (environ 0,93 M€ par an) ;

---

<sup>1</sup> Avec notamment l'allongement de son Journal quotidien dédié et ses nouvelles rubriques.

- la rémunération des artistes-interprètes français sur les fictions diffusées (environ 1 M€ par an) et les personnels spécifiquement dédiés à l'approvisionnement en programmes de France-Télévisions ;
- l'acquisition de droits sur le marché, d'une part pour alimenter en programmes patrimoniaux des chaînes généralistes et thématiques, ainsi que TV5 Québec Canada, d'autre part pour acquérir les droits de retransmission et financer les coûts de production associés à des événements sportifs.

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 sportifs<sup>1</sup>, 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 solvables<sup>2</sup>. **Dès lors, entre 2017 et 2018, le budget disponible pour les acquisitions d'œuvres françaises sur le marché sera réduit de 6,4%.**

Les radiodiffuseurs partenaires non français apportent l'ensemble de leurs programmes libres de droits, financés sur leurs propres frais spécifiques, (hors budget de TV5 Monde) estimés à 5,14 M€ en 2018.

(2) Les dépenses techniques de fabrication des signaux

TV5 Monde supporte les frais techniques d'acheminement, de visionnage, de remontage, de numérisation, de stockage et de sous-titrage, pour l'ensemble des programmes, ainsi que les bandes-annonces et la promotion de ces programmes.

Les dépenses techniques de fabrication des signaux diminuent de 0,9 % entre 2012 et la projection 2018, incluant les effets des indexations contractuelles des contrats de prestation et des locaux affectés, ainsi que les glissements de la masse salariale dédiée.

La société a initié dès 2013 la refonte intégrale de l'ensemble du dispositif technique de production, post-production et diffusion qui se poursuit en 2018. Les investissements réalisés en 2013 sont désormais amortis (fin du contrat de crédit-bail afférent à mi-2018), expliquant la baisse de ce poste entre 2017 et 2018. Les projections budgétaires 2019 prévoient une poursuite des redéploiements du budget d'amortissement vers les contenus, possibilité qui ne sera plus disponible en 2020 pour cause de remplacement nécessaire de ses matériels et de ses installations.

<sup>1</sup> Les productions de TV5 Monde et les programmes s'adressant ou émanant du Sud, essentiellement africains, sont, pour leur part, financés sur frais communs.

<sup>2</sup> 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, elle 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.

(3) Le frais de personnel

Les frais de personnel compris dans le coût de grille ont augmenté de 2,57 M€ (+10,6%) sur la période 2012-2018 pour s'établir en 2018 à 26,7 M€ et représentent en moyenne un tiers des coûts de grille.

*b) Une hausse de 0,52 M€ des coûts de diffusion et de distribution*

Les coûts de diffusion, de distribution et de promotion des antennes régionalisées représentent le second poste de dépense à hauteur d'environ 20% des dépenses totales. Ils sont en recul de 0,86 M€ (-3,6 %) entre 2012 et la prévision 2018. Ils tiennent compte d'une double capacité de distribution en Afrique pour le transport des deux chaînes thématiques (TV5 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 transports et de diffusion des chaînes linéaires ont progressé de 19,3% (+1,1 M€) entre 2012 et 2018. Cette augmentation est liée au passage à la Haute Définition d'une partie des capacités satellitaires sur les zones Maghreb-Orient, Asie, Pacifique, États-Unis<sup>1</sup>. 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.

La chaîne a, par ailleurs, réduit ses coûts de distribution et de promotion de près de 2 M€ dans un souci d'équilibre budgétaire. Les coûts de marketing et référencement sont en baisse, exceptés ceux relatifs au continent africain qui bénéficient d'une augmentation substantielle au détriment d'autres territoires<sup>2</sup>.

TV5 Monde doit poursuivre, en année pleine :

- les nouveaux développements initiés en 2017, comme la location des capacités satellitaires en Afrique pour les chaînes thématiques ainsi que les coûts d'antenne correspondants ;
- 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 ;
- et réaliser un certain nombre d'investissements.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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) Des coûts généraux et des fonctions supports en hausse de 0,61 M€*

Les frais généraux et de fonctions support diminuent de 1,02 M€, soit de 12,9 % sur la période 2012-2018<sup>1</sup>. Hors effet de la taxe sur les salaires, l'ensemble des coûts généraux (salaires et frais de fonctionnement de la direction générale et des fonctions supports, taxes, etc.) n'aura progressé que de 0,09 M€, soit de 1,35 % entre 2012 et 2018. Le départ de CFI de ses locaux entraîne un surcoût pour TV5 Monde de 0,52 M€ en 2018 et 0,6 M€ en année pleine (hors indexations) (voir infra p. 69).

**Évolution des frais généraux**

La hausse observée en 2017 était, 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 ; mais également, à hauteur de 15 % environ, aux conséquences du départ de CFI. 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€), le surcoût est évalué à un peu plus de 0,5 M€ en 2018 et 0,6 M€ en année pleine 2019. Pour réduire cet impact, TV5 Monde a commencé à sous-louer des places de stationnement supplémentaires et espère parvenir à sous-louer des espaces de bureaux supplémentaires.

*d) La stabilisation des dépenses de cybersécurité*

A la suite de la cyberattaque subie par TV5 Monde le 8 avril 2015, l'entreprise a dû faire face aux surcoûts de reconstruction du système d'information, à la mise en place d'une supervision renforcée de sa sécurité informatique, et la poursuite du renforcement de tous ses processus métiers.

Ces coûts ont atteint 4,4 M€ en 2015. Ils ont pu être absorbés grâce à un plan d'économies exigeant sur tous les postes de dépenses de la chaîne et un apport spécifique des gouvernements bailleurs de fonds. Ils se sont encore élevés à 3,1 M€ en 2016 et se stabilisent autour de 2,64 M€ à partir de 2017. Ainsi, 2,35% du budget annuel sera consacré en 2018 à la sécurité informatique. Vos rapporteurs mesurent l'effort accompli et la rationalisation des dépenses réalisées dans ce domaine. Ils attirent cependant l'attention de la société sur la nécessité de ne pas trop ralentir cet effort au fur et à mesure que la mémoire du traumatisme de la cyberattaque de 2015 s'étirole.

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

Entre 2012 et la prévision 2018, la masse salariale, hors éléments exceptionnels, évolue de 11,4 %, incluant les évolutions annuelles prévues

---

<sup>1</sup> Cette baisse est principalement due à l'arrêt de l'assujettissement de TV5 Monde à la taxe sur les salaires (-1,63 M€) depuis le passage, en 2015, à un financement intégralement et exclusivement assis sur la contribution à l'audiovisuel public.

dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO), tandis que le total des dépenses de TV5 Monde n'aura progressé que de 6 %.

