

N° 308

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2020-2021

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 27 janvier 2021

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2020-2022 de France Médias Monde,*

Par Mme Joëlle GARRIAUD-MAYLAM et M. Jean-Noël GUÉRINI,

Sénateurs

---

(1) Cette commission est composée de : M. Christian Cambon, *président* ; MM. Pascal Allizard, Olivier Cadic, Olivier Cigolotti, Robert del Picchia, André Gattolin, Guillaume Gontard, Jean-Noël Guérini, Joël Guerriau, Pierre Laurent, Cédric Perrin, Gilbert Roger, Jean-Marc Todeschini, *vice-présidents* ; Mmes Hélène Conway-Mouret, Joëlle Garriaud-Maylam, MM. Philippe Paul, Hugues Saury, *secrétaires* ; MM. François Bonneau, Gilbert Bouchet, Mme Marie-Arlette Carlotti, MM. Alain Cazabonne, Pierre Charon, Édouard Courtial, Yves Détraigne, Mme Nicole Duranton, MM. Philippe Folliot, Bernard Fournier, Mme Sylvie Goy-Chavent, M. Jean-Pierre Grand, Mme Michelle Gréaume, MM. André Guiol, Ludovic Haye, Alain Houpert, Mme Gisèle Jourda, MM. Alain Joyandet, Jean-Louis Lagourgue, Ronan Le Gleut, Jacques Le Nay, Mme Vivette Lopez, MM. Jean-Jacques Panunzi, Gérard Poadja, Mme Isabelle Raimond-Pavero, MM. Stéphane Ravier, Bruno Sido, Rachid Temal, Mickaël Vallet, André Vallini, Yannick Vaugrenard, Richard Yung.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS (2020-2022) DE FRANCE MÉDIAS MONDE : UNE STRATÉGIE PERTINENTE MAIS À HORIZON LIMITÉ</b> .....	5
<b>I. UN INSTRUMENT DE PILOTAGE RENOUVELÉ</b> .....	7
A. UNE DURÉE PLUS COURTE, CALÉE SUR LA TRAJECTOIRE BUDGÉTAIRE À L'HORIZON 2022 .....	7
B. UNE DÉMARCHE COMMUNE À L'ENSEMBLE DES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC .....	7
<b>II. LA SPÉCIFICITÉ DE FMM COMME OPÉRATEUR DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC EXTÉRIEUR RECONNUE ET CONFORTÉE</b> .....	9
A. « ASSURER DES MISSIONS INTERNATIONALES PLUS ESSENTIELLES QUE JAMAIS ET PORTER LES VALEURS DÉMOCRATIQUES DANS LE MONDE » .....	9
B. « PROMOUVOIR LA FRANCOPHONIE DANS UN MONDE PLURILINGUE » .....	10
C. « DÉVELOPPER L'INNOVATION NUMÉRIQUE AU SERVICE D'UNE OFFRE ÉDITORIALE AMBITIEUSE » .....	10
D. « ASSURER NOTRE PRÉSENCE MONDIALE TOUT EN DÉVELOPPANT UNE STRATÉGIE RÉGIONALISÉE » .....	11
E. « OPTIMISER LA GESTION DE L'ENTREPRISE » .....	11
<b>III. UN COM QUI LAISSE DE CÔTÉ LA QUESTION DE LA SÉCURISATION DU FINANCEMENT APRÈS 2022</b> .....	11
<b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....	13
<b>AUDITION EN COMMISSION DE MME MARIE-CHRISTINE SARAGOSSE, PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE DE FRANCE MÉDIAS MONDE LE 20 JANVIER 2021</b> .....	19



## LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS (2020-2022) DE FRANCE MÉDIAS MONDE : UNE STRATÉGIE PERTINENTE MAIS À HORIZON LIMITÉ

*En application de l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 sur la liberté de communication, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, lors de sa réunion du 27 janvier 2021, a donné un avis favorable, au vu des observations formulées ci-après, au projet de contrat d'objectifs et de moyens 2020-2022 de France Médias Monde, transmis au Sénat le 19 décembre 2020.*

### Avis sur le contrat d'objectifs et de moyens 2020-2022 de France Médias Monde

Les **observations de la commission** sur ce contrat d'objectifs et de moyens (COM) sont les suivantes.

**La commission regrette que le projet de COM de France Médias Monde (FMM) soit soumis au Parlement alors que la période qu'il couvre (2020-2022) est déjà largement entamée.** Il s'agit là d'une pratique récurrente, maintes fois dénoncée. La commission demande à nouveau **qu'à l'avenir les contrats d'objectifs et de moyens lui soient transmis avant le début de la période visée.**

Par ailleurs, si elle prend acte de la volonté de cohérence manifestée par l'alignement du terme du COM sur celui de la trajectoire financière arrêtée en 2018, **la commission s'inquiète de l'évolution des financements de France Médias Monde après 2022.** Elle réaffirme la **nécessité pour l'opérateur de l'audiovisuel de disposer d'une visibilité sur ses ressources et pour cela de bénéficier d'une recette fiscale affectée, gage d'indépendance et de sécurité.**

La commission prend acte des priorités de la feuille de route commune et des objectifs communs avec les autres opérateurs de l'audiovisuel public. **Elle relève avec satisfaction la reconnaissance de l'audiovisuel extérieur comme « relais essentiel du rayonnement de la France »** et du souhait que les offres de l'audiovisuel public mettent davantage l'accent sur les enjeux européens et internationaux. **Elle émet en revanche des réserves sur le nombre de coopérations mises en avant par le COM,** mettant en garde contre le risque de dispersion des énergies dans un contexte de moyens limités.

S'agissant des économies à réaliser, **elle souligne les efforts déjà fournis par FMM et ses marges de manœuvre limitées, notamment en ce qui concerne la diminution de sa masse salariale**, sauf à accepter une réduction des programmes réalisés.

**La commission approuve les objectifs spécifiques assignés à FMM**, qui s'inscrivent dans la continuité de la stratégie mise en œuvre ces dernières années. **Elle souligne l'importance de la première de ces missions « porter les valeurs démocratiques dans le monde » dans un contexte marqué par la fragilisation des démocraties, la montée des populismes et la prolifération des fausses informations.** Attachée à la francophonie, elle reconnaît la pertinence d'une diffusion en français et en langues étrangères dans un monde plurilingue. Elle se félicite que le COM confirme la vocation mondiale de FMM, de même que ses priorités régionales.

Pour améliorer le suivi des objectifs, **la commission préconise de prévoir un indicateur destiné à mesurer l'audience des outils et programmes de lutte contre la désinformation proposés par les médias du groupe.**

### Les chiffres clés de France Médias Monde en 2020

235 millions de contacts hebdomadaires (TV, Radio, Numérique - en français et 18 autres langues)

2,4 milliards de vidéos vues

85 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux

774 millions de visites

## I. UN INSTRUMENT DE PILOTAGE RENOUVELÉ

### A. UNE DURÉE PLUS COURTE, CALÉE SUR LA TRAJECTOIRE BUDGÉTAIRE À L'HORIZON 2022

Par rapport aux contrats précédents, ce COM est conclu pour une durée plus courte (2020-2022, soit trois ans), en phase avec la trajectoire budgétaire à l'horizon 2022 arrêtée en juillet 2018.

Cette trajectoire, qui a imposé un **important plan d'économies au secteur de l'audiovisuel public** (au total 190 M€ sur la période 2018-2022 dont 160 M€ supportées par France Télévisions, 20 M€ par Radio France, 10 M€ par Arte France, France Médias Monde, l'Institut national de l'audiovisuel et TV5 Monde), avait remis en cause *de facto* la validité du précédent COM de FMM, comme ceux des autres opérateurs du secteur.

La conséquence pour France Médias Monde a été **une baisse de sa dotation au titre de la contribution à l'audiovisuel public de 3,5 M€ sur la période 2018-2022** (ramenée de 257,7 M€ en 2018 à 254,2 M€ en 2022), l'obligeant à réduire ses dépenses (renégociations de contrats tels que le bail immobilier du siège, réductions ciblées des réseaux de diffusion, mutualisations éditoriales) et à rechercher de nouveaux financements extérieurs (notamment un apport de l'Agence française de développement pour un montant annuel moyen de 3,2 M€ sur une durée de 3,5 ans dans le cadre d'un projet de renforcement de la diffusion de RFI en langues africaines).

