

N° 110

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2014-2015

Enregistré à la Présidence du Sénat le 20 novembre 2014

AVIS

PRÉSENTÉ

au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le projet de loi de finances pour 2015, ADOPTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE,

TOME X

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

Par Mme Joëlle GARRIAUD-MAYLAM et M. Philippe ESNOL,
Sénateurs.

(1) Cette commission est composée de : M. Jean-Pierre Raffarin, président ; MM. Christian Cambon, Daniel Reiner, Jacques Gautier, Aymeri de Montesquiou, Mmes Josette Durrieu, Michelle Demessine, MM. Xavier Pintat, Gilbert Roger, Robert Hue, Mme Leila Aïchi, vice-présidents ; M. André Trillard, Mmes Hélène Conway-Mouret, Joëlle Garriaud-Maylam, MM. Joël Guerriau, Alain Néri, secrétaires ; MM. Michel Billout, Jean-Marie Bockel, Michel Boutant, Jean-Pierre Cantegrit, Bernard Cazeau, Pierre Charon, Robert del Picchia, Jean-Paul Emorine, Philippe Esnol, Hubert Falco, Bernard Fournier, Jean-Paul Fournier, Jacques Gillot, Mme Éliane Giraud, M. Gaëtan Gorce, Mme Nathalie Goulet, M. Alain Gournac, Mme Sylvie Goy-Chavent, MM. Jean-Pierre Grand, Jean-Noël Guérini, Didier Guillaume, Mme Gisèle Jourda, M. Alain Joyandet, Mme Christiane Kammermann, M. Antoine Karam, Mme Bariza Khiari, MM. Robert Laufoaulu, Jacques Legendre, Jeanny Lorgeoux, Claude Malhuret, Jean-Pierre Masseret, Rachel Mazuir, Christian Namy, Claude Nougéin, Philippe Paul, Mme Marie-Françoise Perol-Dumont, MM. Cédric Perrin, Jean-Vincent Placé, Yves Pozzo di Borgo, Henri de Raincourt, Alex Türk.

Voir les numéros :

Assemblée nationale (14^{ème} législ.) : 2234, 2260 à 2267 et T.A. 420

Sénat : 107 et 108 à 114 (2014-2015)

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION	7
TITRE PREMIER : UNE ORGANISATION STABILISÉE ET UN FINANCEMENT RESTRUCTURÉ MAIS UNE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE MAINTENUE.....	9
I. UNE ORGANISATION STABILISÉE	9
A. FRANCE MEDIAS MONDE : UN CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE MOYENS ADOPTÉ EN 2014	9
B. TV5 MONDE : UN PLAN STRATÉGIQUE SOUMIS AUX ETATS PARTENAIRES	11
II. UN FINANCEMENT RESTRUCTURÉ	12
A. UNE RESTRUCTURATION POUR L’ENSEMBLE DU SECTEUR PUBLIC DE L’AUDIOVISUEL.....	12
B. LES CONSÉQUENCES POUR L’AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR.....	13
III. UNE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE MAINTENUE	13
A. LE PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2015 S’INSCRIT DANS LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LA LOI DE PROGRAMMATION DES FINANCES PUBLIQUES 2015- 2017	13
B. LA DOTATION RÉSERVÉE À L’AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR REPRÉSENTE 8,6% DES CRÉDITS.....	14
1. Une dotation en très légère progression	14
2. Un financement exclusif par des ressources issues de la contribution à l’audiovisuel public	15
3. Une dotation limitée pour les ambitions affichées	16
TITRE 2 : PROGRAMME 844 - FRANCE MÉDIAS MONDE : UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RÉALISTE MAIS QUI DEVRA ÊTRE FINANCÉE EN PARTIE PAR DES RESSOURCES PROPRES INCERTAINES	19
I. SUIVI ET PERSPECTIVES	19
A. LES GRANDES ORIENTATIONS DU CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE MOYENS (COM) 2013-2015.....	19
1. Les principaux objectifs du COM 2013-2015	19
2. La trajectoire financière du COM 2013-2015	19
3. Les indicateurs d’audience du COM 2013-2015	19
B. LA MISE EN OEUVRE DU COM EN 2014 ET 2015.....	20
1. Suivi et perspectives de RFI	20
2. Le développement de Monte Carlo Doualiya	30
3. Bilan et perspective de France 24	34

II. COMME EN 2014, L'ÉQUATION BUDGÉTAIRE REPOSE SUR LA CAPACITÉ DE L'ENTREPRISE A DÉGAGER DES MARGES DE MANŒUVRE SUFFISANTES	47
A. LE PLAN D'AFFAIRES 2013-2015 ADOSSÉ AU PROJET DE CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE MOYENS	47
B. LE BILAN DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE EN 2013 ET EN 2014	48
1. <i>Le bilan de l'exécution budgétaire 2013</i>	49
2. <i>L'exercice budgétaire 2014 restera tendu</i>	49
C. LES PRÉVISIONS POUR 2015	51
1. <i>Les produits d'exploitation</i>	51
2. <i>Les charges d'exploitation sont prévues à 253 ,8 M€</i>	52
3. <i>Les facteurs d'incertitude</i>	52
TITRE III : PROGRAMME 847 - TV5 MONDE,	67
SE DÉVELOPPER À COÛT CONSTANT	67
I. UNE STRATÉGIE DE CONTINUITÉ	67
A. LES OBJECTIFS	67
B. LE CADRE FINANCIER	69
II. L'ACTIVITE DE TV5 MONDE	70
A. ETAT DES LIEUX : LA POLITIQUE DE DIFFUSION DE TV5 MONDE	70
1. <i>Les objectifs</i>	70
2. <i>La mise en œuvre</i>	71
3. <i>La couverture géographique</i>	72
4. <i>La présence de TV5 Monde dans les hôtels</i>	74
5. <i>Les obstacles à la mise en œuvre de cette politique</i>	75
B. ETAT DES LIEUX : L'AUDIENCE	75
1. <i>TV5 Monde en Europe, une évolution contrastée</i>	76
2. <i>TV5 Monde en Afrique francophone : une situation contrastée</i>	76
3. <i>TV5 Monde au Maghreb et au Moyen-Orient : un repli</i>	78
4. <i>Une notoriété réelle en Amérique latine</i>	78
5. <i>En Amérique du nord : une position solide</i>	78
6. <i>TV5 Monde en Asie : une progression sensible en Inde</i>	79
C. LE DÉVELOPPEMENT SUR LES NOUVEAUX SUPPORTS : UNE STRATÉGIE DONT LES RÉSULTATS SONT TRÈS ENCOURAGEANTS	79
1. <i>La stratégie « média global », internet et multimédia</i>	79
2. <i>Les mesures de l'audience dans l'univers du numérique</i>	81
3. <i>Perspectives de développement</i>	82
D. ETAT DES LIEUX : LA COHÉRENCE ÉDITORIALE	82
1. <i>Une chaîne généraliste francophone</i>	83
2. <i>Le sous-titrage : un accélérateur de performances</i>	83
3. <i>Un effort particulier vers l'Afrique</i>	85

III. DES MOYENS LIMITÉS POUR CONFORTER CETTE STRATÉGIE	87
A. L'ANALYSE DES COMPTES DE L'ANNÉE 2013	88
A. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2014	89
1. <i>Le budget 2014</i>	89
B. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2015	89
1. <i>Des ressources peu dynamiques</i>	89
2. <i>Les dépenses</i>	93
TITRE IV : MEDI 1.....	107
CONCLUSION	109
EXAMEN EN COMMISSION.....	111
ANNEXE I - PERSONNES AUDITIONNÉES	112
ANNEXE II - DIFFUSION DE RFI ET DE FRANCE 24.....	113

Mesdames, Messieurs,

Désormais dotées d'un contrat d'objectifs et de moyens (2013-2015) et d'un plan stratégique 2014-2016, les deux sociétés en charge de l'action audiovisuelle extérieure de la France, France Médias Monde et TV5Monde, sont entrées dans une phase de stabilisation et de consolidation qui devrait leur permettre de poursuivre leur développement de manière plus efficace.

Dans un contexte économique et budgétaire contraint, la progression ou le maintien des ressources publiques des opérateurs peuvent être salués comme une marque d'intérêt.

Pour autant, pour des entreprises qui peinent à développer leurs ressources propres et conduisent depuis plusieurs années des efforts de productivité et d'économie considérables, la progression limitée des ressources publiques se traduit par une mise sous tension budgétaire, qui les fragilise et les oblige à réduire leurs ambitions alors qu'elles doivent affronter une concurrence accrue des offres locales et des opérateurs internationaux en améliorant sans cesse la qualité de leurs productions et en modernisant leurs outils de diffusion.

En outre, le choix politique opéré dans la loi de programmation pluriannuelle des finances publiques pour la période 2015-2017 de recourir exclusivement à la contribution publique à l'audiovisuel public (redevance) à l'horizon 2017, sans subvention du budget général de l'État, pour concourir au financement des entreprises publiques du secteur audiovisuel va avoir pour conséquence une stabilisation en euros courants des ressources du secteur sauf à en augmenter le montant au-delà de son indexation légale sur la prévision d'inflation comme c'est le cas en 2015.

À terme, sauf à renouveler cette opération ou à desserrer la contrainte en matière d'accès à la publicité pour France-Télévisions ou à opérer une restructuration importante du secteur, il est à craindre que l'ensemble des sociétés de programmes soient affectées et que les sociétés de l'audiovisuel extérieur ne soient pas épargnées.

Cette situation devrait inviter à réfléchir de façon plus globale à l'efficacité de nos outils d'influence à l'international d'une part, et à la pertinence d'une offre télévisuelle interne aussi étoffée à l'heure où l'offre privée s'est considérablement développée, d'autre part.

TITRE PREMIER : UNE ORGANISATION STABILISÉE ET UN FINANCEMENT RESTRUCTURÉ MAIS UNE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE MAINTENUE

I. UNE ORGANISATION STABILISÉE

L'action audiovisuelle extérieure est désormais portée par deux vecteurs¹ France Médias Monde² qui regroupe les marques RFI, France 24 et MCD, et TV5 Monde, filiale commune aux radiodiffuseurs francophones³, dont France Télévisions est l'actionnaire principal.

Après une réorganisation nécessaire⁴ en 2012 et 2013, qui a touché principalement l'actuel France Médias Monde et par voie de conséquence l'actionnariat de TV5 Monde, les deux sociétés ont, à travers deux documents stratégiques, contractualisé et consolidé leurs relations avec l'Etat.

A. FRANCE MEDIAS MONDE : UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS ADOPTÉ EN 2014

Le projet de contrat d'objectifs et de moyens attendu depuis la constitution de la société a été transmis pour avis aux commissions parlementaires compétentes le 13 novembre 2013.

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

Le projet distingue la stratégie éditoriale, la stratégie de diffusion sur l'ensemble des supports et présente également les objectifs de constructions du groupe et sa trajectoire financière pour la période 2013-2015⁵.

Sur le rapport de notre collègue André Vallini, votre commission a adopté un avis sur ce projet le 10 décembre 2013 en application des

¹ Il faudrait y ajouter Medi1, chaîne franco-marocaine (voir *infra* p. 107).

² Le 13 février 2012, l'AEF, France 24, RFI (et sa filiale MCD) ont fusionné sur le plan juridique mais la décision a été prise de conserver des rédactions autonomes. Cette entité est devenue France Médias monde par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 27 juin 2013.

³ La part du capital de TV5 Monde attribuée aux radiodiffuseurs français (66,67%) est répartie entre : 49% pour France Télévisions, 12,64% pour FMM, 3,29% pour Arte et 1,74% pour l'INA. Les autres pays francophones détiennent 33,33% du capital soit : 11,11% pour la RTBF, Radio-Télévision Belge Francophone, 11,11% pour la SSR, Société Suisse de radiodiffusion et télévision, 6,67% pour Radio Canada et 4,44% pour Télé Québec.

⁴ Voir rapport pour avis 2014 p.9 - <http://www.senat.fr/rap/a13-158-10/a13-158-10.html>

⁵ Voir rapport pour avis 2014 p.10 et suivantes - <http://www.senat.fr/rap/a13-158-10/a13-158-10.html>

dispositions de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

Avis sur le contrat d'objectifs et de moyens entre l'Etat et France Medias Monde

Les objectifs fixés par le contrat correspondent aux missions confiées à l'établissement public par la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

La Commission apprécie la clarté de la ligne éditoriale.

Elle adhère aux priorités définies par la stratégie marketing exposée. Elle se réjouit notamment que la consolidation des positions en Afrique et au Maghreb soit placée au rang de priorité. Cette grande région est en effet en proie à une vive concurrence des médias locaux en langues vernaculaires en plein développement et des médias internationaux (arabes, chinois, anglo-saxons) qui y diffusent des programmes en français. Elle demande à ce que les opportunités de développement sur la FM pour RFI et MCD, sur la TNT pour France 24 soient examinées avec toute l'attention nécessaire et au besoin que des financements complémentaires puissent être dégagés en cours de l'exécution du contrat si nécessaire. Il en va de même sur la capacité de développer des programmes dans de nouvelles langues sur ce continent.

Elle souhaite que les programmes de FMM soient plus facilement accessibles sur le territoire national. Outre le fait que le contribuable de la « redevance » peut légitimement souhaiter avoir accès, dans les meilleures conditions possibles, à ces programmes au contenu spécifique qui participent à la diversité de l'offre du service public de l'audiovisuel, ceux-ci peuvent contribuer au renforcement de la cohésion nationale en présentant des programmes en langue arabe, porteurs des valeurs de la République, alors que l'offre actuelle est inexistante, laissant le champ libre à des programmes étrangers ou à connotation religieuse ou communautaire.

Elle soutient les efforts de l'entreprise pour préparer le passage à la diffusion en haute définition, ce qui devrait lui permettre, si elle est en mesure de financer les capacités satellitaires nécessaires, de limiter les effets d'éviction qui pourraient survenir dans un premier temps sur le marché européen et qui auraient des conséquences fâcheuses sur ses ressources propres. Il est essentiel que l'Etat soit en mesure de financer ces capacités de diffusion en cours d'exercice du contrat si les positions de France 24 se trouvaient menacées.

Elle salue les développements en cours sur les nouveaux médias qui viennent compléter l'offre des différentes entités, renouveler leurs publics et les fidéliser.

Elle se réjouit des orientations données en matière de gestion, et notamment de modernisation des processus d'achat et d'investissement qui devraient permettre de dégager des marges de manœuvre pour financer une partie des actions du contrat d'objectifs. Elle souhaite cependant que les marges d'autonomie de l'entreprise ne soient pas limitées par des obligations de coopérer avec les autres entités du secteur public et qu'elle puisse arbitrer, après une mise en concurrence ouverte, en fonction de la qualité de la prestation offerte et de son prix,

sans exclure la réintégration de certaines prestations en interne. Ceci vaut particulièrement pour les prestations de régie publicitaire.

La trajectoire financière suscite cependant quelques inquiétudes sur lesquelles la commission estime nécessaire d'attirer l'attention du conseil d'administration, et plus encore des ministres de la culture et de la communication, des affaires étrangères, et du budget en charge de la tutelle de cette entreprise.

L'évaluation des ressources propres de l'entreprise paraît ambitieuse si celle-ci ne dispose pas des moyens de mener les actions de marketing et de communication nécessaires pour consolider, asseoir ou développer sa notoriété et son audience sur des marchés concurrentiels et si France 24 devait se trouver dans l'incapacité d'assurer une diffusion en HD lorsque les opérateurs européens le demanderont. Ces ressources pourraient utilement être confortées par une extension de la diffusion sur le territoire métropolitain.

Le plan interne d'économies est exemplaire pour une entreprise qui a connu depuis plusieurs années une baisse de ses ressources et une réduction importante de ses effectifs. Il est peu probable que l'entreprise puisse aller au-delà sans altérer la qualité de ses programmes ou l'étendue de sa diffusion. Le montant de l'enveloppe prévue pour réaliser l'harmonisation sociale devra être respecté.

Enfin, l'entreprise devra être gratifiée pour ses efforts de gestion ou de progression de ses ressources propres. Il serait inacceptable que ses performances se traduisent par un moindre effort financier de l'Etat. Ils doivent au contraire lui permettre d'engager de nouveaux développements, en accord avec sa tutelle, certains d'entre eux sont d'ailleurs esquissés dans le contrat.

La Commission prend acte que les circonstances particulières qui ont conduit à la réorientation de la stratégie de l'entreprise et des modalités de son organisation n'ont pas permis de présenter un contrat d'objectifs et de moyens avant la fin de l'année 2013 et avant la présentation du projet de loi de finances pour 2014. Elle souhaite à l'avenir que les contrats d'objectifs et de moyens puissent lui être soumis avant le début du premier exercice comptable de la période visée et si possible, s'agissant d'une entreprise financée à 95% par des ressources publiques, avant les arbitrages budgétaires qui procèdent à la détermination de sa dotation.

Sous réserve de ces observations, la Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat a donné, à l'unanimité, un avis favorable à l'adoption du contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde.

Après avoir reçu un avis favorable des commissions chargées des affaires culturelles, des finances et des affaires étrangères de l'Assemblée nationale et du Sénat, le contrat a été signé le 9 avril 2014.

B. TV5 MONDE : UN PLAN STRATÉGIQUE SOUMIS AUX ETATS PARTENAIRES

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

novembre 2013, puis adopté par le conseil d'administration de TV5 Monde, le 22 janvier 2014.

Six grands chantiers ont été définis dans celui-ci :

- la recherche des pistes de synergie avec FMM (en évitant les effets d'éviction par des redondances de programmes) ;
- le développement des synergies avec France télévisions, actionnaire de référence ;
- le développement des productions propres ;
- le recentrage des productions autour de la culture et des valeurs de TV5 Monde de manière à présenter une offre généraliste unique ;
- le lancement d'une chaîne enfant en Afrique afin d'accroître l'attractivité du français et de conforter l'avenir de la francophonie ;
- l'évolution des relations entre TV5 Monde et l'Afrique vers un partenariat plus équilibré et une collaboration plus étroite avec les chaînes et les États africains.

Ce plan stratégique comprend une trajectoire financière qui prévoit le strict maintien en euros courants des contributions des partenaires sur la durée du plan.

II. UN FINANCEMENT RESTRUCTURÉ

A. UNE RESTRUCTURATION POUR L'ENSEMBLE DU SECTEUR PUBLIC DE L'AUDIOVISUEL

Dans la maquette budgétaire pour 2015, la présentation des crédits du budget général alloués aux sociétés de l'audiovisuel public a été simplifiée. L'ensemble de ces crédits sont regroupés dans le programme 313, destiné à financer le Fonds de soutien à l'expression radiophonique (FSER) et à compléter la dotation allouée à France Télévisions. À l'avenir les éventuelles dotations budgétaires à des sociétés de l'audiovisuel extérieur seront inscrites dans ce programme.

Mais l'objectif fixé à l'échéance de 2017 par la loi de programmation pluriannuelle des finances publiques pour la période 2015-2017 est bien de recourir exclusivement à la contribution publique à l'audiovisuel public (redevance) et non plus à des subventions du budget général de l'Etat, pour le financement des entreprises publiques du secteur audiovisuel. Dès 2015, toutes les sociétés à l'exception de France Télévisions sont financées intégralement par le produit de la contribution à l'audiovisuel public (CAP), retracé par le compte de concours financier «Avances à l'audiovisuel public». L'article 27 du projet de loi de finances permet l'affectation de cette ressource à TV5Monde.

B. LES CONSÉQUENCES POUR L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR

Le programme 115 de la mission « Médias, livres et industries culturelles » qui regroupaient les crédits budgétaires alloués aux sociétés de l'audiovisuel extérieur est supprimé.

La dotation publique de France Médias Monde (FMM) est ainsi inscrite au programme 844 de la mission « Avances à l'audiovisuel public » dont le libellé a été modifié pour tenir compte du changement de dénomination intervenue en 2013 tandis que celle de TV5 Monde fait l'objet du programme 847 nouvellement créé.

Chaque société de programmes est l'objet d'un programme, ce qui simplifie et clarifie la présentation des crédits.

III. UNE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE MAINTENUE

A. LE PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2015 S'INSCRIT DANS LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LA LOI DE PROGRAMMATION DES FINANCES PUBLIQUES 2015-2017

Crédits du budget triennal 2015-2017 en Md€ HT*

	LFI 2014 au format du PLF 2015	PLF 2015	2016	2017
Crédits du compte de concours financier	3,478	3,591	3,677	3,759
Programme 313 - action 01	0,189	0,160	n	n
Total	3,667	3,751	3,8	3,8

*Le plafond de crédits de la mission est présenté hors pensions.

Le projet de loi de programmation pluriannuelle des finances publiques pour la période 2015-2017 a défini une hypothèse globale de crédits affectés à la mission « Avances à l'audiovisuel public » pour chacune des années concernées. Un arbitrage programme par programme n'a pas été rendu à ce stade.

Après une diminution de 1% en LFI 2014, les crédits de l'audiovisuel public progressent légèrement en valeur à +0,3% en 2015. Les concours seront stabilisés à l'horizon 2017 et financés exclusivement par la contribution à l'audiovisuel public sans subvention du budget général de l'Etat¹, ce qui permettra de conforter l'autonomie financière du secteur.

¹ Seule France Télévisions continue à bénéficier en 2015 d'un concours budgétaire de 160,4 M € inscrit au programme 313 « contribution à l'audiovisuel et à la diversité radiophonique » de la mission « Médias, livres et industries culturelles)

Pour 2015, le PLF, prévoit une augmentation de 3 euros en métropole¹ et d'un euro en outre-mer de la "contribution à l'audiovisuel public". Elle atteindra 136 euros en métropole et 86 euros dans les départements d'outre-mer.

Les ressources disponibles seront donc en croissance d'environ +3% en 2015, puis de +2% en 2016 et 2017 (soit +281,5 millions d'euros sur trois ans) sous le triple effet de la revalorisation opérée en 2015, de son indexation sur la prévision d'inflation en 2016 et 2017, prévue par la loi, et de la croissance prévisionnelle du nombre d'assujettis.

Compte tenu de la progression automatique de certaines charges, les organismes devront poursuivre leur effort de maîtrise des dépenses. Malgré cette contribution à la réduction des déficits publics, les grands équilibres du contrat d'objectif et de moyen de France Médias Monde et du plan stratégiques 2014-2016 de TV5 Monde sont respectés.

Affectation des ressources publiques (CAP ht et subventions) 2012-2015

en M € (HT)	2011	2012	2013	LFI 2014**	LFR 2014***	PLF 2015
France Télévisions	2 464,2	2 527,5	2 501,8	2 492,6	2 485,6	2 481,0
Arte France	246,6	262,6	262,6	260,5	260,5	261,8
Radio France	594,1	610,2	605,5	601,9	600,4	601,8
INA *	90,1	90,5	89,9	69,5	69,5	89,0
FMM	291,1	249,9	237,9	240,3	239,7	242,0
TV5 Monde	81,5	75,0	75,0	76,2	76,2	76,2
Total	3 476,5	3 815,7	3 772,7	3 741,0	3 731,9	3 751,8

* Institut national de l'audiovisuel

** Crédits ouverts en LFI 2014

*** La LFR 2014 a diminué les dotations de France Télévisions de 7 M €, de Radio France de 1,5 M € et de FMM de 0,6 M €

B. LA DOTATION RÉSERVÉE À L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR REPRÉSENTE 8,6% DES CRÉDITS

1. Une dotation en très légère progression

La dotation publique de France Média Monde progresse de 2,3 M€ (+0,9% sur la base de la LFR2014) et celle de TV5 Monde est stabilisée à son niveau de 2014.

¹ Compte tenu de la révision à la baisse des prévisions d'inflation, le PLF a été construit sur une hypothèse de progression « mécanique » du montant de la contribution à l'audiovisuel public (ex-redevance audiovisuelle) limitée à 1€ en 2015. Dans ces conditions, le Gouvernement a décidé d'augmenter de 2€ supplémentaires ce montant en métropole, pour sécuriser le financement des missions du service public de l'audiovisuel.

Dotation aux sociétés de l'audiovisuel extérieur

	Réalisé 2011	Réalisé 2012	Réalisé 2013	LFI 2014	LFR 2014	PLF 2015
Dotation globale	372,6	324,9***	312,9	316,5	315,9****	318,2
FMM	291,1*	249,9	237,9	240,3	239,7	242,0
TV5 Monde	81,5**	75,0	75,0	76,2	76,2	76,2

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

** y compris le versement exceptionnel de 6,5 M€ pour compenser les conséquences du contrôle fiscal de TV5 Monde.

*** en 2012, une subvention complémentaire exceptionnelle de 8,5 M€ a été versée à FMM afin de financer le solde du second plan de sauvegarde de l'emploi à la suite de la fusion de RFI et France 24 au sein du groupe (6,3 M€), le retard du déménagement de RFI et MCD à proximité de France 24 dans le cadre du moratoire lié au rapport Cluzel puis dans le cadre de la consultation du CHSCT (1,2 M€), et enfin le maintien des anciennes grilles dans le cadre du moratoire puis dans l'attente de la nomination d'un nouveau président (1 M€). Par ailleurs, un virement de 2,2 M € a été effectué à titre de compensation des doubles loyers payés par l'Audiovisuel extérieur de la France en raison du retard du déménagement de RFI.

**** en 2014, la LFR a réduit de 0,6M€ la dotation versée à FMM

2. Un financement exclusif par des ressources issues de la contribution à l'audiovisuel public

Répartition de la dotation selon l'origine des ressources

en M€ (HT)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	LFI 2013	LFI 2014	PLF 2015
CAP	56,5	57,5	64,0	115,1	122,6	165,8	165,8	164,9	318,2
<i>en %</i>	21,6	19,9	20,7	35,3	32,9		52,7	52,0	100
Budget	205,4	231,3	245,9	211,3	249,9	150,1	149,4	152,1	0
<i>en %</i>	78,4	80,1	79,3	64,7	67,1	47,3	47,3	48,0	0

a) *Un mode de financement qui ne devrait pas avoir de conséquences sur la politique éditoriale*

En examinant l'évolution de la répartition du financement de l'audiovisuel extérieur sur les neuf dernières années, **vos rapporteurs constatent que l'audiovisuel extérieur était principalement financé par le budget de l'Etat jusqu'en 2012. Désormais son financement est exclusivement issu des ressources de la contribution à l'audiovisuel public.** Cette situation pourrait paraître quelque peu paradoxale puisqu'à l'inverse des autres chaînes de radio ou de télévision du service public, et notamment de France Télévisions qui continue de recevoir une subvention de 160 millions d'euros du budget général de l'Etat, les programmes de l'audiovisuel extérieur n'étaient pas complètement accessibles aux personnes résidant sur le territoire national et qu'ils ne soient pas a priori conçus pour ce public. Cependant l'arrivée du numérique, la diffusion de France 24 en français en Ile de France sur la TNT et la diffusion sur l'Internet et les réseaux sociaux, élargissent aujourd'hui très sensiblement leur audience.

Il faudra veiller à ce que ce nouveau mode de financement n'altère pas la politique de programmes de ces médias, même si vos rapporteurs

considèrent que leur diffusion sur le territoire national, qui enrichit l'offre et peut répondre à des besoins spécifiques aujourd'hui insatisfaits par les radiodiffuseurs privés et publics, mérite d'être développée.

b) Des ressources théoriquement mieux assurées

Cette situation aura néanmoins un avantage, si elle permet aux sociétés de l'audiovisuel public d'échapper aux régulations budgétaires et si elles sont assurées ainsi d'une meilleure prévisibilité de leurs ressources. Ce sont des atouts non négligeables pour la gestion de ces entreprises qui opèrent sur des marchés concurrentiels où dominent les entreprises du secteur privé.

Encore faudra-t-il que la répartition du produit de la contribution à l'audiovisuel public entre les sociétés nationales de programmes ne soit pas remise en cause en cours d'exercice comme ce fut le cas en 2014 au détriment de FMM, dont la dotation a été amputée de 0,6 million d'euros par la loi n°2014-891 du 8 août 2014 de finances rectificative pour 2014. Cette réduction de crédits en cours d'année, outre qu'elle fait peser sur l'entreprise une incertitude de gestion, constitue une encoche importante dans la trajectoire financière du contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015 qui prévoit que les montants des crédits publics alloués à FMM s'élèvent à 240,3 M€ en 2014 et à 242,1 M€ en 2015. Elle a privé l'entreprise d'1/3 de ses ressources publiques nouvelles en 2014.

c) Des conséquences sur la trésorerie des entreprises et en 2016 sur leur régime fiscal.

Le financement, désormais exclusif par la contribution à l'audiovisuel public aura dès 2015, des conséquences en termes de trésorerie, car cette contribution est versée par 12^{ème} chaque mois alors que la partie subvention reçue par FMM jusqu'en 2014 était encaissée plus rapidement (25% mi-mars, 25% mi-avril, et 50 % mi-juillet).

La contribution, étant soumise à la TVA, FMM et TV5Monde seront exonérés du paiement de la taxe sur les salaires à partir de 2016¹. Mais cette économie ne sera effective que si l'État ne décide pas en 2016 d'une baisse à due concurrence de la ressource publique.

3. Une dotation limitée pour les ambitions affichées

Cette stabilité partielle des moyens devrait permettre aux sociétés de poursuivre leurs activités selon les priorités définies par le contrat

¹ Décalage d'un an, le fait générateur de paiement de la TS étant la part de chiffre d'affaires non assujetti à la TVA de l'année N-1.

d'objectifs et de moyens 2013-2015 signé par FMM et l'Etat d'une part, le plan stratégique 2014-2016 de TV5 Monde d'autre part.

Elle n'en limitera pas moins leurs ambitions et les obligera à rechercher d'autres ressources pour financer une partie de leurs activités et notamment leurs investissements.

En 2015, FMM voit le montant de la dotation approcher les 242,1 millions d'euros annoncés. Il subsiste néanmoins une nouvelle encoche de 0,1 M€ du fait de l'économie attendue sur les charges sociales dès 2015 dans le cadre du pacte de responsabilité. À la différence des sociétés du secteur privé avec lesquelles elle est en concurrence, FMM ne peut bénéficier des mesures bénéficiant à l'ensemble des entreprises.

La stabilisation des ressources de TV5 Monde laisse un certain nombre de mesures affichées dans le plan stratégique 2014-2016 non financées. Sur 3,25 millions d'euros de mesures nouvelles, 1,3 million d'euros, soit 40%, n'est pas financé par les économies réalisées ou les ressources propres attendues par la société, ce qui limitera les ambitions en matières de développement de diffusion en HD, de sous-titrage des émissions et de présence sur les nouveaux supports (réseaux sociaux, TV connectées, mobilité).

À titre de comparaison, l'effort des principales puissances européennes en matière d'audiovisuel extérieur est à peu près équivalent : Deutsche Welle (271 millions d'euros) BBC World dispose d'un budget de 306 millions d'euros (pour la seule activité de radio internationale). Mais les radiodiffuseurs américains (CNN, BBG¹), arabe (Al Jazeera) ou chinois disposent de moyens plus conséquents.

¹ *Broadcasting Board of Governors (BBG) est une instance gouvernementale américaine chargée des médias internationaux, ayant pour mission de « informer les peuples dans le monde pour la liberté et la démocratie ». BBG édite notamment Voice of America, Radio Free Asia, ou encore Al Hurra TV. Elle dispose d'un budget de 550 millions d'euros.*

TITRE 2 :
PROGRAMME 844 - FRANCE MÉDIAS MONDE : UNE
STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RÉALISTE MAIS QUI
DEVRA ÊTRE FINANCÉE EN PARTIE PAR DES RESSOURCES
PROPRES INCERTAINES

I. SUIVI ET PERSPECTIVES

A. LES GRANDES ORIENTATIONS DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS (COM) 2013-2015

1. Les principaux objectifs du COM 2013-2015

Les principaux objectifs du COM¹ consistent à :

- consolider la couverture mondiale de France 24 ;
- continuer à adapter le programme de RFI et de MCD aux publics ciblés, notamment par les langues de diffusion, dans un environnement mouvant ;
- renforcer la diffusion sur tous les supports numériques ;
- approfondir les synergies, tant en interne qu'avec les autres acteurs de l'audiovisuel extérieur.

2. La trajectoire financière du COM 2013-2015

La trajectoire financière prévoit que les montants des crédits publics alloués s'élèvent à 240,3 M€ en 2014 et à 242,1 M€ en 2015, soit un montant supérieur de 1,7 M€ en 2014 et de 3,5 M€ en 2015 à celui inscrit dans la LFI 2013 (238,6 M€).