Globalement, la part des frais de personnel dans les dépenses se situe autour de 30 % en 2018<sup>1</sup>.

(1) Évolution des charges de personnel

En 2018, est prévue une augmentation globale de 2,16 % de la masse salariale, notamment du fait du comblement de certains postes vacants et des recrutements sur 3 postes tels que prévus dans le plan stratégique. Par ailleurs, TV5 Monde bénéficiait de 2 contrats de détachement de cadres de haut niveau de ses chaînes partenaires qui ont pris fin au 2<sup>e</sup> semestre 2017 ; leur remplacement par des salariés a un effet significatif sur la masse salariale et les effectifs en année pleine 2018.

Cette prévision tient compte également de l'effet de la réorganisation de la rédaction pour la rendre réellement bi-média<sup>2</sup>.

(2) Évolution des effectifs

En 2018, les effectifs permanents théoriques budgétés étaient de 290 CDI. Cet effectif-cible ne sera pas atteint en 2018, compte tenu des postes vacants à pourvoir et des congés sans soldes, malgré l'intégration, à compter de septembre, de 3 ETP, précédemment pigistes ou CDD, qui affecteront le niveau d'ETP permanents en année pleine en 2019.

Les postes vacants ont été, pour une large part, provisoirement occupés par des non-permanents. Les effectifs non-permanents, qui avaient connu une augmentation en 2017 du fait des remplacements pendant les formations multimédia de l'ensemble de la rédaction dans le cadre de sa mutation numérique, ainsi que des renforts ponctuels liés aux opérations spéciales de production (Jeux de la Francophonie, Tour du Monde de la Francophonie, couverture des élections ...), devraient toutefois revenir à leur niveau normal. Compte tenu de tous ces éléments, les effectifs globaux de TV5 Monde devraient être légèrement inférieurs à ceux de 2017.

*f) Les dotations aux amortissements restent relativement faibles*

A compter de 2013, TV5 Monde a jugé plus efficient d'acquérir l'essentiel de ses outils techniques en propre par le biais d'un contrat de crédit-bail pour un coût annuel de 3,64 M€<sup>3</sup>. Elle a pu racheter, en juin 2018, l'ensemble de ces investissements pour un euro symbolique.

Au-delà de ce contrat de crédit-bail, qui représentait un coût annuel de 3,64 M€, les charges d'amortissement sont relativement faibles et concernent les investissements d'installation et d'aménagement des locaux

<sup>1</sup> Avec toutefois de légers pics lors d'années atypiques comme en 2015 avec la cyberattaque (31,3 %).

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Jusqu'en 2013, l'essentiel des matériels techniques était inclus dans les contrats de prestations de production, de post-production et de diffusion.

de la société. Les autres investissements techniques représentent généralement environ 2,5 M€ par an.

Les charges d'amortissements (hors programmes) sont prévues à hauteur de 2,2 M€ en 2018, soit en augmentation de 63 % par rapport à celles de 2012 et leur poids devrait passer de 1,3 % à 2 % des dépenses au cours de la même période.

Pour mémoire, du fait de la qualification en subvention d'investissement d'une partie de la dotation française de 2015 à 2017, les charges d'amortissements sont couvertes par des reprises de subventions à hauteur de 0,86 M€ en 2018 et 0,93 M€ en 2019 (voir supra p. 65 et infra p. 75).

### B. DES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES QUI S'ASSOMBRISSENT EN 2019

| <b>BUDGET CONSOLIDÉ TV5MONDE<br/>(filiales incluses)</b>                 | <b>2018</b>   | <b>2018</b>       | <b>projection /<br/>budget</b> | <b>2019</b>    | <b>2019<br/>B.2018</b> |
|--|---------------|-------------------|--------------------------------|----------------|------------------------|
| <i>EN M€</i>   | <b>Budget</b> | <b>Projection</b> | <b>Écarts</b>                  | <b>Ebauche</b> | <b>Variation</b>       |
| <b>TOTAL RESSOURCES</b>  | <b>112,49</b> | <b>112,69</b>     | <b>0,20</b>                    | <b>111,31</b>  | <b>-1,18</b>           |
| <b>CONTRIBUTIONS PUBLIQUES</b>   | <b>103,12</b> | <b>103,11</b>     | <b>-0,01</b>                   | <b>101,96</b>  | <b>-1,16</b>           |
| France   | 77,35         | 77,36             | 0,01                           | 76,15          | -1,20                  |
| Subvention d'investissement reportée sur durée<br>amortissements         | 0,89          | 0,87              | -0,03                          | 0,93           | 0,04                   |
| <b>Total partenaires francophones (*)</b>                                | <b>24,88</b>  | <b>24,88</b>      | <b>0,00</b>                    | <b>24,88</b>   | <b>0,00</b>            |
| Fédération Wallonie Bruxelles  | 8,33          | 8,33              | 0,00                           | 8,33           | 0,00                   |
| Suisse   | 8,20          | 8,20              | 0,00                           | 8,20           | 0,00                   |
| Canada   | 5,05          | 5,05              | 0,00                           | 5,05           | 0,00                   |
| Québec   | 3,30          | 3,30              | 0,00                           | 3,30           | 0,00                   |
| <b>AUTRES RESSOURCES</b>   | <b>9,37</b>   | <b>9,58</b>       | <b>0,22</b>                    | <b>9,35</b>    | <b>-0,02</b>           |
| <b>Total recettes commerciales</b>                                       | <b>9,29</b>   | <b>9,54</b>       | <b>0,26</b>                    | <b>9,31</b>    | <b>0,02</b>            |
| Publicité-parrainage   | 2,68          | 2,68              | 0,00                           | 2,80           | 0,12                   |
| Recettes de distribution   | 6,61          | 6,86              | 0,26                           | 6,51           | -0,10                  |
| <b>Produits financiers</b>   | <b>0,08</b>   | <b>0,04</b>       | <b>-0,04</b>                   | <b>0,04</b>    | <b>-0,04</b>           |
| <b>TOTAL DÉPENSES</b>  | <b>112,49</b> | <b>112,67</b>     | <b>0,18</b>                    | <b>111,31</b>  | <b>-1,18</b>           |
| <b>COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES</b>                                   | <b>79,54</b>  | <b>80,41</b>      | <b>0,87</b>                    | <b>78,89</b>   | <b>-0,65</b>           |
| Dépenses de programmes   | 59,74         | 61,64             | 1,89                           | 60,58          | 0,83                   |
| Dépenses techniques de fabrication des signaux                           | 19,80         | 18,77             | -1,03                          | 18,31          | -1,49                  |
| <b>FRAIS DE DIFFUSION ET DE DISTRIBUTION</b>                             | <b>22,97</b>  | <b>22,71</b>      | <b>-0,26</b>                   | <b>22,49</b>   | <b>-0,49</b>           |
| <b>COÛTS GÉNÉRAUX, FONCTIONS<br/>SUPPORTS, TAXES ET FRAIS FINANCIERS</b> | <b>7,03</b>   | <b>6,91</b>       | <b>-0,13</b>                   | <b>7,28</b>    | <b>0,25</b>            |
| Dépenses TV5MONDE  | 6,51          | 6,39              | -0,12                          | 6,68           | 0,17                   |
| Surcoûts liés au départ de CFI   | 0,52          | 0,52              | 0,00                           | 0,60           | 0,08                   |
| <b>COÛTS CYBERSÉCURITÉ</b>   | <b>2,94</b>   | <b>2,65</b>       | <b>-0,29</b>                   | <b>2,66</b>    | <b>-0,28</b>           |
| <b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>   | <b>0,00</b>   | <b>-0,01</b>      | <b>-0,01</b>                   | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>            |
| <b>RÉSULTAT</b>  | <b>0,00</b>   | <b>0,02</b>       | <b>0,02</b>                    | <b>0,00</b>    | <b>0,00</b>            |