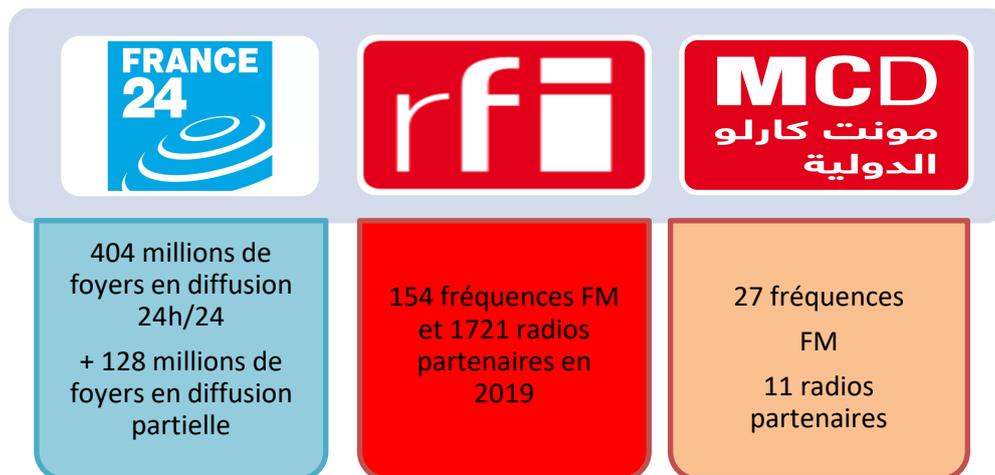
**La commission prend acte de la volonté de cohérence et de sincérité que manifeste cet alignement de la durée du nouveau COM sur la trajectoire financière 2018-2022.**

### B. UNE DÉMARCHE COMMUNE À L'ENSEMBLE DES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

L'autre particularité de ce COM est qu'il comporte une feuille de route commune et des objectifs communs avec les autres opérateurs de l'audiovisuel public. L'ensemble des COM, qui tous couvrent la même période (2020-2022), s'inscrivent dans **la politique de transformation du secteur de l'audiovisuel public à l'ère numérique** lancée par le gouvernement en 2018 dans le but – ainsi que l'indique l'avant-propos du document – de « *proposer un service public à haute valeur ajoutée et pleinement adapté à l'évolution des usages* ». Dans cet avant-propos, nous suggérons de reformuler de manière plus positive la dernière phrase en remplaçant « un service qui demeure utile » par « un service plus que jamais utile ».

La feuille de route énonce des **priorités communes** à l'ensemble des opérateurs publics, comme le soutien au secteur de la culture et de la création, le développement de l'offre destinée à la jeunesse ou encore, ce

dont la commission se félicite, la **place donnée aux enjeux européens et au contexte international**. Cette partie du COM mentionne le rôle de l'audiovisuel extérieur comme « *relais essentiel du rayonnement international de la France* » et indique que ses missions « *font écho aux priorités de la politique extérieure française* » (développement, stabilisation des zones de crise...), ce qui est un point très important. L'action et le positionnement de FMM sont ainsi explicitement consacrés.



Les **objectifs communs à tous les acteurs de l'audiovisuel public** sont au nombre de **cinq** :

- proposer une offre de service public identifiée s'adressant à tous les publics ;
- développer des synergies et des partenariats entre opérateurs du secteur ;
- réduire les coûts de structure, assurer la maîtrise de la masse salariale ;
- enfin, faire preuve d'exemplarité dans les champs de la responsabilité sociale et environnementale (égalité entre les femmes et les hommes, lutte contre les discriminations, protection de l'environnement...).

Si ces objectifs communs ne posent pas de difficultés, ils appellent cependant deux remarques :

- Les synergies et partenariats entre opérateurs de l'audiovisuel public sont bien sûr des démarches positives. Ils peuvent, en effet, favoriser un enrichissement mutuel, en particulier au plan éditorial, et générer des économies d'échelle. Si la poursuite de coopérations structurantes engagées de longue date comme *franceinfo*, *Culture Prime* ou l'offre éducative *Lumni* apparaît tout à fait légitime, tout comme le développement de mutualisations dans les fonctions support (achats, formations, sécurité informatique..), **on peut s'interroger, en revanche, sur l'ambition de lancer autant de**

**partenariats**, dont certains sont très vagues (par exemple « proposer des actions communes pour mieux promouvoir et faire connaître les offres de l'audiovisuel public ») ainsi que plusieurs « pactes » (« culture », « jeunesse », « visibilité des outre-mer »...), soit en tout près d'une vingtaine de projets figurant sur une liste annexée au projet de COM. **N'y-a-t-il pas là un risque de dispersion des efforts et des énergies, au détriment des missions fondamentales** que l'opérateur doit assurer et alors même que ses moyens sont limités ?

- Concernant les objectifs de diminution des coûts de structure et de maîtrise de la masse salariale, il importe de souligner **les économies déjà réalisées par FMM** ainsi que l'effort supplémentaire représenté **en 2021** par la mise en œuvre d'un **plan de départs volontaires portant sur 30 personnes**. Il faut aussi insister sur le fait que cet opérateur n'achète pas de programmes, mais les produit en interne grâce aux journalistes qu'il emploie et qui représentent 70 % de ses personnels. Par ailleurs, la capacité de FMM à réduire la masse salariale rencontre des limites, tenant à la dynamique propre de celle-ci (augmentation automatique liée à l'existence de primes d'ancienneté notamment) ainsi qu'à la nécessité de financer de nouveaux emplois dans les fonctions administratives (notamment pour la passation des marchés) et le secteur numérique.

## II. LA SPÉCIFICITÉ DE FMM COMME OPÉRATEUR DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC EXTÉRIEUR RECONNUE ET CONFORTÉE

Le projet de COM reconnaît les spécificités des enjeux de FMM et les met en lumière à travers **cinq objectifs spécifiques** :

### A. *« ASSURER DES MISSIONS INTERNATIONALES PLUS ESSENTIELLES QUE JAMAIS ET PORTER LES VALEURS DÉMOCRATIQUES DANS LE MONDE »*

Le premier objectif spécifique, « **assurer les missions internationales et porter les valeurs démocratiques dans le monde**», est très important dans le contexte international actuel, marqué par une fragilisation des démocraties, une montée des populismes et la multiplication des campagnes de désinformation. Il constitue l'ADN de France Médias Monde et un marqueur fort de l'opérateur dans un environnement international ultra-concurrentiel. Il fonde l'exigence de production d'une information de qualité, fiable et vérifiée, à laquelle adhèrent pleinement les personnels du groupe.

Il se traduit aussi par une **offre spécifique d'éducation aux médias et de lutte contre la désinformation**, à travers des programmes tels que « Contrefaits » de France 24, « Les dessous de l'infox » de RFI ou encore le

site « Les Observateurs » de France 24, avec notamment le programme « Info/ Intox ».

La commission soutient fortement ce premier objectif. Elle propose de le **compléter par un indicateur permettant d’apprécier l’audience des outils et programmes spécifiques de lutte contre les fausses informations**. Par ailleurs, elle est favorable à l’idée, évoquée lors de l’audition de sa Présidente-Directrice générale, de doter FMM d’une rédaction numérique en turc, pour mieux lutter contre les infox relayées dans cette langue en France.

### **B. « PROMOUVOIR LA FRANCOPHONIE DANS UN MONDE PLURILINGUE »**

Le deuxième objectif spécifique assigné à FMM est « **promouvoir la francophonie dans un monde plurilingue** ». Notre commission est traditionnellement attachée à la diffusion en français mais il est aussi essentiel de pouvoir toucher dans leur langue maternelle les publics qui ne parlent pas notre langue. Il n’y a là aucune contradiction et c’est ce que font tous les médias internationaux qui cherchent à gagner en audience et en influence. C’est aussi la meilleure manière d’amener un public non francophone à s’intéresser au français, par exemple à travers des outils comme le site « RFI savoirs ». Les contenus en langues étrangères et les contenus en français représentent respectivement 50 % des audiences de FMM.

### **C. « DÉVELOPPER L’INNOVATION NUMÉRIQUE AU SERVICE D’UNE OFFRE ÉDITORIALE AMBITIEUSE »**

Le troisième objectif spécifique, « **poursuivre la transformation numérique** », paraît aller de soi. Il s’agit d’élargir les possibilités de toucher le public (sites internet, plateformes, réseaux sociaux) et d’offrir une fenêtre supplémentaire aux contenus produits pour la diffusion linéaire. Il faut cependant garder en tête que l’information se consomme toujours principalement (à 85 %) en direct et en linéaire et seulement à 25% en ligne. Par ailleurs, il faut tenir compte des disparités d’accès à l’internet (40 % en Afrique, contre 90 % en Europe et en Amérique du Nord).

Le COM prévoit la poursuite du développement numérique, dont la croissance a été particulièrement forte ces dernières années (+38 % d’utilisateurs numériques en 2019, +33 % en 2020, en particulier durant le premier confinement). Il met l’accent sur une **stratégie d’hyper-distribution des médias du groupe**, en particulier sur les réseaux sociaux et plateformes vidéo et audio, ainsi que sur la poursuite de l’innovation technologique (en misant sur l’intelligence artificielle pour la traduction par exemple).

**D. « ASSURER NOTRE PRÉSENCE MONDIALE TOUT EN DÉVELOPPANT UNE STRATÉGIE RÉGIONALISÉE »**

Le quatrième objectif spécifique « assurer une présence mondiale tout en développant une stratégie régionalisée » **confirme la vocation mondiale de FMM**. La commission s'en félicite après les reculs intervenus ces dernières années, aux Etats-Unis par exemple. Dans le même temps, les priorités régionales – bien connues – sont réaffirmées : **l'Afrique subsaharienne** (qui bénéficiera d'une présence renforcée de France 24 dans la zone anglophone et du développement de l'offre radiophonique en langues africaines à travers le projet Afri'Kibaaru, avec le soutien de l'AFD), la région **Afrique du Nord et Moyen-Orient** (un rapprochement étant prévu entre France 24 en arabe et MCD), **l'Europe** (avec les partenariats noués avec la Deutsche Welle, notamment autour du projet d'offre numérique plurilingue à destination des jeunes ENTR, et un développement en Europe orientale autour de l'antenne RFI Romania) et **l'Amérique latine**, où la chaîne **France 24 en espagnol**, qui a enregistré une forte progression de ses audiences après son passage de 6 à 12 heures de diffusion quotidienne début 2020, est appelée à poursuivre son développement.