3. Les indicateurs d'audience du COM 2013-2015

Dans le but d'améliorer la lisibilité des mesures d'audience, il a été intégré un indicateur d'audience réelle hebdomadaire cumulée par zone géographique. Ce nouvel indicateur est plus lisible que celui utilisé jusqu'alors dans les projets et rapports annuels de performance². Dans un

¹ Une présentation plus exhaustive des objectifs du COM figure dans le rapport pour avis sur le PLF 2014 p. 10 - <http://www.senat.fr/rap/a13-158-10/a13-158-10.html>

²En effet, il présente l'audience en nombre de téléspectateurs/auditeurs par semaine tandis que le précédent présentait l'audience en pourcentage du nombre de téléspectateurs/auditeurs potentiel, ce qui supposait un niveau d'extrapolation supplémentaire et était moins adapté à l'objectif d'audience des médias internationaux. Par ailleurs, la présentation par zone géographique permet d'offrir des

souci de cohérence, les indicateurs de performance du PAP 2015¹ sont désormais harmonisés avec celui figurant dans le COM.

Enfin, l'indicateur d'audience est complété par deux indicateurs de notoriété, sur le grand public et sur les cadres dirigeants, également présentés par zone géographique qui correspondent aux indicateurs de suivis présentés dans les projets annuels de performances.

S'agissant du suivi de l'audience sur les nouveaux médias, le COM propose un indicateur qui agrège la fréquentation environnements nouveaux médias, la consommation des produits audio/vidéos et l'impact sur les réseaux sociaux. Il reprend ainsi les principaux changements apportés aux indicateurs du PAP en 2013 auquel s'ajoute l'impact sur les réseaux sociaux.

B. LA MISE EN OEUVRE DU COM EN 2014 ET 2015

En 2014, France Médias Monde a poursuivi la mise en œuvre des principaux développements et projets prévus dans le COM, l'exercice 2015 s'inscrit dans la continuité. Les développements qui suivent présenteront selon les différentes entités (RFI, MCD et France 24) un bilan et les perspectives en termes de politique éditoriale, de diffusion et de distribution et enfin d'audience.

1. Suivi et perspectives de RFI

a) Politique d'édition

(1) Stratégie de programmes

RFI continue de proposer deux grilles de programmes distinctes pendant les grandes tranches d'information.

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

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

tendances plus générales et ainsi plus adaptées au suivi de la stratégie du COM en matière développement de l'audience de France Médias Monde selon l'importance stratégique de certaines zones.

¹ Les données concernant les années antérieures à 2014 ont été ajustées en conséquence. Cet indicateur s'inscrit toutefois dans la continuité des mesures précédentes. En effet, il est extrapolé à partir des mêmes études que celles réalisées par FMM et TV5 Monde les années précédentes (TNS Sofres - Africascope, IPSOS - Synovate - EMS, TNS Sofres Maghreboscope), permettant ainsi de poursuivre un suivi pluriannuel de l'audience des antennes de la société.

Les principaux objectifs et nouveaux projets sont les suivants :

- adapter les grilles à des auditoires multiples et développer une antenne conviviale, incarnée et identifiable. Les rendez-vous d'information ont d'ores et déjà été renforcés ainsi que l'interactivité dans certaines émissions et à travers les réseaux sociaux ;
- développer l'usage et l'apprentissage de la langue française ;
- développer les opérations de délocalisation d'antenne.

À l'avenir l'objectif est une programmation plus ciblée pour des auditoires et sur des supports différents. La programmation des offres doit encore être affinée afin que chacune des antennes ait la programmation la plus adaptée à l'auditoire local visé comme c'est déjà le cas pour l'antenne khmer et pour RFI Romania ;

(2) Stratégie de zone et de langues de diffusion

RFI est aujourd'hui diffusée dans 12 langues¹ : français, anglais, espagnol, portugais, russe, persan, vietnamien, cambodgien, chinois, roumain, kiswahili (depuis 2011) et haoussa. Ce nombre est sensiblement inférieur à celui de la BBC (27) ou de Deutsche Welle (30).

Ceci ne signifie pas que l'offre de langues doit être figée : des langues existantes doivent pouvoir être remplacées par de nouvelles langues en fonction de l'évolution des priorités stratégiques de l'Etat.

Pour toutes les langues de RFI, la nécessité de les rendre plus accessibles à tout moment et partout dans le monde a conduit à mettre en place un nouveau dispositif des flux d'antenne sur le player de chaque site internet. L'écoute devient possible en streaming 24h/24h. De même toutes les langues sont diffusées par téléphone sur l'opérateur Audionow et à travers les applications sur tablettes mobiles et téléphones.

(3) L'offre en matière de nouveaux médias

L'offre comporte douze sites d'actualité en français et langues étrangères (anglais, brésilien/portugais, cambodgien, chinois, espagnol, haoussa, kiswahili, persan, roumain, russe, vietnamien), ainsi qu'un site consacré à l'actualité des musiques de l'espace francophone (rfimusique.com).

Le site de RFI en français se veut à la fois le reflet de l'antenne et une plate-forme proposant des contenus multimédias enrichissant les productions radio.

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

À travers **rfimusique.com**, il poursuit en outre sa couverture de l'actualité musicale de l'espace francophone. Ce site fera l'objet d'une refonte en 2015.

En 2015 également, **le site consacré à la langue française** sera aussi modernisé. L'apprentissage du français constitue une des spécificités de RFI qui met en ligne, sur un site dédié, toute une série d'outils pédagogiques à destination des enseignants ou des particuliers.

Les réseaux sociaux tiennent une place centrale dans la stratégie Nouveaux médias de RFI. Radio France Internationale dispose de nombreuses pages Facebook en français et langues étrangères.

En 2013, RFI a entamé **la refonte de ses sites Internet**, en débutant par le français, ainsi que celle de l'ensemble de ses applications mobiles. L'objectif étant d'adapter la production aux nouveaux usages et notamment à l'utilisation croissante du téléphone mobile.

RFI a poursuivi **le développement de son offre d'abonnement payant** à un service de SMS d'actualité destiné principalement aux usagers des pays d'Afrique francophone n'ayant pas accès à Internet et ne disposant pas de smartphones.

RFI a enfin renforcé sa **présence sur la télévision connectée ainsi que sur les plates-formes** Daily Motion et You Tube, dans la perspective d'un développement plus important de la radio filmée et des autres productions vidéo du groupe.

(4) Des moyens humains au service des programmes

RFI est dirigée par une directrice à laquelle sont rattachés 5 adjoints, en charge des magazines, de l'info monde, de l'info Afrique, des langues et des nouveaux médias. L'objectif est qu'il y ait le maximum de coordination et de fluidité entre ces entités :

- 6 services contribuent à nourrir l'information monde : International, Économie, France - santé- environnement-sciences, Politique, Sports, Culture ;
- 3 services sont rattachés au directeur de l'info Afrique (Afrique - service délocalisé en swahili - service délocalisé en haoussa) ;
- Enfin, les 10 services en langues étrangères hors Afrique sont rattachés au directeur des langues (anglais, espagnol, brésilien, portugais, cambodgien, chinois, persan, russe, roumain, vietnamien) ;
- Le service internet et RFI Musique dépendent de la direction éditoriale des nouveaux médias.

La coordination éditoriale sera encore renforcée par une conférence commune et la mise en place de « note de liaison » dans chaque rédaction, à la rentrée. D'autres projets structurant en particulier le « *Mutuel Asset Management* » permettront de systématiser plus fortement encore, le fonctionnement transverse au sein de chaque média et entre les trois médias de France Médias Monde.

RFI a un réseau de correspondants installés sur les 5 continents en français et dans les 12 langues étrangères :

- 9 bureaux sont tenus par des envoyés spéciaux permanents, journalistes de la rédaction parisienne, installés pour 2, 3 ou 4 ans en poste à l'étranger. Ils travaillent principalement pour l'antenne en français, mais peuvent le cas échéant collaborer aux antennes des langues qu'ils maîtrisent. Ils sont installés à Abidjan, Dakar, Johannesburg, Kinshasa, Jérusalem, Moscou, Pékin, Washington ;
- RFI partage un bureau avec Radio France à Bruxelles ;
- Ses rédactions délocalisées en Haoussa (Lagos) et Swahili (Dar es Salam) sont dirigées par des coordinateurs nommés pour 2, 3 ou 4 ans également choisis dans les rédactions parisiennes. Ils assurent également des correspondances pour les antennes.

Les autres correspondants sont des pigistes, au total 392 correspondants pigistes :

- 174 correspondants pour la rédaction en français (47 en Afrique, 98 ailleurs dans le monde, 29 spécialisés dans la couverture de l'actualité sportive) ;
- 198 correspondants pour les antennes en langues étrangères répartis à travers le monde (10 vietnamiens, 10 cambodgiens, 11 roumains, 9 russes, 13 persans, 12 chinois, 40 lusophones Brésil, 30 lusophones Afrique, 23 espagnols, 40 anglais) ;
- 20 correspondants pour les rédactions délocalisées (10 en haoussa, 10 en swahili).

b) La diffusion

Depuis le début des années 90, RFI poursuit une politique de diversification de ses modes de diffusion dans le monde, adaptée aux contextes politiques, économiques et technologiques, régionaux et locaux, ondes courtes ; satellites ; réseaux hertziens terrestres ; réseaux câblés ; Internet ; téléphonie.

RFI diffuse ses programmes sur ses propres antennes (RFI Afrique, RFI Monde, RFI Musique) ou via plus de 800 radios partenaires, locales ou nationales, qui reprennent (généralement) quotidiennement, en direct ou en différé, des émissions, journaux d'information et/ou fils musicaux de RFI en les intégrant à leur propre programmation¹.

¹ En particulier, depuis le déploiement en 2007 du système numérique « OrdSPACE », près de 300 radios africaines, situées dans des zones où Internet est peu accessible, reçoivent quotidiennement et automatiquement sur un terminal spécifique plusieurs heures de programmes RFI qu'elles peuvent reprendre à discrétion.

Budget de diffusion de RFI pour 2014

En milliers €	FM et OM	Satellites	OC	Total
Afrique	3 072	352	1 993	5 417
Amérique	312	215		527
Asie et Océanie	173	108	499	780
Europe	499	414	166	1 079
Moyen-Orient	195	42		237
Total RFI	4 215	1 131	2 659	8 041

Source : France Médias Monde

(1) Ondes courtes (OC)

Le nombre d'auditeurs utilisant des récepteurs OC diminue sensiblement depuis plusieurs années. Pour autant, les ondes courtes restent inégalées pour diffuser les émissions de RFI vers des populations difficiles d'accès du fait d'un environnement géographique ou politique défavorable.

Le contrat entre RFI et TDF, établi à la fin des années 80, a été renégocié en 2010 pour organiser la décroissance rapide des heures de diffusion :

- maintien du volume et légère baisse de prix sur 2011 (90 heures fréquences/j) ;
- baisse très significative en prix et volume en 2012 et 2013 (60 hf/j) ;
- baisse supplémentaire du volume en 2014 (52 hf/j).

À ce jour, RFI diffuse quotidiennement 64,5 heures fréquences¹. La majorité de ces prestations est confiée à TDF (52 hf/j)². Le budget de la diffusion OC pour 2014 est de 2,7 M€ (contre 2,8 M€ en 2012 et 2013 et 12 M€ en 2011).

(2) Satellites

Des satellites sont utilisés pour acheminer les programmes produits et assemblés au siège vers les différents sites d'émission dans le monde (transport primaire). RFI utilise à cette fin des satellites à large couverture continentale ou régionale³. Tous les satellites primaires autorisent la réception directe non cryptée (DTH) du signal avec des paraboles de dimension réduite⁴.

Par ailleurs, en ce qui concerne la diffusion directe, les programmes sont également distribués depuis la fin des années 90 auprès d'opérateurs au

¹ En diminution de 3 heures de français vers l'Asie du Sud-est par rapport à l'an dernier.

² Quelques heures sont confiées à l'opérateur Sud-Africain Sentech. Dans le cadre du contrat avec TDF, un échange est effectué avec un opérateur de Taiwan (CBS, 9hf/j). Cet échange permet de disposer de centres d'émission à proximité des zones de couverture afin d'améliorer la qualité technique du service.

³ 2 pour l'Europe, 2 pour l'Afrique du Nord, Moyen-Orient 2 pour l'Afrique subsaharienne + 1 (TNT océan indien) 1 pour l'Asie-Pacifique + 2 (TNT Polynésie et Nouvelle-Calédonie) 3 pour les Amériques + 1 (TNT Caraïbes et Guyane).

⁴ À l'exception d'Eutelsat 5W, Asiasat 3, SES-6 et Anik F1, qui sont de purs satellites de contribution (bande C).

sein de bouquets numériques TV et Radio (diffusion secondaire (cf. carte et tableau en annexe).

Le budget du transport satellitaire primaire pour 2014 est de 1,1 M€ (1,2 M€ en 2013). La présence des programmes de RFI étant considérée comme un atout commercial par les opérateurs de bouquets, ceux-ci prennent généralement à leur charge les coûts techniques.

(3) Réseaux hertziens terrestres

La consolidation des zones d'influence traditionnelle passera par l'optimisation du maillage de la diffusion FM en Afrique (RFI). Les développements en Europe et sur les marchés émergents d'Asie et d'Amérique du sud s'appuient sur des partenariats ciblés.

RFI poursuit sa politique pragmatique d'implantation d'émetteurs analogiques FM partout où ce mode de diffusion est accessible et où les audiences résultantes permettent d'en justifier le coût. La très forte concurrence locale (radios locales, mais aussi BBC ou Radio Chine internationale...) sur la bande FM confirme, s'il en était besoin, la légitimité de cette stratégie. Cependant, la diffusion FM reste cependant très dépendante des autorités gouvernementales ou des situations des pays dans lesquels les émetteurs sont installés, ainsi depuis 2005, les émetteurs de Djibouti sont à l'arrêt.

À la fin décembre 2013, RFI disposait de 156 relais FM : 115 dans 36 pays d'Afrique subsaharienne¹ : 15 dans 9 pays d'Europe² ; 13 dans 6 pays d'Amérique latine & Caraïbes³ ; 2 dans 5 pays d'Asie-Pacifique⁴ et 1 relais FM en Afrique du Nord, Moyen-Orient⁵.

Le budget de diffusion FM pour 2014 est de 4,2 M€ (4,3 M€ en 2013), incluant frais de licence, maintenance et exploitation du réseau.

(4) Réseaux câblés et réseaux IP

Les programmes de RFI sont repris par de nombreux opérateurs de réseaux câblés et IP⁶, principalement en Europe (Allemagne, Autriche, Belgique Croatie, Pays-Bas), et sur le continent américain (Canada, Etats-Unis, Brésil et Uruguay), dont certains parmi les plus importants⁷.

¹ 89 dans 21 pays francophones sur 22 (la diffusion de RFI en FM a été suspendue par les autorités de Djibouti en 2005) ; 13 dans 10 pays anglophones ; 13 dans 5 pays lusophones et hispanophone (Guinée Équatoriale).

² Albanie (1), Allemagne (1), Espagne (2), France(1), Géorgie (1), Kosovo (1), Moldavie (1), république Tchèque (1), Roumanie (4).

³ Bolivie (1), Chili (1), Équateur (1), Guyane française (2), Haïti (6), Jamaïque (1), République dominicaine(1).

⁴ Afghanistan (1), Cambodge (6), Laos (1), Fiji (2), Vanuatu (2).

⁵ Koweït City (1).

⁶ Type Free en France.

⁷ Net Serviços au Brésil ; Videotron au Canada ; Telenet en Belgique, p.ex.

Ces opérateurs prennent généralement à leur charge les coûts techniques liés à ces reprises.

(5) Internet

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

De nombreux fournisseurs d'accès Internet proposent également, au sein de leurs offres à haut débit, des milliers de radios classées par thème, langues, pays, etc. RFI est présente dans la plupart de ces offres.

RFI commence également à être disponible sur les portails de télévision connectée des principaux constructeurs.

Au contraire des coûts de diffusion classiques, les coûts de diffusion sur Internet sont directement corrélés à la consommation réelle des internautes. Les prix ayant fortement baissé ces dernières années, les coûts restent maîtrisés malgré l'augmentation du trafic généré par l'accroissement de l'audience.

On notera par ailleurs que les *streams* audio permettent également - et de plus en plus -, en place du satellite, d'acheminer le signal auprès des radios partenaires et de certains bouquets (notamment IP), permettant de réaliser de réelles économies.

Le budget de diffusion sur Internet de RFI s'élevait en 2013 à 600 k€.

(6) Téléphonie

Suite à un accord avec la société Orange, les bulletins d'information sont accessibles via des kiosques Audiotel (40 francs CFA/minute payés par l'auditeur) sur tout téléphone portable Orange en Côte d'Ivoire, au Cameroun, au Niger et en Centrafrique.

Sur l'ensemble des États-Unis, l'écoute de RFI (et de MCD) est proposée gratuitement sur le réseau téléphonique terrestre via le kiosque audiotel de la société Audionow¹.

c) L'audience

Mesurée sur 36 pays (sur plus de 150 couverts) en 2013, l'audience hebdomadaire de RFI se stabilise à 34,655 millions d'auditeurs (hors partenariats), en légère hausse de 1%.

¹ Audionow génère pour RFI plus de 320 000 appels par mois d'une durée moyenne de 21 minutes. Toutes les langues sont disponibles, dont 3 ont été ajoutées en 2013 (russe, roumain et khmer). Les langues les plus écoutées après le français sont le swahili, l'haoussa et le vietnamien. Depuis son lancement, le khmer est en progression constante.

(1) En Afrique

L'Afrique demeure le principal bassin d'audience avec 31,2 millions d'auditeurs. RFI bénéficie d'une forte notoriété en Afrique francophone et d'une audience de 25,1 millions d'auditeurs. Elle est un acteur majeur en Afrique francophone et dans l'Océan indien avec une notoriété moyenne en 2013 de 90% (dans 14 pays francophones) et 44% d'audience hebdomadaire.

Son audience est de 397 000 auditeurs dans les pays du Maghreb.

(2) En Europe

1,2 million d'auditeurs écoutent au moins une fois par semaine RFI en Europe et notamment en Roumanie.

RFI Roumanie a connu une forte progression de ses audiences à la suite de la relance de la radio impulsée par la nouvelle direction. Dans les 4 villes où la radio dispose d'émetteurs FM, 49% (vs 28%) des habitants connaissent désormais RFI Romania et 13,1% (vs 2,7%) de la population âgée de 15 et plus l'écoute chaque semaine. À Bucarest, elle est la première radio auprès des cadres et dirigeants avec une audience hebdomadaire de 61,5%.

En raison de tensions politiques avec les Etats-Unis, provoquées par la situation en Ukraine, les autorités russes ont mis fin à l'autorisation d'émettre de RFI qui diffusait ses émissions en russe via un émetteur de la BBG. Aucune solution alternative financièrement acceptable n'a été pour le moment trouvée. La rédaction russe se concentre maintenant sur le développement de la diffusion via Internet en fixe et mobile.

(3) Sur les autres continents

L'audience en **Asie** représente 1 358 000 d'auditeurs chaque semaine dont 1 million pour le seul Cambodge où la diffusion en khmer a été élargie en 2013 et 488.000 pour l'Amérique du Sud - Caraïbes qui représente le second bassin d'audience de RFI.

L'objectif au **Cambodge** est de tripler l'audience de la chaîne à horizon de 5 ans tant en linéaire que sur le site. Après moins de 6 mois de mise à l'antenne, les 13 heures de programmes en Khmer ont permis à RFI de multiplier sa notoriété par plus de 3 et son audience hebdomadaire par 9. Dans les 5 villes où elle est diffusée en FM, RFI est aujourd'hui connue par plus de la moitié des individus interrogés. 12% déclarent l'écouter chaque jour, ce qui la place au 5^e rang du paysage radiophonique local. Avec plus d'un quart des habitants des villes étudiées déclarant l'écouter chaque semaine.

(4) Les nouveaux médias

RFI renforce son audience sur les nouveaux médias avec une fréquentation mensuelle de 8,4 millions (+24% par rapport à 2012) Au 31 décembre 2013, l'ensemble des pages Facebook des sites de RFI, toutes

langues confondues, totalisait 2,2 millions de fans (+231%, par rapport à 2012). Cela en fait la première radio française sur Facebook. Fin 2013, les comptes Twitter, également toutes langues confondues, totalisaient 417 000 « followers » (+177%, par rapport à 2012).

(5) En Île-de-France

L'audience cumulée veille de RFI, selon l'enquête Médiamétrie « 126 000 Radio Île-de-France » en avril-juin 2014, s'élève à 1,8%, alors qu'elle était de 1,5% en janvier-mars 2013.

d) La stratégie de diffusion

Dans la suite des actions entreprises, les enjeux sont :

- le développement de la diffusion partielle sur les radios partenaires ;
- la distribution 24/7 sur les bouquets payants (satellite, câble, IPTV) ;
- la refonte de la « banque de programmes » de RFI, plate-forme de distribution via Internet des programmes aux radios partenaires.

(1) Afrique

En Afrique, dans un contexte toujours plus concurrentiel, elle doit consolider sa position dans les pays prioritaires : Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun, RDC, Mali et Madagascar. Cette consolidation reposera notamment sur l'optimisation du maillage de la diffusion FM ainsi que sur l'extension du réseau de radios partenaires. Ainsi RFI a renforcé sa présence en Côte d'Ivoire grâce à l'obtention de deux nouvelles fréquences en 2014.

Le développement de services de langues locales est également un objectif. RFI qui a développé avec succès ses émissions en Haoussa et en Swahili¹, comptait poursuivre cet effort en proposant des contenus en langue dans le contexte de la crise sahélienne². **Le lancement de ce décrochage (0,6 M€ prévu à cet effet en 2014) a dû être reporté à 2015 Vos rapporteurs regrettent que l'Etat n'ait pas été en mesure de financer cette action dès 2014. Elle constituait pourtant un accompagnement utile à l'action menée par la France au Mali et dans la bande saharo-sahélienne. La création de ce service est prévue en 2015.**

En Afrique non francophone, RFI est toujours en phase de développement, notamment grâce à sa diffusion en langues vernaculaires (haoussa, kiswahili) mais aussi en anglais et en portugais. La radio doit faire face à une forte concurrence et aux législations qui limitent l'attribution de fréquences FM dans les quatre principaux marchés : Nigeria, Afrique du Sud, Éthiopie et Angola. L'enjeu est double : d'une part, la marque doit progresser en notoriété sur des zones déjà

¹ À cet égard, la souplesse du modèle expérimenté pour la diffusion en haoussa depuis 2006 et kiswahili depuis 2010, avec une sous-traitance de la rédaction et de la diffusion à des prestataires locaux, mérite d'être soulignée.

² Le Bambara est la principale langue vernaculaire parlée au Mali.

fortement investies ; d'autre part, elle doit accroître son accessibilité par de nouveaux relais FM (Ghana et Mozambique) si les moyens le permettent et à travers des partenariats avec les radios locales.

Afin de répondre à la demande d'information des populations dans les régions non couvertes en FM, un dispositif important de diffusion en ondes courtes est (et sera) maintenu sur le continent africain.

Environ 300 radios partenaires reprennent les programmes de RFI en Afrique subsaharienne en direct et en différé.

(2) Europe

En Europe, la filiale « RFI Romania » permet à l'antenne en roumain d'augmenter son influence.

RFI Roumanie propose 13 heures de programmation en roumain et 11 heures en français avec des tranches importantes consacrées à l'actualité. RFI émet en FM dans 5 villes de Roumanie et de Moldavie : Bucarest, Iasi, Cluj, Craiova et Chisinau.

En dehors du développement de RFI România, les nouveaux médias apparaissent comme le principal relais de croissance en Europe avec le développement de la syndication de programmes.

(3) Asie »

En Asie, le développement de l'antenne en khmer de 1 heure à 13 heures conformément au plan stratégique via un prestataire local a donné, à budget constant, un nouvel élan. RFI a par ailleurs ouvert une deuxième fréquence à Phnom Penh en français 24h sur 24. Le développement au Cambodge reste une priorité. Le repositionnement des émetteurs FM sur un point géographique plus élevé à Phnom Penh, sans modification de leur puissance, permettrait d'étendre le bassin couvert.

(4) Amériques

La diffusion de RFI repose sur des relais FM mais surtout sur des accords de reprises passés avec des radios ou des réseaux de radios locales publiques et privées.

Fin 2013, RFI compte ainsi près de 400 accords avec des radios partenaires aux Amériques dont 370 en Amérique latine & Caraïbes (dont 80 au Brésil).

30 nouvelles radios ont conclu des accords de partenariats et diffusent RFI sur le continent américain (au Québec, au Chili, en Colombie, au Brésil...). En 2013, RFI a

renouvelé la fréquence de diffusion du relais FM en Equateur (Cuenca), détenue par l'Alliance française, et a construit un nouveau studio radio en Bolivie (La Paz). Parallèlement, FMM a intensifié la diffusion de RFI via les reprises partielles avec 85 nouvelles radios partenaires.

Les langues reprises en Amérique du Nord par les radios partenaires sont plus particulièrement le français, l'anglais, l'espagnol et le vietnamien. En Amérique latine hispanophone, RFI est essentiellement reprise en espagnol tandis que les reprises en portugais dominent au Brésil où la distribution auprès des radios partenaires a été renforcée par accord avec la plateforme locale Agência Radioweb qui fournit des programmes à plus de 2 000 radios dont environ 200 reprennent régulièrement RFI.

e) La diffusion sur le territoire métropolitain

Le COM 2013-2015 prévoit la recherche de fréquences pour RFI à Strasbourg, à Marseille¹, à Lyon et à Bordeaux par exemple. Il s'agit d'étendre la diffusion de qui ne couvre actuellement que l'Île de France.

Le cahier des charges de la société a été modifié le 27 janvier 2014. L'article 7 prévoit désormais que « *le service de radio en langue française dénommé RFI est diffusé par voie hertzienne terrestre en mode analogique en Île-de-France ainsi que, le cas échéant, par voie hertzienne terrestre sur d'autres parties du territoire métropolitain* ».

Faute de fréquences disponibles, aucun projet de diffusion dans les autres métropoles citées dans le COM n'est à l'étude hormis une possibilité à Marseille (voir infra p.57).

2. Le développement de Monte Carlo Doualiya

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

a) Politique d'édition

MCD est la radio en langue arabe du groupe France Médias Monde.

(1) La ligne éditoriale de MCD et ses projets de développement.

Radio généraliste, équilibrant ses programmes entre information et divertissement, elle a pour objectif de s'affirmer comme la radio de la liberté,

¹ Le 1^{er} juin 2013, FMM a obtenu une fréquence FM temporaire à Marseille dans le cadre de « Marseille Provence 2013 - capitale européenne de la culture » pour une durée de six mois. La société y a diffusé un signal qui reprend une partie des programmes de RFI Monde en français et une partie des émissions de MCD en arabe. Une demande de prolongation de l'autorisation de diffusion de FMM à Marseille jusqu'au 31 juillet 2014 a été adressée au CSA en décembre 2013. Le CSA a toutefois décidé de ne pas donner suite cette demande.

de la laïcité et de l'universalisme de langue arabe, de rajeunir et de féminiser son audience, d'introduire l'interactivité dans l'ensemble de sa programmation. Sa grille a été profondément remodelée en novembre 2013.

À travers 17h30 d'antenne quotidienne, Monte Carlo Doualiya s'adresse à des auditeurs arabophones et des sociétés qui partagent des problématiques communes. Son défi est de concevoir des émissions qui fédèrent et qui peuvent intéresser un auditeur maghrébin comme un auditeur du Golfe. La radio est très attentive au choix des sujets, surtout ceux des reportages et émissions sociétales pour renforcer cette dimension. Elle a d'ailleurs lancé une série de délocalisations (Mauritanie, Jordanie, Qatar..) qui permettent de se rapprocher des auditeurs et de connaître leurs préoccupations.

L'information en matière économique a été renforcée. La grille valorise dans ces contenus la culture, l'industrie et le modèle français et développe des rendez-vous politiques avec des personnalités de France et du monde arabe.

(2) Les nouveaux médias

Les nouveaux médias constituent un enjeu majeur pour la radio car ils permettent d'aborder des territoires qui sont restés fermés jusqu'à présent. Un nouveau site très innovant a été lancé en septembre 2013¹ en prolongement de l'antenne.

Les applications ainsi que les pages sur les réseaux sociaux permettent de toucher de nouveaux auditeurs de plus en plus jeunes. Les résultats en termes de fréquentation sont en croissance exponentielle.

(3) Des moyens humains au service des programmes

Avec 51 journalistes et 11 membres du personnel technique, MCD est la plus petite entité du groupe en termes d'effectifs. À sa directrice sont rattachés deux rédacteurs en chef, une responsable des programmes, une responsable de la musique et un secrétaire général. Six rédacteurs en chefs adjoints sont chargés à tour de rôle des tranches d'information et du site internet de la radio. Le contenu du site est alimenté par les journalistes de la radio ainsi que trois personnes dédiées.

MCD s'appuie sur un réseau de 80 correspondants dans le monde entier qui sont tous des journalistes confirmés et permettent d'avoir un regard professionnel même dans les pays les plus difficiles d'accès comme la Syrie ou la Libye. Ils ont tous le statut de pigistes.

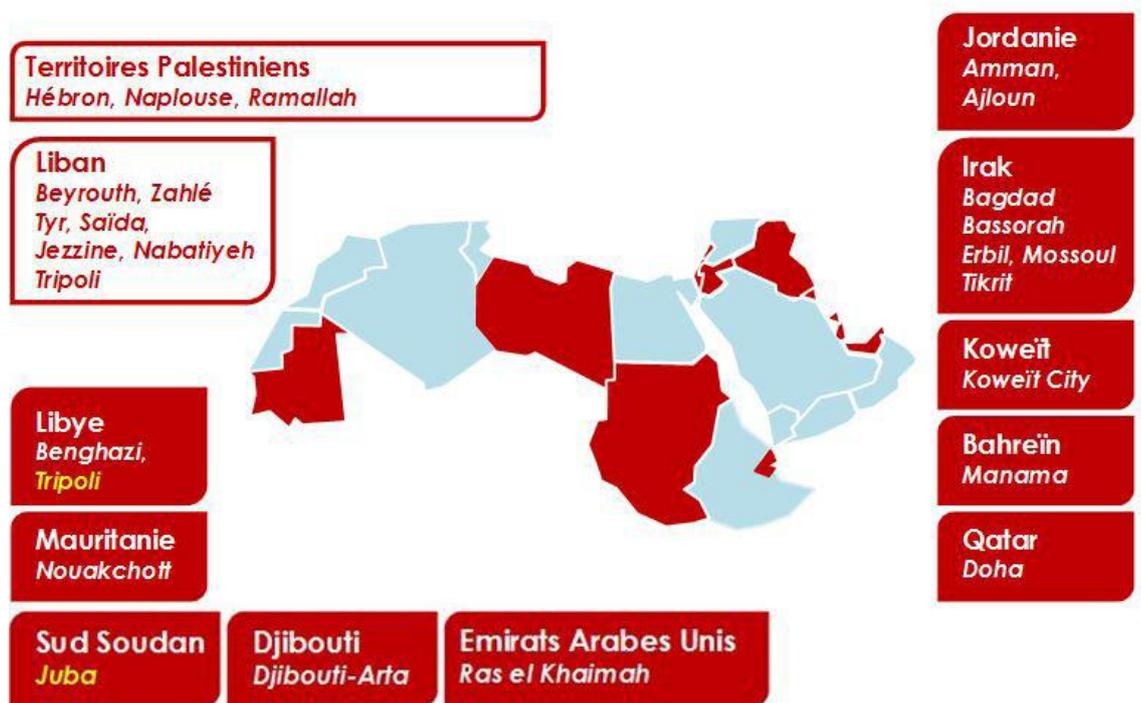
¹ Voir rapport pour avis 2014 p. 30 - <http://www.senat.fr/rap/a13-158-10/a13-158-10.html>

b) La stratégie de diffusion

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

Présente en FM dans 12 pays, elle dispose de 26 émetteurs.

MONTE CARLO DOUALIYA : LA DIFFUSION « FM »



Plusieurs pays arabes dont les pays du Maghreb, l'Arabie Saoudite, l'Égypte, le Yémen, le Soudan, refusent l'octroi de bande FM. Des négociations sont toutefois en cours au Yémen, au Soudan et au Sultanat d'Oman.

