

N° 166

---

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2015-2016

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 19 novembre 2015

## 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 2016, 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, Mmes Nathalie Goulet, Josette Durrieu, Michelle Demessine, MM. Xavier Pintat, Gilbert Roger, Robert Hue, Mme Leïla 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, MM. Gaëtan Gorce, Alain Gournac, Mme Sylvie Goy-Chavent, MM. Jean-Pierre Grand, Jean-Noël Guérini, Claude Haut, 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, Raymond Vall.

**Voir les numéros :**

**Assemblée nationale (14<sup>ème</sup> législ.) : 3096, 3110 à 3117 et T.A. 602**

**Sénat : 163 et 164 à 170 (2015-2016)**



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>LES PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOS RAPPORTEURS POUR AVIS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>LA CONTRAINTE BUDGÉTAIRE LIMITE LE DÉVELOPPEMENT DES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR .....</b>	<b>11</b>
<b>I. LE PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2016 S'INSCRIT DANS LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LA LOI DE PROGRAMMATION DES FINANCES PUBLIQUES 2015-2017 .....</b>	<b>11</b>
<b>A. LE PROJET DE LOI DE FINANCES DÉPOSÉ À L'ASSEMBLÉE NATIONALE .....</b>	<b>11</b>
<b>B. LE PROJET DE LOI DE FINANCES VOTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE .....</b>	<b>12</b>
<b>C. L'EXAMEN AU SÉNAT DE LA PREMIÈRE PARTIE DE LA LOI DE FINANCES .....</b>	<b>13</b>
<b>II. LA DOTATION RÉSERVÉE À L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR REPRÉSENTE 8,46% DES CRÉDITS .....</b>	<b>13</b>
<b>A. UNE DOTATION EN TRÈS LÉGÈRE PROGRESSION .....</b>	<b>13</b>
<b>B. UN FINANCEMENT EXCLUSIF PAR DES RESSOURCES ISSUES PRINCIPALEMENT DE LA CONTRIBUTION À L'AUDIOVISUEL PUBLIC .....</b>	<b>14</b>
1. <i>Un mode de financement qui ne devrait pas avoir de conséquences sur la politique éditoriale .....</i>	<b>14</b>
2. <i>Des ressources théoriquement mieux assurées .....</i>	<b>14</b>
3. <i>Des conséquences sur la trésorerie des entreprises et en 2016 sur leur régime fiscal .....</i>	<b>15</b>
4. <i>Une dotation limitée qui conditionnera les ambitions affichées .....</i>	<b>15</b>
5. <i>A défaut de vouloir agir sur le taux, une évolution de l'assiette de la contribution à l'audiovisuel public devient indispensable .....</i>	<b>17</b>
<b>PROGRAMME 844 - FRANCE MÉDIAS MONDE - UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT FREINÉE PAR LA FAIBLESSE DES RESSOURCES NOUVELLES .....</b>	<b>19</b>
<b>I. UNE STRATÉGIE MISE EN ŒUVRE EN 2014 ET 2015, EN S'APPUYANT LARGEMENT SUR DES ÉCONOMIES DE GESTION .....</b>	<b>19</b>
<b>A. LE RAPPORT D'EXÉCUTION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS EN 2014 .....</b>	<b>19</b>
1. <i>Les objectifs de programmes .....</i>	<b>19</b>
2. <i>Les objectifs de distribution .....</i>	<b>20</b>
3. <i>Les objectifs de notoriété et d'audience .....</i>	<b>21</b>
4. <i>Les objectifs de gestion .....</i>	<b>22</b>
<b>B. LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS EN 2015 .....</b>	<b>23</b>
1. <i>La négociation du futur accord d'entreprise .....</i>	<b>24</b>

2. La consolidation et l’optimisation des grilles et des contenus des antennes .....	24
3. Le développement de la politique linguistique.....	24
4. Le sous-titrage de deux journaux télévisés quotidiens à destination des sourds et malentendants .....	24
5. La rationalisation de la distribution et de la diffusion des différents médias de FMM .....	25
6. La poursuite du développement des nouveaux médias.....	26
7. L’accompagnement des virages technologiques avec notamment la nécessaire transition vers la production TV en haute définition.....	26
8. Une gestion sous contrainte forte .....	26
<b>C. LE BILAN DE L’EXÉCUTION BUDGÉTAIRE EN 2014 ET EN 2015 .....</b>	<b>27</b>
1. Le bilan de l’exécution budgétaire 2014.....	27
2. L’exercice budgétaire 2015 .....	30
<b>II. 2016, UNE ÉQUATION BUDGÉTAIRE COMPORTANT DE TROP NOMBREUSES INCONNUES .....</b>	<b>32</b>
<b>A. UN CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE MOYENS 2016-2020 QUI TARDE A ÊTRE PUBLIÉ .....</b>	<b>32</b>
<b>B. DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2016 TROP INCERTAINES .....</b>	<b>34</b>
1. Les produits d’exploitation : une appréciation plus réaliste des ressources disponibles .....	35
2. Une appréciation très incertaine des charges d’exploitation .....	39
3. Un équilibre en fin d’exercice 2016 compromis.....	47
<b>PROGRAMME 847 - TV5MONDE, FRAGILISÉE PAR UNE CYBERATTAQUE .....</b>	<b>51</b>
<b>I. UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT EN BONNE VOIE DE RÉALISATION JUSQU’EN AVRIL 2015.....</b>	<b>51</b>
<b>A. LE PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016 .....</b>	<b>51</b>
1. Des objectifs raisonnablement ambitieux .....	52
2. Un cadre financier qui laisse sans financement certains objectifs .....	53
<b>B. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE .....</b>	<b>54</b>
1. Les objectifs en matière de distribution .....	54
2. Les objectifs en matière éditoriale .....	62
3. Un « média global » .....	63
3. Préparer l’avenir en renforçant les relations avec l’Afrique.....	67
<b>II. UNE SITUATION FINANCIÈRE DURABLEMENT DÉGRADÉE PAR LES CONSÉQUENCES DE LA CYBERATTAQUE D’AVRIL 2015 .....</b>	<b>71</b>
<b>A. L’ANALYSE DES COMPTES DE L’ANNÉE 2014 .....</b>	<b>73</b>
1. Les ressources .....	73
2. Les dépenses .....	73
<b>B. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L’ANNÉE 2015 .....</b>	<b>75</b>
1. Situation avant la cyberattaque du 8 avril 2015 .....	75
2. La cyberattaque du 8 avril 2015 .....	76
3. Conséquences financières de l’attaque informatique d’avril 2015 .....	77
<b>C. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L’ANNÉE 2016.....</b>	<b>79</b>
1. Les ressources de TV5Monde seront largement utilisées en 2016 pour le financement de dépenses « inéluctables » .....	80

---

2. La réalisation des objectifs du plan stratégique 2014-2016 aura également un impact financier si elle est effective.....	81
3. Les ressources restent incertaines et ne pourront couvrir à la fois l'augmentation inéluctable des charges d'exploitation et la poursuite des objectifs du plan stratégique 2014-2016, déjà sous-financés.....	83
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>87</b>
<b>EXAMEN EN COMMISSION.....</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXE I - AMENDEMENT PRÉSENTÉ PAR MME JOËLLE GARRIAUD-MAYLAM.....</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXE II - PERSONNES AUDITIONNÉES .....</b>	<b>93</b>



## LES PRINCIPALES OBSERVATIONS DE VOS RAPPORTEURS POUR AVIS

Dans le projet de loi de finances voté par l'Assemblée nationale, les ressources publiques aux opérateurs de l'audiovisuel public s'élèvent à 3,791 milliards d'euros. Elles sont, depuis cette année, financées par le compte d'avances à l'audiovisuel public dont les ressources proviennent pour l'essentiel de la « redevance », dont le taux augmente de 1 €, et marginalement par affectation d'une partie du produit de la taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques. Ces ressources progressent globalement de 1% par rapport à 2015. Leur faible dynamisme devrait engager le Gouvernement à conduire une réflexion sur l'évolution de la contribution à l'audiovisuel public.