Le COM mentionne aussi les projets destinés à renforcer **la présence des médias du groupe sur le territoire national**, notamment via la diffusion de RFI et de MCD en radio numérique terrestre dans les grandes agglomérations. Si ces initiatives, qui permettent de toucher un public français en langues étrangères sont intéressantes, la commission rappelle qu'elles ne doivent pas se faire au détriment des missions fondamentales de FMM à l'étranger.

**E. « OPTIMISER LA GESTION DE L'ENTREPRISE »**

Le dernier objectif spécifique « **optimiser la gestion de l'entreprise** » **va aussi dans le bon sens**. Sur le fondement des recommandations de la Cour des Comptes, il propose d'améliorer la fiabilité des états financiers, celle des outils de gestion RH et de poursuivre la mise en conformité de la politique d'achat du groupe (en adaptant notamment les procédures de passation des marchés aux nouveaux seuils de publicité).

**III. UN COM QUI LAISSE DE CÔTÉ LA QUESTION DE LA SÉCURISATION DU FINANCEMENT APRÈS 2022**

Ce projet de COM ne dresse **aucune perspective concernant l'évolution des ressources financières au-delà de l'année 2022**. Ce sujet crucial est **complètement passé sous silence**.

Or, une incertitude plane sur **l'avenir de la contribution à l'audiovisuel public** (« la redevance tv ») qui, avec la fin annoncée de la taxe d'habitation, va être privée de son support de collecte. Pour l'instant, rien n'est décidé, mais le risque est que cette recette fiscale affectée, gage de sécurité et d'indépendance pour les opérateurs de l'audiovisuel public, soit remplacée à terme par une simple contribution budgétaire.

Il s'agit d'une réelle inquiétude pour l'avenir de FMM, d'autant que les **perspectives d'évolution de ses ressources propres**, sur lesquelles le projet de COM met l'accent (il prévoit leur augmentation de 11,4 M€ en 2019 à 12,8 M€ en 2022), **demeurent incertaines**, qu'il s'agisse des recettes publicitaires ou des apports des bailleurs de fond. Le dynamisme des recettes publicitaires est affecté par la conjoncture actuelle et freiné par le morcellement du marché publicitaire au plan international. Quant aux contributions des bailleurs de fonds - Agence française de Développement et Union européenne -, elles sont évidemment très précieuses mais étant attribuées pour des durées limitées, elles ne sont jamais acquises sur le long terme et doivent sans cesse être renégociées.

## EXAMEN EN COMMISSION

*Réunie le mercredi 27 janvier 2021, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, présidée par M. Christian Cambon, président, a procédé à l'examen du rapport d'information de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et de M. Jean-Noël Guérini sur le Contrat d'objectifs et de moyens (COM) de France Médias Monde.*

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, co-rapporteur.** – Après l'audition la semaine dernière de la Présidente-Directrice générale de France Médias Monde, Mme Marie-Christine Saragosse, nous vous présentons aujourd'hui notre proposition d'avis sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM) de France Médias Monde, qui définit les orientations de notre principal opérateur de l'audiovisuel public extérieur pour les deux prochaines années.

En effet, ce projet de COM a été transmis au Sénat juste avant la suspension des travaux parlementaires et, selon l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 sur l'audiovisuel, le Parlement dispose de 6 semaines à compter de sa transmission pour formuler, s'il le souhaite, un avis sur ce document. S'il nous paraît important que la commission prenne position à ce sujet, nous regrettons la transmission tardive de ce projet, en cours d'élaboration depuis des mois et qui porte sur une période déjà entamée (2020-2022) !

C'est d'autant plus regrettable que ce nouveau COM est conclu pour une durée plus courte que les précédents (trois ans). Le gouvernement a souhaité, en effet, que sa durée soit en phase avec la trajectoire financière à l'horizon 2022 arrêtée en juillet 2018.

Cette trajectoire, on s'en souvient, a imposé un important plan d'économies au secteur de l'audiovisuel public et avait remis en cause de facto la validité du précédent COM de France Médias Monde et des autres opérateurs de l'audiovisuel public.

Nous prenons acte de la volonté de cohérence et de sincérité que manifeste cet alignement de la durée du COM sur la trajectoire financière 2018-2022.

Toutefois, comme l'a souligné la Présidente-Directrice générale de France Médias Monde lors de son audition, la question de l'après-2022 reste entière en ce qui concerne le financement. En effet, une incertitude plane sur l'avenir de la contribution à l'audiovisuel public, dite « redevance télé » qui, avec la fin annoncée de la taxe d'habitation, va être privée de son support de collecte. Pour l'instant, rien n'est décidé, mais le risque à nos yeux est que cette recette fiscale affectée, gage de sécurité et d'indépendance pour les

opérateurs de l'audiovisuel public, soit remplacée à terme par une simple contribution budgétaire. C'est une réelle inquiétude pour France Médias Monde, que nous partageons. D'autant que les perspectives d'évolution des ressources propres, sur lesquelles le projet de COM met l'accent, demeurent incertaines, qu'il s'agisse des recettes publicitaires ou des apports des bailleurs de fond. Le dynamisme des recettes publicitaires est en effet affecté par la conjoncture actuelle et freiné par l'important morcellement du marché publicitaire au plan international. Quant aux contributions des bailleurs de fonds – comme l'Agence française de Développement (AFD), qui appuie la diffusion en langues régionales en Afrique, et l'Union européenne (qui va cofinancer le projet de plateforme numérique ENTR), elles sont évidemment très précieuses, mais la difficulté est qu'elles sont attribuées pour des durées limitées et doivent sans cesse être renégociées.

Au final, la question de la sécurité et de la pérennité des financements est le sujet crucial que ce projet de COM laisse pendante.

Outre sa durée plus courte, l'autre particularité de ce projet de COM est qu'il comporte une feuille de route commune et des objectifs communs avec ceux des autres opérateurs de l'audiovisuel public. Tous ces COM, qui couvrent la même période (2020-2022), s'inscrivent en effet dans la politique de transformation du secteur de l'audiovisuel public à l'ère numérique lancée par le gouvernement en 2018 dans le but – je cite l'avant propos du COM – de « proposer un service public à haute valeur ajoutée et pleinement adapté à l'évolution des usages ».

La feuille de route énonce des priorités communes à l'ensemble des opérateurs publics, comme le soutien au secteur de la culture et de la création, le développement de l'offre destinée à la jeunesse ou encore – nous nous en réjouissons – la place donnée aux enjeux européens et au contexte international. Cette partie du COM mentionne le rôle de l'audiovisuel extérieur comme « relais essentiel du rayonnement international de la France » et indique que ses missions « font écho aux priorités de la politique extérieure française » (développement, stabilisation des zones de crise...), ce qui nous paraît un point très important. L'action et le positionnement de FMM nous paraissent ainsi explicitement consacrés.

Les objectifs communs à tous les acteurs de l'audiovisuel public sont au nombre de cinq : proposer une offre de service public s'adressant à tous les publics, développer des synergies et des partenariats entre opérateurs du secteur, réduire les coûts de structure, assurer la maîtrise de la masse salariale et faire preuve d'exemplarité en tant qu'entreprise de médias dans le champ de la responsabilité sociale et environnementale. Si ces objectifs communs ne paraissent pas soulever de problèmes particuliers, ils appellent cependant deux remarques de notre part :

- les synergies et partenariats sont évidemment des démarches positives. Ils peuvent, en effet, favoriser un enrichissement mutuel, en

particulier au plan éditorial, et générer des économies d'échelle. Si le projet de COM prévoit légitimement la poursuite de coopérations structurantes engagées de longue date comme franceinfo, Culture Prime ou l'offre éducative Lumni, ainsi que le développement de mutualisations dans les fonctions support (achats, formations, sécurité informatique...), on peut s'interroger, en revanche, sur l'ambition de lancer autant de partenariats (près d'une vingtaine figurent sur la liste annexée au projet de COM) dont certains sont très vagues (par exemple « proposer des actions communes pour mieux promouvoir et faire connaître les offres de l'audiovisuel public »). Sans parler des projets de pactes « culture », « jeunesse », « visibilité des outre-mer »... Il faut prendre garde au risque d'une dispersion des efforts et des énergies, au détriment des missions fondamentales que l'opérateur doit assurer, et alors que ses moyens sont limités.

- Notre deuxième remarque concerne les objectifs de diminution des coûts de structure et de maîtrise de la masse salariale. A ce sujet, il importe de souligner les économies déjà réalisées par FMM (réduction des coûts de diffusion, renégociation de certains gros contrats de bail immobilier ou de prestations) ainsi que le plan de départs volontaires portant sur 30 personnes qui sera mis en œuvre cette année. Je veux aussi insister sur le fait que cet opérateur n'achète pas de programmes, mais les produit en interne grâce aux journalistes qu'il emploie et qui représentent 70 % de ses personnels. Par ailleurs, la possibilité de réduire la masse salariale rencontre des limites, liées notamment à sa structure (primes d'ancienneté qui génèrent une augmentation automatique) et à la nécessité de financer de nouveaux emplois, notamment dans les fonctions administratives et le numérique.

Je passe la parole à mon collègue Jean-Noël Guérini qui va maintenant évoquer les objectifs spécifiques du COM de France Médias Monde.