## 1. Des ressources en diminution pour la seconde année consécutive

*a) Une contribution française de nouveau en baisse qui ne sera pas compenser par une hausse de la contribution des partenaires*

**Le projet de loi de finances prévoit d'allouer à TV5 Monde une dotation totale de ressources publiques de 76,2 M€ HT, en diminution de 1,2 M€, (-1,6 %) par rapport à la loi de finances initiale 2018.**

La prévision budgétaire indique une reprise de subvention d'investissement reportée sur la durée des amortissements de 0,93 M € conséquence de la qualification en subvention d'investissement d'une partie de la dotation française de 2015 à 2017 (voir supra p. 74).

De plus, les moyens opérationnels sont réduits par les conséquences en année pleine du départ CFI des locaux sous-loués au siège de TV5 Monde (voir supra p. 77) dont le surcoût est estimé à 0,6 M€ en 2019.

Lors de la conférence des hauts fonctionnaires le 9 novembre à Moncton (Canada), **les partenaires francophones ont annoncé le maintien au niveau de 2018 de leur contribution**, le partenaire suisse confirmant le versement en 2018 du complément de 0,57 M € de sa quote-part. **La France fait donc exception et, en conséquence, se trouve désormais en décalage par rapport à ses partenaires.**

*b) Des ressources propres incertaines*

Les ressources propres développées par TV5 Monde sont généralement constituées, à près de 75 % de recettes de distribution, les recettes publicitaires représentant environ 25 %. Cette répartition tend à évoluer vers 70 % de recettes de distribution et 30 % de recettes publicitaires à l'horizon 2019.

**Pour 2019, TV5 Monde affiche un objectif de ressources propres de 9,3 M€, très proche de celui de 2018** malgré, l'effet en année pleine de la perte d'abonnés aux Pays-Bas et les dévaluations des devises sur les recettes perçues en Amérique latine. Cette effort se répartit entre des ressources publicitaires et de parrainage en légère progression (2,80 M€, +0,12 M€, +4,5%) et des recettes de distribution en baisse (6,51 M€, -0,35 M€, -5,1%) par rapport à la projection 2018.

**Cette prévision d'une quasi-stabilité des ressources propres en 2019 est ambitieuse** au vu du contexte international actuel sur les marches de la distribution et de la publicité.

Plusieurs facteurs permettent néanmoins d'espérer la réalisation de cette prévision :

- TV5 Monde a procédé en juin 2018 après d'appel d'offres à l'attribution du contrat de régie publicitaire portant sur les années 2019-2021,

avec une reconduction potentielle en 2022, à France Télévision Publicités qui garantit sur la zone de diffusion (France, Belgique, Suisse) la participation de TV5 Monde aux recettes globales de partenariat attachées au programmes apportés par France Télévisions laquelle a décidé de sous-traiter l'Afrique, son point faible, à *Canal Plus Advertising*<sup>1</sup> qui commercialise déjà l'offre de *Canal Plus Overseas* sur ce continent et va permettre le développement de synergie par des offres couplées.

- avec une progression de 117 % entre 2017 et 2018 de ses recettes OTT, TV5 Monde compense partiellement la perte des abonnés traditionnels en 2018 et avec une progression attendue de 54 % supplémentaire, espère compenser totalement ces pertes d'abonnés câble-satellite en 2019.

## **2. Une stratégie réduite à préserver les deux principales priorités du plan 2017-2020 au sacrifice du développement de la diffusion hors Afrique**

Depuis 2017, l'accomplissement des objectifs du plan stratégique de TV5 Monde a pu être assuré grâce au redéploiement de moyens et à l'abandon de certaines activités (arrêt des flashes d'information, arrêt de certains satellites de distribution...) à l'instar du redéploiement de moyens effectué en 2018, suite à la fin du contrat de crédit « production et diffusion ». En 2019, l'effet en année pleine de cette économie ponctuelle contribuera encore au financement des activités stratégiques de la société.

**Pour autant, le redéploiement ne pourra se limiter aux seuls frais de fonctionnement courant et frais techniques.** Les développements de TV5 Monde en 2019 se concentreront sur les deux axes prioritaires du plan stratégique 2017- 2020 de la société : le numérique et l'Afrique<sup>2</sup>, le cadre budgétaire ne permettant pas le financement complet d'autres développements prévus tels que le passage de la diffusion en HD ou l'accroissement du sous-titrage.

Les charges d'exploitation diminueraient de 1,4 M€, et les moyens alloués aux dépenses de programmes de 1,5 M€.