Au sein de cette masse dont France Télévisions reçoit les 2/3, **les opérateurs de l'audiovisuel extérieur ne reçoivent que 8,46%**. **France Médias Monde** qui opère les chaînes de télévisions France 24, Radio France International et MCD, radio en langue arabe diffusée au Moyen-Orient et en Afrique du nord **reçoit 244 millions d'euros (+0,8%)** et **TV5Monde** la chaîne de télévision francophone, commune avec la Suisse, la Belgique et le Canada, **76,9 millions d'euros (+0,9%)**.

Les deux opérateurs au prix d'économies drastiques sur leur fonctionnement ont été en mesure d'améliorer leurs résultats de diffusion et d'audience, d'améliorer leurs programmes, de financer la modernisation de leurs équipements, notamment le passage en haute-définition de leurs outils de production et de diffusion, de se développer sur les nouveaux médias électroniques tout en présentant des comptes en équilibre en fin d'exercice.

**Ils sont donc entrés dans une phase de consolidation qui devait leur permettre de poursuivre leur développement, mais ils voient s'ouvrir devant eux une période très incertaine.**

La première, France Médias Monde, parce que le Gouvernement, malgré des avertissements de votre commission, n'a pas été en mesure d'arrêter des choix clairs sur ses ambitions et de boucler son contrat d'objectifs et de moyens avant les arbitrages budgétaires. **Cette situation a pour conséquence de solliciter l'approbation des crédits de la mission sans connaître ni les objectifs stratégiques du contrat, ni sa trajectoire financière et de ne présenter qu'un budget d'attente qui risque de s'avérer insuffisant pour financer les quelques mesures nouvelles susceptibles de consolider les positions acquises avec succès depuis 2013 et ne permettra pas de lancer de nouveaux projets de développement.** L'année 2016, première année d'exécution, sera une année neutralisée au cours de laquelle, sauf attribution bien improbable de ressources en cours d'exercice, elle poursuivra ses activités sans nouvel élan.

**La seconde, parce que victime d'une cyberattaque majeure le 8 avril dernier, elle devra limiter ses ambitions et ne sera pas en mesure de réaliser la totalité des objectifs fixé par son plan stratégique 2014-2016 sans redéploiement affectant la qualité de ses programmes et l'étendu de sa diffusion.** Au-delà de l'intervention efficace de l'ANSSI lors de la cyberattaque, ni la France, ni ses partenaires n'ont pris l'initiative de convoquer rapidement une réunion des organes de supervision afin de revoir les objectifs du plan stratégique 2014-2016 à l'aune de ces circonstances nouvelles, ni envisager de se comporter comme des réassureurs de leur opérateur pour lui permettre de poursuivre son développement.

**Ces opérateurs ont plus que jamais, dans le contexte actuel, une importance stratégique pour porter la parole de la France et les valeurs de la République à l'étranger, valeurs partagées au sein de la Francophonie, mais aussi également s'agissant des radios et télévisions opérées par France Médias Monde, sur le territoire national en appui aux politiques publiques destinées à maintenir la cohésion sociale en renforçant le pluralisme face à des médias étrangers ou nationaux qui peuvent être porteurs d'autres valeurs. Ils convient donc de les conforter.**

**Vos rapporteurs estiment nécessaire de compléter leur financement pour 2016 et proposent en conséquence d'apporter 2 millions d'euros au programme 844 et 2 millions d'euros au programme 847 et de retirer 4 millions d'euros au programme 841.**

*La Commission a adopté un amendement en ce sens. En conséquence, et sous réserve de son adoption par le Sénat, 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 « TV5Monde ».*



---

Mesdames, Messieurs,

Aux termes de son précédent contrat d'objectifs et de moyens (2013-2015) et à mi-parcours d'un plan stratégique 2014-2016, les deux sociétés en charge de l'action audiovisuelle extérieure de la France, France Médias Monde et TV5Monde, entrées dans une phase de stabilisation et de consolidation qui devait leur permettre de poursuivre leur développement de manière plus efficace, voient s'ouvrir devant elles une période incertaine.

La première parce que le Gouvernement, malgré des avertissements de vos co-rapporteurs, n'a pas été en mesure d'arrêter des choix clairs sur ses ambitions et de boucler son contrat d'objectifs et de moyens avant les arbitrages budgétaires. L'année 2016, premier année d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens sera une année neutralisée au cours de laquelle, sauf attribution bien improbable de ressources en cours d'exercice, elle poursuivra ses activités sans nouvel élan.

La seconde, parce que victime d'une cyberattaque majeure le 8 avril dernier, elle a limité ses ambitions pour consacrer l'essentiel de ses ressources nouvelles à la reconstruction son outil de production et de diffusion, que sa consolidation se poursuivra en 2016 avant de pouvoir entreprendre la reconquête de ses positions et de mettre en œuvre les objectifs de développement de son plan stratégique.

Dans un contexte économique et budgétaire contraint, la progression même limitée des ressources publiques des opérateurs peut être saluée comme une marque d'intérêt, mais elle ne permet guère de développer les projets nouveaux pourtant nécessaire à la consolidation de leurs positions.

Cette mise sous tension budgétaire les fragilise 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 financer les 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 ce qui est toujours une décision politique difficile à prendre. S'ajoute la décision de ne plus financer le groupe France Télévisions par attribution de crédits

budgétaires en compensation de l’attrition de ses plages autorisées pour la diffusion de publicité commerciale ce qui conduit à orienter les ressources nouvelles de la taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques (TOCE) vers un groupe qui a laissé se creuser un déficit dans ses comptes et qui ambitionne de lancer un projet nouveau de chaîne d’information continue forcément consommateur de ressources alors que les chaînes privées peinent à trouver leur équilibre financier et qu’il existe à travers France 24 et à travers LCP/AN et Public/Sénat une offre publique intéressante par sa diversité et par son originalité, notamment par un traitement plus distanciée de l’information. Paradoxalement, la gestion vertueuse des opérateurs de l’audiovisuel extérieur qui depuis plusieurs années ont su conduire une politique d’économie de moyens se voit bien mal récompensée ce qui n’est pas un bon signal adressé à leurs dirigeants.

Dans leur avis précédent, vos rapporteurs estimaient qu’à terme, *« sauf 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 »* et que *« 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. »*

Nous sommes quasiment arrivés à ce terme.

## LA CONTRAINTE BUDGÉTAIRE LIMITE LE DÉVELOPPEMENT DES OPÉRATEURS DE L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR

### I. LE PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2016 S'INSCRIT DANS LES OBJECTIFS FIXÉS PAR LA LOI DE PROGRAMMATION DES FINANCES PUBLIQUES 2015-2017

#### Crédits du budget triennal 2015-2017 en milliards d'euros 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.

La 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.