**M. Jean-Noël Guérini, co-rapporteur.** – Monsieur le Président, chers collègues, comme les objectifs communs, les objectifs spécifiques sont au nombre de cinq. Sur le fond, ils ne constituent pas des innovations et s'inscrivent dans la continuité du précédent COM.

Le premier objectif spécifique, « assurer les missions internationales et porter les valeurs démocratiques dans le monde », est très important dans le contexte international actuel, marqué par la fragilisation des démocraties, la montée des populismes et la multiplication des campagnes de désinformation. Il constitue l'ADN de France Médias Monde et un marqueur fort de l'opérateur dans un environnement international ultra-concurrentiel. Il fonde l'exigence de production d'une information de qualité, fiable et vérifiée, à laquelle adhèrent pleinement les personnels du groupe. Il se traduit aussi par une offre spécifique d'éducation aux médias et de lutte contre la désinformation, à travers un site comme « Les Observateurs » de France 24 ou le programme « Les dessous de l'infox » de RFI. En tant que rapporteurs, nous soutenons avec force et conviction ce premier objectif ;

nous préconisons de le compléter par un indicateur permettant d'apprécier l'audience des outils et programmes spécifiques de lutte contre les manipulations de l'information. Par ailleurs, nous soutenons l'idée évoquée lors de l'audition de sa Présidente-Directrice générale de doter France Médias Monde d'une rédaction numérique en turc, pour mieux lutter contre les infox relayées dans cette langue en France.

Le deuxième objectif spécifique assigné à FMM est de « promouvoir la francophonie dans un monde plurilingue ». Notre commission est traditionnellement très attachée à la diffusion en français, mais il est aussi essentiel de pouvoir toucher dans leur langue maternelle les publics qui ne parlent pas le français. Il n'y a là aucune contradiction et c'est ce que font tous les médias internationaux qui cherchent à gagner en audience et en influence. C'est la meilleure manière d'amener un public non francophone à s'intéresser à notre langue, par exemple à travers des outils comme le site « RFI savoirs » pour l'apprentissage du français. Il est intéressant de noter que les contenus en langues étrangères représentent 50 % des audiences de FMM et les contenus en français 50 % également.

Le troisième objectif spécifique, « poursuivre la transformation numérique », paraît aller de soi. Il convient de rappeler les bons résultats enregistrés dans ce domaine (+38 % d'utilisateurs numériques en 2019, +33 % en 2020), en particulier durant le premier confinement. Le projet de COM met l'accent sur une « stratégie d'hyper-distribution » des médias du groupe sur les réseaux sociaux et sur la poursuite de l'innovation technologique (en misant notamment sur l'intelligence artificielle pour la traduction).

Quatrième objectif spécifique, assurer une présence mondiale tout en développant une stratégie régionalisée. Nous nous félicitons que le projet de COM confirme la vocation mondiale de FMM - en dépit des reculs qui sont intervenus ces dernières années, aux Etats Unis par exemple, - et les priorités régionales que nous connaissons bien : l'Afrique subsaharienne (avec notamment le projet Afri'Kibaaru soutenu par l'AFD), la région Afrique du Nord et Moyen-Orient (qui bénéficiera de synergies renforcées entre France 24 en arabe et MCD, l'Europe (grâce notamment aux partenariats avec la Deutsche Welle et à l'antenne RFI Romania) et l'Amérique latine, où la chaîne France 24 en espagnol qui est passée récemment de 6 à 12 heures de diffusion quotidienne, permettant une augmentation de l'audience de 50 % en 2020, va encore progresser.

Le COM mentionne aussi les projets destinés à renforcer la présence de FMM sur le territoire national, notamment la diffusion de RFI et de MCD en radio numérique terrestre dans les grandes agglomérations. Si ces initiatives qui permettent de toucher un public français en langues étrangères sont intéressantes, elles ne doivent pas se réaliser au détriment des missions fondamentales de FMM à l'étranger, nous insistons sur ce point.

Enfin, le dernier objectif spécifique « optimiser la gestion de l'entreprise » est de bon sens. Il s'agit d'améliorer la fiabilité des états financiers, celle des outils de gestion RH et de poursuivre la mise en conformité de la politique d'achat.

Voilà, mes chers collègues, les observations que nous voulions faire sur ce projet de COM, qui nous paraît aller dans le bon sens et qui, vous l'avez constaté lors de l'audition de sa Présidente-Directrice générale, semble donner satisfaction à France Médias Monde, la seule réserve portant sur la sécurisation des financements après 2022, c'est-à-dire au terme du COM. Nous ne manquerons pas d'insister sur cet enjeu dans notre avis écrit et nous continuerons à appuyer notre opérateur de l'audiovisuel extérieur pour qu'il dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions, essentielles au rayonnement de notre pays.

**M. Édouard Courtial.** – Je remercie les rapporteurs et je souhaite formuler quelques recommandations. Le groupe France Médias Monde est une vitrine, un vecteur de l'influence française dans le monde, en particulier en Afrique et en Amérique latine. Il doit se renforcer et acquérir un ancrage solide. L'enjeu en effet est de lutter contre les infox et de rétablir un rapport objectif à l'information dans un champ médiatique en proie à des luttes d'influence et pénétré par des acteurs sans véritable éthique. Dans ce contexte, il faut réaffirmer la marque France, défendre les valeurs françaises et l'engagement de notre pays dans le monde. Cela signifie aussi faire savoir ce que nous faisons. Notre contribution en matière d'aide publique au développement, les missions de sécurité que nous réalisons ne doivent plus être des sujets tabous. Par ailleurs, l'objectif 6 du projet de COM, relatif au développement de l'innovation numérique au service d'une offre éditoriale ambitieuse, me paraît tout à fait essentiel, de même que l'objectif 8 de présence mondiale avec des stratégies régionales. Enfin, il me semble que la commission devrait développer les occasions d'échange avec les acteurs des chaînes de l'audiovisuel extérieur, au-delà de l'examen des projets de loi de finances et des projets de COM.

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, co-rapporteur.** – France Médias Monde est très ouvert à l'idée d'échanger davantage avec les parlementaires et sa présidente serait, j'en suis sûre, très heureuse d'accueillir une délégation de notre commission pour visiter ses locaux et rencontrer ses personnels. Par ailleurs, je partage tout à fait l'objectif de développer le rayonnement de la France.

**M. Jean-Noël Guérini, co-rapporteur.** – Je pense que nous sommes tous d'accord sur la stratégie et les objectifs, le problème, ce sont les moyens limités dont dispose France Médias Monde.

**M. Richard Yung.** – Je me félicite de la participation de l'AFD au financement de FMM, c'est un signal encourageant, et j'espère qu'elle pourra se développer encore plus à l'avenir.

**M. Christian Cambon, président.** - Je rappelle que nous allons bientôt examiner le projet de loi relatif à l'aide au développement, ce sera l'occasion de revenir sur ces questions.

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, co-rapporteur.** - C'est notre commission qui avait émis l'idée d'une participation de l'AFD au financement de FMM et elle avait été très active pour sensibiliser son président Rémy Rioux à l'intérêt de cette mesure.

**M. Christian Cambon, président.** - Nous avons aussi déposé des amendements au projet de loi de finances pour transférer des crédits de l'AFD à l'audiovisuel public extérieur.

**M. Pierre Laurent.** - Je remercie les rapporteurs pour leur travail. Néanmoins, mon groupe s'abstiendra pour le vote de ce texte. L'alignement des termes de l'ensemble des COM des opérateurs de l'audiovisuel public en effet s'inscrit dans un contexte de restriction des moyens qui dessine un avenir incertain, d'autant que, comme l'a souligné la Présidente-Directrice générale de France Médias Monde lors de son audition, le financement de ce secteur après 2022 reste un point d'interrogation. Mon groupe votera d'ailleurs contre les projets de COM des autres opérateurs qui sont encore plus restrictifs en ce qui concerne le financement.

**M. Christian Cambon, président.** - Nous allons maintenant voter sur ce projet de COM pour lequel les rapporteurs proposent un avis favorable, sous réserve des observations qui figurent dans leur rapport écrit.

*La commission émet un avis favorable sur le contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde, le groupe communiste, républicain, citoyen et écologiste s'abstenant. Elle adopte le rapport d'information et en autorise la publication.*

## **AUDITION EN COMMISSION DE MME MARIE-CHRISTINE SARAGOSSE, PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE DE FRANCE MÉDIAS MONDE LE 20 JANVIER 2021**

**M. Christian Cambon, président.** - Nous accueillons aujourd'hui la Présidente-directrice générale de France Médias Monde (FMM), Mme Marie-Christine Saragosse. FMM est le principal opérateur de l'audiovisuel public extérieur et regroupe trois médias : la chaîne France 24, Radio France internationale (RFI) et MCD (radio Monte Carlo Doualiya).

Le projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM) entre l'État et FMM a été transmis au Sénat juste avant la suspension des travaux parlementaires et nous sommes invités à nous prononcer dès la semaine prochaine. Sa durée est plus courte - 2020-2022 - que celle du précédent COM - 2016-2020 -, et il comporte à la fois cinq objectifs communs avec les autres entreprises de l'audiovisuel public et cinq objectifs propres à FMM.