Dès lors, la diffusion de MCD en ondes moyennes depuis Chypre reste stratégique. Il en est de même de la diffusion par satellite¹, notamment pour proposer la radio arabophone française dans des pays difficiles à pénétrer. Plusieurs radios partenaires² reprennent ses programmes.

¹ Enfin, MCD est diffusée sur 5 satellites : Arabsat (ANMO), Nilesat (ANMO), Astra 19.2° (Europe), Eutelsat 9A (Europe + Moyen-Orient) et Eutelsat 5W (Bande C). À l'exception d'Eutelsat 5W, tous autorisent la réception directe avec de petites paraboles.

² Ainsi, en 2013, MCD a conclu des accords de reprise d'émissions au Yémen (radio Yemena), à Oman (Al Wisal), au Maroc (Atlantic FM et Mars Radio) et en Tunisie (Radio Tataouine). Par ailleurs, des accords portant sur la coproduction et la co-diffusion d'une émission hebdomadaire de débat ont été conclus avec Radio Algérie Internationale et Masr Radio en Égypte. Ces accords ouvrent une fenêtre de visibilité pour MCD dans ces deux pays, dans l'attente d'une évolution réglementaire favorable à la diffusion FM. On notera également que MCD est diffusée en 24/7 sur un

MCD est également diffusée sur internet fixe et mobile ainsi que dans diverses offres ADSL et d'écoute téléphonique.

Le site internet de MCD, indépendant de celui de France 24 en langue arabe, a été lancé en septembre 2013. Très novateur et spécifique, il a été conçu pour répondre aux besoins des internautes dans la cible des auditeurs. Il offre la possibilité d'écouter en direct la chaîne dans les zones non couvertes par les ondes FM et OM de la radio. Les réseaux sociaux ont été rattachés au site.

Les efforts de développement / distribution portent sur trois fronts prioritaires :

- l'extension du parc d'émetteurs FM : des négociations sont en cours avec les autorités du Yémen, du Soudan et du Sultanat d'Oman pour lancer la diffusion dans les meilleurs délais ;
- la promotion des contenus sur Internet et en mobilité ;
- la recherche de radios partenaires en particulier (et prioritairement) dans les pays où MCD n'est pas diffusée en FM.

c) La stratégie d'audience

Après une décennie de relatif déclin pendant laquelle elle a perdu deux tiers de ses auditeurs, MCD en a regagné une partie : son audience est remontée en 2012 à 7,5 millions d'auditeurs dans la zone Moyen-Orient, pays du Golfe, en Mauritanie et à Djibouti. Elle s'est stabilisée depuis aux alentours de 7 millions d'auditeurs en 2013, 6 millions au Moyen-Orient (85%) et 1 million au Maghreb (15%), soit une progression de 5% mesurée sur 14 des 21 pays couverts.

Elle figure parmi les stations les plus connues et les plus suivies par les leaders d'opinion du Moyen-Orient¹.

La fréquentation des nouveaux médias atteint 0,256 million (+50%) (0,192 sur Facebook et 0,032 sur Twitter). Le lancement du nouveau site internet en septembre 2013 a permis d'enregistrer une percée importante notamment dans des pays où, pour des raisons liées à la réglementation locale, elle n'est pas autorisée à diffuser en FM.

d) Perspectives de diffusion sur le territoire national

MCD n'est pas diffusée sur le territoire national. Vos rapporteurs dans leur avis sur le PLF 2014 et votre commission dans son avis sur le

bouquet IP aux États-Unis (My African Pack), ainsi que sur la plate-forme téléphonique Audionow aux États-Unis. Par ailleurs, la radio est reprise partiellement au Canada par 2 radios partenaires.

¹ MCD a atteint en mars 2014 une audience cumulée hebdomadaire chez les leaders d'opinion de 14% en Arabie Saoudite, de 11% au Liban, de 15% en Égypte, de 21% en Jordanie et de 16% aux Émirats arabes unis. Elle se classe en tête des radios internationales en Arabie Saoudite, aux EAU et au Liban et au deuxième rang en Jordanie et en Égypte.

contrat d'objectifs et de moyens estimaient qu'il ne serait peut-être pas inutile d'envisager sa diffusion en FM dans certaines agglomérations¹.

Le COM 2013-2015 prévoit qu'une diffusion en Île-de-France notamment pourra être expertisée. Dans cette optique, le cahier des charges de la société en charge de l'audiovisuel extérieur a été modifié le 27 janvier 2014. L'article 7 prévoit désormais que « *le service de radio en langue arabe dénommé MCD peut être diffusé par voie hertzienne terrestre sur certaines parties du territoire métropolitain* ».

Le CSA a toutefois décidé de ne pas donner suite à une demande de prolongation de l'autorisation de diffusion de FMM à Marseille jusqu'au 31 juillet 2014. RFI et MCD ne sont donc plus diffusées à Marseille. **Vos rapporteurs regrettent cette décision.**

Au moment où les risques de radicalisation et les actions fortes d'embrigadement et d'endoctrinement de groupes extrémistes s'accroissent, il est indispensable qu'une offre de service public en langue arabe puisse être diffusée. Si l'on peut comprendre que le CSA soit sensible, en situation de pénurie de fréquences disponibles et d'équilibre économique précaire de certaines radios locales, de limiter l'entrée sur le marché de radio de service public, l'intérêt général commande aujourd'hui de reconsidérer cette position de principe. La question de la préemption de fréquences par l'Etat, en cas de disponibilité ou de l'utilisation de fréquences sous utilisées par Radio France, devrait systématiquement être mise à l'étude.

3. Bilan et perspective de France 24

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

¹ « *Le développement d'une offre privée concurrente, parfois orientée politiquement ou religieusement, laisse une place évidente pour une radio de service public en langue arabe porteuse de valeurs républicaines. La diffusion du programme arabophone de France 24 a répondu partiellement à la réception par satellite de chaînes étrangères, il serait important de pouvoir compléter cette offre pour la radio. Il ne s'agit en rien de limiter la liberté d'information mais au contraire d'accroître la diversité de l'offre. L'expérience de la diffusion de programmes de RFI et MCD en langue arabe, sur une fréquence temporaire à Marseille¹ dans le cadre de l'évènement « Marseille-Provence 2013 – capitale européenne de la culture » constitue une référence et mériterait d'être poursuivie, voire étendue à d'autres agglomérations, y compris sous forme de partenariats avec des antennes de Radio France ou avec des radios locales* ».

a) La politique éditoriale

Forte de trois chaînes d'information continue en trois langues - le français, l'anglais et l'arabe - France 24 défend une seule ligne éditoriale. Sa mission est de couvrir l'actualité internationale avec réactivité, rigueur et le recul nécessaire, 24h sur 24 et 7 jours sur 7.

(1) La ligne éditoriale et les projets de développement

La grille a été totalement revue, en deux phases, la première en juin 2013, la seconde en décembre 2013.

Le parallélisme absolu entre les antennes a été abandonné. Cela a été rendu possible par une organisation différente : chaque chaîne a désormais son rédacteur en chef qui organise ses conducteurs de journaux en fonction de l'intérêt pour les téléspectateurs de son antenne et de la zone de diffusion.

Plusieurs tranches « Paris direct » émaillent la journée de 6h à 10h, de 13h à 15h (nouveau datant de 2013) et de 18h à 00h. L'information est désormais réellement en continu avec des journaux, des chroniques, des invités, des thématiques, sans ruptures de rythme, sans rediffusions « en boîte », ce qui favorise la réactivité et une plus grande souplesse d'antenne.

La ligne éditoriale a également connu les changements suivants :

- Allongement des journaux de 10 à 15 mn et non rediffusion ;
- Multiplication par 2 des missions pour être toujours davantage sur l'actualité chaude, augmentant d'autant le nombre de reportages et présence des reporters en plateau au retour de leurs missions ;
- Déclinaison systématique de tous les magazines en sujets dans les éditions de journaux télévisés ;
- Meilleures intégrations des chroniques dans les tranches Paris Direct avec présence des chroniqueurs sur le plateau ;
- Montée en puissance de la chaîne arabophone qui s'est dotée d'un réseau de correspondants. Le nombre de reportages, en langue arabe est passé de 7 à 80 par mois ;
- Présence sur le terrain par la délocalisation des débats à l'étranger ;
- Enrichissement des grilles le week-end, avec notamment une meilleure couverture de l'actualité sportive....

Au total, en plus de ses journaux, France 24 diffuse une trentaine d'émissions dans les trois langues dont 16 ont été mises à l'antenne depuis 2013.

(2) À côté de ses chaînes, France 24 a développé sa diffusion sur les nouveaux supports de communication

Le nouveau site de France 24 se veut clair, efficace, riche et réactif, et désormais doté d'alertes. Une équipe dédiée aux nouveaux médias¹ constitue une réelle plus-value pour la rédaction. Elle propose un traitement

¹ Les équipes dédiées aux sites web sont constituées de 35 journalistes permanents auxquels s'ajoutent 19 pigistes (hors correspondants) et CDD se relayant de manière quasi continue.

complémentaire de l'actualité sous forme de dossiers et d'articles, mais aussi des infos matins.

Le développement de la délinéarisation de la vidéo est en cours avec un renforcement de la présence de France 24 sur You Tube. Plusieurs émissions sont présentes sur les réseaux sociaux.

Parmi les pistes d'amélioration, les correspondants, envoyés spéciaux, reporters, doivent être en mesure de participer à l'amélioration des sites.

Le budget de la rédaction internet trilingue en 2014 s'élevait à 3,7 millions d'euros.

Les ressources propres générées par les nouveaux médias seront de l'ordre de 1,0 M€ en 2014, dont 0,8 M€ de recettes publicitaires sur internet et les mobiles¹ et 0,2 M€ d'autres ressources propres (syndication, vente de contenus, etc.)

(3) Les moyens humains au service des programmes

France 24 est dirigé par un directeur assisté de 5 adjoints, un pour chaque langue (français, anglais, arabe), un en charge des magazines et des reportages et le dernier pour les nouveaux médias.

Les correspondants sont des prestataires extérieurs liés ou non par contrat selon l'importance éditoriale du poste. Une trentaine d'entreprises se consacrent quasi exclusivement aux chaînes de France 24. Une cinquantaine d'autres et plus d'une centaine de pigistes complètent le dispositif.

b) La diffusion

France 24 cherche à consolider sa position sur ses zones d'influence traditionnelles (Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient) et accompagnera le développement de la TNT notamment en Afrique. Elle aura également pour objectif de maintenir sa couverture en Europe, plus particulièrement pour la version anglaise de France 24 et de développer sa présence sur de nouveaux marchés en Asie et dans les Amériques.

S'agissant des investissements techniques, le principal projet lancé en 2014 correspond au renouvellement du dispositif technique de production et de diffusion de France 24, qui doit permettre à la chaîne d'information internationale d'être capable de diffuser en HD à l'issue du COM.

(1) La couverture géographique

Entre 2008 et le quatrième trimestre 2013, le nombre de foyers TV recevant France 24 (toutes langues confondues) est passé de 90 millions pour atteindre 256 millions, en progression de 50 millions par rapport à 2012 et

¹ Avant déduction de la commission de régie de 25 % prise par FTP.

répartis comme suit : Europe (+ 16,3 M), Afrique subsaharienne (+ 0,9 M), Asie-Pacifique (+ 30,3 M) et Amérique du Nord (+ 3,0 M).

Nombre de foyers recevant France 24

	Fin 2012			Fin 2013			Croissance 2012 > 2013		
	Total foyers	dont FTA *	dont PTV **	Total foyers	dont FTA *	dont PTV **	Total foyers	dont FTA *	dont PTV **
Europe (Turquie incluse)	132 846 624	33 227 000	99 619 624	149 141 764	33 227 000	115 914 764	16 295 140	0	16 295 140
ANMO	38 022 259	35 098 000	2 924 259	38 023 259	35 098 000	2 925 259	1 000	0	1 000
Afrique subsaharienne	10 057 557	5 148 981	4 908 576	10 957 719	5 148 981	5 808 738	900 162	0	900 162
Asie-Pacifique	13 344 038	0	13 344 038	43 633 002	0	43 633 002	30 288 964	0	30 288 964
Amérique du nord	10 013 561	0	10 013 561	13 103 561	0	13 103 561	3 090 000	0	3 090 000
Amérique latine - Caraïbes	1 695 667	1 000 000	695 667	1 701 133	1 000 000	701 133	5 466	0	5 466
TOTAL	205 979 706	74 473 981	131 505 725	256 560 438	74 473 981	182 086 457	50 580 732	0	50 580 732

* Free-to-Air (FTA) : diffusion par satellite gratuitement et en clair (réception directe)

** Pay-TV (PTV) : diffusion via des opérateurs de télévision payante (satellite, câble, IPTV...)

Source : France Médias Monde

A priori, la croissance de 50 millions de foyers enregistrée en 2013 ne porte que sur la distribution auprès des opérateurs de télévision payante. Il s'agit de la plus forte croissance historique de la distribution enregistrée par France 24. France 24 n'enregistre aucune croissance en 2013. L'apparente stabilité du parc de foyers recevant la chaîne en clair par satellite « Free-to-Air » reflète en réalité l'absence de données disponibles.

(2) La diffusion par langue

Fin 2013, la couverture par langue pour la diffusion 24/7 s'établit à :

- 230 millions de foyers pour la version anglaise (dont 72 millions de foyers en FTA) ;
- 153 millions de foyers pour la version française ;
- 91 millions de foyers pour la version arabe.

Chaque foyer unitaire peut donc recevoir plusieurs versions de la chaîne. En moyenne, chacun des 256 millions de foyers reçoit ainsi près de 2 versions.

Les cartes présentant la diffusion géographique de France 24 par langue figurent en annexe (voir infra p. 114).

(3) Des moyens de diffusions très diversifiés

Modes de diffusion		Nombre de foyers recevant France 24 (en millions)		Mode de réception
		2012	2013	
Satellites de diffusion primaire	DTH free to air	71,5	74,47	en clair et gratuit
Satellites de diffusion secondaire	DTH/Opérateurs (reprise dans les EPG des bouquets satellites payants)	49	37,99	abonnés
	DTH/Opérateurs		51,20	abonnés
Distribution OTT	Référencent sur plate-forme payante		5,33	
Accords de distribution avec des réseaux câblés et MMDS		27,5	39,30	abonnés
Accords de distribution avec des réseaux ADSL/ IPTV		21,5	26,20	abonnés
Accords de distribution en mode TNT		22,5	22,06	En clair et gratuit
		répartis principalement en Italie, aux États-Unis, au Royaume-Uni ainsi que dans les collectivités d'Outre-Mer		
Total Foyers TV		192	256,55	
Hôtels		plus d'une centaine de pays	9 731 hôtels 1,5 million de chambres	
Distribution Internet	PCTV		5,1 millions d'individus	abonnés
	Mobile		32 millions d'individus	abonnés

Diffusion satellite primaire = capacité satellite de France 24.

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

(a) Les satellites

Le satellite reste très dominant dans la distribution de France 24, représentant près des 2/3 des foyers couverts (64%), dont 29% en clair (Free-to-Air) et 35% via des bouquets d'opérateurs (payants ou « Free-to-View » : reprise par l'opérateur du signal « Free-to-Air » ou diffusion par lui-même). Sa part a progressé en 2013, grâce aux accords avec DD Free Dish et Dish India en Inde. Sa part pourrait être plus importante sans les contraintes

financières qui limitent le développement de France 24, notamment dans les pays d'Asie où les opérateurs satellites sont souvent les opérateurs leaders.

(b) Le câble et l'ADSL

Le câble et l'IPTV (ADSL) représentent respectivement 15% et 10% de la distribution.

(c) La télévision connectée à l'Internet

La diffusion OTT (streaming 24/24 sur les réseaux Internet) avec réception sur téléviseurs reste embryonnaire (2%) mais elle est appelée à croître dans les prochaines années.

(d) La reprise partielle par des opérateurs partenaires

En complément de la diffusion intégrale (24/7) de la chaîne, France 24 bénéficie d'une diffusion partielle sur un nombre croissant de chaînes de télévision couvrant environ 90 millions de foyers dont 60 millions en Amérique du Nord et 25,4 millions en Asie (Thaïlande, Australie, Sri Lanka).

(e) Téléphones mobiles

Il s'agit de la diffusion en 3G (généralement) à destination de téléphones portables au sein de bouquets « *TV live* » proposés par les opérateurs. Fin 2013, le nombre d'abonnés s'élève à 32 millions, répartis dans une quinzaine de pays en Europe¹.

(f) Internet sur PC

Il s'agit d'une diffusion en « *streaming live* » sur PC au sein de bouquets TV payants proposés par les opérateurs et FAI. Le nombre d'abonnés à une offre de PCTV s'élève à 5,1 millions dont 4,8 millions en Corée du Sud, pays où le visionnage de la télévision sur PC est une pratique courante.

(g) La diffusion dans les hôtels

Au 31 décembre 2013, la diffusion de France 24 (toutes langues) dans les hôtels représente près de 1,5 million de chambres réparties dans près de 10 000 hôtels soit 540 millions de nuitées.

	Hôtels	Chambres
Europe	7 059	895 409
ANMO	871	226 812
Afrique subsaharienne	874	131 725
Asie-Pacifique	741	176 702
Amériques	186	47 396
TOTAL	9 731	1 478 044

¹ Essentiellement en France (9 M), au Portugal (9,4 M), en Russie (3,2 M), en Roumanie (3,2 M), en Slovaquie (2,3 M) et en Autriche (1,3 M).

(4) Les coûts de diffusion de France 24

Suivant les dernières prévisions, le coût total de la diffusion en 2014 s'élève à 12,8 M€ (11,8 M€ en 2013) :

- 4,0 millions d'euros en capacité satellite primaire (3,8 M en 2013),
- 3,2 millions d'euros en capacité satellite secondaire (3,2 M en 2013),
- 3,2 millions d'euros en référencement câble, MMDS et ADSL (3,0 M en 2013),
- 2,4 millions d'euros pour la distribution / diffusion TNT (1,8 M en 2013).

Ce coût se décompose de la façon suivante par zone géographique¹ :

- Europe : 5,1 M€
- ANMO : 1,3 M€
- Afrique subsaharienne : 0,4 M€
- Amérique du nord : 1,8 M€
- Amérique latine : 0,2 M€
- Asie-Pacifique : 1,2 M€
- Outremer (TNT) : 1,8 M€

(5) Distribution et la prospection

La prospection et le suivi du réseau des distributeurs qui assurent la présence gratuite, parfois payante de France 24 au sein des bouquets de programmes qu'ils proposent à leurs clients, est confiée à une équipe d'une quinzaine de collaborateurs organisée par zone et métiers qui s'appuie sur un réseau d'agents (représentants locaux) qu'elle anime et sur les réseaux diplomatiques français qui constituent une aide précieuse pour établir des contacts sur les marchés.

c) L'audience

L'audience hebdomadaire mesurée atteint en 2013 41,4 millions de téléspectateurs en baisse de 1% par rapport à 2012 sur 55 pays mesurés sur 177 pays couverts.¹

(1) En Afrique francophone

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

Sur le périmètre Africascope en 2013 (7 capitales), France 24 est la chaîne d'information internationale leader en audience quotidienne : chaque jour elle touche en moyenne 13% des 15 ans et plus vivant en milieu urbain. Ses principales concurrentes sur la zone, Euronews, enregistre 6% d'audience quotidienne, Africa 24, 4%. L'ensemble de ses autres concurrentes (Al Jazeera, CNN International et BBC World News) font moins de 1%.

¹ France Médias Monde – Direction des études et des relations auditeurs – mars 2014.

Les données montrent un léger effritement de l'audience probablement explicable par le développement de l'offre télévisuelle globale. Il reste que France 24 se classe dans les 10 premiers rangs des chaînes tous formats diffusés dans la plupart des capitales d'Afrique francophone (3^{ème} à Abidjan, à Libreville, à Nouakchott et à Conakry, 5^{ème} à Bamako, 6^{ème} à Douala, 10^{ème} à Dakar et à Brazzaville, 17^{ème} à Kinshasa, bien que dans ces deux dernières capitales qu'elles ne sont pas diffusées en hertzien.

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

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

(2) En Afrique du Nord et au Maghreb

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

Selon la dernière enquête TNS Sofres / Maghreboscope réalisée en Tunisie, Algérie et au Maroc fin 2013, France 24 se positionne comme la troisième chaîne d'information internationale (derrière Al Jazeera et Al Arabiya). Ainsi, sur l'ensemble des trois pays, avec 58,9% de notoriété.

La version arabe de France 24 «reste la plus suivie» par les téléspectateurs. avec 71% de l'audience hebdomadaire en Algérie, 89% au Maroc et 96% en Tunisie. Ce bond de l'audience s'explique notamment par l'introduction de nouveaux programmes ciblés accordant plus de place à l'actualité de la région.

(3) Au Proche et Moyen-Orient

Le Baromètre IPSOS montre que France 24 s'installe durablement dans un paysage des chaînes d'information regardées par les leaders d'opinion du Moyen-Orient, avec 34% d'audience hebdomadaire moyenne sur 5 pays mesurés¹. Elle reste toutefois très loin des chaînes panarabes Al-Jazeera et Al-Arabiya qui dominent le marché et reste devancée par BBC Arabic et CNN dans la plupart de ces pays.

(4) En Europe

Selon l'étude EMS Europe publiée en juin 2014², France 24 quant à elle connaît une progression (+1 point par rapport à 2011) de son audience avec 4,4%.

¹ 33% au Liban (6^{ème} rang), 26% en Jordanie (5^{ème} rang), 51% en Égypte (7^{ème} rang), 26% en Arabie Saoudite (4^{ème} rang) et 16% aux EAU (5^{ème} rang).

² Depuis 1995, EMS (European Media and Marketing Survey) mesure les habitudes de consommation des foyers aux plus hauts revenus (tranche supérieure de 20%) dans vingt pays.

CNN International revendique le leadership des marques médias d'information internationale, avec une audience cumulée mensuelle cross-plateforme (TV, Internet, mobile) représentant 40% de l'univers EMS, devant Sky News 31%), BBC World (29%) et Euronews (28%).

De son côté, Euronews revendique la première place des chaînes d'information auprès des hauts revenus en Europe continentale (hors Royaume-Uni et Irlande), avec une audience quotidienne de 1,6 million d'individus, devant CNN (1,5 million), Sky News (1,5 million) et BBC World News (1,1 million).

d) Sur les nouveaux médias

France 24 a su tirer profit de la richesse de l'actualité internationale pour s'installer et élargir son audience.

Visiteurs uniques par mois en millions.			
2010	2011	2012	2013
5,8	9,9	10,8 ¹	13,8

Source : Digital Analytix, ComScore

Avec 13,8 millions de visites mensuelles, cette fréquentation progresse de plus de 28% par rapport à la moyenne de 2012. La couverture de la guerre au Mali a été un élément moteur de la fréquentation du site en français de la chaîne (plus de 1,2 million de visites).

e) Stratégie de diffusion

France 24 a pour mission² d'être distribuée dans le monde entier, auprès du public le plus large possible – *en particulier les leaders d'opinion* –, dans la langue la plus adaptée sur les supports les plus pertinents en fonction des territoires.

Les principaux enjeux sont les suivants :

(1) Afrique du Nord et Moyen-Orient

Dans cette région, le satellite est le mode de réception principal (généralement unique) de la télévision pour 95% des foyers. On compte

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

² Cette mission implique de connaître précisément les pays et acteurs : modes de réception privilégiés de la télévision, opérateurs, réglementation... Elle requiert une présence constante sur les marchés, une attitude proactive auprès des opérateurs et une veille continue afin de pouvoir anticiper et saisir les opportunités (lancement de nouvelles offres de TV payante, numérisation des réseaux hertziens...). Ceci étant posé, France 24 doit composer avec un ensemble de paramètres et de données : maturité et structure des marchés (part de la diffusion gratuite non cryptée, part de la TV payante, taux de foyers numériques...), nombre et niveau de concentration des acteurs (distributeurs), barrières à l'entrée ou freins au développement (contraintes réglementaires, coûts de distribution locaux, contraintes technico-économiques), intensité de la concurrence, poids économique et/ou géopolitique des pays, ressources économiques de la chaîne...

quelque 1 300 chaînes de télévision diffusées en clair via Arabsat (Arabie Saoudite) et Nilesat (Égypte).

France 24 est présente dans ses trois versions linguistiques sur les deux satellites (arabe+anglais+français sur Arabsat ; arabe+anglais sur Nilesat) qui sont et resteront les supports de diffusion privilégiés de la chaîne. Les opérateurs satellites de la zone investissent fortement dans le développement de la haute définition.

Enfin, le taux d'équipement en smartphones – *qui connaît une croissance annuelle à 2 chiffres* – et la popularité des réseaux sociaux dans cette partie du monde, font de la diffusion sur les téléphones mobiles un enjeu de développement important. France 24 doit être présente sur ce mode de diffusion, très prisé d'une population jeune, nombreuse dans tous les pays de la zone.

(2) Afrique francophone

En Afrique francophone, France 24 bénéficie d'une excellente pénétration des foyers numériques, ainsi que d'une audience élevée. Cette situation éminemment positive doit être interprétée avec prudence. D'une part, elle a été acquise dans un contexte très favorable (faible concurrence des chaînes locales et internationales, zone traditionnelle d'influence française) ; d'autre part, elle bénéficie d'une redistribution informelle ou pirate très importante.

Sans céder à une crainte excessive d'un bouleversement des marchés, France 24 doit continuer à diversifier, étendre et sécuriser sa diffusion sur les canaux accessibles. On peut aussi considérer que l'émergence de nombreux opérateurs et la croissance rapide des marchés est une source d'opportunités. France 24 doit ainsi être attentive au lancement des nouveaux réseaux de diffusion, notamment aux nouveaux opérateurs satellite et au démarrage de la TNT¹ afin de faire partie, le cas échéant, des premières offres.

(3) Afrique non francophone

En Afrique non-francophone, France 24 jouit également d'une belle pénétration des foyers numériques accessibles (95%). Comme en Afrique francophone, l'imaturité du marché augure de nouvelles opportunités de développement².

¹ À cet égard, il convient d'être particulièrement vigilant en RDC, Côte d'Ivoire et Cameroun, les 3 principaux marchés TV d'Afrique francophone. Parmi les faits marquants de 2013, on soulignera en RDC l'obtention d'une fréquence terrestre analogique à Kinshasa – mais qui ne peut être exploitée pour l'instant, car piratée par une chaîne évangéliste et c'est là un problème majeur -, et le démarrage d'une diffusion numérique terrestre via l'opérateur chinois Startime.

² Le déblocage de la situation avec l'opérateur sud-africain Multichoice premier opérateur régional, qui refuse de référencer la version anglaise de France 24 sur ses bouquets subsaharien et national constitue pour la chaîne un enjeu important. Cette difficulté est pour le moment contournée en se

(4) En Asie

L'Asie - incluant la zone Pacifique - représente à elle seule la moitié du marché mondial (à +/- 2%) : 50% des habitants, 50% des foyers, 50% des foyers équipés d'un téléviseur. Les taux de pénétration de la télévision et de la télévision payante y sont représentatifs de la moyenne mondiale¹, mais les chiffres masquent l'importante hétérogénéité du continent :

- deux « pays continents », la Chine et l'Inde, qui concentrent plus de 60% de la population ;
- plus de 30 Etats (45 avec le Pacifique), dont une dizaine plus peuplés que la France ;
- extrême fragmentation linguistique ;
- extrême disparité de développement économique ;
- extrême diversité du contexte politique et réglementaire.

Historiquement, France 24 a commencé à s'implanter dans la zone que l'on peut qualifier d'ASEAN étendue (en ajoutant Hong Kong et Taïwan). Ces pays présentent les caractéristiques communes d'être politiquement ouverts - *anciennement ou nouvellement* - et économiquement accessibles. Dans la plupart de ces pays, France 24 a réussi une percée auprès des opérateurs challengers (IPTV, câble numérique), mais peine encore à convaincre les plus gros opérateurs - *sauf à devoir payer la diffusion*. De façon générale, les principaux marchés TV potentiels de la zone sont encore peu développés : très faible taux de pénétration de la Pay-TV (en Indonésie, aux Philippines, dans une moindre mesure en Thaïlande), câble encore largement analogique... Ils connaissent cependant une croissance très rapide, soutenue par un niveau élevé d'investissements (souvent étrangers). Ce contexte constitue un terrain de développement favorable pour France 24.

L'Inde est le 2^e marché d'Asie près la Chine : plus de 165 M de foyers TV dont plus de 95% abonnés à une offre de Pay-TV, et 60% en numérique. Le câble représente près 65% du marché (>100 M de foyers). Le satellite assure le complément (env. 60 M de foyers). Dans ce contexte concurrentiel et dynamique, France 24 a réussi une percée « décisive » en 2013 en signant un accord de diffusion avec l'opérateur satellite public DD Free Dish et un accord de reprise avec le 1^{er} opérateur satellite privé Dish TV, couvrant au total 38 millions de foyers fin 2013, soit près d'un quart des foyers équipés d'un téléviseur, et faisant de l'Inde le premier pays en termes de nombre de foyers couverts pour France 24.

développant avec d'autres acteurs. La croissance de Startime et, dans une moindre mesure de Zuku (opérateur kényan soutenu par des capitaux britanniques), auprès desquels la chaîne est distribuée, ont permis à France 24 de réaliser une percée en matière de distribution avec 900 000 foyers supplémentaires en Afrique non-francophone, principalement au Nigeria mais aussi au Kenya et en Tanzanie, pays non francophones stratégiques.

¹ Soit respectivement 80% (> 830 m) et 60% (> 500 m) des foyers. Le câble, à 55 % numérique, représente près des 3/4 du marché de la télévision payante (375 M), devant le satellite (80 M) et l'IPTV (50 M). À ces chiffres, s'ajoutent près de 70 M de foyers recevant la télévision en clair par satellite (FTA) et 300 M de foyers recevant la télévision par voie hertzienne (dont 170 M en TNT).

La Chine et le Vietnam restent des pays fermés (refus de délivrance ou barrière à l'obtention de licences de diffusion). Il est toutefois nécessaire d'entretenir les relations avec les autorités politiques et administratives dans l'attente de leur ouverture (à l'instar de l'ouverture de la Birmanie en 2012) et pour rechercher d'autres voies de coopération (reprises de programmes...).

(5) Etats-Unis

Les moyens budgétaires de France 24 sont insuffisants pour espérer une diffusion nationale sur les grands réseaux¹. Afin de contourner cet obstacle, France 24 s'efforce d'assurer une distribution sélective dans les principales agglomérations, via les stations numériques terrestres locales (TNT), permettant de bénéficier d'une diffusion locale sur les réseaux câblés grâce à la réglementation sur le *must carry* ou à des accords dits de «retransmission» entre les opérateurs terrestres et les opérateurs câblés².

Cette approche a permis de couvrir des villes et agglomérations majeures comme celles de Washington DC, Philadelphie ou San-Francisco-Oakland-San Jose. Parmi les villes / agglomérations ciblées, sous réserve de la disponibilité de fréquences terrestres, citons Los Angeles, Chicago, Dallas, Boston, Houston, Seattle...

(6) Amérique latine

Avec plus de 600 millions d'habitants et 170 millions de foyers dont 95% équipés d'un téléviseur, l'Amérique latine - Caraïbes est un marché plus vaste que le marché nord-américain. Il est également très concentré³. La distribution de France 24 est encore embryonnaire (moins de 2 millions de foyers couverts).

Compte-tenu de la structure du marché et des contraintes budgétaires, les actions sont ciblées sur les grands pays de la région, et les opérateurs majeurs pan-continentaux. La signature d'un accord avec un opérateur leader dans un pays est souvent un déclencheur permettant d'étendre rapidement la diffusion de la chaîne. Bien entendu ces développements sont largement conditionnés par la possibilité de développer aussi partiellement l'espagnol.

¹ Comcast, Time Warner Cable, Dish TV ou DirecTV.

² Elle nécessite également des ressources financières mais les coûts à charge de France 24 sont sans commune mesure avec les montants demandés par les grands opérateurs en direct.

³ Les 4 premiers pays (Brésil, Mexique, Colombie, Argentine) représentent les 2/3 de la population totale d'une zone qui regroupe une quarantaine d'États. Les trois principales puissances économiques de la région, Brésil, Mexique et Argentine concentrent les 3/4 des foyers équipés d'un téléviseur. 7 groupes médias transrégionaux se partagent l'essentiel de la distribution TV payante, câble et satellite.