Après une diminution de 1% en LFI 2014 et une légère progression en 2015, les crédits de l'audiovisuel public progressent de nouveau légèrement en valeur à +0,4% en 2016 dans le projet de loi de finances déposé par le Gouvernement. 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'Etat, ce qui permettra de conforter l'autonomie financière du secteur. Dès 2015, toutes les sociétés à l'exception de France Télévisions<sup>1</sup> 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 ».

#### A. LE PROJET DE LOI DE FINANCES DÉPOSÉ À L'ASSEMBLÉE NATIONALE

Pour 2016, le PLF prévoit une augmentation de 1 euro en métropole<sup>2</sup> et en outre-mer de la « contribution à l'audiovisuel public ». Elle atteindra donc 137 euros en métropole et 87 euros dans les collectivités d'outre-mer.

<sup>1</sup> Seule France-Télévisions continue à bénéficier en 2016 d'un concours budgétaire de 40,5 millions d'euros inscrit au programme 313 « Contribution à l'audiovisuel et à la diversité radiophonique » de la mission « Médias, livres et industries culturelles) contre 160,4 M€ dans la LFI pour 2015.

<sup>2</sup> Qui correspond à l'hypothèse de progression « mécanique » du montant de la contribution à l'audiovisuel public (ex-redevance audiovisuelle) indexée sur l'inflation. Contrairement à ce qu'il avait fait en 2015, le Gouvernement n'a pas souhaité d'augmentation supplémentaire de ce montant.

En tenant compte de la progression attendue du nombre de redevables, les ressources seront en croissance d'environ 1,7% (+60,3 millions d'euros) en 2016. S'y ajoutent 74,3 millions d'euros issus de la taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques (TOCE) relevée de 0,9% à 1,2% qui sont affectés au financement du service public de l'audiovisuel.

**Dans le projet de loi de finances déposés à l'Assemblée nationale, les crédits portés par le compte de concours financier (CCF) « Avances à l'audiovisuel public » s'élèvent à 3 725,9 millions d'euros HT, en hausse de 134,5 millions d'euros (3,7%) par rapport à la loi de finances initiale 2015.**

Il est également prévu un concours budgétaire de 40,5 millions d'euros au bénéfice de France-Télévisions.

**Au total, la ressource publique affectée au secteur en PLF 2016 est de 3 766, 4 millions d'euros HT, en progression très modérée de 14,6 millions d'euros par rapport à la LFI 2015 (0,4%).**

#### **B. LE PROJET DE LOI DE FINANCES VOTÉ PAR L'ASSEMBLÉE NATIONALE**

Lors de l'examen du PLF 2016 à l'Assemblée nationale, les députés ont adopté un amendement du Gouvernement actualisant le montant de prise en charge par l'État des dégrèvements pour motifs sociaux de la contribution à l'audiovisuel public (- 14,6 millions d'euros), conséquence mécanique d'un amendement au PLF 2015 exonérant 107 000 foyers supplémentaires.

Ils ont voté un amendement du gouvernement portant ce taux à 1.3%, ce qui permet d'augmenter son produit d'un peu moins de 25 millions d'euros supplémentaires, ce qui compensera pour partie la suppression, dès 2016, de la dotation budgétaire au titre du programme 313.

**L'adoption de l'amendement du Gouvernement, relevant le taux de la taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques relevée de 0,9 % à 1,3 %.(au lieu de 1,2%) permet l'affectation de 39,1 millions d'euros HT et de porter la ressource publique affectée au secteur à 3 790,8 millions d'euros HT.**

L'affectation de cette taxe permet, par un second amendement, d'accroître de 28,8 millions d'euros la dotation publique de France-Télévisions tout en supprimant les crédits du budget général qui lui étaient destinés.

Compte tenu de la progression automatique de certaines charges, les organismes devront poursuivre leur effort de maîtrise des dépenses.

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

<i>en millions d'euros (HT)</i>	2012	2013	2014	LFI 2015**	PLF 2016	PLF 2106 (A.N.)	Évolution 2016/2015
France-Télévisions	2 527,5	2 501,8	2 485,9	2 481,0	2 485,5	2509,8	+1,16%
Arte France	262,6	262,6	260,5	261,8	264,3	264,3	+0,95%
Radio France	610,2	605,5	600,4	601,84	606,8	606,8	+0,82%
INA *	90,5	89,9	69,5	89,0	89,0	89,0	0
<b>FMM</b>	<b>249,9</b>	<b>237,9</b>	<b>239,7</b>	<b>242,0</b>	<b>244,0</b>	<b>244,0</b>	<b>+0,82%</b>
<b>TV5Monde</b>	<b>75,0</b>	<b>75,0</b>	<b>76,2</b>	<b>76,2</b>	<b>76,9</b>	<b>76,9</b>	<b>+0,92%</b>
Total	3 815,7	3 772,7	3 732,2	3 751,8	3 766,4	3790,8	+1,01%

\* Institut national de l'audiovisuel

\*\* Crédits ouverts en LFI 2015

**C. L'EXAMEN AU SÉNAT DE LA PREMIÈRE PARTIE DE LA LOI DE FINANCES**

Lors de l'examen de la première partie du projet de loi de finances, le Sénat a voté un amendement du rapporteur général de la commission des finances, M. Albéric de Montgolfier, sous-amendé par M. Leleux et Mme Morin-Desailly à l'article 20.

Cet amendement supprime l'augmentation de 0,9 % à 1,3% du taux de la taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques, dont le produit actuel estimé à 212,7 millions d'euros en 2015, permettrait d'ores et déjà de reverser un montant suffisant à France-Télévisions et prévoit, en conséquence, d'affecter directement à cette société nationale de programmes 140,5 M € du produit de cette taxe.

**II. LA DOTATION RÉSERVÉE À L'AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR REPRÉSENTE 8,46% DES CRÉDITS**

**A. UNE DOTATION EN TRÈS LÉGÈRE PROGRESSION**

La dotation publique de France Médias Monde progresse de 2,0 millions d'euros (+0,8%) sur la base de la LFI 2015, celle de TV5Monde de 0,7 millions d'euros (+0,9%).

### Dotation aux sociétés de l’audiovisuel extérieur

	Réalisé 2012	Réalisé 2013	Réalisé 2014	LFI 2015	PLF 2016
Dotation globale	324,9*	312,9	315,9**	318,2	320,9
FMM	249,9	237,9	239,7	242,0	244,0
TV5Monde	75,0	75,0	76,2	76,2	76,9

\* en 2012, une subvention complémentaire exceptionnelle de 8,5 millions d’euros 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 millions d’euros), 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 millions d’euros), et enfin le maintien des anciennes grilles dans le cadre du moratoire puis dans l’attente de la nomination d’un nouveau président (1 millions d’euros). Par ailleurs, un virement de 2,2 millions d’euros 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 0,6 million d’euros la dotation versée à FMM.