Le COM de FMM est soumis au Sénat en même temps que ceux des autres sociétés de l'audiovisuel public, afin de mettre en œuvre une politique de transformation du secteur de l'audiovisuel public à l'ère numérique qui devait initialement faire l'objet d'une loi. Ce projet de loi, abandonné l'année dernière, prévoyait d'intégrer FMM dans une holding rassemblant tous les opérateurs de l'audiovisuel public. Cette réforme nous inquiétait, car elle aurait pu conduire à remettre en cause son autonomie et ses spécificités. La solution retenue ici nous paraît donc préférable. Néanmoins, comment percevez-vous les objectifs communs avec les autres opérateurs ? Sont-ils bien adaptés à FMM ? Ses particularités en tant qu'opérateur de l'audiovisuel public extérieur sont-elles bien prises en compte dans ce COM ?

Le nombre d'objectifs affichés est important : n'a-t-on pas voulu, une fois encore, tout mettre dans ce COM ? Sur le fond, quels sont les éléments de continuité et de changement par rapport au précédent COM ? Avec quelles implications pour FMM ? Disposerez-vous des moyens suffisants pour mettre en œuvre les objectifs assignés par ce contrat ? Je rappelle qu'à plusieurs reprises, la commission a usé de son droit d'amendement pour vous permettre d'obtenir plus de crédits. Je peux témoigner ici : ce que vous faites est admirable - un miracle - avec des moyens restreints.

Je rappelle que cette audition est filmée et retransmise en direct sur le site du Sénat.

**Mme Marie-Christine Saragosse, Présidente-directrice générale de France Médias Monde.** - Je suis heureuse de m'exprimer devant votre commission qui a toujours apporté son appui à nos développements.

Ce COM d'un genre nouveau a été établi dans un climat très constructif et dans une convergence de tout le secteur public ; cinq objectifs communs et une feuille de route commune vont permettre désormais

d'affirmer l'essence d'un service public de l'audiovisuel. La rude période pandémique que nous vivons a montré toute l'importance de s'adosser à des médias de service public fiables qui permettent de lutter contre les fausses informations. FMM est également doté d'objectifs spécifiques et des chantiers prioritaires de coopération sont définis. Tout concourt à donner un élan collectif au service public, tout en respectant la spécificité de chaque entreprise. Notre spécificité est donc respectée et même reconnue : l'audiovisuel extérieur et les enjeux européens et internationaux font leur entrée dans les objectifs communs du service public de l'audiovisuel. C'est une belle reconnaissance pour notre groupe.

La trajectoire budgétaire et la durée du COM sont cohérentes : les moyens indiqués sont donc en principe sanctuarisés. Cela n'a pas toujours été le cas : en 2020, il nous a manqué 10 millions d'euros par rapport à la trajectoire initiale. Mais que se passera-t-il en 2023 ? Le véhicule de collecte de la redevance, la taxe d'habitation, va disparaître. En outre, 2022 sera une année électorale importante. Le service public disposera-t-il toujours d'une recette affectée ? Il ne s'agit pas d'une simple question de financement : c'est aussi une question de stature, car cette recette affectée contribue à l'indépendance du secteur, dans une période marquée par le soupçon, le complotisme et la manipulation de l'information. À l'international, cette indépendance est le gage de notre crédibilité et donc de notre influence. Toutes les études qualitatives que nous réalisons montrent que nous bénéficions d'une confiance forte. J'attire donc votre attention sur l'après-2022.

Les axes spécifiques de FMM s'inscrivent dans la continuité de notre stratégie. Nos audiences ont fortement augmenté en 2020 : 235 millions de contacts hebdomadaires en 2020 - contre 207 millions en 2019 - ; 2,4 milliards de vidéos vues en 2020 - contre 1,5 milliard en 2019 - ; 89 millions d'abonnés sur nos réseaux câblés ; 770 millions de visites sur nos sites propriétaires. L'année 2020 a été celle du dépassement des records historiques du groupe. En cette période de pandémie, celui-ci est apparu comme une valeur refuge.

Le coeur de notre mission n'a pas changé : il s'agit d'offrir quotidiennement une information vérifiée, honnête, équilibrée et indépendante, en luttant contre les manipulations de l'information à l'échelle du monde, en français, mais aussi dans les dix-huit autres langues du groupe. Vos rapporteurs ont indiqué dans leur rapport du printemps dernier que l'audiovisuel extérieur était une arme anti-infox dans la crise sanitaire mondiale : c'est vrai ; nous avons joué ce rôle, et continuons à le jouer avec les enjeux autour de la vaccination. C'est ainsi que France 24 et RFI ont été classés par le site indépendant NewsGuard parmi les dix sites francophones les plus fiables au monde. Nous sommes aussi porteurs des valeurs humanistes et démocratiques françaises : la laïcité, l'égalité entre les femmes et les hommes, le respect des droits humains, le pluralisme des points de vue. Notre pédagogie est donc essentielle.

La francophonie est la matrice de notre groupe, de notre pensée et de notre stratégie. Nous diffusons en langue française - en télévision, en radio, en numérique - sur tous les continents et dans tous les pays. Nous avons un rôle particulier en termes d'apprentissage du français à partir d'une vingtaine de langues étrangères. Nous diffusons les savoirs en français, grâce notamment à RFI Savoirs. Nous développons aussi le plurilinguisme qui nous permet de parler de la France et de la francophonie à des personnes qui ne sont pas encore francophones. Dans ce cadre-là, ce COM met l'accent sur les langues africaines : nous avons des rédactions en Afrique, à Dakar, à Lagos et à Nairobi. Grâce à votre soutien constant sur l'aide publique au développement, nous avons lancé la semaine dernière un magnifique projet avec Canal France international (CFI), financé par l'Agence française de développement (AFD), pour diffuser chaque jour deux heures en langue fulfulde et deux heures en mandingue. CFI va également opérer un grand transfert de compétences en direction de la société civile africaine. Nous espérons que ce rapprochement avec l'AFD, qui est une première, se perpétuera.

Le deuxième axe de notre action pour développer les langues étrangères s'articule autour de l'espagnol. La chaîne France 24 est passée de six à douze heures de diffusion en espagnol, à budget constant, par le biais de ses multidiffusions. Les répercussions sont fortes, puisque 55 % de foyers supplémentaires reçoivent désormais la chaîne, et que l'on a mesuré une audience de 3,2 millions de téléspectateurs dans trois pays, en augmentation de 50 % par rapport à 2019. La fréquentation du site en numérique a également été multipliée par trois.

Quant à RFI, elle « fait un tabac » en espagnol, grâce à ses émissions coproduites. La station compte 530 radios partenaires en Amérique latine, ce qui est extrêmement prometteur. L'impact de France 24 et de RFI devrait faire la différence dans ce territoire si francophile qui offre un beau marché à nos entreprises.

Notre troisième axe de développement d'une stratégie linguistique concerne l'arabe. Nous y consacrons une offre renouvelée plurimédia. Nous avons renforcé les synergies entre France 24 en arabe et Monte Carlo Doualiya, à l'occasion, il est vrai, d'un plan de départs. La station, très connue, est leader aux Proche et Moyen-Orient, tandis que France 24 est numéro un au Maghreb. Les coproductions alimentent la notoriété réciproque des deux médias dans les zones concernées. Nous devrions lancer, au printemps prochain, une grille renouvelée avec des synergies renforcées.

Le troisième objectif de France Médias Monde dans le cadre de ce COM porte sur la transformation numérique. Dans la continuité de notre action, nous développons une stratégie d'hyperdistribution sur les réseaux sociaux, dite « stratégie du coucou », car elle consiste à aller se nicher dans les carrefours d'audience les plus fréquentés pour lutter contre les fake news,

les manipulations et le complotisme. Nous allons donc « au front », là où se trouve l'audience.

Nous développons un grand nombre de nouveaux formats. Nous travaillons sur le développement de l'intelligence artificielle, notamment dans le domaine de la traduction. Nous mettons également en place une « stratégie datas », en procédant à l'analyse des données qui remontent des audiences, pour être toujours plus pertinents, sans jamais trahir notre ligne éditoriale. Grâce à cela, nous avons atteint une production de 2,4 millions de vidéos et de sons en 2021.

Le développement de notre présence mondiale constitue le quatrième objectif spécifique que vise France Médias Monde. Il garantit en effet la reconnaissance de notre vocation à être présents dans tous les pays et sur tous les continents. Si l'Afrique reste au coeur de notre stratégie, tout comme le monde arabe, l'Europe représente aussi un enjeu majeur, à la veille de la présidence française de l'Union européenne, en 2022, et au moment où le Brexit vient changer la donne.

Nous travaillons beaucoup avec la Deutsche Welle. La Commission européenne vient de valider de nouveau notre site InfoMigrants qui a enregistré 76 millions de contacts numériques en 2020. Les financements ont donc été renouvelés pour 2021 et 2022. Nous avons également remporté, en novembre dernier, l'appel d'offres pour « Enter ! », projet à destination des jeunes européens, développé avec la Deutsche Welle. Il devrait être lancé au mois de mars prochain, en six langues. Dédié aux réseaux sociaux, il sera l'occasion pour les jeunes de parler de l'Europe. Le plurilinguisme favorisera l'élargissement de l'audience à ceux qui n'ont pas forcément poursuivi leurs études et qui, se sentant laissés pour compte, risquent d'être en proie à des manipulations. J'espère vous présenter le projet au printemps prochain.