(7) La diffusion sur le territoire métropolitain

Le COM 2013-2015 prévoit qu'une diffusion, au moins partielle, de France 24 sur la TNT sera recherchée. La diffusion en Île-de-France a ainsi commencé le 23 septembre 2014.

Pour y parvenir, le cahier des charges de la société en charge de l'audiovisuel extérieur a été modifié le 27 janvier 2014. L'article 7 prévoit désormais que « *les services de télévision dénommés France 24 en langue française, anglaise ou arabe peuvent être diffusés par voie hertzienne terrestre sur tout ou partie du territoire métropolitain* ».

En application de l'article 26 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, une demande d'attribution à titre prioritaire du droit d'usage de la ressource radioélectrique à France 24 sur un canal plein en TNT en Île-de-France a été adressée au CSA par la ministre de la culture et de la communication. Cette demande a reçu un avis favorable du CSA lors de la réunion plénière du 11 juin 2014. À cette occasion, il a attribué à France 24 le numéro logique 33, occupé jusqu'alors par NRJ Paris dont le Conseil a abrogé l'autorisation d'émettre le 14 mai dernier.

Aucun autre projet de diffusion de France 24 sur la TNT en France métropolitaine n'est actuellement à l'étude.

II. COMME EN 2014, L'ÉQUATION BUDGÉTAIRE REPOSE SUR LA CAPACITÉ DE L'ENTREPRISE A DÉGAGER DES MARGES DE MANŒUVRE SUFFISANTES

L'équation budgétaire pour 2015 est en adéquation avec la trajectoire financière proposée par le projet de contrats d'objectifs et de moyens. Elle repose néanmoins sur la capacité de l'entreprise à dégager des marges de manœuvre suffisantes pour réaliser à la fois les objectifs attendus dans ce projet de contrat et ses propres projets de développement, notamment la mutation en HD de son outil de production.

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

COMPTE DE RESULTAT ANALYTIQUE PREVISIONNEL 2011 – 2015

(montants en millions d'euros)

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

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

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

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

- une progression de la dotation publique de 3,4 millions d'euros entre 2013 et 2015 soit +1,4% sur 2 ans (0,7% par an) ;
- le bénéfice du crédit impôt compétitivité emploi (CICE) pour 1 million d'euros ;
- Une progression des ressources propres de 27,2% en deux ans, passant de 8,2 millions d'euros à 10,4 ;
- Les économies et redéploiements : 4,2 millions d'euros, prenant en compte la rationalisation du mode d'exploitation des régies de

production et de diffusion de France 24 (1,4 million d'euros), une amélioration de la planification des activités du personnel (1,5 million d'euros) et un nouvel objectif de baisse des frais généraux (1,3 million d'euros).

C'est donc à l'aune de ce plan d'affaire que l'on pourra évaluer l'exécution financière du contrat d'objectifs et de moyens.

B. LE BILAN DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE EN 2013 ET EN 2014

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les comptes de FMM pour 2012 et 2013 et les comptes de résultats prévisionnels pour 2014 et 2015.

<i>en millions d'€</i>	Réel 2012	Réel 2013	Budget 2014 LFR	PLF 2015
Produits d'exploitation	248,6	248,1	250,9	253,8
Dotation publique d'exploitation	237,4	237,9	239,7	242
Ressources propres (1)	10,7	8,1	9,5	10,4
Publicité/parrainage	5,1	3,1	4,3	5
Diversification et autres ressources propres	4,1	5,0	5,2	5,4
Autres produits d'exploitation	1,7	1,2	1,8	1,4
Charges d'exploitation	(243,8)	(247,6)	(250,9)	(253,8)
Coût des grilles de programmes	(162,4)	(166,6)	(169,2)	(172,2)
Rédactions	(107,0)	(106,1)	(109,7)	(111,4)
RFI	(47,8)	(48,3)	(48,6)	(49,8)
France 24	(52,3)	(53,0)	(53,8)	(54,2)
MCD	(6,9)	(6,7)	(7,3)	(7,4)
Coûts techniques (DTSI)	(55,5)	(58,6)	(59,4)	(60,8)
Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) (2)	(25,3)	(27,4)	(28,5)	(28,8)
RFI	(9,1)	(9,0)	(9,0)	(9,7)
France 24	(11,8)	(14,0)	(14,8)	(14,8)
MCD	(4,4)	(4,3)	(4,7)	(4,3)
Fonctions transverses/supports et moyens généraux	(52,8)	(49,8)	(48,8)	(48,4)
Subventions (RFI Roumanie)	(0,6)	(0,6)	(0,5)	(0,5)
Nouveaux médias	(2,6)	(3,2)	(3,9)	(3,9)
Résultat d'exploitation	4,8	0,6	0	0
Autre résultats	(0,9)	(0,5)	0	0
Masse salariale	(124,7)	(126,4)	(128,3)	(129,1)

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

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

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

1. Le bilan de l'exécution budgétaire 2013

a) Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation atteignent 248,1 M€, en recul de 0,5 M€ par rapport à 2012. La dotation publique 2013 allouée à France Médias Monde s'élève à 237,9 M€ et progresse de 0,5 M€ (+0,2%) par rapport à 2012. La baisse provient de la chute des recettes issues de la commercialisation des espaces publicitaires de France 24 de 2,1 M€ (-60,5%). Elles s'établissent à 1,6 M€ contre 3,7 M€ en 2012.

b) Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation s'élèvent à 247,6 M€, en augmentation de 3,9 M€ par rapport à 2012, en raison de la mise en œuvre de plusieurs projets prévus par le contrat d'objectifs et de moyens.

Les 6,9 M€ de développements inscrits au COM 2013-2015 ont bien été mis en œuvres, grâce notamment à l'économie de 4,6 M€ relative à la nouvelle organisation et au bénéfice du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE, 1 M€).

La masse salariale est maîtrisée (+1,3%), mais le recours aux personnels non permanents a fortement augmenté (+5,2%).

c) Le résultat net 2013 de France Médias Monde est légèrement excédentaire

Le résultat d'exploitation 2013 est positif à 0,6 M€.

Le résultat financier atteint 0,2 M€. Le résultat exceptionnel retraité¹, qui atteint -0,7 M€, correspond à des litiges nés du PDV (-0,5 M€), à des charges liées au déménagement (-0,1 M€) et des amendes et pénalités (-0,1 M€). France Médias Monde a réalisé en 2013 un résultat net positif de 0,1 M€.

2. L'exercice budgétaire 2014 restera tendu

L'exercice 2014 correspond au budget 2014 corrigé après une diminution des ressources publique compensée par une légère baisse du coût des grilles de programmes et des frais de diffusion du fait du report de certains projets sur 2015. Toutefois, il ne s'agit pas à ce stade d'une reprévision budgétaire, celle-ci intervenant dans le cadre du processus budgétaire pour 2015 qui reste à mener au sein de l'entreprise.

¹ Dans sa présentation analytique les subventions d'investissements de 2,1 M€ qui compensent des charges d'exploitation et le CICE ont été intégrées dans le résultat d'exploitation.

a) Produits d'exploitation

Les ressources s'élèvent à 250,9 M€, en légère baisse par rapport au budget initial (-0,6 M€).

- La dotation publique est de 239,7 M€ HT, en diminution de 0,6 M€ par rapport au budget initial du fait d'une annulation de crédits sur le programme 844 à l'occasion de la loi n° 2014-891 du 8 août 2014 de finances rectificative pour 2014.

- La prévision de ressources propres s'établit à 9,5 M€, en progression de 1,4 M€ par rapport à 2013. La société prévoit une hausse de 1 M€ de ses recettes publicitaires à 4,3 M€¹. Les autres ressources propres² sont attendues à 5,2 M€ en augmentation de 0,2 M€ par rapport à 2013.

b) Charges d'exploitation

Les dépenses s'élèvent également à 250,9 M€.

Les coûts de grille des programmes s'établissent à 169 M€, en progression de 2,6 M€ par rapport à 2013. Cette variation est conforme aux objectifs du COM et tient notamment à un glissement des coûts, aux nouveaux développements dont le financement en année pleine des nouvelles grilles de programmes, et de la hausse des frais d'amortissement lié à la mise en œuvre du nouveau dispositif HD.

Les frais de diffusion et de distribution s'élèvent à 28,5 M€ en hausse de 1,1 M€ par rapport à 2013. Cette progression se justifie notamment par la montée en charge en année pleine du contrat de distribution avec Virgin au Royaume-Uni (0,3 M€) et la mise en service d'un nouvel émetteur en Côte d'Ivoire.

Enfin, les charges de personnel s'établissent à 128,3 M€ en progression de 1,9 M€ par rapport à 2013.

Sur ces bases, le résultat net de l'exercice 2014 est prévu à l'équilibre.

¹ Dont 2,4 M€ pour France 24, 1,8 M€ pour RFI et 0,1 M€ pour MCD.

² Les autres ressources propres comprennent les recettes de diversification, notamment la distribution payante, ainsi que les recettes générées par l'Académie France 24 et par la location d'émetteurs FM.

C. LES PRÉVISIONS POUR 2015

Compte de résultat prévisionnel				
<i>en millions d'€</i>	Budget 2014	PLF 2015	Evolution 2014/2013	
			Écart	%
Produits d'exploitation	250,9	253,8	+ 2,9	+ 1,2%
Ressources publiques	239,7	242,0	+ 2,3	+ 1,0%
Ressources propres	9,5	10,4	+ 0,9	+ 9,9%
Autres produits d'exploitation	1,8	1,4	-0,1	-18,8%
Charges d'exploitation	(250,9)	(253,8)	+ 2,9	+ 1,2%
Coût des grilles de programmes	(169,2)	(172,2)	+3,0	+ 0,8%
Frais de diffusion et de distribution	(28,5)	(28,8)	+0,3	+ 1,2%
Fonctions transverses/supports et moyens généraux	(48,8)	(48,4)	-0,4	-0,9%
Subventions versées aux filiales (RFI Roumanie)	(0,6)	(0,6)	+0,0	+0,0%
Nouveaux médias	(3,9)	(3,9)	+0,0	+0,0%
Résultat d'exploitation	0	0		
Autres résultats	0	0		
Résultat net	0	0		

Masse salariale	128,3	129,1	+1,7	+1,3%
------------------------	--------------	--------------	-------------	--------------

Source : PAP 2015

L'exercice 2015 s'inscrit dans le cadre du COM 2013-2015. La répartition des charges par destination est donnée de façon très estimative, la société France Médias Monde n'ayant pas encore mené en interne son processus budgétaire pour l'année 2015.

1. Les produits d'exploitation

Ils sont attendus à 253,8 M€, en hausse de 1,2% par rapport à 2014.

Les ressources publiques progressent de +1,0% à 242,0 M€. Le financement public est assuré intégralement par la contribution à l'audiovisuel public. Un ajustement à la baisse de 0,1 M€ par rapport aux contrats d'objectifs et de moyens doit être relevé, il est la conséquence de l'économie attendue sur les charges sociales dès 2015 dans le cadre du Pacte de responsabilité.

Vos rapporteurs s'étonnent de la justification avancée. Toutes les sociétés de programme sont-elles traitées de la même manière ? S'agissant d'une répartition du produit de la contribution à l'audiovisuel public, ce qui est retiré à une société revient à attribuer des ressources à une autre. Enfin, le motif laisse supposer que les entreprises publiques ne doivent pas bénéficier des effets du Pacte de responsabilité alors qu'elles opèrent sur un marché concurrentiel et qu'elles ont besoin comme les entreprises privées de restaurer leurs marges, d'investir sur leurs fonds propres (voir les modalités de financements du passage de l'outil de production en HD) et de se développer au besoin en créant des emplois.

Les ressources propres devraient globalement augmenter de près de 10% dont 15,7% pour les ressources publicitaires et de parrainage.

2. Les charges d'exploitation sont prévues à 253,8 M€

L'augmentation des charges prend en compte les projets de développement, l'évolution de la masse salariale liée au "glissement vieillesse technicité" et aux négociations annuelles obligatoires, ainsi qu'une augmentation des amortissements dans le cadre des investissements (migration de l'outil de production TV en HD). Cette augmentation est en grande partie compensée par la poursuite des économies et synergies (rationalisation du mode d'exploitation des régies TV, optimisation de la planification des personnels et de la gestion des congés, poursuite de la baisse des frais de fonctionnement, etc.).

Sur ces bases, le résultat net de l'exercice 2015 est prévu à l'équilibre.

3. Les facteurs d'incertitude

a) Une évaluation ambitieuse des ressources propres

Le niveau attendu des ressources propres est évalué de façon ambitieuse. Les données communiquées par le ministère de la culture et de la communication font ressortir pour 2015 une prévision de ressources propres à 10,4 millions d'euros au lieu de 9,5 attendues en 2014, soit une progression de 9,9% et notamment s'agissant des ressources de publicité et de parrainage avec un montant prévisionnel de 5 millions d'euros en 2015 contre 4,3 attendus en 2014 soit une progression de 15,7%.

Le chiffre d'affaires publicitaires réalisé par BBC World (radio + télévision) est de 10 M€. Cette proportion se retrouve dans l'analyse comparative des budgets globaux de ces deux groupes de médias, BBC World (radio + télévision) disposant d'un budget (environ 600 M€) plus de deux fois supérieur à celui de FMM (250 M€).

(1) Les ressources publicitaires de France 24

Cette progression semble envisageable en raison de l'accroissement de la diffusion de France 24 et notamment de son arrivée depuis le moins de septembre sur la TNT en Ile de France et une efficacité plus grande de la régie France Télévisions Publicité qui commercialise les espaces publicitaires des chaînes d'information.

La dégradation du chiffre d'affaires en 2013¹ (1,6 M€ en 2013 contre 2,3 M€ en 2012) a conduit FMM à étudier différents scénarios, y compris la ré-internalisation de la régie publicitaire. En définitive, **le partenariat avec France Télévisions Publicité a été maintenu mais sous la condition d'un changement profond d'organisation, de pilotage et de stratégie.**

Les décisions qui ont été prises sont les suivantes :

- Rétablissement d'un minimum garanti pour 2014 ;
- Renforcement des équipes commerciales et nomination d'un directeur général ;
- Mise en place de réunions bimensuelles entre la régie publicitaire et la rédaction de France 24 ;
- Commercialisation du signal français en France sur le câble, l'ADSL et le satellite ;
- Commercialisation du numérique en France en association avec les chaînes de France Télévisions.

L'impact de ces décisions commence semble-t-il à se faire sentir. Pour 2014, la société prévoit une hausse de 1 M€ de ses recettes publicitaires à 4,3 M dont 2,4 M€ pour France 24². Cette augmentation correspond à un retour aux performances de 2012 auquel s'ajoute 0,1 M€ de recettes supplémentaires relatives à la diffusion partielle de France 24 sur la TNT en Île-de-France. D'après FTP, la nouvelle prévision de chiffre d'affaires publicitaire pour 2014 devrait être de l'ordre de 2 M€ (+11% par rapport au minimum garanti).

Ces efforts devront être poursuivis en 2015 et devraient permettre de retrouver un levier de croissance plus important.

Vos rapporteurs dans leur précédents avis budgétaires³ et votre commission dans son avis sur le COM 2013-2015, s'étaient inquiétés des contre-performances de FTP pour la commercialisation des espaces publicitaires de France 24 et souhaitait « que les marges d'autonomie de l'entreprise (FMM) ne soient pas limitées par des obligations de coopérer avec les autres entités du secteur public et qu'elle puisse arbitrer, après une mise en

¹ Une partie de cette diminution était prévue, en raison de la fin du mécanisme de minimum garanti dont a bénéficié France 24 en 2011 et 2012, mais le réalisé 2013 est en retrait de 0,7 M€ par rapport au chiffre d'affaires publicitaire réel enregistré 2012.

² Dont 2,4 M€ pour France 24, 1,8 M€ pour RFI et 0,1 M€ pour MCD.

³ Précédent rapport pour avis 2014 p. 46 - <http://www.senat.fr/rap/a13-158-10/a13-158-10.html>

concurrence ouverte, en fonction de la qualité de la prestation offerte et de son prix, sans exclure la réintégration de certaines prestations en interne. Ceci vaut particulièrement pour les prestations de régie publicitaire ». Si l'on se réfère aux propos de Mme Laurence Franceschini, directeur général des médias et des industries culturelles lors de son audition par votre commission, le 29 octobre¹, cette option n'est plus exclue.

Ce faisant, l'amélioration des résultats devrait éviter la mise en œuvre de ce scénario, mais cela suppose une poursuite de la montée en puissance des équipes de FTP et du travail en bonne synergie avec son client. Vos rapporteurs se réjouissant en tous cas de la prise de conscience de l'opérateur même si celle-ci a été tardive.

Par ailleurs, le prochain contrat d'objectifs et de moyens de FMM devra prendre en compte la régionalisation des signaux de France 24 par grandes zones géographiques (Europe, Afrique, Asie, Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique du Sud) afin de pouvoir bénéficier de nouvelles recettes publicitaires en fonction du développement de la distribution, de la notoriété et de l'audience. Ceci dépendra aussi fortement de la capacité financière pour communiquer localement en transformant la distribution en audience pertinente pour les annonceurs. Il y a un lien évident entre l'effort de marketing de la société et la génération de recettes publicitaires, la tutelle doit en être consciente, la contrainte budgétaire aujourd'hui a pour conséquence de réduire au minimum cet effort (voir infra p. 63).

(2) Les ressources publicitaires de RFI et MCD

La régie de RFI et MCD est internalisée. En 2014, le chiffre d'affaires de la régie s'est élevé à 1,6 M € (1,5 M

Si MCD est dans une phase de reconquête de son audience et de ses annonceurs, RFI bénéficie d'un grand attrait pour les annonceurs qui souhaitent localiser géographiquement leur communication. En effet depuis 2010, la régie de RFI commercialise son antenne au niveau de chaque pays. Cette adaptation au besoin de proximité du marché publicitaire radio a permis de largement compenser la diminution du marché panafricain. La part du marché local représente environ 35% du montant de l'espace publicitaire antenne.

Sur le numérique, RFI a développé des partenariats avec des régies publicitaires spécialisées dans la commercialisation des espaces internet. La croissance est continue et le chiffre d'affaires de 2014 s'établit à 0,3 M€.

¹ « Pour l'État, actionnaire direct ou indirect (via France Télévisions pour FTP) des deux sociétés, il est souhaitable de rechercher des corrections et des améliorations de la prestation. C'est du reste, la position pour l'instant de FMM qui continue de travailler avec FTP, mais c'est sans doute le dernier essai. En cas de persistance des problèmes, d'autres solutions devront être envisagées.

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

Dans leur précédent avis, les rapporteurs de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées avaient constaté que des contraintes déontologiques (pas de publi-reportage, interdiction de parrainer les émissions d'information, respect du code de déontologie des journalistes...) s'imposent aux médias publics d'information et brident la capacité de développement des ressources publicitaires. Ainsi par exemple, une modification du cahier des charges intervenue en 2012 n'autorise plus que la diffusion de la publicité générique et induit de ce fait un manque à gagner de l'ordre de 150 000 euros pour RFI.

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

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

On comprend mal que pour des raisons strictement nationales, les chaînes internationales françaises soient contraintes d'affronter la compétition internationale avec des semelles de plomb.

Ces adaptations seront rendues plus faciles avec la possibilité de segmenter la diffusion de la publicité selon la zone de diffusion.

Vos rapporteurs demandaient que soit évalué sérieusement le bénéfice que ces sociétés pourraient retirer d'un allègement de leurs contraintes en le mettant en regard des inconvénients possibles (conciliation avec les règles nationales des pays où elles sont diffusées y compris le territoire français pour leurs nouveaux projets de développements).

Vos rapporteurs demandent que cette évaluation soit conduite dans le cadre de la préparation des travaux du prochain contrat d'objectifs et de moyens de FMM.

(4) Les autres ressources propres¹

Enfin, il est prévu une augmentation de 5,2% des autres ressources propres (diversification² et des produits dérivés, produits des appels à projets européens etc. (5,4 millions d'euros, + 0,3) et une baisse de 0,3 million d'euros des autres produits d'exploitation (1,4 million d'euros).

Vos rapporteurs estiment néanmoins que ces prévisions restent ambitieuses sauf à permettre à FMM de développer sa diffusion sur le territoire national.

b) La diffusion sur les réseaux nationaux

Un moyen relativement simple de développer des ressources de publicité et de parrainage ou d'amortir les coûts de fabrication de certains programmes serait d'assurer une meilleure visibilité des productions de FMM sur les réseaux nationaux.

Vos rapporteurs ne peuvent que se réjouir des modifications intervenues dans le cahier des charges des FMM qui rend possible la diffusion de l'ensemble des services sur le territoire national et de l'accord donné par le CSA à la demande d'attribution d'une fréquence sur la TNT en Ile de France pour le service en langue française de France 24.

Ils souhaitent que cette politique soit poursuivie comme cela a été prévu par le contrat d'objectifs et de moyens³ et amplifiée dans sa prochaine version, en envisageant notamment la diffusion de services en langue arabe tant en télévision qu'en radio. Il s'agit en effet de proposer une alternative aux radios privées et aux radios et télévisions étrangères actuellement reçues sur le territoire national dont la ligne éditoriale peut entrer en contradiction avec les valeurs de paix, de tolérance et de laïcité de la République. Cet objectif paraît particulièrement important à l'heure où de jeunes Français se laissent séduire et convaincre par des appels à combattre dans les rangs de groupes extrémistes.

Cela suppose toutefois des investissements en moyens de diffusion, de l'ordre de 0,3 à 1,2 million d'euros pour une extension de la diffusion en FM de RFI ou la diffusion de MCD dans certaines agglomérations, de l'ordre de plusieurs millions d'euros (ce qui est inabordable actuellement) pour France 24.

¹ Les autres ressources propres comprennent les recettes de diversification, notamment la distribution payante, ainsi que les recettes générées par l'Académie France 24 et par la location d'émetteurs FM.

² Notamment la distribution payante, ainsi que les recettes générées par l'Académie France 24 et par la location d'émetteurs FM.

³ FMM souhaiterait également obtenir cinq fréquences supplémentaires pour RFI à Marseille, Strasbourg, Lyon, Bordeaux et Toulouse, ainsi que deux fréquences à Paris et Marseille pour MCD.

- (1) Le développement de la diffusion de RFI et de MCD en FM sur le territoire national

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

Selon les informations fournies par le CSA, les réseaux FM dans les grandes agglomérations sont saturés. Dans ce contexte, l'obtention d'une fréquence n'est envisageable qu'en cas de libération d'une fréquence existante. De plus, une éventuelle demande d'attribution prioritaire est complexe en raison de la très forte concurrence : un grand nombre de radios privées se porteraient candidats. Par ailleurs Radio France a également des projets de développement pour ses propres antennes.

Le projet de COM de France Médias Monde propose en conséquence de privilégier une approche pragmatique en recherchant des partenariats avec Radio France et avec des radios locales. L'une des voies explorées consiste à ajuster dans toute la mesure du possible le réseau actuellement utilisé par les nombreuses chaînes de Radio France qui comprend des fréquences dites « de confort » permettant une qualité de son optimale. Il semblerait que moyennant une adaptation de la puissance d'émission sur certaines antennes principales, il serait possible de rendre disponible de nouvelles fréquences qui pourraient dès lors être utilisées par RFI ou MCD. Les possibilités de diffusion en radio numérique terrestre (RNT) seront également évaluées.

Une étude est actuellement en cours sur la ville de Marseille¹

- (2) La diffusion de France 24 en France est considérée comme une opportunité

L'originalité de son offre éditoriale de France 24 apporterait un service supplémentaire intéressant pour le public français, lui permettrait d'asseoir sa notoriété et de renforcer son positionnement sur le marché publicitaire. Mais au-delà de la diffusion du service en langue française en Ile-de-France, il est peu probable tant en raison de la rareté des fréquences, que par les coûts de diffusion, qu'il puisse être envisagé une extension de ce service à d'autres régions dans l'immédiat ou la diffusion du service en arabe si souhaitable soit-il.

Pour autant, des partenariats avec d'autres diffuseurs mériteraient d'être envisagés.

¹ Voir l'audition de Mme Franceschini :
<http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20141027/etr.html#toc4>

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

On notera que ceux-ci sont au moins accessibles via l'ADSL, certains réseaux câblés et l'Internet.

La diffusion sur le territoire national, si elle présente un intérêt évident, ne doit pas pour autant rétroagir sur la conception des programmes. L'objectif n'est pas de mettre à l'antenne une nouvelle chaîne française d'information continue, il faut que la chaîne conserve cette exigence d'être sur un registre différent, celui de l'information internationale.

c) Une manœuvre RH qui reste complexe à mener

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
France 24	498	568	626	654	662		
RFI	1134	1108	985	941	938		
MCD	97	101	98	91	91		
AEF holding	13	15	15	17	17		
Total	1743	1793	1724	1703	1714	1714	1714
Permanents				1205	1190	1361	1361
Non permanents				498	524	353	353
Part de l'emploi non permanent				29,24%	30,57%	20,60%	20,60%
FONCTION SUPPORTS (direction financière, RH, juridique, stratégie...)				208	196	nc	nc
DIRECTION TECHNIQUE ET SYSTÈME D'INFORMATION				318	328	Nc	nc
REDACTIONS (Journalistes)				1069	1072	nc	nc
<i>dont RFI</i>				532	534	nc	nc
<i>dont France 24</i>				483	484	nc	nc
<i>dont MCD</i>				53	53	nc	nc
REDACTIONS (Personnel technique et administratif)				68	65	nc	nc
CONTRATS PRO STAGIAIRES				40	47	nc	nc

NB : À la suite de la fusion juridique et dans le cadre des travaux sur le contrat d'objectifs et de moyens, la méthode de décompte des effectifs non permanents en ETP a été revue et harmonisée. La base annuelle du décompte jour à été harmonisé à 190 jours pour les permanents comme pour les non permanents dont la base annuelle était de 235 jours chez RFI et 214 jours chez France 24. Pour 2014 et 2015, les données fournies correspondent aux prévisions inscrites dans le COM 2013-2015.

(1) Des effectifs stables

Après les plans sociaux qui ont marqué la première phase de structuration de l'entreprise¹, les effectifs ont été stabilisés. Le plafond d'emploi a été maintenu à 1 714 sur la durée du contrat d'objectifs et de moyens.

Toutefois, une exception pourrait concerner certaines fonctions stratégiques pour l'entreprise, notamment dans le secteur des nouveaux médias, aujourd'hui externalisées, et pour lesquelles l'intérêt économique d'une internalisation sera mis à l'étude, mais à ce stade aucun projet n'a été soumis au conseil d'administration.

Enfin, on observe que FMM a aujourd'hui recours de manière importante à l'emploi de pigistes, dont le nombre a augmenté de manière significative depuis 2011. Sans renoncer complètement à ce mode de collaboration, il apparaît aujourd'hui nécessaire de revenir à une structure plus pérenne et d'intégrer une partie de ces collaborateurs au sein des personnels permanents. Le nombre d'emplois non permanents devrait ainsi baisser en 2014 et 2015 dans le cadre du plan d'intégration et de réduction du taux de précarité de l'emploi.

¹ Rapport 2013 p. 30 - <http://www.senat.fr/rap/a12-150-10/a12-150-10.html> et rapport 2014 p. 50 - <http://www.senat.fr/rap/a13-158-10/a13-158-10.html>

(2) Une évolution modérée de la masse salariale

Evolution masse salariale / effectifs

(montants en millions d'euros)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation 2010-2014 aug / (dim)
	réel	réel	réel	réel	budget	
		(1)	(1)			
Effectifs (permanents + non permanents) - ETP	1 793	1 724	1 703	1 714	1 714	(79)
Masse salariale (base comptes 64) - millions d'euros hors éléments exceptionnels (coût des PDV) et harmo sociale	120,7	122,5	124,7	123,6	124,8	4,1
Coût harmonisation sociale	0,0	0,0	0,0	2,8	3,5	3,5
Masse salariale (base comptes 64) - millions d'euros hors éléments exceptionnels (coût des PDV) et harmo sociale	120,7	122,5	124,7	126,4	128,3	7,6

(1) L'évolution en sens inverse des effectifs (en baisse) et de la masse salariale (en hausse) sur 2010 - 2012 s'explique par le maintien dans les effectifs de la société sur cette période des collaborateurs en congés de reclassement dans le cadre des deux plans de départ volontaire successifs alors que les coûts de ces congés de reclassement ont été comptabilisés en charge exceptionnelle (donc exclus des comptes 64) sur ces mêmes années.

La prévision pour 2014 des effectifs et de la masse salariale présentées dans le tableau ci-dessus ne prend pas en compte notamment l'éventuelle internalisation de certains prestataires de service pouvant être réalisée afin de sécuriser des compétences techniques indispensables à la pérennité de l'activité de l'entreprise. De même, le développement des contenus éditoriaux (notamment au niveau des langues étrangères) par redéploiement d'économies réalisées sur les charges autres que la masse salariale pourra être générateur d'une augmentation des effectifs et de la masse salariale sans pour autant remettre en cause les équilibres financiers de l'entreprise.

La masse salariale représente 51% des charges d'exploitation de l'entreprise et plus de 70% du budget des rédactions, le mode de fabrication des contenus reposant d'abord sur le personnel (journalistes et techniciens). À compter de 2013, le budget de masse salariale intègre une enveloppe budgétaire pour le financement de l'harmonisation sociale d'un montant de 3,5 millions d'euros en année pleine. Hors coût de l'harmonisation sociale, la masse salariale n'a augmenté que de 3,4% en 4 ans, soit une augmentation moyenne annuelle sur 2010 - 2014 limitée à 0,9%.

Les économies réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des deux plans de départs volontaires successifs ont été en majeure partie redéployées afin de financer la poursuite du développement des médias de FMM, et plus particulièrement de France 24. Sans la mise en place de ces deux plans de départ, les effectifs et la masse salariale auraient progressé très fortement.

Pour les années 2016 et 2017, les objectifs assignés à FMM en termes de trajectoire d'effectifs devront être fixés lors de la négociation du prochain COM, en fonction des projets qui seront retenus.

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

Le défi est la construction d'un texte social unique suite à la fusion opérée en 2012. Les négociations entre les organisations syndicales et la direction portent sur un texte commun destiné à se substituer aux textes conventionnels en vigueur mais aussi aux accords d'entreprise, d'établissements ainsi qu'aux usages d'entreprise.

Le but est de fonder un statut social pour l'ensemble des collaborateurs de France Médias Monde, harmonisé dans ses fonctionnements et dans ses modes de traitement des différentes catégories de personnel, adapté à une gestion plus simple, compréhensible pour les collaborateurs et l'encadrement qui devra le faire vivre. L'élaboration de ce nouveau texte doit être l'occasion de mettre en place un nouveau statut collectif à durée indéterminée commun à toutes les catégories de salariés, qui respecte néanmoins les spécificités de chaque population (et singulièrement celles liées au statut de journaliste), ainsi que les spécificités des activités de la société (radio, télévision et multimédia).

Le projet porté par l'entreprise est fondé sur la qualité du dialogue que la direction entend mener avec les différents acteurs de l'entreprise : dialogue avec les équipes, les différents services et leur encadrement, mais aussi dialogue avec les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel¹.

Les thématiques abordées lors des négociations

1. Dispositions communes à tous les personnels

- Préambule et dispositions générales concernant l'accord lui-même (objet et champs d'application, durée, révision, dénonciation, etc.) ;
- Dialogue social, Droit Syndical et Représentation du personnel ;
- Droits et obligations issus du contrat de travail (toutes dispositions liées à l'embauche, à la discrétion professionnelle, l'exclusivité de collaboration, l'utilisation des prestations...)
- Gestion des parcours professionnels (entretiens annuels, formation, seconde partie de carrière...)
- Couverture sociale (les dispositifs liés à la maladie et accidents, la prévoyance, la mutuelle, le régime de retraite, les dispositifs liés à la maternité/paternité...)
- Discipline ;
- Cessation d'activité (la retraite, le licenciement, la démission, la rupture conventionnelle...)

¹ Aujourd'hui, France Médias Monde dispose de nouvelles instances représentatives élues au terme d'un processus électoral mené pour la première fois au niveau de l'entreprise. C'est dans ce cadre que sont initiées les négociations portant sur l'accord d'entreprise. Depuis le mois de mars 2014, la direction de la société et les organisations syndicales se réunissent deux fois par semaine afin d'élaborer le texte de l'accord d'entreprise, principal enjeu social du contrat d'objectifs et de moyens.