## B. UN FINANCEMENT EXCLUSIF PAR DES RESSOURCES ISSUES PRINCIPALEMENT DE LA CONTRIBUTION À L’AUDIOVISUEL PUBLIC

### 1. 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 dix dernières années, vos rapporteurs constatent que l’audiovisuel extérieur était principalement financé par le budget de l’Etat jusqu’en 2012. Depuis 2015, son financement est exclusivement issu des ressources de la contribution à l’audiovisuel public. L’article 44 de la loi de finances pour 2015 permet l’affectation de cette ressource à TV5Monde. Ce nouveau mode de financement n’altère pas la politique de programmes de ces médias. **Vos rapporteurs considèrent que leur diffusion sur le territoire national, qui enrichit l’offre de programmes et peut répondre à des besoins spécifiques aujourd’hui insatisfaits par les radiodiffuseurs privés et publics, mérite d’être développée et trouve une part de sa justification dans ce nouveau mode de financement.**

### 2. Des ressources théoriquement mieux assurées

Cette situation présente l’avantage de faire échapper les sociétés de l’audiovisuel public aux régulations budgétaires. Elles bénéficient 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. L’annonce d’un déficit de plusieurs dizaines de millions chez le principal opérateur public sur le territoire national et l’annonce

concomitante par cet opérateur de nouveaux projets sans diminution parallèle de son périmètre d'activités ne peuvent que susciter des inquiétudes pour l'avenir.

**Vos rapporteurs** seront très vigilants sur ce point, de même qu'ils **considèrent comme inappropriés les projets de restructuration d'ensemble qui incluraient les opérateurs de l'audiovisuel extérieur au sein de France-Télévisions**. Chacun sait que la priorité des grands opérateurs se focalise sur l'audience de leurs programmes sur le territoire national et qu'ils ont tendance à négliger l'identité et la spécificité des appendices diffusant à l'international (à l'exception de la BBC). Une fusion aurait en outre pour résultat de séparer RFI et MCD, qui reviendraient dans le giron de Radio France, de France 24 alors que des synergies sont en cours de développement et le désagrément de faire porter une partie des restructurations nécessaires sur le périmètre d'ensemble alors même que les opérateurs internationaux ont effectué, depuis 2012, de profondes restructurations.

### **3. 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 a eu, dès 2015, des conséquences en termes de trésorerie, car cette contribution est versée par 12<sup>ème</sup> 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 2016<sup>1</sup>. Cette économie sera effective, l'État n'ayant pas décidé une baisse à due concurrence de la ressource publique. Il s'ensuivra un allègement de charges et donc une capacité de réallocation de charges estimés à 2,4 millions d'euros pour France Médias Monde et de 1,7 million d'euros pour TV5Monde.

### **4. Une dotation limitée qui conditionnera les ambitions affichées**

**En revanche, cette ressource est peu dynamique compte tenu de la sensibilité particulière du contribuable français à son augmentation. La portée symbolique de son évolution dépasse largement la faiblesse objective de son montant.**

**L'atonie des ressources publiques risque dès lors de limiter les objectifs de France Médias Monde qui devraient être définis dans le prochain contrat d'objectifs et de moyens en cours de finalisation. On peut**

---

<sup>1</sup> 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.

craindre que ce document ne puisse afficher qu’une consolidation sans ouvrir à la société des perspectives de développement plus ambitieuses. Elle limitera également les ambitions de TV5Monde qui devra en priorité poursuivre la reconstruction coûteuse de son système d’information commandant sa production et sa diffusion après la cyberattaque subie en avril dernier ce qui compromet la mise en œuvre de son plan stratégique 2014-2016.

En 2016, FMM voit le montant de la dotation atteindre 244,0 millions d’euros (+ 2 millions d’euros) et pourrait retrouver un peu de souplesse par réaffectation d’allègements de charges (3,1 millions d’euros) : exemption de la taxe sur les salaires (2,4 millions d’euros) et de charges sociales liées au pacte de compétitivité (0,7 million d’euros).

Les ressources de TV5Monde seront juste suffisantes pour financer la reconstruction et le renforcement de la sécurité de son système d’information et ne permettront pas le financement d’un certain nombre de mesures affichées dans le plan stratégique 2014-2016. Cette situation conduira l’opérateur à rechercher sur sa programmation et sur sa distribution les économies nécessaires.

Comme la recherche d’autres ressources pour financer une partie de leurs activités sur des marchés publicitaires et de distribution complexes et très concurrentiels, surtout lorsque les budgets de marketing et de communication sont, depuis plusieurs années réduits, au minimum, et comme les politiques d’économies de gestion conduites depuis plusieurs années arrivent à leurs termes, les marges de manœuvre sont quasiment nulles sauf à procéder à des réallocations au sein des programmes ou à renoncer à la diffusion dans certaines zones, ce qui s’avère dangereux dans un secteur où les audiences mettent du temps à se construire et où la concurrence est très vive pour accéder aux bouquets des distributeurs de programmes.

#### **Une concurrence plus agressive et non dépourvue de moyens**

Le contexte actuel est marqué par une compétition de plus en plus dure entre les Etats qui cherchent tous à accroître leur influence dans le paysage médiatique mondial. Les années à venir vont être marquées par une période de grande compétition.

On note, tout d’abord, une intensification de la concurrence de la part des concurrents traditionnels des opérateurs de l’audiovisuel extérieur.

**Pour ne prendre que le seul exemple de chaînes d’information internationale.** Si les chaînes internationales arabophones telles que **Al Jazeera** ou **Al Arabiya** disposent de moyens toujours aussi importants, les concurrents traditionnels cherchent, tous, quant à eux, à accroître leur ressource afin d’étendre leur influence dans le paysage médiatique mondial.

A ce titre, **Deutsche Welle** profitera cette année, et les années à venir, d’une augmentation budgétaire conséquente et ce, en plus des augmentations déjà accordées pour 2015-2016. Le budget actuel de la DW est de 274 millions d’euros auquel s’ajouteront, à partir de 2016, 12 millions d’euros.



Le **BBG** qui contrôle plusieurs médias américains dont VOA et dont le budget s'élève à 750 millions de dollars (soit 690 millions d'euros) cherche également à accroître ses ressources<sup>1</sup>.

Les prévisions budgétaires de la **BBC** pour l'année à venir ne sont pas encore connues, mais on peut rappeler que le seul budget de *BBC World Service* (radio) est de 245 M£ - soit 340 millions d'euros (*BBC Global News* non inclus).

Enfin, la chaîne **Euronews** s'apprêterait, quant à elle, à procéder à une augmentation de capital de 35 millions d'euros avec l'entrée dans son capital de l'Égyptien Naguib Sawiris qui détiendrait alors 53% de la chaîne d'info.

Parallèlement à cette intensification de la concurrence traditionnelle, on constate également **l'émergence de nouvelles chaînes internationales concurrentes** qui se développent rapidement à l'instar de **Russia Today**, d'**I24News** ou encore de l'acteur iranien **Hispan TV**. A cela, s'ajoute la présence chinoise qui a choisi d'investir aujourd'hui dans les infrastructures sans s'attaquer, pour le moment, à l'éditorial.

Enfin, on assiste à **l'émergence de nombreuses chaînes d'information nationale ou locale** qui concurrencent nos médias dans les paysages nationaux. Cette remarque est encore plus vive pour une chaîne généraliste comme TV5Monde.