---

<sup>1</sup> *Canal Plus Advertising* est la régie exclusive des chaînes éditées par Canal plus International et Thema Group. Elle commercialise également la publicité sur la chaîne Gulli Africa éditée par Jeunesse TV (Groupe Lagardère). Les chaînes ainsi commercialisées sont diffusées au Benin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Congo, Cote D'ivoire, Djibouti, Gabon, Guinée Bissau, Guinée Conakry, Guinée équatoriale, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République Centrafricaine, République démocratique du Congo,

<sup>2</sup> Dans un contexte de concurrence importante de chaînes internationales et locales en Afrique, TV5 Monde poursuivra l'enrichissement de sa programmation en productions africaines et franco-africaines et le développement du positionnement de la chaîne généraliste et des deux chaînes thématiques TV5 Monde Style et Tivi5Monde sur les offres TNT locales.

*a) Les coûts des grilles de programmes annoncés en baisse*

Le coût prévisionnel de la grille des programmes est en baisse de 1,52 M € par rapport à la projection 2018. Cette baisse est la conséquence de la réduction des dépenses de programmes de 1,06 M€ (- 1,7%) et des dépenses techniques de fabrication des signaux de 0,46 M € (- 2,4%).

Ces diminutions résultent notamment de l'arrêt envisagé des principaux versements aux CIRTEF et d'un moindre besoin d'investissement en développements techniques pour le numérique, l'essentiel de la construction des verticales thématiques ayant eu lieu en 2017 et 2018. En revanche, davantage de moyens sont prévus sur les contenus numériques.

(1) Les dépenses de programmes

Au sein des dépenses de programmes, l'enveloppe des financements spécifiques de la France (12,87 M €) est en diminution de 0,06 M€ en raison du prélèvement supplémentaire par rapport à 2018 pour compenser le manque à gagner résultant de la perte des loyers et charges acquittés par CFI (soit 0,6 M€).

**Par ailleurs, il est prévu l'arrêt des principaux versements au CIRTEF (0,8 M€) tout en maintenant un volume équivalent de programmes africains dans ses grilles). Vos rapporteurs considèrent que ce redéploiement est nécessaire en termes d'efficience, tant pour la production africaine que pour TV5 Monde dans la mesure où il permettra de supprimer des coûts de structure.** A tout le moins, si pour des raisons diplomatiques, tout ou partie de ce dispositif devait être rétabli, ce dont ils ne sont guère convaincus, ils engagent le gouvernement à poser des conditions fortes en terme d'évaluation du dispositif et de réduction des coûts de la structure.

**Les versements au CIRTEF**

Le Conseil International des radios et télévisions d'Expression Française (CIRTEF) réunit les représentants des radiodiffuseurs publics de 32 pays francophones.

Il est notamment chargé de gérer des fonds alimentés par les versements volontaires des membres ou partenaires, ou par un prélèvement sur leurs recettes publicitaires sur leur diffusion en Afrique. Ces fonds permettent de financer des productions africaines.

Les montants budgétés par TV5 Monde pour le CIRTEF étaient, pour les trois dernières années, 0,82 M€ par an : 0,62 M€ au titre du fonds "partenaires" + 0,2 M€ au titre du fonds "publicité" (reversement d'une partie des recettes de publicité sur l'Afrique à un fonds de production africaine géré par le CIRTEF, dispositif mis en place en 2000 pour que les chaînes africaines acceptent l'introduction de la publicité sur TV5 Afrique).

Les 0,82 M€ ont été intégralement facturées et payées en 2016. En 2017, les 0,62 M€ ont été payés, mais le budget du fonds publicité n'a pas pu être intégralement facturé, faute de productions réalisées. La contrepartie s'est de plus en plus réduite, les fonds versés par TV5 Monde sont en réalité largement utilisés pour financer le fonctionnement du CIRTEF au lieu de la fourniture de programmes, en raison du désengagement des organismes du Sud qui ont

cessé, pour près de 2/3 d'entre eux, et depuis plusieurs années, de payer leurs cotisations au CIRTEF.

En 2018, pour éviter cet écueil, les règles ont été modifiées par les gouvernements bailleurs de fonds: 15 % du fonds partenaires (soit 0,093 M€) sont facturés en début d'année pour participer aux coûts de fonctionnement du CIRTEF, le reste des 0,620 M€, ainsi que le fonds publicité doivent être facturés au fur et mesure de la livraison des programmes. Le CIRTEF n'étant plus en mesure de remplir les besoins de fourniture en programmes du Sud de TV5 Monde, les 0,82 M€ inscrits au budget ne pourront pas être facturés. Le solde non consommé par le CIRTEF étant redéployé vers des achats, pré-achats, coproductions de programmes africains (séries, fictions, magazines, jeunesse...) directement gérés par le pôle Afrique de TV5 Monde.

En conséquence, la décision des gouvernements bailleurs de fonds de mettre un terme au dispositif de fourniture de programmes par le CIRTEF ne nuira aucunement à la présence de programmes africains sur TV5 Monde, 90% de ces programmes étant déjà directement acquis par la société et les fonds non versés au CIRTEF seront mis à profit pour investir davantage et de façon plus efficace dans des productions africaines correspondant aux attentes des téléspectateurs.

## (2) Le redéploiement de coûts techniques

Ce redéploiement a déjà, en partie, été réalisé en 2018, mais des marges de manœuvre réduites demeurent pour 2019.

TV5 Monde compte poursuivre sa stratégie numérique ciblée sur les publics francophones et francophiles à travers :

- le lancement de nouvelles verticales thématiques sur le site généraliste de TV5 Monde, conçues pour être accessibles en priorité depuis les terminaux mobiles. La verticale « *Art de Vivre* » s'ajoutera en 2019 aux verticales « *Langue française* », « *Culture* » et « *Télévision* » mises en place en 2018. La poursuite de l'enrichissement éditorial de ces offres ainsi que leur promotion auprès des publics visés et leur référencement sur les moteurs de recherche.
- le développement de l'offre de programmes innovants sur plateformes numériques, notamment à destination du jeune public. En 2019, TV5 Monde lancera son label « *TV5 Monde création originale* » afin de développer des programmes numériques pour ses offres thématiques autour de trois priorités : Afrique, Langue française et Culture ;
- la poursuite de l'enrichissement de son dispositif de promotion, d'enseignement et d'apprentissage du français.

### *b) Des dépenses de diffusion, distribution et promotion amoindris*

Ce poste de dépenses diminue de 0,22 M € et s'élève à 22, 49 M€ dans la prévision 2018.