- CET.
- 2. Dispositions spécifiques aux personnels techniques et administratifs**
 - Emplois, classification et rémunération ;
 - Temps et organisation du travail (les dispositions communes et temps et organisations spécifiques à certaines activités).
- 3. Dispositions spécifiques aux journalistes**
 - Principes professionnels ;
 - Emploi, classifications et rémunération (les modalités spécifiques et les conditions de collaboration des pigistes seront abordées dans ce thème) ;
 - Temps et organisation du travail (les dispositions communes et temps et organisations spécifiques à certaines activités).

Le climat social apaisé et la qualité du dialogue social permettent d'espérer qu'un accord sera conclu au cours du premier semestre de 2015.

Toutefois, la véritable interrogation porte moins sur la capacité à réaliser l'accord, au demeurant très complexe compte tenu des régimes très disparates et des différences de culture et d'habitudes existantes au sein des différentes entités de FMM, que sur la capacité à respecter une enveloppe budgétaire très contrainte (3,5 millions d'euros en année pleine) financée sur la substance de l'entreprise.

d) Des économies de gestion mises en œuvre avec opiniâtreté

(1) Un chantier permanent

Le principal gisement de réduction des coûts de diffusion a été exploité en 2012 avec la renégociation du contrat TDF pour la diffusion de RFI en ondes courtes (9,2 millions d'euros en année pleine).

Aux termes du contrat d'objectifs et de moyens, les économies sont attendues de la rationalisation du mode d'exploitation des régies de télévision (1,5 million d'euros sur la durée du COM), de l'optimisation de la planification des personnels (1,5 million d'euros), de la poursuite de la baisse des frais de fonctionnement (1,3 million d'euros)¹.

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

Enfin, il y a sans doute des synergies à rechercher avec d'autres opérateurs de l'action audiovisuelle extérieure comme TV5 Monde avec

¹ En 2013, les frais généraux s'inscrivent en baisse de 1,9 M € par rapport à 2012 (-6%).

laquelle des projets ont été préparés, certains aboutis¹, d'autres pas. C'est sans doute dans le domaine technique (sous-titrage²) et dans le domaine de la distribution que des complémentarités peuvent être développées en s'appuyant sur l'expertise du média le mieux placé. Il est sans doute aussi possible de développer des partenariats avec d'autres entreprises comme l'AFP (vente de programmes) ou des chaînes de télévision pour assurer à France 24 une visibilité sur le TNT en France qu'elle ne peut actuellement s'offrir.

(2) Les limites de l'exercice

L'entreprise a été contrainte de réaliser des économies d'ajustement sur ses dépenses de marketing et communication pour préserver ses équilibres budgétaires. Ainsi, les dépenses de marketing et communication ont dû être revues fortement à la baisse entre 2011 et 2015 sur les antennes classiques (baisse de 6,4 M€ en 2011 à 3,3 M€ prévus en 2015) ainsi que sur les nouveaux médias (référencement, achats de mots clefs : passage de 2,0 M€ en 2011 à 1,0 M€ prévu en 2015). Ces budgets sont aujourd'hui très insuffisants pour accroître la notoriété, et donc les audiences, de 3 médias couvrant entre 16 pays (MCD) et 180 pays (France 24) dans le cadre d'une concurrence de plus en plus exacerbée d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers bien supérieurs à ceux de FMM. C'est plus particulièrement le cas pour France 24 dont l'enjeu n'est plus de conquérir nos zones d'influence traditionnelles mais l'Asie, les Amériques et de renforcer notre notoriété en Europe (zone très morcelée à la fois sur le plan linguistique et en termes de distribution). **Le réinvestissement de l'entreprise dans ce domaine sera stratégique et devra trouver une place dans le prochain contrat d'objectifs et de moyens.**

e) Une qualité des grilles de programmes à maintenir

Évolution du coût des grilles de programmes depuis 2012				
<i>En millions d'euros</i>	2012	2013	2014 LFR.	2015 PLF
Coût de grille des programmes	162,4	166,6	169,2	172,2
Rédactions	107,0	108,1	109,7	111,4
RFI	47,8	49,3	48,6	49,9
France 24	52,3	53,0	53,8	54,2
MCD	6,9	6,7	7,3	7,4
Coûts techniques	55,5	58,4	59,4	60,8
Charges d'exploitation	243,8	247,6	250,9	253,8
Grilles/charges en %	66,6%	67,3%	67,7%	67,8%

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

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

Le coût de grilles de programmes des médias de FMM est en augmentation de 2,4 M€ (+1,6%) en 2014 par rapport à 2013. Cette augmentation s'explique principalement par le renforcement des contenus de l'antenne. Par ailleurs, les glissements salariaux conformément à l'accord d'entreprise en vigueur contribuent également à la progression des coûts de rédactions. Enfin, les coûts techniques de FMM sont en progression de 0,8 M€ par rapport à 2013 (+1,4%) en raison de la hausse des frais d'amortissement liée à la mise en œuvre du dispositif de diffusion en HD de France 24.

(1) RFI

Le coût de la rédaction de RFI en 2015 est en augmentation de 1,4 M€ (+2,4%) par rapport à 2013. La grille de RFI a ainsi été revue en 2013. Les rendez-vous d'information ont été renforcés (voir supra p 20). Le contrat d'objectifs et de moyens prévoit de poursuivre ce renforcement en mettant l'accent sur le développement de la diffusion multilingue avec notamment la mise en place d'un décrochage en bambara pour un coût annuel évalué à 0,6 M€ en 2015.

(2) France 24

Le coût de la rédaction de France 24 en 2014 est en augmentation de 0,8 M€ (+1,5%) par rapport à 2013. La grille de France 24 a ainsi été revue en 2013 et 16 nouvelles émissions ont été créées (voir supra p 35). Le contrat d'objectifs et de moyens prévoit de poursuivre ce renforcement en mettant l'accent sur le développement des antennes arabophone et anglophone. En outre, l'habillage de la chaîne a été totalement revu afin de l'adapter au passage à la HD et de renforcer l'identité de la marque.

(3) MCD

Le coût de la rédaction de MCD progresse de 0,6 M€ (+9%). La grille de MCD a été remodelée en novembre 2013. Conformément à son plan stratégique, de nouveaux programmes ont notamment été lancés avec l'ambition de rajeunir la radio. (voir supra p 31).

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

- (1) Dans le cadre du renouvellement des régies de production et de diffusion de France 24, la migration en HD de ses équipements est un choix stratégique

La migration de la production en HD est en cours et la diffusion de France24 en HD sera techniquement possible en début d'année 2015.

Les investissements globaux sont de l'ordre de 14 millions d'euros ont été financés sur sa trésorerie par FMM. Les dotations aux amortissements correspondantes (2,8 millions d'euros par an) sont financées pour partie

grâce à l'automatisation du processus de fabrication (environ 1,5 million d'euros par an), le reste par des redéploiements et par des économies de frais généraux.

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

FMM devrait pouvoir diffuser en HD sur les opérateurs ADSL français au premier semestre 2015 car cela n'engendre pas de coût supplémentaire.

En revanche, la bande passante nécessaire à la diffusion HD est 5 fois supérieure à la diffusion actuelle ce qui oblige à renégocier des avenants au contrat de transport du signal.

L'entreprise avait inscrit dans son plan stratégique un montant de 1,5 M € pour une diffusion en HD de la version anglaise sur l'Europe et éventuellement en Asie. Les discussions sur le COM 2013-2105 n'ont pas permis d'obtenir ces financements. Cependant il a été convenu avec l'État qu'en cas de risque d'éviction lié à une non diffusion en HD de France24 par certains opérateurs, la question ferait l'objet d'un nouvel examen. Aujourd'hui il n'y a pas de risque d'éviction avéré mais la pression des opérateurs pour passer un maximum de chaînes en HD est de plus en plus forte.

Il est probable que cette mutation sera assez rapide notamment dans les marchés émergents. Les investissements des opérateurs sont en cours de réalisations et l'évolution du parc des récepteurs sera rapide chez les publics cibles de France 24. Il faudra donc impérativement prévoir les financements nécessaires dans le prochain COM à défaut France 24 risque de ne plus être reprise par certains distributeurs

*

* *

En conclusion, fort du redressement de son management, France Medias Monde est en mesure de réaliser les objectifs qui lui sont assignés par le contrat d'objectifs et de moyens et de conduire parallèlement la modernisation de son outil de production. Toutefois, les aléas qui demeurent tant sur la réalisation du montant des ressources propres que chacun reconnaît comme « ambitieux » que sur les conséquences des négociations sociales en cours montrent que l'exercice sera cette année encore difficile. Il est donc indispensable que les ressources publiques de la société soit sanctuarisée et qu'elles ne servent pas de faciles variables d'ajustement à une régulation sur les ressources budgétaires de France Télévisions comme en 2014, alors que certaines sociétés de programmes, (Arte), en ont été dispensées sans raison apparente.

Vos rapporteurs sont attachés au principe énoncé par la commission dans son avis sur le contrat d'objectifs et de moyens de FMM selon lequel « *l'entreprise devra être gratifiée pour ses efforts de gestion ou de progression de ses ressources propres. Il serait inacceptable que ses performances se traduisent par un moindre effort financier de l'État* ». À défaut, le Gouvernement risque de démotiver dirigeants et personnels de l'entreprise et de faire douter la représentation nationale de la valeur et de l'intérêt de la procédure des contrats d'objectifs et de moyens qui doit reposer sur le respect des engagements réciproques des parties.

Ils rappellent enfin le souhait de la commission que les contrats d'objectifs et de moyens puissent lui être soumis avant le début du premier exercice comptable de la période visée et si possible, s'agissant d'une entreprise financée à 95% par des ressources publiques, avant les arbitrages budgétaires qui procèdent à la détermination de sa dotation. En l'espèce, le prochain contrat d'objectifs et de moyens devrait lui être soumis pour avis avant la fin du premier semestre de 2015.

TITRE III : PROGRAMME 847 - TV5 MONDE, SE DÉVELOPPER À COÛT CONSTANT

La chaîne francophone demeure le principal outil télévisuel de rayonnement mondial de la France, disponible dans plus de 257 millions de foyers¹ répartis dans 198 pays et territoires², soit une progression de 6% par rapport à 2013.

La dotation de la France à TV5 Monde est stabilisée à 76,2 millions d'euros, ce qui correspond à une légère érosion compte tenu de l'inflation. Elle est conforme aux hypothèses financières du plan stratégique pour 2014-2016, elle limitera nécessairement les ambitions de la chaîne.

I. UNE STRATÉGIE DE CONTINUITÉ

Dotée en 2013 d'un nouvel outil de production, postproduction et diffusion en HD, TV5 Monde poursuivra, en 2015, sa stratégie visant à accroître l'influence française et francophone dans le monde.

Un plan stratégique 2014-2016 a été adopté le 16 novembre 2013 par les gouvernements bailleurs de fonds. Il définit des objectifs et décrit les moyens permettant leur réalisation.

A. LES OBJECTIFS

TV5 Monde doit accompagner l'évolution des modes de distribution sans jamais déstabiliser son réseau de distribution télévisuel. Cette démarche implique que la chaîne s'appuie sur ses opérateurs historiques et s'adapte à leurs besoins, notamment en commençant à mettre en place sa diffusion et sa distribution en HD, qu'elle s'adapte aux réalités linguistiques des différents marchés, grâce au sous-titrage (en introduisant celui-ci sur la diffusion en ligne, en augmentant le volume des langues existantes et en étendant le nombre de langues : indonésien, mandarin, turc), poursuive sa mission de promotion du français et de la Francophonie et propose directement au public des offres autonomes, grâce à la convergence des médias dans les cas où il n'y a pas d'accords de distribution ou lorsque ses offres n'entrent pas en concurrence avec eux.

¹ Hors hôtels.

² Au 30 juin 2014. La réelle disponibilité de la chaîne est définie par une disponibilité 24h /24, 7 jours sur 7, dans le foyer par simple sélection sur la télécommande. Elle n'intègre pas la diffusion partielle de quelques heures, considérée comme de la promotion, ni la simple disponibilité potentielle technique de la chaîne, ni la réception dans les hôtels (plus de 25 000 établissements), ni la distribution au travers des nouveaux médias (mobiles, tablettes, ordinateurs, etc.).

Dès lors que la chaîne sait se rendre accessible mondialement et globalement, c'est la qualité de son offre et la notoriété de la marque qui permettent d'attirer les audiences. Pour ce faire, TV5 Monde peut s'adosser à ses huit déclinaisons généralistes, « le cœur du dispositif », à l'écoute des grandes régions du monde en améliorant la qualité de leurs programmes. Cette offre centrale doit être complétée en poursuivant la diversification entamée dans le plan d'action 2009-2012 : thématisation (le développement d'une chaîne enfant en Afrique est envisagé), offres délinéarisées, contenus multimédias, présence sur les réseaux sociaux.

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

- le renforcement des synergies avec France Médias Monde,
- le renforcement des synergies avec France Télévisions,
- le développement des productions propres,
- la création d'une grande émission mensuelle,
- la création d'une grande émission francophone multilatérale événementielle,
- le lancement d'une chaîne enfants en Afrique,
- un partenariat plus étroit avec l'Afrique.

B. LE CADRE FINANCIER

MESURES NOUVELLES EN FRAIS COMMUNS DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016 (en M€)	2014	2015	2016
PREMIER OBJECTIF : ÊTRE VU PARTOUT, une diffusion mondiale sur tous supports			
Objectif I.1 Le réseau de distribution historique: jouer la carte des opérateurs Réseau primaire de diffusion HD (Satellites- liaisons) et distribution HD + réception HD	0,80	1,20	1,80
Total I.1 Le réseau de distribution historique	0,80	1,20	1,80
Objectif I.2- Adaptation aux réalités linguistiques Introduction sous-titrage et multilinguisme sur le non-linéaire	0,30	0,20	0,20
Augmentation volume langues existantes (2h/ semaine)		0,40	0,40
Sous-titrage Bahasa Indonésien		0,15	0,30
Sous-titrage Mandarin (1 version) + ajout capacité satellite pour transport		0,15	0,35
Sous-titrage Turc + ajout capacité satellite pour transport			0,65
Total I.2- Adaptation aux réalités linguistiques	0,30	0,90	1,90
Objectif I.3- Convergence des médias et offres en autonomie Renforcement présence multi-supports (réseaux sociaux, mobilité, TV connectées)	0,10	0,30	0,30
Total I.3 - Convergence des médias et offres en autonomie	0,10	0,30	0,30
TOTAL PREMIER OBJECTIF : ÊTRE VU PARTOUT	1,20	2,40	4,00
DEUXIÈME OBJECTIF : ÊTRE REGARDÉ TOUJOURS PLUS, cultiver l'attractivité et la singularité de la chaîne			
Objectif II.1- Le " vaisseau amiral" Emissions francophones	0,60	0,80	0,80
Habillage antenne	0,05	0,05	0,05
Total II.1- Le " vaisseau amiral"	0,65	0,85	0,85
TOTAL DEUXIÈME OBJECTIF : ÊTRE REGARDÉ TOUJOURS PLUS	0,65	0,85	0,85
TOTAL MESURES PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016	1,85	3,25	4,85
MESURES FINANÇÉES	1,85	1,95	0,3
MESURES NON FINANÇÉES À CE STADE	0,00	1,30	4,55
DÉTAIL DES MESURES NON FINANÇÉES À CE STADE			
1/ Poursuite en 2016 des mesures déjà lancées en 2014 et 2015	0	0	1,65
2/ Mesures supplémentaires non mises en œuvre			
HD		0,40	1,00
Sous-titrage		0,70	1,70
Multimédia		0,20	0,20
Total mesures supplémentaires		1,30	2,90
TOTAL BESOINS DE FINANCEMENTS DU PLAN, S'IL DEVAIT ÊTRE RÉALISÉ EN INTÉGRALITÉ	0	1,30	4,55

Le plan d'affaires associé au plan stratégique 2014-2016 est fondé sur le maintien de ses ressources propres, la stabilité des contributions publiques des gouvernements partenaires¹ et la mise en œuvre d'économies structurelles (cf infra p. 87). Il assure le maintien de l'activité de la société et la mise en œuvre de développements pour un montant de 1,85 M€ en 2014, de 1,95 M€ en 2015 et de 0,3 M€ 2016. **Il reste néanmoins un besoin de financement (hors chaîne enfants) évalué 1,3 million d'euros en 2015 et 4,55 millions en 2016, dont 1,65 million pour assurer le financement de mesures lancées en 2014 ou devant l'être en 2015 ce qui laisse d'ores et déjà planer un doute sur son exécution, sauf apport de ressources complémentaires ou nouvelles mesures d'économies.**

¹ Hormis l'intégration en base de l'augmentation de 1,2 M€ de la dotation française en 2014.

Ainsi, la chaîne multilatérale prévoit de consolider son réseau de distribution dans un contexte fortement concurrentiel. Cette stratégie se traduit par une adaptation aux exigences du marché à travers le passage partiel à une diffusion HD au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique francophone et en Amérique¹ pour 0,8 M€ et par un renforcement de la présence multimédias de TV5 Monde, en développant notamment le sous-titrage des contenus délinéarisés (0,4 M€ en 2014, et 0,3 M€ les années suivantes).

Par ailleurs, ce plan d'affaires permet de financer le recentrage éditorial de la chaîne vers une programmation culturelle et généraliste. L'objectif est de proposer une offre clairement différenciée des chaînes d'information internationale en langue française, dans un contexte de concurrence accrue. À cette occasion TV5 Monde renforcera son offre de programmes propres, avec notamment le lancement d'une émission phare sur le thème de la francophonie, pour un coût annuel de 0,8 M€. Par ailleurs, elle renouvellera son habillage antenne (50 K€).

Les principales mesures d'économies structurelles mises en place par TV5 Monde concerne la renégociation à la baisse de son loyer (0,7 M€), la renégociation des contrats de sous-titrages (0,7 M€) et l'économie sur l'achat de bande passante en raison de l'association au contrat de France Télévisions.

II. L'ACTIVITE DE TV5 MONDE

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

1. Les objectifs

La politique de diffusion de TV5 Monde par les câblo-opérateurs, les bouquets satellitaires, les chaînes hôtelières s'appuie sur l'offre du groupe TV5 Monde, soit aujourd'hui 9 chaînes régionalisées, une chaîne thématique jeunesse, deux Web TV (Afrique et jeunesse), des offres de services de vidéo à la demande (Svùd) en ligne et hors ligne.

Elle répond à plusieurs objectifs, pour la plupart inscrits dans sa charte fondatrice, ainsi que dans les plans stratégiques de la chaîne :

- être techniquement accessible au plus grand nombre en utilisant, marché par marché, l'ensemble des moyens de distribution disponibles (télévision à 360°) afin que les leaders d'opinion, les voyageurs, les enseignants et apprenants le français, les francophones et francophiles puissent voir l'une ou l'autre des chaînes du groupe en mode gratuit ou payant selon les marchés ;
- être le plus possible distribué dans les 77 États membres de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF)² ;

¹ Le passage à la HD aux États-Unis sera autofinancé par la filiale de TV5 Monde, TV5 USA.

² Objectif conforté grâce à l'article introduit, à l'initiative de la France et au soutien de Wallonie-Bruxelles, de la Suisse, du Québec et du Canada, dans la Déclaration finale du Sommet de Kinshasa adoptée en octobre 2012 par l'ensemble des chefs d'État et de gouvernement pour leurs territoires respectifs.

- développer l'audience en associant à la distribution une politique de sous-titrage volontariste : 12 langues de sous-titrage sont disponibles : leur introduction permet de multiplier les audiences des chaînes par 2 ou 5 selon les pays et d'en sécuriser la distribution dans les pays non-francophones ;
- accompagner l'apprentissage et l'enseignement du français, en particulier auprès du jeune public, sur l'antenne et sur Internet ;
- garantir aux expatriés francophones du monde entier l'accès à une chaîne généraliste en français hors des frontières de leur pays d'origine à domicile ou en déplacement. Plus de 80% d'entre eux déclarent consommer TV5 Monde au moins une fois par jour.

2. La mise en œuvre

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

a) Les coûts de diffusion

L'ensemble des coûts de diffusion (fibres et satellites) et de distribution de TV5 Monde, à l'échelle mondiale, atteignent ainsi 7,3 M€ en 2014, ce qui représente un coût moyen de 0,028 € par foyer raccordé (hors hôtels, mobiles,...).

b) Les recettes de distribution

Selon les marchés, et en fonction des contrats passés avec les distributeurs locaux, la chaîne pourra être disponible en clair et gratuit (pour 35% de sa distribution mondiale), ou en mode crypté payant (pour 65% de sa distribution¹ ; et figurer dans une offre de base, élargie ou optionnelle. Selon les cas, la chaîne sera rémunérée ou non (à ce jour, elle perçoit une rémunération sur 13% de sa distribution payante, Canada compris). Lorsqu'elle n'est pas rémunérée, la chaîne obtient de l'opérateur d'être présente dans l'offre la plus large et de ne pas payer sa distribution.

Les recettes de distribution, qui constituent aujourd'hui 70% des ressources propres de TV5 Monde, représentent, en projection annuelle 2014, 6,1 M€, soit une recette moyenne de 0,024 € par foyer.

Cette politique de distribution (prospection, contractualisation, suivi et renouvellement des contrats, perception des recettes, activités marketing) s'appuie sur des équipes internes à l'entreprise, des représentants locaux, extérieurs à la chaîne, sous mandats de représentation non-exclusifs, et sur les trois bureaux régionaux basés à Hong-Kong pour la zone Asie-Pacifique, à Los Angeles pour les Etats-Unis, à Panama pour la zone Amérique latine et Caraïbes, auxquels s'ajoute TV5 Québec Canada société basée à Montréal.

¹ C'est le cas en particulier de la distribution dans toutes les Amériques.

3. La couverture géographique

Au 30 juin 2014, TV5 Monde, au travers de l'une de ses 9 chaînes, était disponible dans plus de 257 millions de foyers TV dont 6 millions pour TV5 Québec Canada et répartis dans 198 pays et territoires, soit une progression de 6⁰% par rapport à juin 2013.

Le taux de pénétration du total mondial des foyers TV, hors réception hertzienne et hors Chine, atteint 30% soit un tiers des foyers TV dans le monde.

Depuis juin 2009, on observe une progression de 25% alors que le marché mondial est plus concurrentiel avec un nombre de chaînes en croissance de plus de 5%. Les progressions les plus fortes ont été enregistrées en Asie/Pacifique +143%, en Afrique +74% et au Maghreb/Orient +25%.

TV5 Monde se maintient ainsi dans les cinq chaînes internationales les plus distribuées et reste encore cette année au premier rang de celles-ci, s'agissant de la seule zone de l'Afrique subsaharienne.

Pour ce qui est des 77 Etats membres de l'Organisation Internationale de la Francophonie, 44% de la distribution mondiale totale de TV5 Monde y est répartie, cette répartition pouvant représenter en Afrique et au Maghreb/Orient plus de 60%.

L'Allemagne (29 millions de foyers), l'Inde (26 millions de foyers), la France¹ (18 millions de foyers), la Grande-Bretagne (13 millions de foyers), la Pologne (11 millions de foyers), l'Italie (9 millions) et l'Egypte (9 millions), constituent les pays où la chaîne est la plus distribuée.

En matière de distribution, en 2013 et 2014, outre le lancement aux Etats-Unis de la chaîne jeunesse à La Fayette et en septembre 2014 sur le réseau Charter, c'est le lancement des chaînes du groupe en HD, sur Free en France en février, sur Arabsat en mars, sur Measat en Asie en avril, sur Charter aux Etats-Unis en juin qui ont mobilisé les équipes et impliqué le redéploiement des moyens financiers sur ce nouveau format, gourmand en capacité technique : une chaîne HD numérique prend la place de 5 chaînes SD numériques.

Le tableau ci-après récapitule les principaux résultats par grandes zones géographiques de distribution :

¹ En France, les distributeurs ont l'obligation de diffuser la chaîne.

Zone géographique	Nombre de foyers recevant TV5 Monde (en millions)		Progression 2014/2009 en %	Part dans la distribution mondiale de TV5Monde	Taux de pénétration total foyers TV (*)
	2009	2014			
Afrique	7	12	+74	5%	81%
Amériques (**)	16	15,	- -10	6%	7 %
Asie-Pacifique	18	44	+143	17%	13%
Maghreb, Moyen-Orient	32	40	+25	16%	62 %
Europe (***)	133	146	+ 10	57%	63 %
Total	207	2571	+ 258	100%	

(*) Hors hertzien et hors Chine (bien que TV5 Monde dispose d'une licence de diffusion, celle-ci n'autorise pas à la distribution dans les réseaux locaux câbles et satellites)

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

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

L'Asie Pacifique est la zone où TV5 Monde a le plus progressé durant les cinq dernières années (+143%) et de 8% en 2014. Depuis 2013, elle est devenue la première en termes de nombre de foyers TV et d'abonnés payants, devant les Etats-Unis. C'est, avec l'Europe, la zone où TV5 Monde a développé le plus de langues de sous-titrage (vietnamien, anglais, français, coréen, japonais). En 2014 la distribution de la chaîne en Thaïlande, en Corée du Sud et à Taïwan a progressé en moyenne de plus de 80%.

L'Afrique, avec une distribution en croissance de 74% sur les cinq dernières années (+7% en 2014), est la seconde zone où TV5 Monde a le plus fortement progressé. Moins bien dotée en moyens classiques de distribution, câbles et plateformes satellitaires, c'est par le biais du hertzien terrestre (à l'horizon 2020, la TNT) que la distribution de TV5 Monde a progressé de 2012 à 2014 avec l'ouverture de nouveaux émetteurs.

Si l'Afrique compte le plus petit nombre de foyers TV5 Monde par rapport au reste du monde, c'est cependant la zone où elle a le plus fort taux de pénétration (81%), et celle où se trouvent trois des cinq pays du monde où TV5 Monde réalise ses plus fortes audiences (RDC, Mali, Côte d'Ivoire). C'est aussi désormais celle où elle réalise son plus gros chiffre d'affaires publicitaire.

La progression du **Maghreb/Orient** de 25% en 5 ans (+27% en 2014) est due essentiellement à l'effet mécanique d'accroissement du nombre de

foyers TV dans une zone de réception gratuite et majoritairement satellitaire. TV5 Monde, présente sur les deux plus importantes plateformes satellitaires de la zone, (Arabsat et Nilesat), ce qui lui permet d'avoir un taux de pénétration total de 62%, soit le troisième taux de pénétration mondiale de TV5 Monde.

L'Europe n'a progressé que de 10% en 5 ans, essentiellement en Europe centrale, orientale et méridionale, en raison de la maturité de son marché. Toutefois, avec 63% de taux de pénétration (le deuxième meilleur taux), ses 146 millions de foyers TV5 Monde, ses 7 langues de sous-titrage, elle reste la première zone d'influence mondiale de TV5 Monde¹.

Europe francophone : pays partenaires				
Pays partenaires	Foyers TV5Monde en 2014 (en millions)	Part dans la distribution mondiale de TV5Monde	Taux de pénétration total des foyers TV (hors TNT)	Taux de pénétration total des foyers TV (TNT comprise)
Belgique	4,4	2%	100%	94%
France	18,2	7%	100%	66%
Suisse	3,4	1%	100%	100%
Total	26	10%	100%	

En France, à l'exception des territoires ultramarins, de même qu'en Belgique francophone et en Suisse, la chaîne bénéficie du « must carry » qui oblige les opérateurs à la distribuer. La distribution en TNT n'est toutefois pas soumise à cette obligation légale, mais celle-ci n'est significative ni en Suisse, ni en Belgique (10 % de pénétration) et ne représente plus en France que 34 % de pénétration dans les foyers mono-équipés. L'essentiel de la distribution est assuré par le câble, le satellite, l'adsl et l'IPTV ainsi que par certaines offres OTT.

Les **Amériques**, avec 6% seulement de part de la distribution mondiale de TV5 Monde (en retrait de 10% depuis 2009 et 2014) et un taux de pénétration de 7 % n'en constituent pas moins un enjeu important pour les ressources de distribution. À elles seules, **TV5 Monde États-Unis et TV5 Monde Amérique latine et Caraïbes, chaînes payantes premium, représentent 80% des recettes d'abonnements**. Les Amériques sont une zone de télévision payante bénéficiaire, en particulier aux États-Unis, ce qui permet de développer par l'autofinancement de nouveaux produits qui renforcent la marque : chaîne jeunesse, offre SVàD cinéma et jeunesse, télévision à 360°.

4. La présence de TV5 Monde dans les hôtels

TV5 Monde est présente dans plus de 25 000 hôtels dans le monde (+3% en 2014).

¹ La part de l'Europe dans la distribution mondiale de la chaîne représente 57 %, en léger retrait cependant par rapport à 2009, signe du rééquilibrage des marchés vers d'autres zones géographiques.

Cette distribution peut être assurée :

- par l'hôtel lui-même qui compose sa propre offre (cas de plus en plus rare),
- par les opérateurs câbles, satellites, IPTV locaux qui proposent aux hôtels un bouquet spécial de chaînes, internationales en particulier,
- par des agrégateurs/intégrateurs, fournissant aux hôtels une solution clé en main alliant contenant Hi-Tech et contenus vidéo, VOD, audio, internet haut débit,
- ou par des partenariats directs avec les groupes hôteliers basés sur des échanges de visibilité permettant une présence optimale de la chaîne (par exemple, position unique de TV5 Monde, sur le canal 5, dans tous les hôtels du groupe *Starwood* dans le monde entier) en contrepartie de campagnes de promotion sur les antennes.

Ces modes de distribution génèrent un chiffre d'affaires annuel de 130 K€, en croissance de 11% en 2014. La prospection et la promotion de la chaîne sur ce marché hôtelier sont assurées en interne et par le biais d'intégrateurs externes rémunérés à la commission.

5. Les obstacles à la mise en œuvre de cette politique

Si cette politique de distribution a permis en 2014 de faire progresser encore de plus de 6% la pénétration mondiale de TV5 Monde, il n'est pas sûr que ce modèle puisse perdurer.

Le modèle économique est, en effet, fragilisé par l'arrivée de nouveaux entrants qui ne peuvent être présents dans les réseaux qu'en acquittant des redevances de distribution à l'opérateur.

Dans cette perspective, TV5 Monde migre, sous la pression des opérateurs et au risque de disparaître purement et simplement, d'un modèle d'accessibilité la plus large non rémunérée mais avec une audience très faible et parfois des coûts de distribution (paiement des sociétés de droits voisins locales) à un modèle d'accessibilité plus restreinte, mais rémunérateur et à l'audience plus qualitative. Plusieurs facteurs l'y aident : le sous-titrage, les nouveaux moyens de distribution à forte valeur ajoutée (télévision à 360°) le passage à la HD, l'amélioration de la qualité de ses contenus et de leur programmation dans les grilles. Le groupe s'efforce cependant, en pareil cas, d'obtenir que ces redevances financent des activités marketing et non la capacité technique de distribution, favorisant ainsi le bon référencement de la chaîne dans le plan de service de l'opérateur, condition sine qua non à une meilleure audience.

B. ETAT DES LIEUX : L'AUDIENCE

S'il est difficile de réaliser des mesures d'audience partout où TV5 Monde est distribuée, les principales études¹ menées annuellement totalisent

¹ Ces études sont menées sur la base d'échantillons nationaux qui ne surreprésentent pas de catégorie de téléspectateurs en particulier, favorable à TV5 Monde, plutôt qu'une autre (par exemple : les expatriés,

une audience cumulée hebdomadaire de 33,6 millions de téléspectateurs par semaine pour une mesure de 43% de la distribution totale de TV5 Monde (hors audience dans les hôtels, les lieux publics, et sur les nouveaux médias : Internet, mobile, Smartphones, tablettes...). Les principaux pays mesurés de façon constante sont en Europe, Afrique, et Maghreb/Orient.

1. TV5 Monde en Europe, une évolution contrastée

a) En Europe francophone

Mesurée grâce à l'audimétrie¹, TV5 Monde FBS a rassemblé 4,2 millions de téléspectateurs hebdomadaires (4,7 millions en 2012) et 700 000 téléspectateurs quotidiens au 1^{er} semestre 2014. France et Belgique sont les 2 principaux bassins d'audience du signal.

b) En Europe non francophone

En dépit des mutations observées sur le marché², l'audience de TV5 Monde ne fléchit que très légèrement selon EMS sur la zone Europe, de 8,1% à 7,8% entre 2012 et 2013³.