La prise en compte de ces enjeux est déterminante quant à l'avenir des opérateurs français d'autant que la fenêtre d'opportunité aujourd'hui entrouverte se refermera rapidement. La période à venir impose aux opérateurs de se développer pour maintenir leurs positions dans leurs zones d'influence traditionnelle, mais aussi pour s'attaquer à de nouveaux marchés, notamment en Amérique du Sud et en Asie du Sud-Est. **Il est regrettable que nos opérateurs assistent à ses évolutions en spectateurs et ne disposent plus de moyens suffisants pour se développer.**

**Force est donc de constater que le modèle économique des sociétés de l'audiovisuel extérieur s'épuise et que toute action de développement future ne pourra être soutenue que par une redynamisation de la ressource publique.**

##### **5. A défaut de vouloir agir sur le taux, une évolution de l'assiette de la contribution à l'audiovisuel public devient indispensable**

Aujourd'hui, un phénomène de substitution de terminal est en train de se développer au profit des ordinateurs, des tablettes ou des smartphones. Les contenus télévisuels ne se regardent plus exclusivement sur un téléviseur traditionnel. Or l'assiette de la contribution à l'audiovisuel public repose exclusivement sur ces appareils. Elle risque de s'éroder et de peser à moyen terme sur son rendement. Il semble donc urgent d'inclure les supports numériques dans l'assiette de la redevance.

Cette neutralité technologique de l'assiette se justifie aussi parce qu'un secteur audiovisuel numérique public se développe. Au-delà de la diffusion des contenus des chaînes publiques sur les nouveaux supports, le

---

<sup>1</sup> Lors d'une récente audition, le Secrétaire d'Etat John Kerry a plaidé en faveur d'une augmentation de la dotation de la BBG pour contrer notamment la montée en puissance de médias tels que **Russia Today**.

service public de l'audiovisuel propose de nouveaux formats basés sur l'individualisation du lien avec le public et l'interactivité

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

Cet élargissement de l'assiette ne devrait pas s'accompagner d'une baisse du taux de la redevance mais de son maintien en euros constants car le taux de redevance pratiqué en France est faible en comparaison des taux pratiqués dans les autres pays européens (136 euros annuels en France contre 215 euros en Allemagne et 170 euros au Royaume-Uni).

L'attribution d'une partie de l'augmentation mesurée du produit de la redevance (environ 100 millions d'euros) qui en résulterait, permettrait, aux opérateurs de l'audiovisuel extérieur d'assurer leur développement numérique et, face à une concurrence particulièrement agressive, de se maintenir dans leurs zones d'influence traditionnelle et de s'attaquer à de nouveaux marchés.

## **PROGRAMME 844 - FRANCE MÉDIAS MONDE - UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT FREINÉE PAR LA FAIBLESSE DES RESSOURCES NOUVELLES**

### **I. UNE STRATÉGIE MISE EN ŒUVRE EN 2014 ET 2015, EN S'APPUYANT LARGEMENT SUR DES ÉCONOMIES DE GESTION**

#### **Les grandes orientations du contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2013-2015**

Les principaux objectifs du COM 2013-2015<sup>1</sup> 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.

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

#### **A. LE RAPPORT D'EXÉCUTION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS EN 2014**

**En 2014, France Médias Monde remplit les objectifs de 11 des 15 indicateurs de performance du contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2013-2015. Les audiences, la distribution et la richesse des programmes des antennes de FMM progressent significativement par rapport à l'année précédente. Néanmoins, la société ne parvient pas à maîtriser ses charges et à faire progresser ses ressources propres au niveau prévu par le COM.**

##### **1. Les objectifs de programmes**

En matière d'amélioration de son offre de programmes, les résultats obtenus par la société sont satisfaisants par rapport aux objectifs fixés dans le COM (indicateurs 1, 2 et 3). En effet, le volume de programmes originaux

---

<sup>1</sup> 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>

progresse en moyenne de 4,2% sur l’ensemble des antennes des trois marques :

- le volume de programmes originaux produits ou achetés pour les antennes de RFI progresse de 5% en raison notamment de l’effet en année pleine du passage de 1 heure à 9 heures d’antenne en khmer et du renforcement du volume de production des antennes en haoussa et en russe ;

- le volume de programmes originaux produits ou achetés pour MCD progresse de 6,5 % grâce à la création de nouvelles émissions et à l’allongement de la matinale ;

- le volume de programmes originaux produits ou achetés pour France 24 progresse de 2,2 % grâce notamment à l’allongement des journaux télévisés de 10 à 15 minutes.

#### **Avis du CSA sur l’exécution contrats d’objectifs et de moyens de FMM en 2014**

Dans son rapport publié en septembre 2015, le Conseil supérieur de l’audiovisuel relève que FMM a poursuivi ses efforts en vue de personnaliser l’offre destinée à un public spécifique et à proposer pour ce faire de nouvelles émissions consacrées à un public ciblé spécifiquement anglophone ou arabophone sur les antennes de France 24. En outre, de nombreuses délocalisations d’émissions ont eu lieu pour couvrir de grands événements sur le terrain.

Il indique que le groupe a renforcé son offre relative à la promotion de la langue française à travers la création d’émissions d’apprentissage du français sur RFI ou encore à travers la diffusion de cette radio au Cambodge en sus de la diffusion déjà existante en khmer. FMM a également travaillé au renforcement des offres en langues étrangères : RFI a introduit des nouveautés dans ses offres en russe, en chinois, en espagnol, en anglais à destination de l’Afrique anglophone, en haoussa et en roumain. Un projet d’ouverture d’une rédaction en mandingue est en préparation mais son installation prévue à Bamako se heurte à des difficultés en termes de sécurité.

## **2. Les objectifs de distribution**

FMM connaît également de très bons résultats en matière de distribution (indicateur 5). La couverture de France 24 progresse de 25% au cours de l’année 2014. Ainsi, 300 millions de foyers sont désormais susceptibles de regarder l’une des trois versions de la chaîne d’information. Parmi les faits marquants, on peut citer :

- une progression des foyers couverts par France 24 en Afrique du Nord – Moyen-Orient de 33 millions, due à une actualisation des chiffres sur 4 ans ;
- un renforcement de la présence de France 24 en France avec son arrivée sur la TNT Île-de-France ;

- une première percée en Amérique latine, avec la signature d'un accord de distribution de France 24 (au sein de l'offre de base numérique) avec le premier opérateur argentin, Cablevision.

Concernant la radio, RFI et MCD maintiennent leur réseau de diffusion et multiplient les accords de reprises avec plus de 300 nouvelles radios partenaires (+24%). De nouvelles fréquences FM ont été ouvertes en Côte d'Ivoire (RFI à Yamoussoukro et à San Pedro) et à Oman (MCD à Mascate). La diffusion en ondes courtes/ondes moyennes a été réduite (arrêt des ondes moyennes en russe et mandarin). Toutefois, 30 minutes supplémentaires de diffusion de programmes en haoussa en ondes courtes ont été mises en place. La situation géopolitique instable au Moyen-Orient a contraint MCD à suspendre sa diffusion sur trois de ses émetteurs FM en Libye (Benghazi) et en Irak (Mossoul et Tikrit).

### **3. Les objectifs de notoriété et d'audience**

Les résultats d'audience et de notoriété de FMM en 2014 (indicateurs 6, 7 et 8) sont supérieurs aux attentes du COM. Globalement, les audiences de l'ensemble des médias progressent de 8,9%. L'audience cumulée hebdomadaire des antennes de FMM s'élève ainsi à 90,5 millions d'auditeurs/télespectateurs. France 24 réunit 45,9 millions de télespectateurs (41,4 en 2013) en données hebdomadaires, RFI, 37,3 millions d'auditeurs (34,7 en 2013) et MCD, 7,3 millions en 2013).