Cette évaluation comprend le retrait de TV5 Monde de la diffusion traditionnelle câble-satellite au Royaume-Uni (13 M de foyers) et en Irlande (0,8 M de foyers) afin d'expérimenter une transition vers une distribution exclusive en OTT (Over-the-top), télévision connectée, aux modalités à définir. Cette expérimentation, conséquence de la recherche de l'équilibre budgétaire pour l'exercice 2019, sera conduite dans une logique plus large de recours à des modes de distribution alternatifs plus économiques dans des

zones où un tel recours est pertinent. Le choix de ces marchés repose sur les hausses régulières de leurs coûts de distribution, de leur maturité technologique et de leur intensité concurrentielle. Ainsi, le Royaume-Uni est un marché concurrentiel et technologiquement développé, où les coûts de distribution connaissent des hausses régulières, et dont le retrait prochain de l'Union européenne induit certaines incertitudes juridiques et fiscales. Bien qu'une perte de l'essentiel des foyers actuellement raccordés soit inévitable, TV5 Monde n'exclut pas une remontée progressive à plus long terme par le biais d'une distribution OTT exclusive.

Cette option a été validée par la Conférence des hauts fonctionnaires, le 9 novembre. L'économie sur les coûts actuels est de 0,48 M€ mais l'économie nette n'est pas encore chiffrée, les nouveaux coûts liés à la distribution en OTT étant en cours d'évaluation en fonction des modalités retenues.

*c) Des coûts généraux et fonctions supports en progression mécaniques*

Depuis la baisse significative de ses frais généraux intervenue en 2015, suite à la renégociation des conditions du bail des locaux de l'avenue de Wagram et aux synergies développées avec France Télévisions et Radio Canada, les frais généraux propres à TV5 Monde sont relativement stables et représentent 9,5 % à 10 % des charges d'exploitation de la chaîne, variant de 1 à 2 % par an, selon les taux d'indexation des loyers, les glissements de la masse salariale et les variations des coûts administratifs externes liés à la gestion des litiges ou à la mise en place de nouveaux outils de gestion.

En 2019, le poste coûts généraux et fonctions supports progresse de 0,39 M €. L'entreprise doit moderniser ses outils de gestion, notamment en matière de ressources humaines, avec la mise en œuvre d'un logiciel de planification et le changement de prestataire et de logiciel de paie, ce qui impliquera des surcoûts ponctuels importants de charges de fonctionnement pour le déploiement de nouveaux outils, estimés à 0,3 M€ et une période de recouvrement entre anciens et nouveaux systèmes.

*d) Des dépenses de cybersécurité maintenues*

La prévision budgétaire pour 2019 indique un coût de 2,66 M€ soit une augmentation de 3,7%.

*e) Des dépenses de personnels qui progressent en raison de l'application des conventions sociales*

La prévision de masse salariale pour 2019 devrait se situer à 34,66 M€, soit en augmentation de 2,3 % par rapport à la projection 2018 tenant compte des augmentations de la NAO, du comblement des postes encore vacants, l'effectif-cible de la chaîne n'étant toujours pas atteint en

2018<sup>1</sup>, ainsi que des effets en année pleine des recrutements 2018<sup>2</sup>. En outre, des négociations sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont en cours et une fois cette négociation finalisée, des discussions devront s'ouvrir sur la qualité de vie au travail et sur la mise en place du comité social et économique.

*f) Amortissements*

Les charges d'amortissements (hors programmes) sont prévues à hauteur de 2,79 M€ en 2019. Les projections budgétaires 2019 prévoient une poursuite des redéploiements du budget d'amortissement vers les contenus, mais il convient de prévoir au second semestre 2019 des investissements techniques importants destinés à renouveler des matériels et installations obsolètes<sup>3</sup>, pour un montant évalué à date à 8 M€. Dès lors, les charges d'amortissement que supportera TV5 Monde à ce titre en 2020 ne pourront pas être redéployées vers les contenus et les développements numériques.

**Les exercices 2020 et suivants seront donc particulièrement sensibles et les conditions d'entrée dans l'exercice 2019 ne permettent pas de préparer sereinement cette échéance.** Ce risque a été relevé par la Conférence des Hauts fonctionnaires qui ont demandé que d'ici mi-2019 leur soit présenté un plan pluriannuel d'hypothèses d'investissements et, dans un contexte de stabilité des subventions, de révision de certains objectifs du plan stratégique que cela impliquerait.

### **3. 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.

---

<sup>1</sup> L'entreprise entend reprendre progressivement l'intégration volontaire en CDI de non-permanents pigistes.

<sup>2</sup> 3 nouveaux postes en CDI liés au développement numérique.

<sup>3</sup> d'une part, le remplacement de matériels d'exploitation de la chaîne acquis dans le cadre de la refonte du dispositif technique en 2013, qui sont désormais en fin de vie et ne sont plus, pour une large partie, maintenus par les constructeurs, et d'autre part, le remplacement d'éléments de l'infrastructure de base de l'entreprise, datant du déménagement du siège social en 2006 et totalement amortis depuis plusieurs années.

---

## EXAMEN EN COMMISSION

*La commission a examiné le présent rapport pour avis lors de sa réunion du mercredi 28 novembre, sous la présidence de M. Christian Cambon, président.*

**M. Christian Cambon, président.** - Je cède maintenant la parole, pour la présentation des crédits de l'audiovisuel extérieur, à nos collègues Joëlle Garriaud-Maylam et Raymond Vall respectivement sur les programmes 844 - France Medias Monde - et 847 - TV5 Monde - de la mission « Avances à l'audiovisuel public ».

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteure des crédits du programme 844 France Medias Monde.**- En 2019, les dotations allouées aux entreprises de l'audiovisuel public, à hauteur de 3,78 milliards d'euros, diminueront de 1% par rapport à 2018. Cette baisse est la conséquence des décisions du Gouvernement : d'une part, la fin de l'affectation à France Télévisions d'une part du produit la taxe sur les opérateurs de communications électroniques entraînant une perte de recettes de 85,5 millions d'euros, et, d'autre part, la dérogation à l'augmentation mécanique du taux de la contribution à l'audiovisuel public au rythme de l'inflation, de l'ordre de 1%, soit un manque à gagner estimé pour un euro par foyer assujetti, à un montant total de 27,9 millions d'euros et, enfin, le fait de sursoir à toute décision concernant la réforme de l'assiette de cette contribution.

Dans notre avis sur les crédits de l'audiovisuel extérieur dans le PLF 2018, nous avons déploré la progression limitée des crédits de France Médias Monde, inférieurs de 2 millions d'euros à la prévision attendue figurant dans son contrat d'objectifs et de moyens et la diminution de la contribution française à TV5 Monde, de l'ordre d'un million d'euros, très en-deçà des besoins exprimés par son plan stratégique.