2. TV5 Monde en Afrique francophone : une situation contrastée

a) Une position qui reste forte

TV5 Monde compte parmi les 5 chaînes satellitaires les plus regardées dans tous les pays mesurés par *Africascope*⁴, à l'exception du Cameroun : 1^{ère} en RDC, 1^{ère} au Mali, 3^{ème} en Côte d'Ivoire, 4^{ème} au Gabon, 5^{ème} au Sénégal. Dans les pays peu câblés où TV5 Monde diffuse sur un réseau local, soit en hertzien (RDC), soit en MMDS (Mali), les audiences restent très élevées. Mais on observe des situations contrastées selon les agglomérations.

les francophones, les francophiles). Les sources utilisées par TV5 Monde pour mesurer ses audiences sont toutes indépendantes de la chaîne. Elles proviennent d'instituts de réputation nationale ou internationale, aux méthodologies certifiées, et spécialisés dans les sondages et les études médias : Mediamat, EMS, Maghreboscope et Africascope de TNS Sofres...

¹ *Mesure d'audience de référence pour les chaînes thématiques du câble et du satellite, le Mediamat Thématik de Médiamétrie repose sur une base élargie, couvrant tous les modes de réception à l'exception de la TNT (hertzien exclusif).*

² *La numérisation des réseaux câblés se poursuit sur les marchés historiques à forte pénétration (Allemagne, Pologne), pour déployer le haut débit sur Internet et aussi offrir les nouvelles chaînes qui continuent de se lancer sur la TNT ou le satellite, et notamment en HD. De nouveaux usages télévisuels se développent en parallèle, comme la télévision de rattrapage ou le visionnage des programmes sur tablettes, qui viennent fragmenter l'audience des chaînes en linéaire.*

³ *Source Ipsos Affluent EMS Europe 17 pays ; évolution entre EMS 2013 (terrain janv-déc 2012) et EMS 2014 (terrain janv-déc 2013).*

⁴ *Sources Africascope 2013 (RDC, Gabon, Mali) et Africascope 2014 (Cameroun, Sénégal, Cote d'Ivoire) cible 15 ans et +.*

La notoriété dépasse 90% et elle compte parmi les chaînes préférées pour 69% des téléspectateurs africains. Par ailleurs 66% jugent qu'elle est utile pour garder un lien avec la France et les autres pays francophones. En Afrique, TV5 Monde touche un public jeune, composé à plus de 75% de moins de 40 ans.

b) Mais qui doit être consolidée

Dans leur rapport pour avis sur le projet de loi de finances pour 2014, vos rapporteurs s'étaient inquiétés d'un recul de l'audience en Afrique francophone.

La réponse fournie par la direction générale des médias et des industries culturelles au questionnaire adressé par vos rapporteurs, sur la base des résultats pour 2013-2014, apportent des éclaircissements qui permettent de nuancer et de relativiser cette appréciation.

« De 2000 à 2014, le paysage audiovisuel africain a été profondément modifié avec l'apparition de chaînes internationales de plus en plus nombreuses, y compris étrangères en français, de chaînes françaises, de chaînes africaines locales privées en français et surtout en langues locales, voire de chaînes panafricaines, y compris en français. Cette explosion et libéralisation remarquable du paysage audiovisuel africain, dont le mouvement général devrait s'accélérer dans les prochaines années, segmente les audiences.

Pour autant, si cette concurrence réelle remet en cause le quasi-monopole d'antan de TV5 Monde Afrique, celle-ci, avec ses six plateformes satellitaires dédiées, ses plus de 12 millions de foyers TV raccordés en 2014, soit un taux de pénétration de 80%, ses 23 diffusions hertziennes terrestres, sa progression de distribution de 7,5% en 2014 et de 59 % de 2010 à 2014, reste encore cette année au premier rang des chaînes internationales, émettant 24h/24 et 7 jours/7, les plus distribuées s'agissant de la seule zone de l'Afrique subsaharienne.

Par ailleurs, l'augmentation de son chiffre d'affaires publicitaire de 25% de 2013 à 2014, ses 21 millions de téléspectateurs en audience cumulée hebdomadaire (3 pays d'Afrique sont dans le top 5 des audiences mondiales du groupe) sa notoriété de plus de 90 % dans toutes les capitales d'Afrique francophone, démontrent l'importance de la chaîne et de cette zone (...)

La progression de tous les indicateurs s'explique tant par des éléments conjoncturels que TV5 Monde ne maîtrise pas (guerre, relations franco-africaines, embellie économique, ouverture des marchés à une plus forte concurrence) que par le renforcement de la stratégie spécifique de TV5 Monde sur ce continent (...)

L'Afrique est le seul continent où la chaîne bénéficie de programmes spécifiques locaux que ce soit dans le domaine de l'information, des magazines, du divertissement, du sport et de la fiction sans oublier en accès libre, une web TV Afrique. (...) Enfin le budget marketing consacré au continent a été augmenté de 50%.(...)

Par ailleurs la direction générale de TV5 Monde a organisé une journée de séminaire Afrique à l'issue de laquelle a été définie une liste de 17 actions prioritaires à mener sur cette zone (...) qui devraient permettre de mieux faire face à la concurrence et d'accompagner les grands groupes privés français comme Canal et Lagardère qui ont décidé de faire de l'Afrique francophone une de leur zone privilégiée de croissance en lançant pour Canal+ en octobre prochain « A+ », chaîne thématique payante dédiée à la fiction africaine

et pour le groupe Lagardère une version « africaine » de Gulli en français, anglais et portugais. »

Pour autant, la progression de la diffusion locale en langue vernaculaire et l'offensive des chaînes internationales vers ce continent avec la diffusion de programme en langue française ne cesse de se renforcer¹.

3. TV5 Monde au Maghreb et au Moyen-Orient : un repli

En 2011, les printemps arabes avaient alimenté la hausse des audiences de TV5 Monde comme de la plupart des chaînes internationales présentes au Maghreb. Depuis la tendance est au repli en raison d'une plus forte fréquentation des télévisions locales.

4. Une notoriété réelle en Amérique latine

Le marché est payant et la chaîne n'est donc pas accessible en clair. Selon une étude réalisée au début de l'année 2012, dans 6 pays d'Amérique Latine², c'est au Brésil que la notoriété de la chaîne est la plus forte (74%)³ et le nombre d'abonnés le plus nombreux (1,75M de foyers abonnés et 200 K€ de recettes facturées) Au total l'audience cumulée hebdomadaire est de 6%.

5. En Amérique du nord : une position solide

Aux États-Unis, la chaîne ne réalise pas d'étude d'audience, mais des « focus groups » d'abonnés, de qui la chaîne est connue, puisqu'ils y sont abonnés à la carte et pour un montant élevé. L'audience est forte. TV5Monde USA connaît un taux de désabonnement annuel de moins de 10%⁴. 89% des abonnés se déclarent très satisfaits de la programmation⁵.

¹ Al-Jazeera lancera en 2014 une chaîne en français ; Sky News lui emboîtera le pas ; BBCWorld s'apprête à faire de même, ainsi que la chaîne israélienne I24 News qui émet depuis juillet 2013 ; les Chinois de CCTV 4 en français achètent déjà littéralement des parts de marché télévisuelles en Afrique en y finançant le passage à la TNT justifient cet investissement. En effet, toutes ces chaînes en français participent activement au maintien, voire au développement de la francophonie sur le continent africain (et au-delà), mais ne véhiculent pas nécessairement les mêmes valeurs que celles portées par TV5 Monde ; ils ne font pas la promotion des cultures et des entreprises de la Francophonie.

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

³ En Argentine, en Colombie et au Pérou elle est de 50%, tandis qu'au Mexique et au Chili elle dépasse les 30%.

⁴ Versus 35% habituellement pour les chaînes américaines comme HBO ou FOX.

⁵ Alors qu'ils n'étaient que 78% lors de l'étude 2012.

6. TV5 Monde en Asie : une progression sensible en Inde

En Inde, l'audience hebdomadaire de la chaîne en Inde a augmenté sensiblement¹ grâce à la croissance de la distribution.

Au Cambodge, une étude réalisée sur les 6 plus grandes villes du pays chiffre l'audience hebdomadaire de TV5 Monde à 3,4%, un résultat égal à BBC World News malgré la barrière de la langue².

Au Vietnam une étude de l'institut américain Gallup, place TV5 Monde devant la chaîne généraliste anglophone Australia Network, mais derrière BBC World News³.

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

Faire évoluer TV5 Monde vers un « média global » signifie lui permettre, outre le maintien de sa diffusion traditionnelle et sans jamais la déstabiliser⁴, de répondre à l'évolution très rapide du marché et des usages en matière de consommation du numérique. Dans cette optique, TV5 Monde a développé une palette d'outils, de services, de contenus délinéarisés, interactifs et multimédia, correspondant aux nouveaux usages et modes de consommation.

1. La stratégie « média global », internet et multimédia

Pour assurer la présence la plus large possible de la marque sur les supports non linéaires, les grands axes de développement stratégiques sont les suivants :

a) La refonte et l'enrichissement permanent du site principal de la chaîne, TV5-MONDE.com.

Ce chantier s'est concentré sur les rubriques piliers du site web, qui sont aussi l'ADN de la chaîne : l'information, la langue française et l'Afrique.

¹ +105% entre fin 2011 et fin 2012 Sur janvier – mars 2013 (dernier résultat disponible) la progression se poursuit avec une hausse trimestrielle de +10% qui porte l'audience de TV5 Monde à 670 000 téléspectateurs par semaine. Source TAM India ; cible 4 ans et + ; périodes mesurées octobre – décembre 2011 / octobre – décembre 2012 / janvier – mars 2013. Le pays est engagé dans un plan visant à numériser la totalité de ses réseaux câblés en zones urbaines d'ici fin 2014, ce qui ouvre de nouveaux marchés aux grandes chaînes internationales et notamment à TV5 Monde.

² En effet la chaîne n'est pas sous-titrée en khmer, alors que seulement 6% de la population cambodgienne des villes déclare comprendre le français (contre 33% pour l'anglais).

³ Le taux d'audience est plus faible qu'au Cambodge (1,1%) néanmoins en tenant compte des écarts de population ce pourcentage équivaut à 630 000 téléspectateurs par semaine, un résultat en baisse de 22% par rapport à 2011. Source : Gallup décembre 2012 – février 2013 ; cible 15 ans et +

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

L'objectif est aussi d'adapter l'ensemble des sites aux technologies et modes de consommation émergents, et de favoriser le partage sur les réseaux sociaux et l'identification¹.

b) Accompagner la chaîne linéaire par un service de rattrapage et vidéo à la demande gratuite

Les recettes ont augmenté de 2013 à 2014 (+ 174%) grâce notamment à la diffusion du format « préroll » sur ces supports et aux actions conjointes de TV5 Monde et de France Télévisions Publicité.

c) Enrichir l'offre de TV5 Monde en mobilité

Une application consacrée à la langue française sera développée fin 2014.

Le continent africain étant de plus en plus connecté à internet via les Smartphones, il est prévu d'adapter le contenu de TV5 MONDE+Afrique et la web TV 100 % Afrique, à la consultation sur ce type de terminaux.

d) Développer une TV sociale plus fédératrice

L'usage massif des réseaux sociaux par les internautes a poussé la chaîne à considérer certains d'entre eux comme de nouveaux canaux (gratuits) de distribution de ses programmes. Il s'agit notamment des sites de partage vidéo Youtube, Dailymotion, mais aussi Facebook.

*e) Poursuivre la distribution en mode OTT (*over the top*) pour « être vus partout »*

En 2014, l'application TV5 Monde pour les téléviseurs et dispositifs connectés a été refondue et redéployée sur les plateformes des principaux constructeurs de télévision mondiaux.

f) Développer les nouvelles écritures et le «transmédia »

Afin de produire pour le web des programmes libres de droits monde, TV5 Monde a développé depuis 2 ans une stratégie éditoriale spécifique.

g) Enrichir les outils multimédias d'apprentissage du français et en faciliter l'utilisation par les professeurs et les apprenants

Le dispositif multimédia et interactif proposé sous le nom de « *Apprendre et Enseigner le français avec TV5MONDE* » vise à rendre plus attractifs et plus vivants les cours de français en présentiel, mais aussi l'apprentissage en autonomie. Très apprécié par les enseignants et les

¹ Ainsi le phénomène ATAWAD (consommer la TV « any time, any where, any device ») et l'usage du second écran incitent la chaîne à diffuser son signal TV5 Monde FBS sur le site internet. La diffusion en direct de la chaîne FBS, de façon géobloquée sur le site, sera en place d'ici la fin 2014.

apprenants, il est avec le site "*Parlons français, c'est facile !*" que lui a désormais confié le MAEDI, en tête des rubriques les plus consultées.

La progression annuelle des consultations est de plus de 25% avec des maxima de 600 000 visites mensuelles.

La refonte majeure de ses 2 rubriques¹ a été complétée par des démarches visant à obtenir de la part des diffuseurs actionnaires de TV5 Monde la libération des droits sur certains programmes à des fins pédagogiques, à s'appuyer sur des partenariats pour mener des actions de formation et de production de contenus avec des équipes locales, ou pour mieux répondre aux besoins de certains publics comme les étudiants en mobilité, les fonctionnaires internationaux à expérimenter la collaboration avec des éditeurs français en pointe sur les nouvelles technologies. L'optimisation d'*Apprendre et enseigner le français avec TV5 Monde* tient compte des besoins exprimés prioritairement par les Instituts français et les Alliances françaises.

2. Les mesures de l'audience dans l'univers du numérique

Depuis 2010, dans le cadre des synergies réalisées avec FMM, TV5 Monde utilise un outil de mesure site-centric, l'outil *Digital Analytics de ComScore*. Cet outil permet de mesurer les performances sur l'ensemble de ses supports numériques (sites, sites mobiles, applications, télévisions connectées, etc.). D'une manière générale, les internautes consultent de plus en plus de contenus sur mobile, applications, télévisions connectées, réseaux sociaux ou sites d'hébergements de vidéos : dans ce contexte, la pertinence de l'indicateur des visites est en baisse au profit de l'indicateur des « vidéos démarrées ».

Au total sur le 1^{er} semestre 2014, près de 3,5 millions de vidéos ont été vues tous les mois, que ce soit sur les sites de TV5 Monde ou sur les réseaux sociaux (+1% vs 2013)².

Le site historique www.tv5monde.com affiche une baisse d'audience. En revanche, les rubriques liées à l'information et à l'apprentissage du français, qui font l'identité de la marque TV5 Monde,

¹ Depuis deux ans, on note les actions suivantes :

- refonte des sites *Langue Française*, *Apprendre le français* (pour accompagner l'auto-apprentissage), *Enseigner le français* (pour venir en aide aux enseignants et formateurs) ;
- hébergement et promotion du site « *Parlons français, c'est facile !* » produit par le Ministère des Affaires Étrangères ;
- nouvelle rubrique « *Informations* » afin de répondre à la consommation massive en mobilité, et au développement croissant du marché des téléphones connectés ;
- création de nouveaux contenus pour répondre à la stratégie de promotion de la francophonie.

² Ces résultats sont à apprécier en tenant compte du fait que TV5 Monde ne diffuse ses vidéos qu'en langue française, et que les internautes francophones représentent moins de 3 % des internautes mondiaux.

progressent au 1^{er} semestre 2014 avec respectivement +13% et +24% de visites par rapport à l'an dernier. TV5 Monde poursuit sa progression en mobilité¹ et sur les réseaux sociaux² Cette évolution est conforme à celle observée sur le marché français³.

Au global, TV5 Monde enregistre une progression de 6% de son audience sur ses nouveaux modes de diffusion internet (applications, site mobile, site de rattrapage, web TV, etc) qui représentent aujourd'hui près d'1/4 de la consommation globale de TV5 Monde.

En termes de recettes sur le numérique, le chiffre d'affaires net publicitaire réalisé par la régie France Télévisions Publicité sur le site Internet de TV5 Monde a progressé de 29% entre 2012 et 2013, pour atteindre 193 K€ net de commissions de régie. Ce chiffre d'affaires continue à progresser en 2014⁴. Les recettes publicitaires sur Internet représentaient, en 2012, 6% du chiffre d'affaires publicitaire total de la chaîne ; elles sont passées à près de 8% en 2013 et dépassent les 10% dans les chiffres connus au 31 juillet 2014⁵.

3. Perspectives de développement

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

D. ETAT DES LIEUX : LA COHÉRENCE ÉDITORIALE

TV5 Monde est la seule chaîne au monde à ne diffuser que des programmes d'expression originale française et à avoir également développé autant d'outils d'apprentissage du français. Mais si le français est la signature de la chaîne, la chaîne offre une large ouverture au multilinguisme,

¹ • le site mobile enregistre plus de 162 000 visites mensuelles au 1er semestre 2014, (+ 22%) ;
• les applications comptabilisent à fin juin 2014 plus de 1,1 million de téléchargements (+ 60%). En termes d'audiences, elles enregistrent près de 195 000 visites mensuelles, (+ 32%).

² Sur Facebook, TV5 Monde compte en juin 2014 plus de 2,7 millions d'abonnés et sur Twitter, le nombre d'abonnés a grimpé de 116%, avec plus de 209 000 abonnés en juin 2014.

³ Selon une étude AT Internet réalisée en 2013, la fréquentation moyenne des sites web en France poursuit son recul (en décembre 2013, 1/4 des sites web enregistrent une baisse au moins égale à 28%) tandis que les applications mobiles voient leur trafic exploser.

⁴ À fin juillet 2014, il atteint déjà 86% du chiffre d'affaires annuel réalisé en 2013.

⁵ Par ailleurs, les applications pour téléphones intelligents et tablettes et les reversements de recettes publicitaires sur les plateformes de partage de contenus représentent des recettes additionnelles de l'ordre de 50 K€ par an.

grâce au sous-titrage des programmes en 11 langues étrangères¹ pour en faciliter l'accès aux francophiles qui constituent d'ailleurs une part très significative de son audience.

1. Une chaîne généraliste francophone

Les grilles de programmes sont le produit de synergies avec les chaînes partenaires, y compris pour les productions propres, et l'information en particulier. Les programmes en provenance de la francophonie (hors France) représentent actuellement environ 30% du temps d'antenne (22% en 2008), et les programmes du Sud plus de 4% en moyenne, toutes zones confondues².

Chaque année, TV5 Monde diffuse plus de 70 000 heures de programmes sur ses huit signaux³. La chaîne alimente par ailleurs un canal de contribution vers TV5 Québec Canada avec les programmes produits ou acquis par TV5 Monde ou apportés par les partenaires français et européens.

Le modèle économique de TV5 Monde repose sur la mise à disposition par les partenaires des programmes libres de droits⁴.

Ainsi, les grilles de programmes sont constituées à hauteur de 46% de programmes en provenance des chaînes ou pays partenaires, 34% d'achats de programmes ou de productions déléguées, et 20% de productions TV5⁵.

2. Le sous-titrage : un accélérateur de performances

La barrière linguistique est le principal obstacle à la transformation du public potentiel en audience réelle. Le sous-titrage est donc un accélérateur essentiel des performances⁶.

¹ Anglais, allemand, néerlandais, russe, roumain, espagnol, portugais, japonais, arabe, coréen et vietnamien.

² Toutefois, cette dernière proportion se situe à 20% environ sur la grille destinée au continent africain². Elle constitue en effet est un élément de la notoriété maximale et des audiences encore très fortes de TV5 Monde en Afrique.

³ TV5 Monde France Belgique Suisse (FBS), TV5 Monde Europe, TV5 Monde Afrique, TV5 Monde Asie, TV5 Monde Maghreb Orient, TV5 Monde Amérique latine, TV5 Monde États-Unis et TV5 Monde Pacifique

⁴ La valeur du contenu de sa grille qui reprend un choix des productions des chaînes nationales généralistes de service public des pays membres est sans commune mesure avec le coût de grille (hors dépenses techniques) affiché dans son budget (58,35 millions d'euros en 2014). TV5 Monde permet de démultiplier sur une plus large base les investissements réalisés en grande partie au moyen des dotations en ressources publiques.

⁵ Journaux télévisés, magazines, habillage, bandes annonces, autopromotion.

⁶ Dans le cadre du plan stratégique en cours, TV5 Monde a lancé le sous-titrage en anglais (qui existait déjà pour les États-Unis et l'Asie) sur les zones Afrique et Europe, en japonais et en coréen sur le signal

a) Un élément du plan stratégique 2008-2012

Dans le cadre de ce plan, TV5 Monde a lancé le sous-titrage en anglais (qui existait déjà pour les États-Unis et l'Asie) sur les zones Afrique et Europe, en japonais et en coréen sur le signal Pacifique, en polonais sur le signal Europe, en vietnamien sur le signal Asie, et s'apprête à étendre l'espagnol, qui existe déjà en Amérique latine, sur le signal Europe.

Avec 12 langues de sous-titrage, dont le français, elle se rapproche des grandes chaînes mondiales privées¹, en particulier américaines, qui sont distribuées dans le monde entier dans près de 30 versions linguistiques pour certaines, sous-titrées ou doublées selon les langues et les habitudes de consommation des pays.

Le volume d'heures sous-titrées dans les langues préexistantes a été augmenté dans des proportions significatives, jusqu'à plus d'un doublement pour l'espagnol et le brésilien. Globalement, entre 2008 et 2012, le volume horaire de sous-titres produits est passé de 5 974 heures à 16 699 heures, soit une progression de +180%. Compte tenu des rediffusions, ce volume permet de diffuser les programmes sous-titrés sur des plages horaires continues pendant l'intégralité des heures de grandes écoutes et une large partie de la journée.

En 2013, la chaîne a dû, pour atteindre l'équilibre budgétaire, renoncer au sous-titrage en polonais. Dès lors, le volume horaire de sous-titres produits a été ramené à 15 359 heures en 2013. Hors impact du polonais, le volume globalement produit dans les autres langues est demeuré stable entre 2012 et 2013.

La présence du sous-titrage a **un impact direct sur la distribution**. En rendant ses programmes accessibles au plus grand nombre, la chaîne accroît ses chances d'être distribuée et mieux positionnée dans les offres. C'est en réalité une des conditions sine qua non de sa reprise dans les réseaux câblés et bouquets dans de très nombreux pays où le nombre de francophones est extrêmement limité².

Les audiences les plus fortes de TV5 Monde, hors des pays francophones, sont constatées dans les pays de langue de sous-titrage de la chaîne³.

Pacifique, en polonais sur le signal Europe, en vietnamien sur le signal Asie, et s'apprête à étendre l'espagnol, qui existe déjà en Amérique Latine, sur le signal Europe.

¹ MTV, National Geographic, Discovery, ESPN, TNT Cartoon.

² Ainsi, en Amérique Latine, il n'est décompté que 0,5 million de francophones sur 579 millions d'habitants (soit moins de 0,09%). Grâce au sous-titrage en espagnol et en portugais brésilien de 50% environ de ses programmes, TV5 Monde recueille plus de 7 millions de foyers abonnés, dont seulement 6% des membres déclarent maîtriser la langue française. Le lancement du vietnamien en mars 2011 a permis à TV5 Monde de renforcer et d'asseoir sa présence dans près de 7 millions de foyers au Vietnam, pays membre de l'Organisation Internationale de la Francophonie. La législation vietnamienne ne permet d'ailleurs plus à aucune chaîne étrangère d'être distribuée sur son territoire sans être sous-titrée ou doublée en vietnamien.

³ Le lancement du sous-titrage en anglais sur le territoire européen en avril 2012 a ainsi permis d'augmenter l'audience de la chaîne au Royaume-Uni, mais également dans les pays d'Europe du

Dans les offres payantes, le sous-titrage est un facteur d'accroissement des recettes d'abonnements¹.

Pour autant, les dépenses de sous-titrage ont représenté une charge financière croissante été depuis 2010 et cette politique trouve des limites en termes financiers. C'est la raison pour laquelle en 2013, la chaîne a dû renoncer au sous-titrage en polonais qu'elle a inscrit a minima dans son plan stratégique 2014-2016, l'ajout de sous-titres dans des cases-antenne ciblées en fonction des marchés pour environ 2 heures par semaine.

3. Un effort particulier vers l'Afrique

Les programmes en provenance du Sud représentent actuellement plus de 4% en moyenne du temps d'antenne, toutes zones confondues. Sur le signal Afrique, ce pourcentage est beaucoup plus important (20% environ)².

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

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

TV5 Monde apporte également un soutien à la production du Sud³, a mis en place un site Internet dédié dont la deuxième version a été installée en 2013 et s'est imposé comme l'opérateur direct des sommets de la Francophonie.

a) Un enjeu à soutenir diplomatiquement de façon impérieuse

En ce domaine, la relation avec l'OIF est un levier d'influence précieux pour la diffusion de TV5 Monde dans l'espace francophone. De ce fait, la chaîne bénéficie dans certains pays, à commencer par les bailleurs de

Nord très habitués aux programmes étrangers sous titrés en anglais. En Roumanie, grâce au sous-titrage en roumain, TV5Monde recueille une audience de 626 000 téléspectateurs par jours, soit plus de 3% de la population équipée câble/sat.

¹ Le doublement du volume en espagnol en Amérique latine a permis une augmentation entre juin 2011 et juillet 2012, date de l'édition annuelle de l'état de distribution mondiale de TV5 Monde, de +14% du nombre d'abonnés. Les recettes perçues en l'Amérique latine, comme sur le signal Pacifique, sont en progression constante grâce au sous-titrage. Aux États-Unis, où la chaîne encaisse 4,5 M\$ de recettes d'abonnement par an, la majorité des abonnés de la chaîne est non francophone. Aux Pays-Bas, depuis l'optimisation du sous-titrage en néerlandais, la chaîne encaisse 1,2 M€ de recettes annuelles en 2013 alors même qu'elle n'est plus distribuée en « basique gratuit » mais en option payante.

² Ce pourcentage ne prend pas en compte le journal Afrique quotidien produit par TV5 Monde à l'aide notamment d'images provenant de correspondants en Afrique et d'une agence locale de nouvelles.

³ Voir rapport 2014 p. 75 - <http://www.senat.fr/rap/a13-158-10/a13-158-10.html>

fonds, d'un statut particulier provenant de l'obligation légale faite aux distributeurs d'inclure la chaîne dans leur offre (« *must carry* »)¹.

Pour autant, aucune des diffusions hertziennes terrestres analogiques ou numériques de TV5 Monde en Afrique ne relève aujourd'hui explicitement de la politique dite du « *must carry* ». Cette diffusion relève d'opérateurs privés locaux avec lesquels TV5 Monde a contracté directement sans avoir recours au principe du *must carry*, sur la seule base de l'intérêt de l'opérateur à avoir dans son offre une chaîne de la qualité de TV5 Monde Afrique. Toutefois, si nécessaire, le rappel des engagements pris au travers des Déclarations des Sommets de la Francophonie (notamment celle de Kinshasa qui, pour la première fois, évoque la TNT) permet à l'entreprise de faciliter ces diffusions terrestres. Ces diffusions sont au nombre de 23 à ce jour : 10 en mode analogique et 13 en mode numérique².

Le passage du continent africain à la TNT, fixé à juin 2015 par l'Union Internationale des Télécommunications, pourra également assurer à TV5 Monde une nouvelle distribution. La déclaration issue du sommet de la Francophonie de Kinshasa en octobre 2012 contient un article dans lequel les Etats membres s'engagent à favoriser sa diffusion et faciliter la présence de la chaîne sur les principaux supports de distribution, « *notamment sur la télévision numérique terrestre (TNT), en garantissant son accessibilité par les dispositions appropriées* ».

À l'exception de l'île Maurice, la TNT nationale à proprement parler, n'est pas encore déployée en Afrique. Mais la préparation de son déploiement dans les cinq prochaines années incite TV5 Monde à se positionner d'ores et déjà sur ces futurs réseaux en invoquant entre autres, auprès des autorités de régulations des pays concernés, la Déclaration du Sommet de Kinshasa, que devrait conforter celle de Dakar en novembre prochain.

Vos rapporteurs soutiennent les efforts de la diplomatie française, et celle des pays partenaires qui veille à la mise en œuvre de ces principes et incite les Etats membres de l'OIF à introduire dans leur législation une clause de « diffusion obligatoire » de la chaîne francophone sur la TNT, dans les bouquets satellitaires et sur les réseaux câblés. Ils souhaitent que cet engagement soit repris dans les conclusions du sommet de Dakar.

Le respect de ce principe est en effet une puissante garantie de maintien de la Francophonie et de l'influence des partenaires en Afrique. Il s'agit d'un enjeu décisif à terme compte tenu notamment des stratégies d'influence que développent certains pays comme la Chine qui par des

¹ C'est le cas en Suisse et en Fédération Wallonie-Bruxelles. C'est aussi le cas en France métropolitaine, mais uniquement dans les offres câble et satellite.

² On citera, à titre d'exemple, l'inauguration durant le 1^{er} semestre 2014 d'un 3e relais hertzien en RDC, la ville de Goma venant ainsi s'ajouter à Kinshasa et à Lubumbashi. TV5 Monde a pu bénéficier ici du soutien politique et financier de l'Ambassade de France.

investissements dans les équipements de rediffusion (réseaux hertziens) dont la gestion est confiée à des opérateurs qu'ils contrôlent, se réservent des capacités de diffusion de leurs programmes ou de coproductions locales qu'ils financent et du développement de chaînes internationales arabe ou anglo-saxonne, y compris en langue française.

Comme l'indique le plan stratégique 2014-2016, les relations entre TV5 Monde et l'Afrique doivent commencer à évoluer vers un partenariat qui ne soit plus seulement orienté du Nord vers le Sud, mais plus équilibré, en nouant des partenariats qui peuvent aller de la co-production au décrochage local. Il s'agit bien de mettre en place un nouveau modèle de coopération correspondant à la croissance du continent et au poids décisif qu'il pèsera dans la Francophonie.

b) Une chaîne jeunesse ?

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

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

Le budget d'un tel projet, qui constitue un **enjeu stratégique majeur en Afrique**, est estimé à un montant de l'ordre de **1,5 M d'euros par an** (satellites et droits inclus). Mais ce projet semble susceptible de s'inscrire dans un cadre plus large que celui des bailleurs de fonds traditionnels de TV5 Monde, car il est un **enjeu pour la Francophonie dans son ensemble**, pour les politiques de coopération en matière éducative menées tant au niveau bilatéral qu'au niveau européen, mais surtout pour les Etats africains.

Ce projet a le soutien de l'OIF et de différents Africains, mais n'a recueilli, pour le moment, aucun engagement de financement de leur part. Le Sommet de la Francophonie de Dakar sera peut-être l'occasion de donner un élan à ce projet, qui ne peut se réaliser sans financements extérieurs.

III. DES MOYENS LIMITÉS POUR CONFORTER CETTE STRATÉGIE

Le tableau ci-dessous récapitule l'exécuté 2012, 2013, le budget 2014 et sa projection d'exécution à mi-année et les prévisions 2015. Il correspond aux résultats consolidés de TV5 Monde et de ses filiales américaines et argentines¹.

¹ Toutefois, il convient de souligner que les ressources figurant dans ce tableau n'incluent pas les dotations des États francophones partenaires pour libérer les droits de diffusion de leurs programmes nationaux qui sont gérés par leurs radiodiffuseurs nationaux respectifs. Les gouvernements partenaires déclarent globalement allouer 8,1 M€ à TV5 hors budget en 2014.