France 24 a vu son audience croître en Afrique, particulièrement en RDC et en Côte-d'Ivoire, importants bassins de population francophone. Première chaîne d'information internationale en Afrique francophone, France 24 est la chaîne la plus regardée quotidiennement à Douala, Libreville, Bamako, Kinshasa, Abidjan et Dakar, notamment par les leaders d'opinion. France 24 connaît également un développement conséquent au Maghreb, notamment en Tunisie où elle occupe la première place en audience hebdomadaire. On constate néanmoins un léger retrait des audiences et de la notoriété de France 24 en Europe.

RFI a également connu des résultats satisfaisants en Afrique francophone où elle est notamment la radio la plus écoutée quotidiennement à Abidjan, Kinshasa, Libreville et Douala. MCD poursuit également sa progression dans une zone fortement concurrentielle, grâce à des aménagements de grille et des opérations de délocalisation d'antennes.

Les indices de notoriété (cible : grand public) progressent également, sans toutefois retrouver le niveau de 2012, année des « printemps arabes », riche en actualité, pour MCD.

S'agissant de l'audience de FMM sur les nouveaux médias (indicateurs 9), on constate une progression globale conforme aux objectifs du COM. Les trois chaînes du groupe ont cumulé en 2014, 23,5 millions de

visites chaque mois en moyenne (contre 22,5 millions en 2013 ; La progression des marques de FMM est particulièrement forte sur les réseaux sociaux. Néanmoins, France 24 connaît un recul conséquent de la fréquentation de ses sites web malgré leur refonte, fin 2013.

#### **4. Les objectifs de gestion**

À l’exception des indicateurs 14 et 15 qui suivent les objectifs de stabilité des frais communs et des fonctions supports, FMM rencontre certaines difficultés pour atteindre les objectifs de gestion prévus par le COM :

- avec des programmes propres en forte progression, la part du coût des rédactions dans les charges d’exploitation (indicateur 4) s’élève à 45%, un point au-delà de l’objectif du COM. Cette augmentation prend en compte l’assouplissement du parallélisme des trois antennes de France 24 et la couverture d’une actualité dense. RFI a opéré des délocalisations d’antennes en français ainsi qu’en langues étrangères (nouvelles offres en russe, en chinois, en espagnol, en anglais et en haoussa) ainsi qu’un renouvellement de sa signature sonore. MCD a également relancé sa grille de programmes en multipliant les délocalisations d’émissions politiques et de magazines.

- la part des charges de personnels dans les charges d’exploitation (indicateur 11) atteint 53%, un niveau supérieur de deux points à l’objectif du COM. Par ailleurs, les effectifs augmentent de 48 ETP alors que le COM prévoyait une stabilité des effectifs à la suite des deux plans de départ sur la durée du COM ;

- le taux de précarité de l’emploi (indicateur 10) diminue de 3 points à 28 % mais reste supérieur de deux points à l’objectif du COM.

**Vos rapporteurs prennent acte de ce constat, mais s’interrogent sur la pertinence des objectifs poursuivis. S’agissant d’un opérateur produisant pour l’essentiel de ses programmes du reportage et dont la vocation primordiale consiste à porter un regard original sur l’actualité internationale fondé sur les valeurs de la France, il n’est pas anormal que le développement de son activité soit directement corrélé avec un accroissement de la part de ses programmes propres et par voie de conséquence du coût des rédactions et des charges de personnels dans les charges d’exploitation. Il est peu probable que l’acquisition de reportages auprès d’opérateurs privés ou étrangers satisfassent les exigences de qualité rédactionnelle des différentes chaînes et que la sous-traitance de reportages à des agences privées ne disposant pas des réseaux locaux de FMM présente un réel avantage économique pour la société. Présenter ces résultats comme des points faibles ou des insuffisances mériterait au moins un commentaire plus approfondi.**

- les ressources propres de l'entreprise (indicateur 12) n'atteignent que 7,8 millions d'euros, inférieures de 19 % par rapport à l'objectif du COM malgré le redressement des recettes publicitaires de France 24.

France-Télévisions Publicité, qui assure la commercialisation des espaces publicitaires de France 24, a retrouvé un niveau de chiffre d'affaires global net quasiment équivalent à celui réalisé en 2012 à 2,2 millions d'euros, la répartition en étant toutefois très différente. Les recettes publicitaires provenant des environnements numériques ont plus que doublé en deux ans tandis que les recettes liées à la commercialisation des espaces classiques ont baissé de 2,0 millions d'euros en 2012 à 1,6 million d'euros en 2014. Les recettes publicitaires de RFI et MCD sont restées stables par rapport à 2013 pour atteindre respectivement 1,5 million d'euros et 0,1 million d'euros.

Les autres ressources propres sont en baisse de 0,9 million d'euros entre 2013 et 2014, principalement en raison de la diminution des subventions européennes et de la baisse des refacturations de prestation.

**Vos rapporteurs rappellent les réserves formulées par votre commission dans l'avis qu'elle a adopté sur le rapport de notre collègue André Vallini le 10 décembre 2013 : « 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. ».** La tension sur les ressources n'a pas permis à FMM de consacrer des ressources suffisantes aux investissements de marketing et de communication qui sont nécessaires pour asseoir, consolider ou développer son audience et sa notoriété sur des marchés concurrentiels, ni à ses régies publicitaires internes pour RFI et MCD, FTP pour France 24 d'assurer ni une prospection ni une promotion suffisante pour accroître le nombre des annonceurs de façon significative. En outre, France 24 n'a connu une diffusion sur la TNT en région parisienne qu'à partir du mois de septembre 2014 et la migration en HD a débuté au cours de cet exercice. Il n'est donc pas étonnant que les résultats en termes de ressources publicitaires soient en-deçà de l'objectif fixé par le COM.

## **B. LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS EN 2015**

L'année 2015 constitue le dernier exercice du contrat d'objectifs et de moyens 2013- 2015.

## **1. La négociation du futur accord d’entreprise**

Conséquence directe de la fusion juridique effectuée en 2012, France Médias Monde négocie avec ses partenaires sociaux, depuis mars 2014, un accord d’entreprise dont l’objectif est de fonder un statut social pour l’ensemble des collaborateurs de FMM, harmonisé dans ses fonctionnements et dans ses modes de traitement des différentes catégories de personnel. Cet exercice est difficile à mener compte tenu de régimes très disparates et de différences de cultures et d’habitudes existantes, ceci dans le cadre d’une enveloppe budgétaire contrainte. Les négociations se sont déroulées tout au long de l’année 2015 avec comme objectif de signer un nouvel accord d’entreprise au plus tard le 31 décembre 2015.

## **2. La consolidation et l’optimisation des grilles et des contenus des antennes**

Les différentes entités de la société ont poursuivi leurs politiques respectives d’enrichissements de programmes avec une présence plus forte sur le terrain, notamment en délocalisant certaines émissions et en mettant à l’antenne de nouvelles émissions.

## **3. Le développement de la politique linguistique**

RFI a renforcé sa diffusion en langue haoussa, en espagnol et persan et en anglais à destination de l’Afrique anglophone. La relance des langues de RFI sur de nouveaux médias, commencée mi-2014, s’est poursuivie avec la refonte des sites en langue russe, khmer, vietnamienne, chinoise et persane et la préparation du lancement d’une nouvelle langue vernaculaire ouest africaine (le mandingue, nom générique qui inclut le bambara). Le risque sécuritaire à Bamako a conduit la société à geler le projet d’implantation de la rédaction dans cette ville ; il est envisagé, dans un premier temps, un dispositif allégé, piloté depuis Paris et si les conditions de sécurité continuent à se dégrader d’envisager, en 2016, son implantation dans une autre ville d’Afrique de l’Ouest.