Cette situation inquiétante s'assombrit dans le PLF 2019 : France Médias Monde voit ses crédits diminuer de 1,2% pour atteindre 256,2 millions d'euros, soit une baisse de 1,6 million d'euros, et les crédits de TV5 Monde enregistrent une baisse de 1,6%, pour atteindre 76,2 millions d'euros, soit une baisse de 1,2 million d'euros. Force est donc de constater le décalage croissant entre les recettes affectées et les prévisions du contrat d'objectifs et de moyens et du plan stratégique, qui s'élève jusqu'à sept millions d'euros pour France Médias Monde, signé ou approuvé en 2017 et devant courir jusqu'en 2020.

Si l'on peut comprendre le souhait d'une réduction de l'empreinte du secteur public et la recherche d'économies dans la perspective d'une réforme de l'audiovisuel public, cette situation est d'autant plus étrange que ces entreprises ne semblaient guère jusqu'à présent, impactées par la réforme

du secteur audiovisuel en préparation si l'on en croit les documents de réflexion publiés mis à notre disposition.

*A contrario* - je tiens à votre disposition la réponse du ministre au questionnaire budgétaire-, leur contribution à l'influence de la France et de la langue française dans le monde semblait reconnue et leur développement attendu au plus haut niveau de l'État, 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.

Les États puissances réalisent un effort considérable de développement de leurs médias afin de renforcer leur influence. Nombre d'États à tendance autoritaire contrôlent ou limitent la liberté d'information sur leur territoire. Les groupes terroristes eux-mêmes développent une propagande efficace sur l'internet et les réseaux sociaux.

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 qu'elle consacre des moyens importants à la politique audiovisuelle extérieure. La France ne doit pas laisser pas en jachère des territoires où elle s'engage par ailleurs, parfois même au prix de la vie de ses soldats. Or, paradoxalement, les moyens de la politique audiovisuelle extérieure diminuent.

Nous allons maintenant vous donner quelques éléments d'informations sur les deux opérateurs FMM et TV5 Monde étant entendu que désormais dépourvus des ressources attendues, et obligés de réduire leurs ambitions, ils sont actuellement dans une situation de réflexion sur la manière de réaliser des économies en altérant le moins possible le contenu de leurs programmes et leurs capacités de diffusion.

La couverture de France Médias Monde atteint 356 millions de foyers. L'audience de ces différents médias - France 24, RFI et MCD - atteint 107,7 millions de personnes par semaine, pour plus de la moitié en Afrique francophone et pour un peu plus du quart en Afrique du Nord-Moyen-Orient. S'agissant des environnements numériques, ils enregistrent 42,7 millions de visites mensuelles.

France Médias Monde a conclu avec l'État un contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 dont les principaux axes sont l'enrichissement des grilles de programme avec l'ouverture d'un service en espagnol en septembre 2017 qui connaît un vif succès et représente un coût en année pleine de 7,3 millions d'euros, l'adaptation aux évolutions des modes de diffusion, comme la TNT en Afrique, HD et numérique. Pour financer ces priorités dans un cadre financier durablement équilibré, la société devait bénéficier d'une augmentation de sa dotation publique de 3,3 millions d'euros en 2019 et elle s'est engagée à maîtriser l'évolution de ses charges. En

2017, l'État a tenu ses engagements et FMM a pu consolider son offre éditoriale et lancer France 24 en espagnol.

En revanche, en 2018, l'allocation d'une dotation de 2 millions d'euros inférieure au montant prévu, a obligé l'entreprise à opérer des licenciements dès la fin de 2017, au prix d'un déficit de 1,5 million d'euros et à réaliser de nouvelles économies en gestion, y compris en allégeant ses programmes et en renonçant à certaines diffusions notamment aux États-Unis, à New York et à Los Angeles.

L'exercice 2019 est, dès lors, une équation insolvable. L'impasse budgétaire est de 4,9 millions d'euros. Avec des possibilités d'économies de gestion épuisées et des ressources propres faibles et peu élastiques, c'est bien le cœur de métier, les programmes et la diffusion, qui seront mis à contribution avec des conséquences importantes pour l'emploi - 70% des coûts de la grille sont des coûts de personnel -, pour l'audience et la notoriété. Rendons hommage au travail de ces personnels qui ne comptent pas leurs heures et assument leurs missions avec un zèle extraordinaire. La société évalue actuellement les différentes hypothèses de repli thématiques et géographiques, attendant des orientations des ministères concernés qui ont engagés une concertation, après avoir décidé la diminution des moyens.

La logique comptable est devenue l'axe principal de la stratégie audiovisuelle extérieure de la France et nous le déplorons.

**M. Raymond Vall, rapporteur des crédits du programme 847 - TV5 Monde - de la mission « avances à l'audiovisuel public ».-** TV5 Monde est confrontée à la même réalité avec 1,2 million d'euros de moins qu'en 2018, année qui avait déjà connu une diminution d'un million d'euros. À travers ses neuf déclinaisons généralistes régionalisées, sous titrées dans quatorze langues, et deux programmes thématiques, TV5 Monde est le principal outil télévisuel de rayonnement de la France et de la francophonie. Les programmes sont disponibles dans 370 millions de foyers, soit une progression de 4%, avec une audience de 41,9 millions de personnes chaque semaine et 45,6 millions de visites mensuelles pour ses activités numériques.

Son plan stratégique pour 2017-2020 est ambitieux. Il prévoit la transformation numérique de l'entreprise. Cette mutation doit par ailleurs soutenir ses priorités géostratégiques en première ligne desquelles se trouve l'Afrique, premier territoire de développement de la francophonie, où la concurrence se renforce chaque jour davantage. Pour ce faire, TV5 Monde doit obtenir d'être largement diffusée en TNT, et pour cela jouer son rôle de chaîne panafricaine, par des investissements accrus en programmes, en marketing, et potentiellement en sous-titrage dans les langues locales.

TV5 Monde doit aussi respecter ses missions de distribution la plus large possible y compris en HD. Afin d'accroître son accessibilité en dehors des seuls publics francophones, le renforcement de sa politique de sous-titrage est également un impératif. Le besoin de financement sur quatre ans

était évalué à quarante millions d'euros mais les États membres - France, Canada, Belgique et Suisse - ont adopté une position ambiguë d'approbation du plan, sans s'engager sur son financement.