Nous sommes également partenaires de la Deutsche Welle pour la chaîne YouTube en turc, qui s'appelle « +90 ». Même si elle est formidable, cette chaîne ne pratique pas de stratégie anti-infox : on peut y énoncer des contre-vérités totales sur la France, sans que nous ayons les moyens de les contrecarrer. Le sujet est préoccupant.

En France, nos tutelles ont soutenu l'idée que les médias, financés par la redevance audiovisuelle, devaient jouer un rôle de manière ciblée. France 24 est accessible en trois langues sur tout le territoire, sur le câble et par le satellite. RFI est accessible en FM à Paris et en radio numérique terrestre (DAB+), à Lille, Lyon, Strasbourg, Marseille, Bordeaux et Toulouse. À la suite de la préemption de la ministre de la culture, soutenue par le ministre de affaires étrangères, et bien accueillie par le CSA, nous lancerons à compter du mois de février prochain l'accès en DAB+ de Monte Carlo Doualiya, à Marseille et en Île-de-France. Nous aurons ainsi une radio arabophone républicaine, qui émettra à côté d'autres radios arabophones

présentes sur le territoire, avec lesquelles nous pourrions développer des coopérations.

France 24 et RFI en espagnol devraient franchir de nouvelles étapes de développement en Amérique latine.

Quant aux États-Unis, il est vrai que notre présence a reculé en raison des coûts de la distribution payante. Toutefois, le pays est très mature sur le plan numérique. Nous avons donc misé sur l'over-the-top service (OTT), en y introduisant l'ensemble des langues pratiquées sur France 24, y compris l'espagnol. Nous comptons aussi sur le numérique, car les États-Unis représentent 10 % de la fréquentation de nos offres numériques, au deuxième rang après la France, notamment sur YouTube où la fréquentation américaine se caractérise par une durée longue, de huit minutes en moyenne par visite.

Nous sommes portés par le succès en Asie. Nous signons des contrats gratuits, en Inde, notamment, mais aussi en Thaïlande et au Vietnam. La France a une réputation très positive dans cette zone du monde.

Dans le contexte actuel de menaces et d'attaques contre la France et de boycott de ses produits, nous devons veiller à offrir un service après-vente quotidien pour maintenir notre présence mondiale. Il est important que le président de la République aille parler à Al Jazeera, car en s'adressant directement à une chaîne arabe, il ne donne pas le sentiment de privilégier uniquement France 24 en arabe, dans un entre-soi négatif. En revanche, il n'y a que sur France 24 que l'on peut parler en anglais et en arabe de la laïcité ou de la liberté d'expression, notamment au sujet de l'affaire des caricatures. Nous veillons à le faire sans ostentation et avec beaucoup de pédagogie.

C'est ainsi que nous construisons l'originalité de notre positionnement par rapport à la Deutsche Welle ou à la BBC, qui bénéficient de financements bien supérieurs aux nôtres, puisqu'elles reçoivent chacune 100 millions d'euros de plus que France Médias Monde. Nous espérons nous distinguer en portant la conscience profonde de la France.

Notre cinquième objectif spécifique consiste à développer des synergies avec les autres sociétés, grâce à des offres éditoriales. France 24 fournit ainsi plus du tiers des programmes de France Info. RFI Savoirs est très présente dans l'offre éducative de Lumni. Nous regroupons tous nos produits culturels dans Culture Prime. Enfin, nous mutualisons les moyens avec nos collègues du service public en matière de formation et d'achats groupés, ce qui réduit les coûts.

D'ici à l'été prochain, l'État devrait fixer une méthodologie pour que nous concluions des pactes avec les sociétés dont l'activité est en lien avec la jeunesse, la culture, la musique et l'outre-mer. Il s'agit là du dernier volet du contrat d'objectifs et de moyens.

Enfin, notre collaboration avec Arte est extrêmement fructueuse en matière de coproduction et de promotion croisée, notamment en espagnol.

Pour ce qui est des moyens, il faut prendre en compte la baisse de 3,5 millions d'euros de la redevance audiovisuelle, entre 2018 et 2022. Avec les glissements sur la masse salariale, les amortissements, les contrats de diffusion satellitaire, entres autres, l'impasse était de 16 millions d'euros. En 2018 et 2019, nous avons réalisé des économies à hauteur de 8 millions d'euros. Nous avons ciblé les 8 millions d'euros d'économies qu'il nous reste à réaliser entre 2020 et 2022 sur le coût des réseaux de diffusion, en veillant à ce que notre distribution continue de croître. Nous négocions des contrats importants comme le bail ou les prestations de production et nous faisons un effort sur les coûts de structure.

Enfin, dans la mesure où notre budget de programmes repose entièrement sur la masse salariale des journalistes qui produisent les programmes, nous avons dû mettre en place un plan de départs ciblé sur trente personnes. Il commence à avoir des répercussions en termes d'économies et ses effets en année pleine porteront en 2022.

Nous développons également des ressources propres, grâce aux recettes publicitaires numériques et aux aides de l'AFD et de l'Union européenne.

Le contrat d'objectifs et de moyens souligne le caractère d'exemplarité du secteur public, enjeu qui nous semble important. Ce que nous présentons sur nos antennes en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, de respect de la diversité et du handicap, de lutte contre le réchauffement climatique doit trouver des applications concrètes dans notre manière de travailler.

En conclusion, ce contrat donne de l'élan aux activités de France Médias Monde. Il marque la reconnaissance de notre crédibilité. Il constitue un outil plus que jamais nécessaire pour porter une vision humaniste, des valeurs singulières et un art de vivre à la française dans un paysage audiovisuel marqué par une concurrence violente et par la prolifération des manipulations. Ma seule inquiétude porte sur l'après : que se passera-t-il en 2023 ?

**M. Christian Cambon, président.** - Merci de nous avoir présenté de manière synthétique les défis que vous devez relever, dans un contexte marqué par la pandémie, mais aussi par les crises qui mettent en cause notre pays sur les différents continents. La voix de la France doit rester forte et nous vous sommes reconnaissants pour le travail que vous accomplissez en ce sens, avec des moyens certainement insuffisants.

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, co-rapporteur.** - Je tiens également à vous remercier pour la qualité de votre implication et de celle de vos équipes au service de l'audiovisuel et du rayonnement français. Vos résultats sont

remarquables, malgré les nécessaires contraintes et économies de fonctionnement.

J'aimerais insister sur les inquiétudes que nous nourrissons quant au financement de votre stratégie de marketing, qui doit être absolument confortée et sanctuarisée, comme j'avais eu l'occasion de le dire en tant que rapporteure du COM 2016-2020. Le contrat que vous nous présentez a une durée très courte de deux ans jusqu'en 2022, ce qui justifie votre question finale : « Et après ? »

Pourriez-vous nous en dire plus sur les perspectives de développement des ressources propres de France Médias Monde, nous préciser ce que représente l'apport des bailleurs de fonds et nous dire autour de quels projets cet apport pourrait progresser à l'avenir ?

Le développement des coopérations avec les autres acteurs de l'audiovisuel public est fortement encouragé par ce projet de COM tant en matière éditoriale que dans d'autres domaines. Que pensez-vous de cet objectif ?

Je dois aussi signaler les programmes que vous créez en collaboration avec Arte, car même si vous les avez mentionnés, ils n'apparaissent pas dans le COM. Il faudrait donc revoir la rédaction du contrat pour les y inclure. En effet, il est important de mesurer les conditions dans lesquelles le développement de ce type de coopération peut conduire à des gains d'efficacité et à des économies.

Enfin, comme vous l'avez dit au sujet de la Turquie, il est essentiel que la France investisse davantage dans les langues qui sont parlées sur le territoire national. On recense plus d'un million de Turcs en France. Ils ne partagent pas toujours nos objectifs et nos valeurs, parce qu'ils subissent l'influence d'une presse qui ne nous est pas toujours très favorable. Il est donc très utile de les prendre en compte dans le développement de nos médias.

**M. Jean-Noël Guérini, co-rapporteur.** - Nous avons eu l'occasion de vous dire à maintes reprises combien le travail que vous accomplissez est remarquable, avec parfois très peu de moyens.

Avant de présenter notre rapport, la semaine prochaine, je souhaiterais éclairer mes collègues sur certains points. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi le projet de COM indique que la masse salariale de France Médias Monde va continuer de progresser, alors qu'il prévoit parallèlement une diminution des effectifs ? Actuellement, on recense 1 700 agents, dont 1 000 journalistes.

N'est-il pas contradictoire de promouvoir tout à la fois la francophonie et le plurilinguisme ?

Quels sont les actions et les programmes spécifiquement menés par France Médias Monde pour lutter contre les fake news, et pour développer

l'éducation aux médias ? Quelle est leur audience et comment leur impact est-il mesuré ?

Quant à la francophonie, vous dites toujours qu'elle est « votre ADN ». Pourriez-vous nous préciser concrètement votre vision dans ce domaine qui est la matrice de votre groupe ?

Enfin, ne croyez-vous pas que la prochaine présidence française de l'Union européenne en 2022 encouragera la tutelle de France Médias Monde dans la mise en oeuvre du projet « Enter ! » ? L'enjeu est de taille.