## **4. Le sous-titrage de deux journaux télévisés quotidiens à destination des sourds et malentendants**

Dans le cadre de l’amélioration de l’accessibilité des programmes de France 24, ces deux journaux télévisés sont rediffusés chacun une fois. Ce sous-titrage est effectif depuis le 1<sup>er</sup> juin 2015.



## **5. La rationalisation de la distribution et de la diffusion des différents médias de FMM**

En fonction notamment des capacités de redéploiement possibles, elle s'articule autour des principaux axes suivants :

### *a) En télévision*

- Consolidation de France 24 sur ses zones d'influence traditionnelles (Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient) et présence sur la TNT notamment en Afrique, enjeu capital pour maintenir l'influence de la chaîne dans cette zone stratégique pour la France.

- Maintien de la couverture européenne principale de la chaîne en particulier en anglais.

- Conquête de nouveaux marchés en Asie et dans les Amériques (Canada, Amérique Latine).

### *b) En radio*

- Consolidation du positionnement de RFI et MCD sur leurs zones d'influence traditionnelles (Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient).

- Développement sur les marchés émergents (Asie, Amérique du Sud) par une politique de partenariats ciblée.

- Renforcement de la présence de RFI et MCD sur le territoire français par l'obtention, en fonction des opportunités, de fréquences analogiques ou numériques.

**Faute de mobilisation et de volonté suffisante du Gouvernement et du Conseil supérieur de l'audiovisuel pour la mise à disposition de fréquences, cet objectif semble hors d'atteinte. Vos rapporteurs qui, comme votre commission dans son avis du 10 décembre 2013 sur le COM, avaient affirmé leur soutien à cette diffusion qu'ils considéraient comme un moyen de diversifier l'offre de programmes, et notamment celle en langue arabe monopolisée par des opérateurs privés, par la diffusion de programmes porteurs des valeurs républicaines. Dans le contexte actuel, la pertinence de ce projet de reconquête idéologique apparaît plus que nécessaire.**

Les médias de FMM, ouverts à l'extérieur ont manifesté une appétence particulière pour ces questions de cohésion sociale et développé une expérience originale en ce domaine.

### **Une initiative citoyenne originale**

La première partie de l'année 2015 a été marquée par l'actualité tragique des attentats de Paris qui a profondément marqué les personnels de France Médias Monde. Les équipes éditoriales se sont bien évidemment mobilisées pour assurer une couverture réactive mais aussi dans les semaines et mois qui ont suivi pour contribuer à l'effort national de cohésion citoyenne.

Le groupe s'oriente vers un partenariat renforcé avec l'Éducation nationale. Il a vocation à devenir « Ambassadeur de la réserve citoyenne » et ses journalistes volontaires seront mobilisables dans les établissements scolaires quand cela sera nécessaire.

D'ores et déjà, le groupe s'est impliqué de manière très importante dans la Semaine de la Presse et des Médias dans l'École. Un programme pédagogique de 7 minutes « Info ou Intox » a été réalisé sur le thème de la manipulation des images et décrypte les 6 mécanismes de propagande et de rumeur sur le net. 25 journalistes sont allés à la rencontre des élèves, notamment dans des classes sensibles afin de transmettre leur expertise autour d'un certain nombre de notions (distinction information/propagande, transmission des valeurs républicaines de démocratie et de laïcité, valorisation de la diversité, etc.).

## **6. La poursuite du développement des nouveaux médias**

La mise en œuvre progressive de sites et d'applications au service des antennes de FMM et accessibles sur tous les nouveaux supports de diffusion et le développement d'offres thématiques (musique, savoirs) est engagée.

## **7. L'accompagnement des virages technologiques avec notamment la nécessaire transition vers la production TV en haute définition**

À la suite de la transition vers la HD des régies de production et de diffusion de France 24, la société France Médias Monde équipe progressivement toute la chaîne de production et de post-production en HD. L'objectif est de disposer d'un outil complet de production et de mise à l'antenne « HD dématérialisée » mi 2015.

## **8. Une gestion sous contrainte forte**

Malgré une progression limitée de l'ensemble de ses ressources en 2015, le budget de France Médias Monde reste sous forte contrainte financière. Ainsi, en 2015, l'entreprise ne pourra consolider ses acquis et préserver ses projets de développement que grâce à la poursuite de ses efforts d'économies et de productivité.

### C. LE BILAN DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE EN 2014 ET EN 2015

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les comptes de FMM pour 2013 et 2014 et les comptes de résultats prévisionnels pour 2015 et 2016.

<i>en millions d'euros</i>	<b>Réel 2013</b>	<b>Réel 2014</b>	<b>Budget 2015</b>	<b>PLF 2016</b>
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>248,1</b>	<b>249,3</b>	<b>252,5</b>	<b>254,5</b>
Dotation publique d'exploitation	238,0	239,7	242,0	244,0
Ressources propres (1)	8,1	7,8	8,9	8,9
Publicité/parrainage	3,1	3,8	4,3	4,3
Diversification et autres ressources propres	5,0	4,10	4,5	4,5
Autres produits d'exploitation	2,1	1,8	1,6	1,6
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(247,6)</b>	<b>(249,9)</b>	<b>(252,5)</b>	<b>(254,5)</b>
Coût des grilles de programmes	(162,1)	(166,9)	(168,6)	(172,0)
Rédactions	(108,1)	(112,6)	(112,3)	(114,3)
RFI	(48,3)	(49,7)	(50,8)	(51,8)
France 24	(53,0)	(55,3)	(54,1)	(55,0)
MCD	(6,7)	(7,6)	(7,4)	(7,5)
Coûts techniques (DTSI)	(54,0)	(54,3)	(56,3)	(57,7)
Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) (2)	(27,4)	(26,8)	(26,3)	(26,8)
RFI	(9,0)	(8,6)	(8,5)	(8,6)
France 24	(14,0)	(13,9)	(13,6)	(14,0)
MCD	(4,3)	(4,3)	(4,3)	(4,2)
Fonctions transverses/supports et moyens généraux	(49,8)	(47,1)	(49,3)	(47,5)
Subventions (RFI Roumanie)	(0,5)	(0,6)	(0,6)	-
Nouveaux médias	(7,8)	(8,6)	(7,6)	(8,1)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Autre résultats</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Résultat net</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>		
<b>Masse salariale</b>	<b>(126,4)</b>	<b>(132,8)</b>	<b>(134,2)</b>	<b>(135,0)</b>

Par rapport à la présentation des comptes de résultat faite jusqu'à présent, la nouvelle présentation ci-dessus prend en compte le transfert de la DTSI vers les nouveaux médias des coûts techniques liés aux nouveaux médias (bande passante Internet, hébergement des sites et développement techniques sur les nouveaux médias). Ces montants viennent donc augmenter le coût des nouveaux médias afin d'avoir un budget à coûts complets et diminuer à due concurrence les coûts techniques figurant dans le coût des grilles de programme.

#### 1. Le bilan de l'exécution budgétaire 2014

##### a) Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation sont en augmentation de 1,2 million d'euros (+ 0,5%) par rapport à 2013 et atteignent 249,3 millions d'euros.