La position française de réduction de sa participation financière pour la deuxième année consécutive oblige la société tout en maintenant les priorités affichées et en s'efforçant d'absorber les glissements inéluctables par des économies sur le fonctionnement courant, à réduire les charges de programmes et de diffusion. La prévision de budget intègre, outre une diminution des coûts techniques dans le numérique, une baisse de 0,8 millions d'euros de la contribution de TV5 Monde au Centre international des radio-télévision d'expression francophone (CIRTEF), qui soutient la production de programmes en Afrique, et le retrait de sa diffusion traditionnelle câble et satellite au Royaume-Uni - 13 millions de foyers - et en Irlande - 800.000 foyers - avec le lancement d'une expérimentation de distribution exclusive en télévision connectée (OTT).

Compte tenu de l'absence de marges de manœuvre suffisantes sur le fonctionnement courant des entreprises, trois démarches sont possibles : soit la navigation à vue en coupant dans l'éditorial et la diffusion en fonction des échéances des contrats et en attendant des jours meilleurs ; situation inextricable à laquelle sont contraints les dirigeants des opérateurs auxquels on demande de réaliser des objectifs dont on connaît les coûts financiers d'un côté, en les privant des ressources nécessaires de l'autre. C'est l'échouage garanti.

Soit la révision de la stratégie définie en 2017, qui représente le choix amorcé mais non encore pleinement assumé. Ainsi, une réflexion associant les ministères concernés afin d'identifier ses enjeux et priorités stratégiques est engagée. *« Au regard des objectifs de la politique d'influence française et du contexte d'effort de consolidation budgétaire, l'activité des opérateurs de l'audiovisuel extérieur doit ainsi faire l'objet d'une réflexion quant à ses priorités géographiques et thématiques »*. Cette démarche est effectivement nécessaire, mais nous estimons que la réflexion menée il y a deux ans lors de la négociation des documents stratégiques conserve toute sa pertinence. Si le contexte international a évolué, cela devrait mettre en relief l'exacerbation de la concurrence d'autres puissances et le besoin d'un renforcement de notre présence. Il ne s'agit pas d'une question de stratégie mais de volonté politique et de priorité qui engage l'intérêt national et notre politique étrangère. Au moment où la France fixe dans la LPM 2019-2025 comme priorité la prévention des conflits et où elle s'apprête à faire un effort considérable en matière d'aide publique au développement, l'action audiovisuelle extérieure reste plus qu'un utile complément, un outil au service de ces politiques qu'il conviendrait, à l'instar des Britanniques et d'autres États, de reconnaître et de conforter. Nous craignons que la révision stratégique ne soit que l'utile paravent d'un repli selon la seule logique budgétaire.

---

Troisième démarche, raisonnable, enfin : maintenir les engagements de l'État. Pour ce faire, deux voies sont envisageables : une première solution consisterait - à l'instar de ce que nous avons proposé en 2017, avec le rapporteur de la Commission des finances - à modifier la répartition des dotations entre les différents affectataires du compte de concours financiers « avances à l'audiovisuel public », afin d'affirmer la priorité qu'attache votre Commission à l'action audiovisuelle extérieure. Le montant des transferts entre programmes serait limité au rétablissement des crédits nécessaires de FMM. La diminution des crédits pour la ou les sociétés nationales de programmes serait ainsi modeste par rapport au montant de leurs dotations dans un contexte de réforme de l'audiovisuel public et de paysage audiovisuel domestique déjà bien pourvu. Nous vous proposerons un amendement en ce sens qui reprend pour partie de l'amendement proposé par la commission des finances concernant FMM. Le rapporteur de la commission de la culture a déposé un amendement dans le même sens.

Une seconde solution serait, comme le font les Britanniques et d'autres États - nous le faisons par le passé - d'affecter des ressources budgétaires aux opérateurs de l'action audiovisuelle extérieure considérant qu'ils assurent une mission de service public sur la prévention des conflits, l'influence et l'aide au développement susceptible de les rendre éligibles à des crédits relevant du ministère des affaires étrangères. Une voie adjacente et indirecte consisterait à rendre éligible FMM aux crédits affectés aux dons projets distribués par l'Agence française de développement. Cela suppose toutefois la mise en place d'un protocole particulier et sans doute des modalités spécifiques d'examens. Si le directeur général de l'AFD, lors de son audition devant votre Commission, ne s'est pas montré fermé à cette perspective, cela supposera nécessairement un arbitrage politique et des délais de mise en œuvre qui risquent d'être longs et de ne pas répondre au besoin urgent de financement de FMM en 2019. Dès lors, à titre personnel, puisque nous avons déjà examiné en commission les crédits de la mission « Aide publique au développement », nous proposons un amendement créant une ligne spécifique permettant d'aider France Médias Monde à financer des programmes qui portent sur des domaines prioritaires définis par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) et qu'ils diffusent ou distribuent dans les pays éligibles.

Dès lors, et à titre personnel, sous réserve de l'adoption de ces amendements nous vous proposerions de donner un avis favorable à l'adoption du compte de concours financiers « avances à l'audiovisuel public », à défaut et donc dans l'état actuel, nous proposons un avis défavorable.

**M. Ladislas Poniatowski.** - Je partage tout à fait le point de vue des rapporteurs. France Médias Monde et de TV5 participent à la présence de la France dans le monde, au-delà de la francophonie et sur l'ensemble des continents. France Télévisions et l'Agence Française de Développement

pourraient en effet abonder, à hauteur de quelques millions d'euros, le budget de ces opérateurs internationaux.

**M. Jean-Marc Todeschini.** - Cet amendement n'est pas le seul en ce sens ! Prenons toutefois garde à ne pas dépouiller France Télévisions dont les dotations ont déjà subi des érosions répétées ! Encore faudrait-il que les rapporteurs de la commission de la culture en soient également informés ! Pour cette raison, le groupe socialiste s'abstiendra, tout en partageant ce qui a été dit sur l'importance de France Médias monde pour le rayonnement de la France.

**M. Pierre Laurent.** - Réaliser notre ambition pour l'audiovisuel extérieur dans le contexte de la révolution numérique implique le déploiement de nouveaux moyens. Il faut aller au-delà des belles déclarations et de l'affichage politique ! Ces baisses nous renvoient à un débat plus global sur les modalités de notre influence, qui ne saurait uniquement reposer sur notre présence militaire. Nous ne sommes pas au rendez-vous ! Toutefois, ce n'est pas en dépouillant France Télévisions et en ignorant la réalité du paysage audiovisuel international que nous y parviendrons ! Notre groupe s'abstiendra sur l'amendement mais considère que le budget proposé n'est pas suffisant.