**M. Gilbert Roger.** - Grâce à sa distribution mondiale, France Médias Monde est très suivi dans les outre-mer. Les pages d'actualités de RFI et de France 24 évoquent sans doute trop peu cette région, et il n'existe pas encore à ma connaissance d'émissions exclusivement consacrées au traitement des sujets ultra-marins. L'impact économique pourrait pourtant porter sur les régions qui les entourent. Prévoyez-vous de développer davantage la visibilité des outre-mer sur les antennes du groupe ?

**Mme Hélène Conway-Mouret.** - Vous faites en effet des miracles, avec un budget portant des économies récurrentes et des millions, voire des milliards, de contacts quotidiens à gérer.

Comment parvenez-vous à concilier une demande exponentielle avec une réduction de personnel - notamment de journalistes, j'imagine -, alors que vous avez l'obligation de vous inscrire dans une transformation numérique qui requiert sans doute l'emploi de techniciens ? Ce sont bien les journalistes, et les humains en général, qui font vivre nos réseaux.

Sur le multilinguisme européen, pouvez-vous préciser les langues que vous allez promouvoir, outre l'espagnol et l'arabe ?

**M. Joël Guerriau.** - Vous avez évoqué les partenariats nécessaires au développement de la structure que vous présidez ; la crise sanitaire a donné naissance à de nouvelles pratiques, avec un usage accru du numérique. Comment celles-ci affectent-elles les missions internationales et les axes de développement stratégique de FMM ?

**Mme Vivette Lopez.** - Vous avez mis en place en 2017, avec deux grands médias européens, la Deutsche Welle et ANSA, le site d'information InfoMigrants. À l'heure de la covid et de la pression migratoire, quelles en sont les perspectives ?

**M. Ronan Le Gleut.** - Lors d'une visioconférence en format DG7, avec les groupes audiovisuels internationaux de service public que sont ABC Australia, CBC Radio-Canada, la Deutsche Welle, NHK World-Japan, BBC World Service et la US Agency for Global Media, vous aviez évoqué l'idée de créer une chaîne anti fake news sur le thème de la covid-19. Avez-vous avancé sur ce projet ?

**M. Guillaume Gontard.** - J'ai entendu vos inquiétudes concernant la situation après 2022 et la fin de la collecte de la redevance. Une question sur l'évolution de la masse salariale : vous évoquez une baisse d'activité en 2020 liée à la crise, mais les indicateurs ne semblent pas montrer cela. Le plan de réduction de la masse salariale, qui doit être mis en place cette année et l'année prochaine, est-il toujours pertinent face à la nouvelle situation consécutive au covid et au développement souhaité des médias numériques ?

S'agissant du développement de l'emploi numérique, de quoi s'agit-il exactement ? Quelle est l'évolution de sa part dans la masse salariale ?

**M. Mickaël Vallet.** - Vous avez évoqué le plurilinguisme et la lutte contre les infox. Sur le premier point, vous portez un discours essentiel pour ne pas tomber dans le piège de la francophonie à usage unique. La langue française à travers le monde, c'est le plurilinguisme, alors que nous connaissons de sottes polémiques sur l'enseignement des langues étrangères en France, comme le débat hystérisé sur l'enseignement de l'arabe dans le cadre de l'éducation nationale. Avec cette diffusion, vous faites donc œuvre très utile.

Cela est d'autant plus vrai que chacun prend conscience des ravages que peuvent causer les réseaux sociaux en matière d'infox, alors même que ceux-ci ne sont que le deuxième étage d'une fusée dont le premier est la médiocrité des contenus diffusés sur les chaînes privées de la TNT, pourtant déployée sur moyens publics. En dehors des chaînes publiques, les contenus diffusés entretiennent la nostalgie, l'abêtissement, la culture du clash, et sont anxiogènes. Il est donc fondamentalement important de disposer de médias comme ceux de FMM, qui portent une voix républicaine. Une de vos émissions phares s'appelle Merci professeur ; je dirais quant à moi : merci France Médias Monde !

S'agissant des moyens réduits dont vous disposez, qui en est responsable ? Il faut bien que quelqu'un décide des moyens qui vous sont affectés. Pour vous aider à pousser les feux sur ces questions, pourriez-vous nous faire part d'un projet qui vous semble essentiel, mais que vous ne pouvez pas développer faute de moyens ?

**M. Yannick Vaugrenard.** - Chacun sait que se déroule une guerre d'influence et de communication sur l'Afrique, menée en particulier par la Russie et par la Chine. Dans ce cadre, il importe souvent de rétablir la vérité ou, tout au moins, que vous vous fassiez votre propre vérité. Quels contacts entretenez-vous à cette fin avec les représentants des militaires français au Sahel ?

**M. Pierre Laurent.** - Il reviendra au Parlement de décider du devenir de la redevance. Existe-t-il un consensus entre les sociétés de l'audiovisuel public pour plaider pour le maintien d'une redevance, c'est-à-dire d'une

ressource affectée, ou est-ce que tous les compteurs sont remis à zéro et toutes les options possibles ? Sur quelles bases la discussion se déroule-t-elle ?

**M. André Gattolin.** - On parle souvent de FMM et de France 24 comme d'un média africain, mais sur ce continent, nous sommes de plus en plus concurrencés par Chine Nouvelle, Sputnik ou RT News, dont la diffusion sur les réseaux sociaux est plus intense que la nôtre. Qu'en est-il de ces nouveaux canaux ? Dans certains pays, qui ne sont pas vraiment démocratiques, nous avons opté pour des fréquences FM, ce qui suppose que nous fassions preuve d'une certaine bienveillance envers les gouvernements en place ; or ces radios ne sont plus écoutées. Lors de la polémique sur le franc CFA lancée par le ministre des affaires étrangères italien, nous avons ainsi constaté que nous étions distancés parce que la jeunesse allait sur les réseaux sociaux écouter les messages en français de Chine Nouvelle ou de Sputnik. Quelle est la stratégie en matière de systèmes de diffusion au niveau du groupe ?

**Mme Marie-Christine Saragosse.** - Mme Joëlle Garriaud-Maylam, en effet, le COM est court - deux ou trois ans -, ainsi que la loi le permet. Le précédent était de cinq ans, celui d'avant de trois ans. La vraie question est toutefois l'avenir de la redevance, j'y reviendrai.

Nos perspectives de ressources propres augmentent : un des indicateurs montre qu'elles passent de 11,4 millions d'euros à 12,8 millions d'euros. C'est beaucoup, dans la mesure où il n'existe pas de marché publicitaire international, où nous sommes multilingues, où la problématique de chaque pays est spécifique. Il n'existe pas de régie internationale compétente en toutes langues et en tous territoires et les marques, très souvent, n'ont pas de stratégie mondiale ; c'est un marché difficile dans lequel le privé ne se risque pas, alors que les grands médias internationaux plurilingues sont souvent financés sur fonds publics. Pourtant, nos ressources propres augmentent.

Les subventions des bailleurs de fonds ont, elles, plus que doublé, en raison de l'impact de l'AFD sur le financement du projet Afri'Kibaaru et de l'Union européenne. Nous sommes allés chercher des ressources-relais pour ces projets, compte tenu de la baisse de la redevance. Toutefois, les financements par projet doivent sans cesse être renégociés, et ne nous permettent pas d'agir dans la sérénité.

Il en va de même s'agissant d'InfoMigrants, dont les budgets sont négociés tous les deux ans. Nous venons d'obtenir confirmation du soutien de la Commission européenne pour 2021-2022. Ce projet représente 76 millions de contacts annuels en 2020, dans une population mobile et difficile à toucher. La Commission européenne semble contente et nous a demandé de lancer un nouveau développement en bengali. Avec InfoMigrants, nous luttons contre les infox et contre les passeurs et nous

faisons de la sensibilisation aux valeurs et aux modes de vie européens. Cependant, comme pour les autres projets, et contrairement à ce que finance la redevance, sa reconduction n'est jamais garantie.

En ce qui concerne Arte, la partie du COM relative aux coopérations prioritaires n'indique pas, c'est vrai, que nous coproduisons dix grands reportages. Arte apprécie que ses équipes soient arrimées à notre direction de la sûreté, et nous remportons des prix ensemble, ce n'est peut-être pas assez dit. La commission pourrait utilement suggérer une rédaction sur ce point.

Monsieur Guérini, s'agissant des coûts de structure et de la masse salariale, le premier élément à intégrer - ce n'est pas facile - est que la masse salariale ne constitue pas pour nous un coût de structure, car nous avons plus de 60 % de journalistes. Il s'agit donc d'un coût de programmes. La masse salariale représente 55 % des dépenses du groupe, mais pas 55 % des coûts de structure, car nous produisons directement nos contenus en multilingue. Sans masse salariale, il n'y aurait pas de contenu. C'est pourquoi l'État ne nous a pas attribué le même indicateur concernant l'allocation de nos ressources au contenu, mais un indicateur d'efficience qui rapporte les dépenses au nombre de contacts hebdomadaires et qui est en baisse, car nos dépenses diminuent alors que nos contacts hebdomadaires augmentent. D'autres médias rendront compte de leurs dépenses de programmes : Arte et France Télévisions achètent des programmes, mais ce n'est pas notre cas. Il y avait une contradiction à nous demander de diminuer notre masse salariale tout en augmentant nos dépenses de programmes, que l'État a levée en nous imposant d'autres indicateurs.