<i>en millions d'euros</i>	2012 (réalisé)	2013 (réalisé)	2014 (budget)	2014 (projection)	2015 (avant-projet)
TOTAL RESSOURCES	109,87	108,65	109,02	108,89	109,12
CONTRIBUTION PUBLIQUES	98,04	98,64	99,91	99,91	99,91
France *	75,03	75,03	76,23	76,23	76,23
Partenaires francophones	23,01	23,61	23,68	23,68	23,68
<i>Fédération Wallonie-Bruxelles</i>	7,65	7,80	7,74	7,74	7,74
<i>Suisse</i>	7,64	7,86	7,99	7,99	7,99
<i>Canada</i>	4,68	4,82	4,82	4,82	4,82
<i>Québec</i>	3,04	3,13	3,13	3,13	3,13
AUTRES RESSOURCES	11,83	10,01	9,11	8,98	9,21
Recettes commerciales	11,46	9,64	8,76	8,68	8,91
<i>Publicité Parrainage</i>	4,20	2,50	2,50	2,50	2,60
<i>Recettes de distribution</i>	7,26	7,14	6,26	6,18	6,31
Produits financiers	0,31	0,27	0,25	0,20	0,20
Autres ressources non commerciales	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10
<i>Contributions volontaires Etats africains</i>	0,00	0,10	0,10	0,10	0,10
<i>Autres</i>	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DEPENSES	109,76	108,60	109,02	108,87	109,12
COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES	76,90	76,32	77,46	77,28	77,99
<i>Dépenses de programmes</i>	57,96	55,60	58,30	58,35	58,44
<i>Dépenses techniques de fabrication des signaux</i>	18,95	20,72	19,16	18,93	19,55
FRAIS DE DIFFUSION ET DE DISTRIBUTION	24,34	23,36	23,42	23,08	22,78
COÛTS GÉNÉRAUX, FONCTIONS SUPPLÉMENTAIRES, TAXES (dont taxe sur les salaires) ET FRAIS FINANCIERS	7,93	8,09	8,14	8,20	8,35
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0,58	0,83	0,00	0,31	0,00

A. L'ANALYSE DES COMPTES DE L'ANNÉE 2013

L'année 2013 est une période de transition entre deux plans stratégiques, celui de 2009-2012 et celui adopté fin novembre 2013 pour la période 2014-2016, mais également sur le plan opérationnel avec le changement du dispositif technique qui structure l'activité de production et de diffusion de la chaîne¹. C'est également la première année de mise en œuvre de la nouvelle convention d'entreprise, signée par l'ensemble des organisations représentatives du personnel fin décembre 2012.

Le budget initial prévoyait un déficit prévisionnel initial de 0,42 M€, compte tenu du caractère atypique de cet exercice. Grâce à une gestion rigoureuse de ses dépenses et à une évolution positive de ses ressources propres, l'équilibre a bien été atteint à la clôture de l'exercice 2013².

¹ En raison de l'obligation légale, en application du droit des marchés public.

² La SA TV5 Monde dégage un résultat net légèrement positif de 23K€. Les budgets des filiales ont également été exécutés à l'équilibre, et le groupe présente un résultat net consolidé de 50 K€.

A. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2014

1. Le budget 2014

Le budget initial 2014 s'équilibre à 105,46 M€ en ressources et dépenses (+0,9% par rapport au réalisé 2013). Le budget consolidé avec les filiales américaines représente 109,02 M€, soit +0,3% par rapport au réalisé 2013¹. Il s'appuie sur le plan d'affaires associé au plan stratégique 2014-2016.

Après un premier semestre d'activité, les prévisions de réalisation annuelle restent à l'équilibre².

B. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2015

Sur la base du maintien en 2015 des contributions de ses gouvernements bailleurs de fonds, TV5 Monde s'est fixé comme objectif d'absorber les glissements et ajustements inéluctables de ses dépenses (dont la prise en charge en année pleine des coûts de maintenance de son dispositif technique), de façon à maintenir son activité, et de poursuivre en année pleine les développements inscrits dans son plan stratégique 2014-2016 initiés en 2014.

Le résultat net de l'exercice 2015 est prévu à l'équilibre.

1. Des ressources peu dynamiques

a) Les ressources publiques : une stabilité sur la durée du plan stratégique

La France a prévu de maintenir sa contribution à hauteur de 76,23 millions d'euros³, conformément aux engagements du plan stratégique.

¹ Les ressources des filiales, constituées du produit des abonnements, diminuent en apparence, d'une part en raison des taux de change et surtout en raison d'une modification dans la prise en compte des recettes de distribution par satellite aux États-Unis: jusqu'en 2013, les produits apparaissaient pour leur montant brut et la part de l'opérateur (50%) figurait en coûts de satellite; désormais, les abonnements sont pris en compte pour leur montant net.

² Les filiales TV5 USA et TV5 Argentina présentent des prévisions d'équilibre budgétaire pour 2014.

³ En 2014, la France a augmenté sa contribution de 1,6% (+1,2 M€) avec la volonté de corriger le déséquilibre intervenu de 2008 à 2013. Durant cette période, la subvention française est restée stable à 73,5 M€ (ce montant correspond à la dotation versée par AEF après déduction de la taxe sur les salaires : 1,5 million d'euros), alors que les partenaires francophones ont poursuivi leur opération de rééquilibrage des financements en frais communs qui s'est achevée en 2012. En 2013, les partenaires francophones ont augmenté leurs contributions de 1,9% à 2,9% selon les pays, Globalement, les contributions des partenaires non français ont progressé de près de 65% entre 2008 et 2013 ; en conséquence, à l'inverse de la situation prévalant avant 2011, la France se trouvait en retrait par rapport aux autres gouvernements bailleurs de fonds. Le système du financement par neuvièmes des frais communs a connu ainsi un déséquilibre défavorable à la France. Cette stagnation de la contribution française a des effets directs sur l'acquisition de programme français.

Pour ce faire, 77 834 205 euros sont inscrits au programme 847 « TV5 Monde », cette dotation inclut en effet la taxe sur la valeur ajoutée acquittée sur le montant de la contribution à l'audiovisuel public.

A ce stade, il n'est pas prévu d'accroissement du montant des dotations des partenaires francophones dont le montant était de de 23,68 millions d'euros¹ en 2014.

Pour l'exercice 2015, TV5 Monde devra absorber par des ressources propres ou des économies supplémentaires le glissement des prix et des salaires.

b) Les ressources commerciales : un effritement depuis 2012

Les ressources commerciales sont constituées de recettes de publicité et parrainage et de recettes de distribution³, et sont affectées au financement des frais communs.

Si elles paraissent globalement en progression de 13% depuis 2008², ce résultat appréciable ne doit pas pour autant dissimuler un effritement sensible de ces résultats depuis 2012 :

- les recettes de publicité et de parrainage passent de 4,2 millions d'euros à 2,5 en 2014, soit une baisse de 40,5%
- les recettes de distributions de 7,26 millions d'euros à 6,18 en 2014, soit une baisse de 14,9%³.

¹ Le Québec et le Canada ont maintenu leurs contributions au niveau de 2013. La Fédération Wallonie-Bruxelles dont la contribution 2013 était resté stable malgré une contribution supplémentaire exceptionnelle de 0,1 M€, a augmenté sa contribution de base de 0,66% en 2014. La Suisse a décidé de verser une contribution additionnelle "fléchée" en faveur des productions propres multilatérales de TV5 Monde proposées dans le plan stratégique, cette contribution additionnelle représentant 1,6% de sa contribution de base, à l'instar de l'augmentation de la dotation française. Elle n'a toutefois pas d'impact sur la valeur de référence la contribution de base des frais commun de l'ensemble des partenaires.

² À méthodologie constante, la progression réelle est de 29,2%. Du fait d'une modification de méthode de prise en compte des abonnements au bouquet satellite aux États-Unis depuis 2014, elle ressort à 13%. Jusqu'en 2013, les produits apparaissaient pour leur montant brut et la part de l'opérateur (50%) figurait en coûts de satellite ; désormais, les abonnements sont pris en compte pour leur montant net, impliquant une diminution de 0,9 M\$ des charges et des produits.

³ Même si une partie de cette baisse résulte de la modification de méthodologie, sur une base retraitée, la baisse reste de l'ordre de 4,8%. Une partie peut aussi provenir des variations des taux de change, les contrats étant souvent conclus en devise locale. Globalement, elle est sensiblement conforme au budget en monnaies locales, mais leur contre-valeur en euros, dans l'exécution budgétaire consolidée, est impactée par la dépréciation des devises vis-à-vis de l'euro et les dévaluations constantes de certaines monnaies, comme le peso argentin pour les ressources de la filiale TV5 Argentina.

(1) Un marché publicitaire de plus en plus concurrentiel : des perspectives réduites d'accroissement des ressources

(a) Un marché atone sauf pour les nouveaux médias

Les perspectives de croissance du marché publicitaire de référence¹ pour TV5 Monde sont faibles, en raison des facteurs suivants :

- le chiffre d'affaires publicitaire réalisé jusqu'en 2012 pour près de la moitié sur la France a connu une forte érosion avec la création de nouvelles chaînes gratuites, conséquence du passage à la TNT. TV5 Monde, absente de la TNT, mode de réception dominant, se trouve marginalisée, y compris dans les offres câble-satellite, où les chaînes de la TNT sont mieux positionnées.
- l'incertitude du marché publicitaire international, en difficulté depuis plus de 2 ans, engendre un déplacement des budgets vers les marques « leaders », les chaînes d'information, les chaînes anglophones, ou Eurosport ;
- la marge résiduelle de progression en Afrique où les performances de TV5 Monde ont permis un fort accroissement des recettes² est limitée du fait de la concurrence accrue de chaînes publiques ou privées en langue locale, panafricaines ou internationales. De nouvelles chaînes familiales ou d'information sont d'ailleurs sur le point d'être lancées dans les prochains mois³ (attirées par le fort développement économique de ce continent).
- **Seules les recettes publicitaires sur le site Internet constituent le gisement le plus dynamique. Elles ont fortement augmenté en 2013 (+29% entre 2012 et 2013) notamment grâce à la mise en place de nouveaux formats publicitaires attractifs et représentent 8% environ du chiffre d'affaires publicitaire contre 6% en 2012. Elles devraient atteindre 10% en 2014.**

(b) La stabilisation des ressources constitue dès lors un résultat appréciable

L'année 2014 devrait toutefois permettre a minima de stabiliser les recettes au niveau réalisé en 2013 (2,5 M€)⁴, conformément aux prévisions budgétaires. Pour 2015, il est prévu un accroissement très limité des recettes publicitaires (0,10 million d'euros).

(c) La recherche d'une plus grande efficacité dans la commercialisation des espaces publicitaires

La publicité et le parrainage font l'objet d'un contrat de régie avec France Télévisions Publicité dont l'échéance est prévue au 31 décembre 2015.

¹ Environ 80% des espaces vendus sur les antennes de TV5 Monde proviennent d'écrans publicitaires « classiques » (spots TV) et 20% de parrainage d'émissions.

² +20% entre 2012 et 2013, ce qui porte la part provenant du continent à 41% du chiffre d'affaires publicitaires total en 2013.

³ A+, Africanews, Gulli...

⁴ En l'absence de minimum garanti, les recettes nettes réalisées en 2013 se sont établies à 2,5 M€, en léger retrait (-1,76%) par rapport aux recettes réalisées en 2012 hors minimum garanti.

Cette régie, dont France Télévisions, actionnaire de référence de TV5 Monde¹ est l'actionnaire et le principal client, est en mesure de faire bénéficier la chaîne de commercialisation publicitaire « couplée » des espaces vendus autour de ces mêmes programmes, particulièrement pour le marché français.

À l'international, une équipe de 8 personnes, dont 5 sont en charge de la vente, ainsi qu'un réseau de 27 agents dans le monde travaillent à la commercialisation des espaces de TV5 Monde ainsi que de ceux de ses autres clients (France 24, Deutsche Welle, DSTV, ...). L'agrégation de TV5 Monde avec France 24 augmente également l'efficacité des dispositifs publicitaires proposés par FTP notamment en Afrique, au Maghreb et en Europe.

TV5 Monde a également renouvelé sa convention exclusive avec France Télévisions Publicité pour la commercialisation de ses plateformes numériques (sites de rattrapage de programmes, applications mobiles et TV connectées).

(2) Des recettes de distribution qui s'effritent depuis 2012

Compte tenu des faibles perspectives de croissance des ressources publicitaires, TV5 Monde a développé de longue date une stratégie de distribution visant à accroître ses ressources, lesquelles avec une progression de plus de 49% entre 2008 et 2013, représentent désormais plus de 70% des ressources commerciales. Toutefois, ces ressources ont perdu leur dynamique en raison de l'évolution du marché, les opérateurs se trouvant en position dominante en raison de l'abondance de l'offre de programmes (voir supra p. 75).

Les objectifs de ressources de distribution pour 2014 sont en ligne avec les réalisations 2013, aux écarts de change et aux modes de comptabilisation près (voir supra p. 90), avec un montant de 6,18 M€ et **la prévision de recettes pour 2015 s'établit à 6,31 M€.**

TV5 Monde s'est toujours efforcée de développer la distribution la plus large, en privilégiant son positionnement dans les offres basiques des distributeurs, ayant pour principe de ne pas payer pour être distribuée, ce positionnement impliquait une absence de rémunération de la part des distributeurs (câble, satellite, IPTV), ceux-ci prenant en charge les coûts de bande passante. Cependant, la chaîne s'est adaptée aux pratiques des différents marchés et perçoit des rémunérations des opérateurs lorsqu'elle est distribuée par des services accessibles moyennant une rémunération versée par les téléspectateurs.

Ainsi, la distribution sur les Amériques s'est effectuée en mode crypté et payant dès le départ. Le marché payant le plus important se situe aux États-Unis (5,3 M\$ en 2013 ; 4,5 M\$ prévus en 2014, suite au changement de méthode de comptabilisation).

TV5 Monde perçoit également une rémunération de la part des câblodistributeurs d'Amérique latine : 0,6 M€ en 2013.

¹ France Télévisions est redevenue depuis plus d'un an l'actionnaire de référence de TV5 Monde, détenant 49% de ses titres, et son président, celui de son conseil d'administration

En Asie, le signal TV5 Monde Pacifique, lancé en septembre 2009, est venu compléter le signal Asie sur la zone. Avec l'arrivée successive du sous-titrage en japonais en décembre 2009, puis du coréen en novembre 2010, la chaîne a pu progresser de façon significative en termes de distribution, mais également de recettes d'abonnements. Les recettes ont atteint 0,4 M€.

En Europe, profitant de la mutation de la distribution analogique vers le numérique, TV5 Monde s'efforce de négocier le reversement d'une rémunération par les opérateurs, en particulier lorsque la chaîne est commercialisée dans des offres optionnelles payantes, voire dans les offres numériques. TV5 Monde a ainsi, en 2013, perçu plus de 1,4 M€ d'abonnements en provenance des réseaux européens.

TV5 Monde a commencé à signer des accords avec certains agrégateurs qui fournissent des services aux hôtels en contrepartie d'une rémunération par chambre : 103 K€ en 2013.

Enfin, TV5 Monde perçoit, dans certains des pays où elle est distribuée, des versements au titre du droit voisin du diffuseur pour la câblodistribution (0,52 M€ en 2013).

Les recettes liées aux développements non-linéaires sont encore, à ce stade, très embryonnaires (72 K€ en 2013).

2. Les dépenses

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

TV5 Monde a mené à bien la migration de son dispositif technique de production, post-production et diffusion de ses antennes et de ses services numériques, dans les délais impartis et en respectant des budgets alloués.

Ce dispositif technique doit permettre à la chaîne de relever ses défis actuels et futurs (diffusion en HD, développement des chaînes thématiques, multiplication des offres numériques, sécurisation et gestion des métadonnées,..). Il est doté d'avancées technologiques uniques au monde compte tenu des spécificités de la chaîne (nombre de signaux, nombre de langues de sous-titrage ...) et est particulièrement innovant dans les domaines de la supervision et du prédictif. L'investissement ne trouvera tout son intérêt que si le signal HD est retransmis sur toute la chaîne de diffusion jusqu'au téléspectateur.

(1) Le financement du projet

TV5 Monde ne disposant pas de la trésorerie nécessaire pour financer ses investissements, la chaîne a lancé un appel d'offres auprès d'établissements de crédit, et a conclu un contrat prévoyant une solution de préfinancement des investissements suivis, lors de la recette définitive des matériels, d'une opération de cession-bail (lease back).

Ce contrat porte sur un montant d'investissements de 17,07M€ ; les loyers cumulés sur 60 mois totalisent 18,2 M€ soit une charge annuelle de

3,64 millions d'euros. Le coût financier global représente donc 1,13 M€ sur 5 ans, soit 226 K€ par an.

À l'issue des 5 ans, TV5 Monde pourra racheter l'ensemble de ces investissements pour un euro symbolique et pourra ainsi continuer à utiliser les matériels encore performants ou choisir de les remplacer au fur et à mesure de leur usure ou de leur obsolescence, sans plus devoir procéder à une refonte totale du dispositif.

La mise en place du nouveau dispositif a également généré des travaux importants dans le bâtiment, pour lui permettre d'être installé et rodé tout en maintenant les anciennes installations en activité. Ces travaux, pour leur partie pérenne, ont représenté 2,4 M€ d'investissements supplémentaires, que l'entreprise a financés sur sa trésorerie et qui font l'objet d'un amortissement sur 10 ans.

Le coût annuel de base des prestations est de 5 M€, avec indexation annuelle en juin, chaque année.

Les coûts de maintenance en année pleine (2015) représentent 1,49 M€, leur montant étant limité à 0,94 M€ du fait de la garantie sur les matériels en première année (mi-2013/mi-2014).

Les autres investissements nécessaires à la poursuite de l'activité de l'entreprise et leur renouvellement représentent environ 2 M€ par an en moyenne. Ils sont financés sur la trésorerie de TV5 Monde et leurs coûts d'amortissement sont prévus dans le budget de fonctionnement de l'entreprise.

(2) Une stratégie de diffusion complexe à orchestrer dans les années à venir

Depuis septembre 2013, les émissions propres comme les signaux sont produits en haute définition. Or la diffusion ou distribution d'une chaîne numérique en HD nécessite une capacité technique et/ou bande passante 5 fois supérieure à celle d'une chaîne numérique SD. Les coûts d'une telle distribution peuvent être entièrement à la charge de TV5 Monde, partagés avec le distributeur local ou pris en charge par celui-ci.

Dans leur rapport pour avis sur le projet de loi de finances pour 2014, vos rapporteurs s'inquiétaient de la capacité de l'entreprise à assumer le financement de cette transition¹. Au vu des résultats, il semble que celle-ci se déroule de façon assez fluide mais qu'elle bute sur des limites physiques et financières.

¹ Rapport pour avis 2014 p. 83 - <http://www.senat.fr/rap/a13-158-10/a13-158-10.html>

À ce jour, TV5 Monde est distribuée en HD **en France** par l'opérateur Free ; Orange et Numéricable devraient basculer la chaîne en HD fin 2014, et Canalsat en 2015. Ces opérateurs reprenant directement le signal en sortie de régie, cette bascule en HD ne suppose pas de coûts satellitaires additionnels pour la chaîne.

S'agissant du signal TV5 **Maghreb-Orient**, il est distribué en HD depuis mars 2014, sur le satellite Arabsat (Il faut, de plus, prévoir un acheminement direct vers le satellite Nilesat, qui reste en SD, et qui, jusqu'ici récupérait le signal depuis Arabsat an.). Sur l'**Asie**, depuis avril le signal est distribué sur le satellite Measat et la bascule du signal TV5 Monde **Pacifique** est prévue en septembre 2014 sur le satellite Intelsat. Au total, les surcoûts sont de l'ordre de 0,7 M € mais susceptibles de variations de change, les contrats étant libellés en \$.

Aux **États-Unis**, le réseau Charter diffuse en HD la chaîne généraliste depuis le 2 juin 2014 et le passage en HD de la chaîne enfant est prévue en septembre. La plateforme satellitaire Dishnetwork devrait basculer TV5 Monde États-Unis en HD fin 2014 - début 2015. Les surcoûts annuels liés à la diffusion en HD aux États-Unis sont estimés à 160 K€ mais pris en charge par la filiale américaine.

À cela, s'ajoutent les coûts de l'amortissement d'un nouveau MUX HD et de l'installation de nouveaux décodeurs HD chez certains câblodistributeurs.

Les contraintes budgétaires et la réalité des marchés ne permettent pas pour le moment de distribuer en HD d'autres chaînes de TV5 Monde¹. Le processus de migration totale à la HD des 257 millions de foyers TV qui reçoivent actuellement l'une ou plusieurs des chaînes du groupe s'étalera vraisemblablement sur 5 à 8 ans, période pendant laquelle TV5 Monde devra être en mesure de continuer à rendre disponible à la distribution la totalité de ses chaînes à la fois en SD et en HD².

TV5 Monde devra donc en 2015 assumer le financement en année pleine des capacités satellites et liaisons basculées en HD au cours de l'année 2014 pour les chaînes diffusées au Maghreb-Orient (depuis mars 2014), sur une partie de l'Asie (depuis avril 2014), sur la zone Pacifique (septembre 2014), sur les États-Unis (chaîne généraliste et chaîne enfants en septembre 2014 sur certains réseaux câblés, et fin 2014- début 2015 sur le bouquet satellite), soit un montant de l'ordre de 0,7 M€. L'essentiel des distributeurs français auront également basculé le signal France-Belgique-Suisse en HD d'ici la fin 2014.

¹ Par ailleurs, l'enveloppe de 320 K€ prévue à l'origine pour la bascule de la chaîne TV5 Monde Amérique latine en HD est redéployée pour financer le nouveau signal à destination du Brésil (1,75M de foyers abonnés et 200 K€ de recettes facturées) en raison de modifications réglementaires instaurées dans ce pays qui impose à la chaîne francophone de diffuser un volume d'heures de programmes issus de la production indépendante brésilienne. La chaîne a mis en place un décrochage local, dans le cadre d'un dispositif réversible, afin que les représentants des États bailleurs de fonds puissent se prononcer sur la poursuite de cette expérimentation lors de la réunion de novembre 2014.

² Pour basculer en HD un des satellites couvrant chacune des zones encore totalement desservies en SD, (l'état du marché ne permettant pas encore d'envisager une bascule de l'ensemble de la flotte), il conviendrait de pouvoir y consacrer un budget supplémentaire d'environ 1,1 M€ (ce montant est une évaluation dans la mesure où nous n'avons pas procédé aux appels d'offres nécessaires, le sujet n'étant pas d'actualité, faute de moyens).

Ce faisant la tendance observée de baisse des coûts de diffusion et de distribution¹ devrait se poursuivre en 2015 (22,78 M€² inscrits au budget contre 23,42 au budget initial pour 2014 et 23,08 en projection de réalisation³).

b) Les dépenses de personnel ont été correctement maîtrisées

Incluses dans tous les postes du budget, elles représentent 29,2% des dépenses totales de l'entreprise.

<i>En millions €</i>	2010 (réalisé)	2011 (réalisé)	2012 (réalisé)	2013 (réalisé)
DEPENSES DE PERSONNEL : toutes catégories : CDI, CDD, pigistes et intermittents (inclus dans le coût des émissions)	28,85	30,09	30,71	31,75
EFFECTIFS MOYENS ANNUELS ETP	374,2	391,1	404,8	396,1
PERMANENTS CDI	241,5	245,9	247,9	247,0
NON PERMANENTS	132,7	145,2	156,9	149,1
CDD	22,9	29,5	36,8	26,1
<i>Intermittents</i>	76,8	81,3	84,3	85,4
<i>Pigistes</i>	33,0	34,5	35,9	37,6

NB : Dans le cadre de l'harmonisation des méthodes avec les autres sociétés de l'audiovisuel public et au sein-même de TV5 Monde entre les différentes catégories de personnel, le calcul des ETP pour les personnels non-permanents a été aligné sur celui des permanents, soit sur une base de 187 jours par an depuis 2013. Les effectifs des années précédentes ont été recalculés selon la même méthode afin de permettre de mesurer l'évolution.

Les effectifs sont stables, autour de 255 ETP, les recrutements venant combler les départs. Mais on assiste depuis plusieurs années à un accroissement des emplois non permanents.

Les dépenses de personnel ont été correctement maîtrisées. Le total des rémunérations, charges sociales et charges fiscales assises sur les salaires n'a pas présenté de distorsion importante par rapport au budget au cours des exercices 2013 et 2014⁴.

Un plan de réduction de la précarité sur 3 ans a été engagé sur la base de la « transformation » de 24 postes au titre de 2014. Un bilan sera

¹ La tendance s'explique principalement par la diminution significative des redevances payées aux réseaux câblés allemands du fait du passage de l'analogique au numérique desdits réseaux (-0,7M€), ainsi que par une économie attendue sur le satellite destiné à l'Europe Francophone, dans le cadre de l'appel d'offres en cours de lancement.

² Y compris le coût de diffusion, de distribution et de marketing de la chaîne « Art de vivre » en préparation.

³ S'agissant de la projection de réalisation 2014, en plus de l'économie sur la distribution en Allemagne, elle est réduite prorata temporis des lancements échelonnés de la HD sur les différents territoires.

⁴ En dépit des coûts exceptionnels induits par les formations au nouveau dispositif HD et à la double activité nécessaire à la réalisation des tests tout en assurant la production dans l'ancien standard.

effectué après cette première phase d'intégrations en juin 2015. Les incidences budgétaires ne pourront être appréhendées que dans le cadre d'un budget rectificatif en cours d'année.

c) Les autres dépenses : la nécessité de réaliser des économies

Pour maintenir son activité et mettre en œuvre les objectifs de son plan stratégique dans un contexte de faible croissance de ses ressources, TV5 Monde est tenue de procéder par redéploiements internes et de poursuivre une politique d'économies sur ses frais de fonctionnement.

Au-delà des économies liées aux synergies avec le Groupe France Télévisions, l'équilibre du budget 2014 reposait notamment sur deux principaux chantiers d'économies : l'un concernant les dépenses de sous-titrage, l'autre concernant la renégociation des loyers.

(1) Synergies avec les radiodiffuseurs partenaires

(a) Avec France Télévisions, actionnaire de référence

Au sein des pistes d'économies recherchées par TV5 Monde, les synergies avec France Télévisions comptent parmi les plus significatives. L'association de TV5 Monde aux appels d'offres de France Télévisions peut lui permettre de réaliser des économies importantes¹. Par ailleurs, ce rapprochement permet une plus grande fluidité pour l'alimentation de TV5 Monde en programmes et un resserrement des relations avec France Télévisions Publicité pour la commercialisation des antennes et des offres numériques.

(b) Avec France Médias Monde

S'agissant des synergies entre TV5 Monde et France Médias Monde, elles sont explorées chaque fois que la nature internationale des entreprises les rend pertinentes, tout en évitant l'écueil des redondances de programmes entre TV5 Monde et France 24 qui pourraient conduire à l'éviction de l'une ou l'autre chaîne par les opérateurs de distribution. Un accord-cadre prévoyant les principaux champs de coopération et les règles de « bonne conduite » a été préparé par les responsables des deux entreprises et est en phase d'approbation par les comités d'entreprise et conseils d'administration respectifs.

¹ Les résultats de l'appel d'offres, réalisé en commun, relatif à l'hébergement et à la bande passante sur Internet, permettent de dégager une économie de l'ordre de 20 K€ par mois, voire plus selon le niveau de consommation des vidéos par les internautes du site. Les contrats de transports (transport aérien, location de voitures) mais aussi de location de photocopieurs permettent de bénéficier aussi de meilleures conditions du fait de l'adossement au Groupe France Télévisions. D'autres chantiers d'économies sur les services d'achats ont vocation à être développés au fur et à mesure des opportunités et des dates de fin de contrats.

C'est ainsi qu'à budget constant, France 24 et TV5 Monde ont mis en place un dispositif très complet de mesures d'audience communes (*Africascope, Maghréboscope*)¹. Ces synergies concernent également les mesures d'audience Internet, qui viennent de faire à nouveau l'objet d'un appel d'offres commun.

D'autres appels d'offres communs ont été menés (assurances, revue de presse) et seront recherchés chaque fois qu'ils permettront aux deux sociétés de réaliser des économies.

Ces synergies sont également recherchées sur le terrain, lorsque les équipes des deux entreprises sont appelées à couvrir les mêmes événements ; elles essayent, dans la mesure du possible, de mutualiser les moyens de production et de transmission nécessaires pour en partager et donc en réduire les coûts pour chacune d'elles.

(c) Avec les chaînes partenaires : le développement de synergies éditoriales

Les synergies avec les chaînes partenaires concernent également les productions propres de la chaîne multilatérale et se sont considérablement développées au cours de ces derniers mois, notamment dans le cadre de la nouvelle tranche d'information francophone « "64' le monde en français" »². Le lancement de la nouvelle météo internationale en fournit un autre exemple³.

(2) La renégociation du loyer du siège

L'autre chantier d'économies déterminant pour TV5 Monde est celui de la renégociation du loyer de ses locaux. Cette renégociation est devenue possible, à compter de 2013, dans le cadre de l'article L.145-39 du Code de Commerce, dans la mesure où les indexations annuelles depuis la signature du contrat de bail ont atteint et même dépassé le seuil de 25% visé dans cet article. Compte tenu de l'attitude peu ouverte à la négociation du propriétaire, TV5 Monde l'a assigné en justice. La chaîne estime que ce contentieux a toutes les chances de se conclure en sa faveur et de conduire à une économie substantielle.

En attendant, les économies espérées n'ont pas été prises en compte dans les prévisions annuelles 2014 réalisées à mi-année et la chaîne a décalé

¹ La souscription à l'étude paneuropéenne EMS fait également l'objet d'une négociation commune depuis plusieurs années.

² Au-delà des sujets fournis, les rédactions des chaînes partenaires interviennent quotidiennement en direct. C'est notamment grâce aux investissements très significatifs des chaînes partenaires, et notamment de Radio Canada et de la RTS, que TV5 Monde a pu mettre en œuvre sa nouvelle offre d'information à budget quasiment constant.

³ Elle sera fabriquée en studio virtuel à Marcinelle, en Belgique, par une filiale de la RTBF. Cette nouvelle météo, actualisée 7 fois par jour (au lieu de 5 précédemment), avec des bulletins davantage ciblés par rapport aux heures de grande écoute des différentes antennes régionalisées, sera produite avec une économie de l'ordre de 50 K€ par an par rapport à l'actuelle. Elle comportera par ailleurs un focus quotidien sur un point particulier de l'évolution climatique de la planète, en soutien et illustration de la Conférence Paris Climat2015.

une partie des dépenses prévues¹. Une économie similaire a été anticipée dans la construction du budget 2015.

(3) Mises en concurrence et appels d'offres

TV5 Monde met à profit toutes les occasions de remettre en concurrence ses prestataires.

Les appels d'offres réalisés dans le cadre du nécessaire renouvellement de son dispositif global de production, post-production et diffusion, ont permis à la chaîne de se doter d'un dispositif beaucoup plus performant et évolutif dans une enveloppe budgétaire équivalente à celle de l'ancien dispositif.

Des appels d'offres sur ses prestations d'entretien de l'immeuble, de sécurité et gardiennage (économie de 9%, malgré des prestations étendues), et d'accueil (économie de 24%), lui ont fait réaliser des économies et permettent de contenir les coûts de fonctionnement de la chaîne, tout en améliorant les performances et, le plus souvent, en élargissant le périmètre des prestations.

La mise en concurrence la plus significative lancée par TV5 Monde concerne ses prestations de sous-titrage multilingue (voir infra p. 103). C'était l'un des chantiers majeurs de recherche d'économies pour garantir son équilibre budgétaire en 2014. L'objectif que s'était fixé la chaîne a été atteint: à volume et qualité constante, c'est près d'un million d'euros d'économies que TV5 Monde pourra réaliser en année pleine.

d) Les dépenses liées aux programmes

Les coûts pour la mise à l'antenne évoluent de 76,9 M€ en 2012 à 76,3 M€ en 2013 et 77,3 M€ en projection 2014².

Le montant du coût prévisionnel de la grille des programmes est fixé pour 2015 à 77,99 millions d'euros (+0,9%) mais cette augmentation est absorbée principalement par les dépenses techniques de fabrication des signaux 19,55 M€ contre 18,93 en 2014 (+3,2%) alors que les dépenses de programmes (58,44 M€) ne progressent pratiquement pas. A ressources constantes, compte tenu de la nécessaire absorption des indexations contractuelles sur les contrats de prestations, des glissements et ajustements inéluctables (salaires et charges, impôts et taxes), des effets en année pleine

¹ Économies sur les frais de diffusion-distribution évoqués à la question précédente et au report à l'année suivante du lancement de l'émission événementielle prévue dans le plan stratégique.

² Ils représentent plus de 70% des dépenses totales de la chaîne. Ils sont constitués pour l'essentiel de coûts communs et non divisibles pour l'ensemble des signaux, chaque grille supplémentaire se faisant à coût marginal, et dans une moindre mesure de coûts particuliers à certaines grilles. La grille présentant les coûts dédiés les plus importants étant celle destinée à l'Afrique, qui bénéficie de productions et d'achats de programmes africains.

des nouveaux contrats (maintenance en année pleine du nouveau dispositif technique (+ 0,7M€), satellites et liaisons HD) et de nouvelles émissions, le simple maintien des dépenses de programmes en procédant à des redéploiements constitue déjà un défi.