**M. Jean-Pierre Vial.** - Je m'inscris totalement dans les propos de notre collègue Ladislav Poniatowski. 2019 sera marqué par notre examen approfondi de l'aide au développement. Sans doute, un travail collégial avec les commissions des finances et de la culture sur le lien entre notre présence audiovisuelle extérieure et le développement permettrait d'avancer sur cette question.

**M. Robert del Picchia.** - Je voterai cet amendement. Je me demande cependant si les médias extérieurs constituent réellement un « outil de prévention des conflits » comme l'objet de l'amendement le mentionne !

**M. Olivier Cadic.** - Le groupe Union centriste votera cet amendement. L'action extérieure de l'État implique également l'influence médiatique à laquelle contribue France Médias Monde.

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam.** - Les commissions des finances et de la culture présentent, pour la première fois, des amendements similaires. C'est un combat de longue haleine : les années précédentes j'avais, en vain, proposé un amendement prévoyant le transfert d'un million d'euros du budget de France Télévisions vers France Médias Monde. Ce nouvel amendement représente un signal fort, même si les montants demandés sont moindre que ceux proposés par la commission des finances. Il faut être cohérent ! On ne peut exiger à chaque fois le renforcement de l'image de la France et rogner le budget de l'audiovisuel extérieur qui contribue, me semble-t-il, à désamorcer les conflits. Les jeunes dans les zones en crise sont très influencés par ce qu'ils voient et entendent et nombre de chaînes étrangères qui ne partagent pas nos valeurs sont présentes notamment en

---

Afrique. L'audiovisuel permet également de réduire le ressentiment vis-à-vis de notre pays et de refonder l'avenir après les conflits en diffusant nos valeurs !

**M. Raymond Vall.** - La progression du budget de l'Aide publique au développement laisse de côté un éventuel soutien à l'audiovisuel extérieur qui participe également à l'information de l'ensemble de nos compatriotes expatriés. La situation de TV5 est particulièrement fragile et les sacrifices qui sont actuellement les siens ne sont pas tenables dans la durée. Nous devons obtenir de l'AFD une écoute à notre demande cohérente.

**M. Christian Cambon, président.** - Dans le cadre de l'examen du futur contrat d'objectifs et de moyens de l'AFD, nous pourrions faire valoir notre proposition. L'aide française au développement, qui bénéficie d'un montant total de neuf milliards d'euros, est supervisée par un haut-fonctionnaire. Il faut à présent utiliser à bon escient l'argent qui lui a été confié ! Je souhaite qu'au titre des moyens audiovisuels, vous puissiez participer à ce débat. Pour revenir sur les propos de notre collègue Robert del Picchia, il est vrai que le contenu de certaines émissions diffusées à l'international, comme celles de RFI, a pu parfois susciter de vives oppositions par le passé.

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam.** - Nous présenterons également à titre personnel en séance un second amendement sur l'aide publique au développement.

**M. Christian Cambon, président.** - Nous examinons à présent l'amendement présenté par les deux rapporteurs. Cet amendement consiste à prélever trois millions d'euros en autorisations d'engagement et crédits de paiement sur le budget de France-Télévisions afin d'abonder celui de France Médias Monde. Je mets aux voix cet amendement.

*La commission donne un avis favorable à l'adoption de l'amendement présenté, les sénateurs des groupes socialiste, CRCE et LaRem s'abstenant.*

*La commission donne ensuite un avis favorable à l'adoption des crédits des programmes 844 et 847 de la mission « Avances à l'audiovisuel public », les sénateurs des groupes socialiste et CRCE s'abstenant.*

## PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURS POUR AVIS

➤ *Mardi 16 octobre 2018*

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

➤ *Mercredi 24 octobre 2018*

- 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.

- M. Yves BIGOT, directeur général de TV5 Monde.

➤ *Mardi 30 octobre 2018*

- Mme Laurence AUER, directrice de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau au Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

## AMENDEMENT PRÉSENTÉ PAR LES RAPPORTEURS POUR AVIS



Direction de la  
séance

Projet de loi  
Projet de loi de finances pour 2019

(1ère lecture)

SECONDE PARTIE

COMPTE SPÉCIAL - AVANCES À L'AUDIOVISUEL  
PUBLIC

(n° 146 , 147 , 149)

N° II-324

28 novembre 2018

**En attente de recevabilité financière**

**AMENDEMENT**

*présenté par*

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

|   |  |
|---|--|
| C |  |
| G |  |

**Article 41**

(État D (crédits du compte spécial))

Modifier ainsi les crédits des programmes :

(en euros)

| Programmes                         | Autorisations d'engagement |                  | Crédits de paiement |                  |
|------------------------------------|----------------------------|------------------|---------------------|------------------|
|                                    | +                          | -                | +                   | -                |
| France Télévisions                 |                            | 3 000 000        |                     | 3 000 000        |
| ARTE France                        |                            |                  |                     |                  |
| Radio France                       |                            |                  |                     |                  |
| France Médias Monde                | 3 000 000                  |                  | 3 000 000           |                  |
| Institut national de l'audiovisuel |                            |                  |                     |                  |
| TV5 Monde                          |                            |                  |                     |                  |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>3 000 000</b>           | <b>3 000 000</b> | <b>3 000 000</b>    | <b>3 000 000</b> |
| <b>SOLDE</b>                       |                            | <b>0</b>         |                     | <b>0</b>         |

**Objet**

En 2018, la dotation allouée à France Médias Monde (FMM) était de 2 M € inférieure à la dotation prévue par le contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020. Pour 2019, il est prévu une diminution de 1,6 M € alors que le COM prévoit une augmentation de 3,3 M € par rapport à l'année 2018.

Cette amendement propose un accroissement de la dotation de FMM de 3 M € ce qui est le montant du déficit attendu par la société après recherche d'économies résiduelles et redéploiements.

Ce complément de dotation lui permettrait de poursuivre son activité sans alléger ses programmes, ni réduire sa diffusion dans certains pays.

Pour ce faire, il est proposé de diminuer du même montant la dotation de France Télévisions qui s'élève à 2,490 Mds €. Cette société dispose de marges d'économies substantielles dans le cadre de la prochaine réforme de l'audiovisuel public alors que FMM dont la dotation est de 256 millions d'euros et a déjà largement épuisé ses marges d'économies.

L'action audiovisuelle extérieure, au même titre que la diplomatie, l'intervention militaire, ou l'aide publique au développement, est un outil de prévention des conflits, de développement et d'influence que la France doit maintenir et faire croître alors que la concurrence se durcit et que les Etats puissances investissent massivement dans ce domaine.