Il existe une autre contradiction apparente : les effectifs baissent en équivalents temps plein alors que la masse salariale augmente un peu en valeur, de 0,4 % par an. Précisons que, en 2020, nous avons créé un revenu de solidarité pour les non-permanents. Ainsi, les correspondants à l'étranger dont la situation était parfois très difficile durant la pandémie bénéficient d'un revenu de sécurité.

Nous avons joué un rôle d'anticorps social sur notre propre budget, sans faire appel au chômage partiel. Beaucoup d'intermittents n'ont pas travaillé en 2020, mais nous leur avons maintenu un revenu minimum.

Quelque 70 % de nos personnels sont des journalistes ; or la Convention collective nationale des journalistes prévoit qu'ils perçoivent une prime d'ancienneté qui représente 1 % de leur salaire de base par an. C'est une mesure réglementaire qui contribue au glissement de la masse salariale à effectifs constants. Notre masse salariale glisse cette année de 1,7 million d'euros, mais pour économiser 1,5 million d'euros, nous devrions supprimer quinze postes... Pendant le confinement, nos personnels ont peu posé de congés : nous avons donc dû provisionner et cela impacte aussi notre masse salariale. Nos effectifs baissent en raison du plan de départ, mais nous allons

néanmoins créer des postes dans deux secteurs : d'abord, dans les fonctions support - technique, ressources humaines, achats - pour répondre à la demande de nos tutelles qui considèrent que nous avons trop sacrifié nos coûts administratifs au profit des coûts de contenus ; ensuite, dans le numérique en 2022 - community managers et développeurs. Il est difficile d'isoler les effectifs qui contribuent au numérique, car nous travaillons tous sur cette dimension et tous nos contenus se déclinent en numérique, dans un but éditorial cohérent et multilingue.

La francophonie est la matrice de notre stratégie. Depuis que je suis arrivée, nous ne tenons plus aucune conférence de rédaction en anglais...

**M. Christian Cambon, président.** - Très bien !

**Mme Marie-Christine Saragosse.** - Tous nos personnels - 60 nationalités, 18 langues - ont la possibilité d'apprendre le français, notamment en formation continue. C'est notre langue de communication interne. Les chaînes de France 24 en anglais et en arabe sont diffusées sur 24 heures, mais toutes les autres langues s'insèrent dans les programmes en français. Le français est accessible partout où nous sommes. L'un d'entre vous a affirmé que la langue de la France était le multilinguisme... C'est un peu provocateur, mais très beau et très intéressant. Aucune chaîne anglaise ou arabe ne montre de caricatures, ne défend la laïcité, ne parle de l'art de vivre à la française ou n'évoque ce lien particulier à la liberté qu'entretient cet enfant terrible du monde qu'est le peuple français.

Notre travail sur les langues africaines ne se fait pas contre le français : en Afrique, le français n'est pas toujours la langue maternelle ; il faut parler à ces populations dans leur langue, c'est une question de reconnaissance de leur identité et de leur culture et ils nous en remercient. FMM est très présent sur les réseaux sociaux. La moyenne d'âge des auditeurs francophones de RFI ou de France 24 est de 34 ans en Afrique, et 30 % des moins de 25 ans écoutent RFI tous les jours. Les langues africaines sont un outil pour toucher cette jeunesse et contrecarrer les manipulations contre la France. Nous interviewons les militaires et nous produisons une information qui respecte notre déontologie de grande démocratie : une information indépendante, honnête, vérifiée et équilibrée. La parole est donnée à ceux qui ne pensent pas comme nous. La démocratie, c'est aussi une dysharmonie, une cacophonie. C'est ainsi que nous aidons tous ceux qui sont victimes des manipulations malveillantes d'autres médias que je ne citerai pas.

La France doit faire entendre sa voix dans toutes les langues et tous les pays. Et ceux qui ne parlent pas le français ont aussi le droit d'avoir les clés de compréhension de notre pays.

Chaque jour, RFI dédie des pages entières d'information aux outre-mer, en lien avec les radios 1ère qui font partie de France Télévisions. Nous diffusons quotidiennement des journaux de l'outre-mer. France 24 a accès

aussi aux contenus de France Télévisions sur l'outre-mer pour ses journaux. Nous avons le projet d'une émission hebdomadaire sur l'outre-mer sur France 24 : nous y travaillons, mais avons pris du retard en raison de la pandémie ; son lancement est prévu en 2021. C'est important de parler des outre-mer dans leurs grandes régions d'insertion et à l'international.

Pendant la présidence française de l'Union européenne, il faudra aller chercher les jeunes européens qui ont la chance de vivre sur des terres humanistes. Les langues parlées seront le polonais, le roumain, l'anglais, l'allemand, le portugais et le français. Nous travaillons avec des partenaires dans chaque pays - Konbini pour la France. Les thématiques seront celles qui intéressent le plus les jeunes : la tech, le réchauffement climatique, le monde du travail, les émotions et les peurs... Chaque jeune s'exprimera dans sa langue. Nous privilégions la traduction contre le monolinguisme. Ce sont des idées que nous portons avec la délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) et l'Organisation internationale de la francophonie (OIF).

Nos audiences sont en pleine expansion. Avec les mêmes moyens, nous sommes donc plus efficaces : nous satisfaisons un nombre croissant de public, qui nous fait confiance. Il y a un très fort engagement de nos équipes : leur expertise et leur courage m'impressionnent. Je pense notamment à leur action dans les zones dangereuses du globe : ils refusent que le silence s'y installe. Pour eux, c'est plus qu'un métier.

L'intelligence artificielle ne se substitue jamais aux journalistes, mais si un excellent article sur l'Iran paraît en persan - avec un pitch accessible en français -, les journalistes qui travaillent dans d'autres langues pourront s'en saisir, grâce à une traduction automatique. Le journaliste fera alors son travail de contrôle éditorial, de contextualisation et de pédagogie. Ces techniques facilitent le travail des journalistes, mais le respectent aussi.

Un DG7 s'est tenu en mai dernier en vidéoconférence. Nous jouons notre rôle contre les fausses informations, mais n'envisageons pas de chaîne commune, car notre seule langue commune serait l'anglais - j'ai néanmoins imposé que les communiqués de presse soient également publiés en français. Dans quelle langue une telle chaîne commune serait-elle diffusée ? La lutte contre les fake news doit se faire au plus près des populations, linguistiquement, géographiquement, culturellement. Je suis prête à en reparler avec vous.

Nos audiences ont considérablement crû cette année. En mars-avril, nos audiences numériques ont ainsi été multipliées par 4. Mais, d'un autre côté, nous avons réalisé moins de missions, nous avons reporté des recrutements, nous avons fait moins de liaisons, de grands événements - comme l'euro de football ou les jeux Olympiques (JO) - ont été reportés en 2021. Nous avons enregistré un résultat bénéficiaire de 5,4 millions d'euros en 2020, en dépit des surcoûts liés à la covid et de la baisse de nos recettes

publicitaires. Nous avons donc connu une baisse d'activité et une explosion de l'audience : c'est paradoxal en cette année dramatique... FMM a rétabli sa situation financière et a pu reconstituer ses fonds propres, sur lesquels l'intégralité du plan de départ avait été provisionnée en 2019. Notre trajectoire financière est saine. Pour 2021, le COM prévoit un déficit prévisionnel, mais nous devrions pouvoir compter sur des ressources supplémentaires et de moindres dépenses. En outre, je crains que certains événements reportés en 2021 n'aient pas lieu : l'euro de football, les JO, les festivals de Cannes ou d'Avignon. La Coupe d'Afrique des nations (CAN) est d'ores et déjà reportée à 2022...

Jusqu'en 2009, RFI avait une rédaction turque. J'aimerais pouvoir reconstituer une rédaction numérique en turc, mais aujourd'hui je n'ai pas les moyens de la financer.

Le consensus de nos sociétés publiques sur la redevance était manifeste lors de notre audition par la commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat la semaine dernière. Il y a une convergence sur l'idée de ne pas augmenter le taux, mais d'en élargir l'assiette en 2023, compte tenu des changements d'usages. Cela fait longtemps que ce sujet est pendant, mais la disparition de la taxe d'habitation lui redonne une actualité. Le Parlement devra avoir son mot à dire sur cette question.

Je vous remercie pour votre soutien constant et la pertinence de vos questions. Je serai très heureuse de vous accueillir à FMM dès que cela sera possible.

**M. Christian Cambon, président.** - Je souhaite aussi que nos collègues vous rendent visite dans vos locaux, afin de bien comprendre avec quels moyens réduits vous réussissez à faire un travail extraordinaire.

Je vous réitère la confiance de notre commission, sensible à la force des messages que vous portez. La voix de la France est audible et respectée. Vos propos ne plaisent pas toujours, mais il faut une diffusion objective de l'information. Et c'est votre règle d'or.

Vous l'avez rappelé : pour économiser 1,5 million d'euros, il faut supprimer quinze postes... Nous resterons attentifs à ce que les moyens vous soient donnés.

La semaine prochaine, nous entendrons l'avis de nos deux rapporteurs sur le COM et nous nous prononcerons sur celui-ci.

Merci d'être un élément essentiel du rayonnement de la France. La semaine dernière, le président du Parlement de Tobrouk, reçu par le président du Sénat, nous l'a rappelé. Ne relâchons pas nos efforts pour que cette francophonie reste vivante.

Ce point de l'ordre du jour a fait l'objet d'une captation vidéo qui est disponible en ligne sur le site du Sénat.