Celui-ci est rendu possible d'une part, grâce aux économies significatives sur les tarifs des prestations de sous-titrage. Les coûts de programmes sont également impactés à la baisse en 2015 du fait de l'absence de Sommet de la Francophonie. La nouvelle météo mise à l'antenne à la rentrée 2014 est également moins onéreuse que la précédente (tout en étant plus performante et mieux adaptée à la régionalisation des signaux).

(1) L'enveloppe consacrée à la grille des programmes

En 2014, Les moyens supplémentaires de la chaîne et les économies réalisées, ont permis de lancer de nouvelles émissions culturelles, de poursuivre la nouvelle offre d'information et d'augmenter les moyens consacrés aux contenus numériques, comme prévu dans le plan stratégique, tout en finançant, la couverture du Sommet de la Francophonie de Dakar.

Dans le domaine éditorial, les nouveaux développements chiffrés dans le plan stratégique concernent :

- l'amortissement du nouvel habillage antenne, mis en onde fin 2013 ;
- le lancement en septembre 2014 d'un nouveau magazine culturel hebdomadaire, « *200 millions de critiques* », pour débattre de l'actualité culturelle internationale francophone ;
- le lancement de la grande émission événementielle francophone, prévu pour 2015.

De plus, la chaîne poursuit par redéploiement budgétaire, la refonte de son offre francophone d'information, qui comprend notamment la production d'un grand journal francophone quotidien « *64 minutes, le monde en français* » et qui s'appuie sur les contributions éditoriales accrues des rédactions de ses chaînes partenaires francophones. Elle contribue également à la diplomatie économique en consacrant une session hebdomadaire de son journal de l'économie aux entreprises exportatrices françaises et soutient la promotion du tourisme en France et dans les pays francophones au travers des rubriques culturelles quotidiennes au sein de ses journaux, comme dans sa programmation généraliste (magazines, documentaires).

Le continent africain représentant plus que jamais une priorité géostratégique, TV5 Monde a renforcé l'information africaine avec un allongement de 50% de la durée du Journal Afrique en soirée; elle a aussi lancé un nouveau magazine de société mensuel « *Africanités* ».

S'agissant de la politique numérique, TV5 Monde prévoit : le lancement de nouveaux contenus multimédias, le renforcement de l'accessibilité multi-supports ou « responsive design » des offres (réseaux sociaux, mobilité, TV connectées, ...), en cours de développement, le lancement de langues de sous-titrage sur les offres de vidéos en ligne avec, en premier lieu, l'introduction du français suivi de l'arabe et la poursuite du chantier sur les métadonnées, stratégique pour le référencement et pour permettre de créer les leviers d'audience.

(2) Un nouveau développement éditorial : une chaîne « Art de Vivre »

L'avant-projet de budget 2015 présenté à la réunion des représentants des gouvernements bailleurs de fonds fin novembre à Bruxelles, inclut le financement, par redéploiement interne à hauteur de 1,8 M€, d'une chaîne thématique « *Art de vivre* » à destination, dans un premier temps, des zones Asie (Chine, notamment), Pacifique et Maghreb/Orient. Ce projet devra s'autofinancer au moins pour une large part en 2016 date à laquelle il conviendra de s'interroger sur sa poursuite¹.

Sauf à ce que la France, principal bénéficiaire de ce projet en termes de promotion du tourisme et d'exportation du savoir-faire et des produits français, consente à maintenir son financement, **il faudra tirer les leçons de l'expérimentation, mais il n'est pas impossible que ce projet soit générateur à terme de ressources propres. Il participe en tous cas aux efforts de soutien de notre diplomatie économique et au rayonnement de la France à travers des activités qui constitue un pôle d'excellence. À ce titre, il mérite nos encouragements.**

(3) Les coûts spécifiques relatifs aux programmes français

Les coûts spécifiques relatifs aux programmes français : extension mondiale des droits des programmes de France Télévisions, acquisitions de droits mondiaux de diffusion de cinéma, fiction, documentaire, programmes jeunesse, spectacles vivants, ainsi que les droits sportifs (hors France-Belgique-Suisse), représentent une enveloppe globale de 13,4 M€.

Cependant, 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. TV5 Monde permet ainsi de démultiplier l'impact des investissements que chacun des gouvernements consent pour son audiovisuel national².

TV5 Monde est, par essence, le produit de synergies avec ses chaînes partenaires, y compris pour ses productions propres, et l'information en particulier.

Les chaînes partenaires françaises ne disposant pas de droits à l'international sur les programmes de stock (cinéma, fictions, documentaires,

¹ TV5Monde met en œuvre un dispositif réversible dans un délai d'une année pour le déploiement de ce projet. En effet, il n'est en effet pas possible de modéliser des ressources propres prévisionnelles de distribution et/ou de publicité qui ne sont envisageables que si nous disposons déjà d'une chaîne et d'un réseau de distribution à valoriser dans le cadre des discussions avec les opérateurs et les annonceurs.

² À titre d'exemple, le journal télévisé de 20 h de France 2, - qui n'a pas à proprement parler de valeur marchande, car aucune autre chaîne ne l'achèterait - mais qui représente un coût de l'ordre de 35 M€, fait partie de la grille de TV5 Monde mais pas de son budget. Il en va de même de toutes les productions de France Télévisions et des chaînes partenaires reprises par TV5 Monde.

programme jeunesse), TV5 Monde doit les acquérir sur le marché (pour un montant de l'ordre de 10 millions d'euros chaque année). Elle acquiert également des droits sportifs pour environ 3,3 millions d'euros. Les autres États libèrent les droits de leurs programmes nationaux gérés par leurs radiodiffuseurs respectifs. Ces frais spécifiques représentent un apport hors budget de la société de l'ordre de 8,1 millions d'euros.

En revanche, 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 coûts liés à l'extension de droits à l'international des programmes de France Télévisions sont également à sa charge et représentent environ 1 million d'euros.

(a) Évolution des frais spécifiques français destinés aux acquisitions de programme français

Évolution des frais spécifiques français destinés aux programmes								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2009	2014/2009
Frais spécifiques destinés aux programmes français (en M€)	12,8	13,4	14,4	13,4	13,1	13,39	+ 0,59	+4,6%

L'enveloppe consacrée aux coûts des programmes français est demeurée relativement stable depuis 2008 malgré la hausse des prix du marché des programmes qui entraîne mécaniquement une baisse quantitative des acquisitions.

En 2014, elle se répartit comme suit :

- coûts d'extension à l'international des programmes de flux de France Télévisions mis à disposition: 0,96 M€.
- coût des personnels affectés à la gestion de l'approvisionnement des grilles en programmes de France Télévisions : 0,21 M€.
- rémunérations des ayants-droit français sur les diffusions d'œuvres de fiction : 1,2 M€.
- droits de retransmissions sportives (encore accessibles à la chaîne) et coûts de production correspondant : 3,31 M€.
- droits de diffusion des œuvres françaises de cinéma, fiction, documentaire, programmes jeunesse, spectacle vivant, etc. (droits de sous-titrage inclus) pour alimenter les 8 signaux régionaux et TV5 Québec Canada : 7,72M€.

De fait, la France n'a pas encore totalement rattrapé son retard de financement des frais communs depuis 2013 par rapport aux autres partenaires. Le comblement de ce retard représenterait 0,7 M€.

(b) Dotations acquittées par les gouvernements partenaires

Le tableau ci-dessous récapitule les dotations des gouvernements partenaires, d'une part au titre des frais communs 2014 gérés par TV5 Monde, d'autre part au titre des frais spécifiques non gérés par TV5 Monde.

Concernant ces dotations hors budget de TV5 Monde, elles correspondent aux montants annoncés en 2013 ; les montants 2014 n'ont pas été officiellement annoncés, mais sont en principe reconduits d'une année sur l'autre. On notera que, s'agissant du Canada et du Québec, ces montants incluent les dotations allouées à TV5 Québec Canada, pour respectivement 2,63 M€ et 0,98 M€.

Financements partenaires non Français		
<i>en M€</i>	Budget de TV5 Monde	Hors Budget de TV5 Monde
Fédération Wallonie-Bruxelles	7,74	1,04
Suisse	7,99	1,69
Canada	4,82	3,72
Québec	3,13	1,63
Total	23,68	8,08

(4) Les dépenses de sous-titrage

Les dépenses de sous-titrage ont été en augmentation constante depuis 2010 : 5,39 millions d'euros en 2010, 6,26 millions d'euros en 2011 et 6,50 millions d'euros prévus en 2012 avec les effets en année pleine du vietnamien et du polonais¹. Néanmoins, cette politique trouve des limites en termes financiers. C'est la raison pour laquelle en 2013, la chaîne a dû renoncer au sous-titrage en polonais, réalisant une économie de 0,6 M€.

En outre, elle a procédé, fin 2013, à une remise en concurrence de ses prestations de sous-titrage, afin de réaliser des économies. Les nouveaux contrats signés, dont le principal prend effet au 2^e trimestre 2014, permettront à la chaîne, à volume et nombre de langues constants, de réduire de près d'un million d'euros son budget en année pleine, tout en incluant son obligation de sous-titrage pour sourds et malentendants sur le signal diffusé en France.

(a) Des perspectives limitées par la contrainte financière

Afin de répondre à la demande d'augmentation des volumes horaires sous-titrés par les opérateurs de distribution et compte tenu de l'impossibilité de doubler le budget du sous-titrage, la chaîne a inscrit a minima dans son plan stratégique 2014-2016, l'ajout de sous-titres dans des cases-antenne ciblées en fonction des marchés pour environ 2 heures par semaine.

TV5 Monde prévoit également d'étendre certaines langues existantes à de nouveaux territoires, comme le russe sur l'Asie centrale (signal Asie), ou l'anglais sur les Caraïbes anglophones (signal Amérique latine).

Enfin, la chaîne, au sein de ses développements dans le domaine du numérique, s'apprête, dès la fin du déploiement du nouveau dispositif

¹ Ceci représente une progression de la dépense de 76% depuis 2009 à mettre en relation avec la progression de 180% du volume horaire. Le coût moyen de l'heure sous-titrée est passé de 10,3 € à 6,5 € (-37%).

technique sur le non-linéaire, à introduire le sous-titrage sur ses offres en ligne, en commençant par expérimenter le sous-titrage en français et en arabe¹ sur ses programmes disponibles en rattrapage et en VAD gratuite.

(b) Le souhaitable

Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique 2014-2016, TV5 Monde a identifié plusieurs langues de sous-titrage supplémentaires qu'elle souhaiterait développer :

- le mandarin, pour la Chine et les locuteurs de chinois de la diaspora (plus de 1,3 milliard de locuteurs au total). Il convient de rappeler que TV5 Monde est la seule chaîne francophone disposant d'une licence de diffusion en Chine et que les autorités chinoises envisagent de permettre à TV5 Monde une extension de ses conditions de licence, avec une commercialisation possible de son programme ;
- le bahasa dans ses 2 versions (indonésienne et malaise), ou à défaut l'indonésien (245 millions d'habitants et la possibilité de commercialiser le signal sous-titré), est également considéré comme prioritaire ;
- le turc permettrait d'augmenter l'audience auprès des 5 millions de foyers connectés en Turquie, et auprès des nombreux turcophones de Chypre, des Balkans et d'Asie centrale, ainsi que des nombreux Turcs installés en Europe occidentale (en Allemagne notamment).

L'ensemble de ces nouveaux développements représente un coût supplémentaire annuel de près de 2 M€ que le plan stratégique 2014-2016 ne permet pas de financer à ce stade.

*
* *

TV5 Monde sera vraisemblablement en mesure, grâce aux économies réalisées, à ses perspectives de maintien des ressources propres, et à la remise à niveau de la contribution française en 2014, de mettre en œuvre une majorité des développements prévus par le plan stratégique.

Reste à savoir si elle pourra dégager en 2015 et surtout en 2016 des marges de manœuvre suffisantes pour financer les nouveaux projets inscrits dans le plan stratégique 2014-2016.

Pour 2015, le montant des mesures non financées s'élèvent à 1,3 M€ (0,4 M€ pour la HD, 0,7 M€ pour le sous-titrage, et 0,2 M€ pour le multimédia). Pour 2016, le montant de l'impasse est plus conséquente puisqu'elle atteint 4,55 M€ dont 2,9 M€ de projets non financés (1 M pour la HD, 1,70 pour le sous-titrage et 0,2 pour le multimédia) et, beaucoup plus inquiétant 1,65 M€ pour le financement de mesures lancées en 2014 et 2015.

¹ Langues pour lesquelles il n'y a pas de géoblocage imposé par les conditions de distribution.

Les mesures non mises en œuvre sont principalement la bascule d'un des satellites sur l'Europe, l'Europe francophone, l'Amérique latine et l'Afrique d'une part, et les projets de lancements de nouvelles langues de sous-titrage, ainsi que l'introduction de toutes les langues existantes sur le non-linéaire. Par ailleurs, si le mandarin n'est pas introduit sur la chaîne généraliste Asie, il doit l'être dans le cadre de la chaîne thématique Art de Vivre, financée par redéploiement, dont le lancement est prévu en 2015.

Pour 2016, les projections budgétaires réalisées en 2013, au moment de l'adoption du plan, faisaient apparaître, à ressources constantes, un manque de financement global du budget 2016 de 1,65M€, dans la mesure où la chaîne devrait, pour cette 3^{ème} année du plan, autofinancer l'ensemble de ses glissements et faire face de nouveau à la couverture du Sommet de la francophonie 2016 et à des événements importants comme les élections aux États-Unis. Grâce à la politique d'économies sur les frais de fonctionnement (et notamment grâce aux deux grands chantiers qu'auront été les renégociations des loyers et des dépenses de sous-titrage, et à un accroissement des ressources propres, ce déficit prévisionnel, à périmètre équivalent, devrait être réduit de façon significative.

Ceci laisse présager des exercices tendus voire douloureux ou à défaut d'une dynamique retrouvée des ressources propres et d'économies qui impacteront de façon plus conséquente le fonctionnement même de l'entreprise, TV5 Monde devra réduire ses ambitions en matière de programmes ou de diffusion.

TITRE IV : MEDI 1

Médi 1 est une radio généraliste franco-marocaine dont la programmation est principalement orientée vers l'information internationale et le divertissement. 50% de sa grille est diffusée en français. Elle est la seconde radio généraliste la plus écoutée au Maroc.

Medi 1 est principalement diffusée à partir du centre émetteur de Nador situé dans le Nord-Est du Maroc en ondes longues et en ondes courtes, mais aussi en modulation de fréquence, par Internet (en Real Audio) et par satellite. Elle couvre ainsi l'ensemble du bassin méditerranéen ouest, c'est-à-dire le grand Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie, Mauritanie ainsi qu'une partie de la Libye).

Elle est la seconde radio la plus écoutée au Maroc avec 3,6 millions d'auditeurs par semaine. Le rendez-vous le plus important pour l'antenne est le point d'informations de mi-journée, qui représente jusqu'à 50% de part d'audience. Medi 1 bénéficie également d'une bonne part d'audience en Algérie avec 39% d'audience cumulée hebdomadaire.

La radio Médi 1 est éditée par la société Radio Méditerranée Internationale (RMI), détenue à 51% par le Maroc, et à 49% par la France par l'intermédiaire de la Compagnie Internationale de Radio et de Télévision (CIRT)¹.

RMI est dirigée par un conseil d'administration composé de quatre membres dont un administrateur français rattaché au ministère des Affaires étrangères qui représente l'Etat.

La CIRT et RMI sont liées par une convention signée en 2010, qui définit le cadre du suivi des activités de RMI par la CIRT, et garantit le volume de programmes français diffusés sur Médi 1.

Cette convention prévoit ainsi que « *RMI s'engage à fournir à la CIRT ses comptes annuels avant le 30 juin de l'année suivant l'exercice concerné et avant le 15 novembre de chaque année, les informations nécessaires à l'élaboration du budget prévisionnel* ». La convention stipule également que « *RMI s'engage à diffuser 50% de ses programmes en français* ».

Une subvention était jusqu'en 2014 inscrite au programme 115 «Action audiovisuelle extérieure» de la mission «Médias, livre et industries culturelles» au profit de Médi 1 par l'intermédiaire la CIRT. La CIRT a pour mission de recruter et de mettre à disposition de Médi 1 des journalistes français qui disposent ainsi d'un contrat de travail de droit français. Ces personnels mis à disposition sont au nombre de 15. Leurs rémunérations sont prises en charge grâce à la subvention susvisée.

¹ La CIRT est une filiale à 100% de la SOFIRAD, société en liquidation gérée par le Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique.

En projet de loi de finances 2015, aucune ressource publique n'est destinée à la CIRT. L'absence de dotation publique pourra être absorbée par la CIRT grâce à la vente de ses parts dans la société Régie 3¹ dont le produit couvrira l'intégralité des coûts de fonctionnement de la société.

Toutefois, à partir de 2016, la dotation publique française en faveur de la CIRT sera rétablie à hauteur de 1,6 M€ afin de couvrir le coût des rémunérations des journalistes français mis à disposition de la radio marocaine. Suite de la suppression du programme 115 « Action audiovisuelle extérieure » dans le cadre du PLF 2015, les ressources publiques allouées à la CIRT à partir de 2016 devraient être portées par le programme 334 « Livre et industries culturelles » au sein de la même mission.

¹ Régie 3 est une régie publicitaire qui commercialise les espaces publicitaires de Médi 1 (10% de son chiffre d'affaires) et de 2M (90% de son chiffre d'affaires), la seconde chaîne de télévision publique marocaine. Début 2013, la CIRT et Radio Méditerranée Internationale(RMI) possédaient respectivement 35% et 65% du capital de Régie 3. Le 19 août 2013, une convention de cession par la CIRT de sa participation dans la société Régie 3 a été signée par RMI et par la CIRT. Cette convention de cession prévoit le rachat de 35% du capital de Régie 3 par RMI pour 1,9 M€.

CONCLUSION

Vos rapporteurs prennent acte avec satisfaction de la poursuite de la stabilisation de l'audiovisuel extérieur et de la clarification des modalités de son financement qui permettent à France Médias Monde et à TV5 Monde de développer un véritable projet d'entreprise fondé sur un COM et un plan stratégique.

S'agissant de la présentation des crédits pour 2015, ils se félicitent de l'effort de présentation du programme annuel de performance qui distingue désormais les crédits affectés à FMM et ceux affectés à TV5 Monde au sein de deux programmes.

Ils se félicitent que dans un contexte budgétaire difficile, le financement par la contribution à l'audiovisuel public permette de consolider les montants de ressources sur lesquels ont été construits les documents stratégiques des deux entreprises.

Ils considèrent toutefois que les opérateurs, compte tenu de la stagnation en euros constants des ressources publiques depuis 2012, lesquelles constituent l'essentiel de leurs ressources, éprouveront quelques difficultés à exécuter dans de bonnes conditions les missions qui leur sont confiées et à financer leurs programmes d'investissement pour produire en HD, investissement indispensable pour maintenir à terme leur place sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Cela introduit d'emblée une incertitude entre les ambitions affichées dans le COM de FMM et notamment dans le plan stratégique de TV5 Monde et les capacités des entreprises à les mettre en œuvre.

A défaut de la redéfinition d'une trajectoire financière qui ne sera pas simple à obtenir dans le cadre de la répartition du produit de la contribution à l'audiovisuel public dans la mesure où les deux entreprises sont des « Lilliputiens » par rapport aux autres sociétés de programmes et que leur poids en termes d'audience nationale et de budget de production ne leur donne que de faibles leviers d'influence, ou d'un assouplissement du cadre de leurs missions, pour leur permettre de développer leurs ressources propres¹, c'est à une redéfinition de leurs missions et à une limitation de leurs ambitions auxquelles il faudra se résoudre. Cette perspective est d'ores et déjà inscrite en filigrane. Il faudra toute la vigilance des ministères de tutelle et notamment celui des affaires étrangères dont vos rapporteurs regrettent la trop faible implication², mais aussi de la représentation

¹ Diffusion sur le territoire national, assouplissement des règles imposées en matière de publicité et de parrainage plus favorable, effort des diplomates pour obtenir des clauses de « must carry » dans les pays de la francophonie.

² Dans son rapport public pour 2013, la première recommandation de la Cour des Comptes pour l'audiovisuel extérieur est : « désigner le ministère des affaires étrangères comme le principal

nationale pour sauvegarder ces leviers importants de l'influence et du rayonnement de la France et de la Francophonie.

Vos rapporteurs, l'un appartenant à la majorité, l'autre à l'opposition, partagent largement cette analyse. Pour autant, ils en tirent une appréciation différente.

Mme Joëlle Garriaud-Maylam estime qu' « eu égard aux enjeux, si la France veut être présente dans cette bataille de l'influence, il faut renforcer les opérateurs de l'action audiovisuelle extérieure. Les propositions budgétaires demeurent insuffisantes ». En conséquence, elle préconise l'abstention.

M. Philippe Esnol considère que dans un contexte économique difficile, la progression -fût-elle limitée- de la dotation de FMM est un point positif, que les allocations des financements publics aux deux sociétés sont en phase avec les trajectoires financières du contrat d'objectifs et de moyens pour l'une, du plan stratégique, pour l'autre, que les sociétés ont fait des efforts de modernisation, mais aussi d'économies internes et qu'elles cherchent à collecter des ressources propres plus efficacement. En conséquence, il propose un avis favorable à l'adoption des crédits.

EXAMEN EN COMMISSION

La commission a examiné le présent rapport pour avis lors de sa réunion du 18 novembre 2014, sous la présidence de M. Christian Cambon, vice-président.

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

M. Aymeri de Montesquiou. – Qu'en est-il des initiatives du secteur privé ? J'observe qu'un certain nombre de chaînes internationales, notamment américaines, sont des chaînes privées. N'est-il pas envisageable que les entreprises françaises s'impliquent davantage ?

Mme Joëlle Garriaud-Maylam, co-rapporteur pour avis - Le secteur privé en France est très frileux en la matière, il y a quelques projets notamment du groupe Canal Plus, mais, il faut bien le reconnaître, l'essentiel est porté par le secteur public. Ce serait pourtant une excellente chose.

M. Jacques Legendre. – Je voudrais approuver deux observations. La diffusion de RFI sur l'ensemble territoire national, rendrait un immense service notamment à tous les doubles nationaux.

Il faut rappeler lors du prochain sommet de la Francophonie, les engagements qui ont été pris en matière de diffusion, en effet, ce serait faire perdre beaucoup de l'intérêt de ces sommets si les engagements qui y sont pris ne sont pas suivis d'effets. Je souhaiterais que l'on prenne la parole fortement dans ce sens.

M. Jean-Pierre Raffarin, président. – La question du financement de l'audiovisuel extérieur se pose, car les budgets sont contraints. À terme, si l'on veut avoir une ambition forte, il me semble que nous devrions réfléchir, dans ce domaine comme dans d'autres, en matière d'ingénierie financière, à la façon d'associer les entreprises privées. Nous devons en effet faire face à une concurrence forte et nous n'avons pas véritablement les moyens de mettre en œuvre une communication puissante. Cela vaut également pour le débat culturel et pour la francophonie, on voit bien que paradoxalement la CCTV chinoise diffuse en français et donc joue cette carte d'avenir. L'enjeu appelle sans doute des modes de financement dans le futur autres que des financements publics traditionnels.

La Commission donne un avis favorable à l'adoption des crédits inscrits au Compte de concours financiers : « avance à l'audiovisuel public » pour ce qui concerne les programmes 844 « France Médias Monde » et 847 « TV5 Monde », les sénateurs des groupes de l'UMP et de l'UC-UDI s'abstenant.

ANNEXE I - PERSONNES AUDITIONNÉES

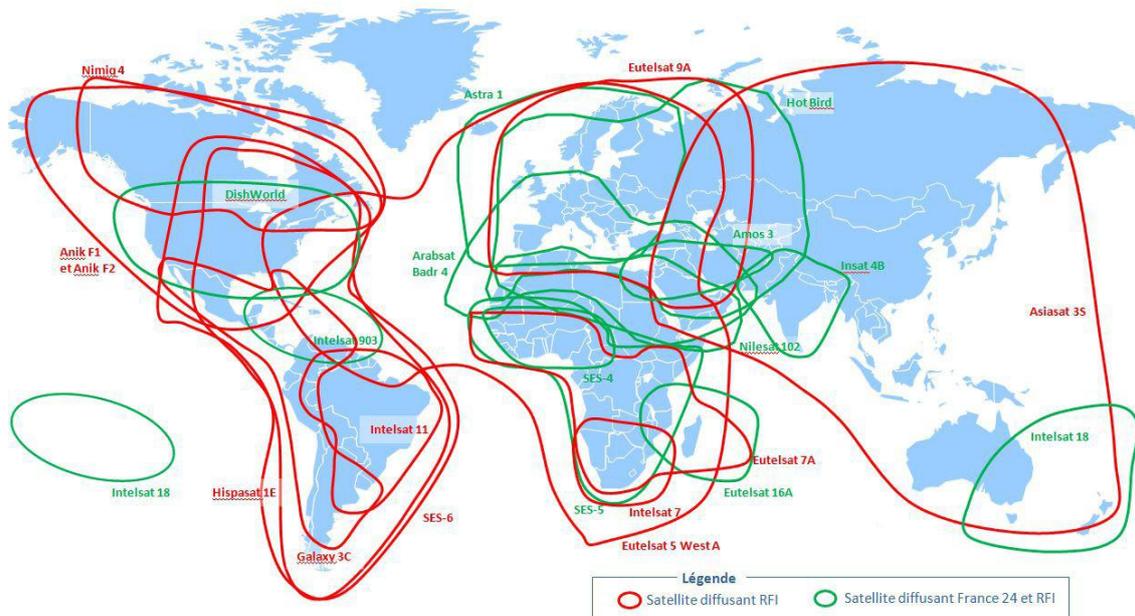
29 octobre 2014

Mme Laurence Franceschini, directrice générale des médias et des industries culturelles au ministère de la culture et de la communication

<http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20141027/etr.html#toc4>

ANNEXE II - DIFFUSION DE RFI ET DE FRANCE 24

RFI

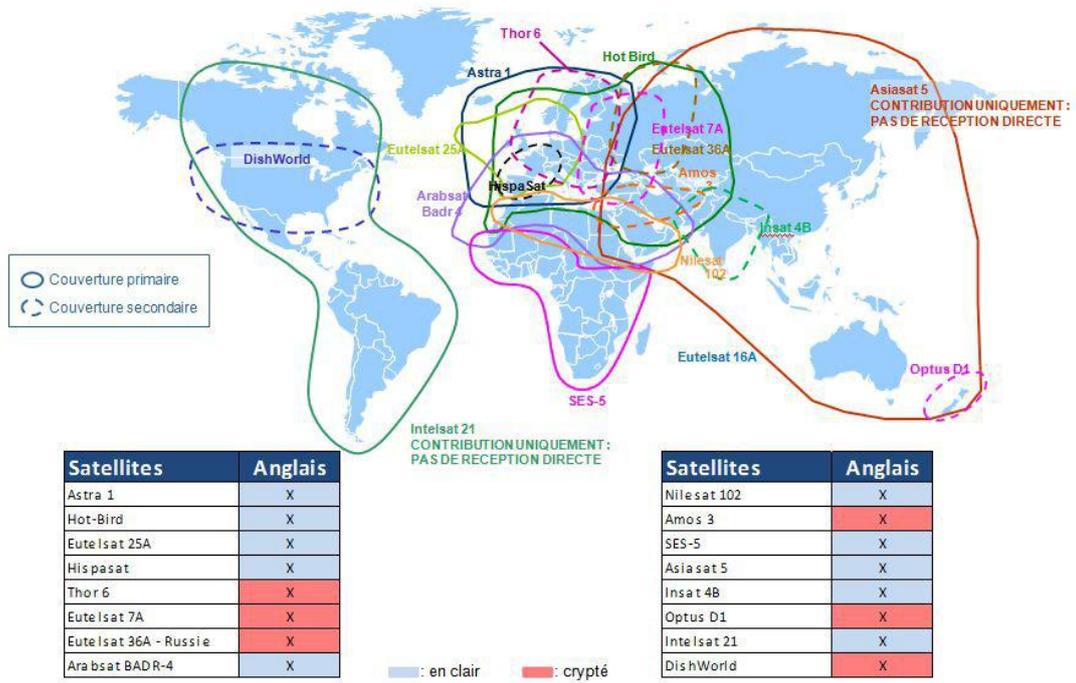


Diffusion primaire	Contribution bande C	DTH	Flux *
Europe			
Hot-Bird		X	2
Eutelsat 9A		X	12
Afrique du Nord - Moyen-Orient			
Arabsat BADR-4		X	2
Nilesat 102		X	1
Afrique subsaharienne - Océan indien			
SES-5		X	2
Eutelsat 5 West A	X		8
Eutelsat 16A - Océan Indien		X + TNT Outremer	1
Asie - Pacifique			
Asiasat 3S	X		3
Intelsat 18 - Polynésie		X + TNT Outremer	1
Intelsat 18 - Nlle Caléd.		X + TNT Outremer	1
Amériques			
SES-6	X		2
Anik F1	X		1
Hispasat 1E		X	3
Intelsat 903 - Caraïbes / Guyane		X + TNT Outremer	1

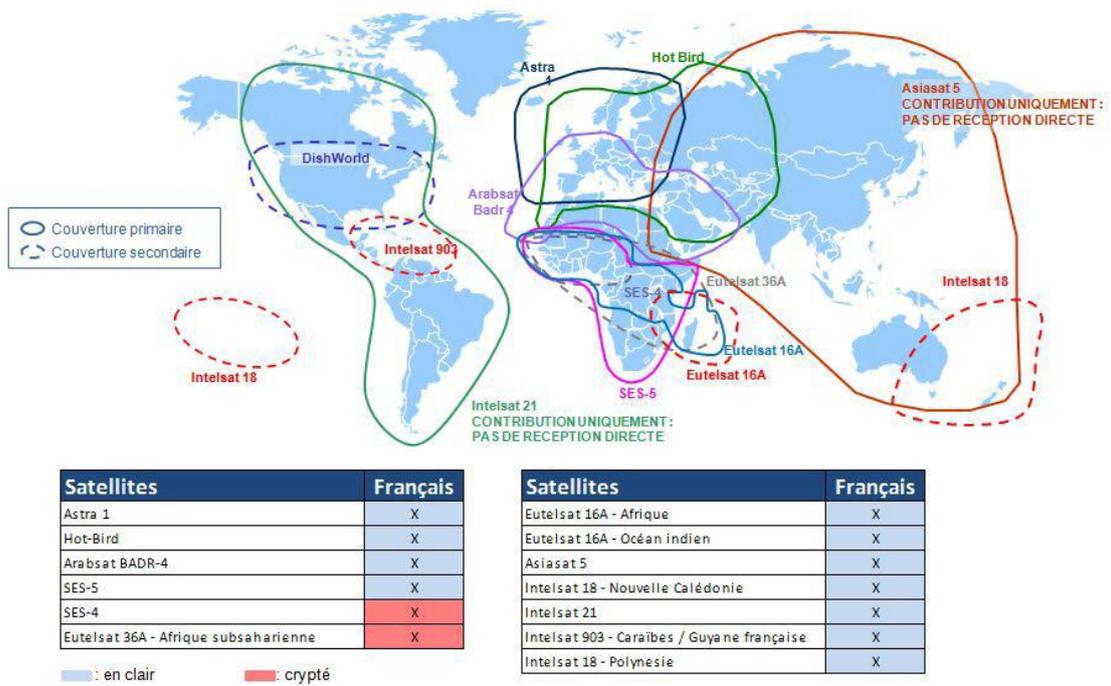
Diffusion secondaire	Opérateurs	Flux *
Europe		
Astra 1	Canal Sat	2
Afrique du Nord - Moyen-Orient		
Amos 3	Yes TV	1
Afrique subsaharienne - Océan indien		
SES-4	Canal Sat Afrique	2
Eutelsat 7A	Sentech	2
Intelsat 7	DSTV	1
Amériques		
DishWorld	Dish	1
Anik F2	Shaw Direct	1
Nimiq 4	Bell Sat	1
Intelsat 11	Sky Brazil	1
Galaxy 3C	DirecTV Lat.Am.	1

* : Nombre de flux incluant MCD et Ordispace

France 24 en anglais



France 24 en français



France 24 en arabe