Les ressources publiques allouées s'élèvent à 239,7 millions d'euros, en progression de 1,8 million d'euros (+ 0,7 %) par rapport à 2013. Mais on notera qu'elles ont été diminuées de 0,6 million d'euros lors de la dernière loi de finance rectificative de 2014.

Les ressources propres s'élèvent à 7,8 millions d'euros.

Les recettes publicitaires passent de 3,1 millions d'euros en 2013 à 3,7 millions d'euros en 2014 (+19%) en raison principalement de l'augmentation du chiffre d'affaires publicitaire net chaîne de France 24. France-Télévisions Publicité, qui assure la commercialisation des espaces publicitaires de France 24, a retrouvé en 2014 un niveau de chiffre d'affaires net chaîne quasiment équivalent à celui réalisé en 2012 (hors minimum garanti), après une année 2013, marquée par un repli significatif du chiffre d'affaires. Ce résultat est toutefois inférieur de 0,6 million d'euros aux prévisions du budget 2014.

La baisse des autres ressources propres qui passent de 5,0 millions d'euros en 2013 à 4,1 millions d'euros en 2014 est principalement liée à la diminution des subventions européennes de 0,7 million d'euros et à la baisse des refacturations de prestations à hauteur de 0,1 million d'euros. Hors ces baisses de recettes (qui trouvent leur contrepartie en diminution de charges à due concurrence et n'ont donc pas d'impact en termes de résultat), les autres ressources propres sont restées stables par rapport à 2013 à 1,2 million d'euros.

Les autres produits d'exploitation prennent en compte uniquement les reprises de subvention d'investissement à due concurrence des dotations aux amortissements liées à la quote-part des investissements de France 24 financés jusqu'en 2012 selon cette méthode.

*b) Les charges d'exploitation*

En 2014, les charges d'exploitation s'élèvent à 249,4 millions d'euros, en augmentation de 1,8 million d'euros par rapport à 2013, soit + 0,7 %.

Les principaux facteurs d'évolution entre 2013 et 2014 sont les suivants :

- une augmentation du coût des grilles de programme de 4,8 millions d'euros (+ 2,9%) dans le cadre d'une actualité internationale très soutenue tout au long de l'année, du renforcement des grilles et contenus des différentes antennes et du glissement de la masse salariale dans la mesure où les programmes sont essentiellement réalisés par les équipes de journalistes et techniciens en interne ;

- une diminution des coûts de distribution et de diffusion grâce aux économies réalisées dans le cadre de la renégociation de contrats, à l'optimisation de la diffusion radio par satellite et à l'effet d'aubaine d'un taux de change \$/€ favorable (pour les contrats libellés en dollars). Ces économies ont permis notamment de financer le coût de la diffusion de France 24 sur la TNT en Île-de-France ainsi que l'extension de la couverture géographique de la chaîne à l'étranger ;

- le développement des nouveaux médias ;

• la poursuite en 2014 des efforts d'économies et gains de productivité sur l'ensemble des fonctions supports, les frais de fonctionnement généraux et les provisions de l'entreprise.

FMM a également bénéficié en 2014, à titre exceptionnel, d'une économie ponctuelle de 2,2 millions d'euros sur ses charges sociales dans le cadre d'un contrôle de l'URSSAF.

Outre le fait de diminuer les frais généraux, les économies et gains de productivité ainsi réalisés en 2014 ont permis de financer les coûts de fonctionnement exceptionnels liés à la migration en haute définition des équipements TV (formation aux nouveaux outils, renfort de personnels, etc.) et au renouvellement des décors.

En matière de charges de personnel le COM a fixé comme objectif une maîtrise des effectifs de la société, après deux plans de départs volontaires qui ont permis des économies en matière de coûts de personnel. Néanmoins, l'année 2014 aura été marquée par une augmentation de 2,7% des effectifs (1762 ETP en 2014 contre 1714 en 2013). due aux renforts de personnel dans le cadre du passage à la HD (6 ETP), aux internalisations de certains prestataires (10 ETP), à l'effet en année pleine des nouvelles grilles de programmes et à la couverture par France 24 d'une actualité très forte et simultanée en 3 langues (22 ETP) ainsi qu'à l'augmentation des remplacements sur les longues maladies côté RFI (10 ETP). Cet accroissement doit être corrélé, s'agissant d'un opérateur de chaînes d'information au sein duquel les charges de personnel représentent 53% des charges d'exploitation et plus de 70% du budget des rédactions) et des modes de fabrication des contenus que cela implique, avec le développement de son activité. Dans la production de l'information, les personnels constituent le principal facteur.

En 2014, le nombre d'emplois non permanents a baissé grâce au plan d'intégration d'un certain nombre de pigistes et CDD visant à réduire le taux de précarité de l'emploi. Entre 2013 et 2014, les effectifs permanents ont augmenté de 84 ETP principalement du fait de l'intégration dans le personnel permanent de 74 ETP. Les 10 ETP restant correspondent à l'internalisation de certains prestataires sur des fonctions stratégiques pour l'entreprise (développeurs nouveaux médias, etc.) dont l'activité en interne revient moins chère et permet une sécurisation de secteurs stratégiques pour l'entreprise en particulier dans le contexte de risques de cyberattaques. Conformément à ses engagements, France Médias Monde a réduit en 2014 son taux de précarité, le taux de recours au personnel non permanent passant de 30,5 % en 2013 à 27,6 % en 2014

Sur ces bases, les charges de personnel se sont élevées en 2014 à 132,75 millions d'euros, en hausse de 6,4 millions d'euros soit 5% par rapport à 2013. Leur augmentation prend en compte, outre les effets décrits ci-dessus de l'évolution des effectifs, les glissements habituels de la masse salariale (automatismes et mesures individuelles dans le cadre de la « négociation

annuelle obligatoire »<sup>1</sup>, +1,6%), ainsi qu’une augmentation significative de la variation de provision pour congés.

*c) Un résultat net en équilibre*

**Malgré une progression limitée de l’ensemble de ses ressources (+ 0,5%), France Médias Monde a pu consolider en 2014 ses acquis et préserver l’essentiel de ses projets de développement grâce à la poursuite de ses efforts d’économies et de productivité, ceci dans le respect d’un résultat net à l’équilibre.**

## **2. L’exercice budgétaire 2015**

*a) Les produits d’exploitation*

Les produits d’exploitation de l’exercice 2015 sont attendus à 252,5 millions d’euros, en hausse de 1,2 % par rapport à 2014.

Les ressources publiques progressent de + 1,0% à 242,0 millions d’euros. L’exercice 2015 s’inscrit dans le cadre du contrat d’objectifs et de moyens (COM) 2013- 2015 après prise en compte des nouvelles hypothèses du projet de loi de finances pour 2015 (financement public assuré intégralement par la contribution à l’audiovisuel public et ajustement à la baisse des ressources publiques de 0,1 million d’euros par rapport au COM du fait de l’économie attendue sur les charges sociales dès 2015 dans le cadre du Pacte de responsabilité)<sup>2</sup>.

Les ressources propres sont attendues à 8,9 millions d’euros, en hausse de 11% (+ 0,9 million d’euros) par rapport aux prévisions actualisées pour 2014. Toutefois, il convient de souligner que ces ressources propres sont très inférieures aux objectifs fixés dans le COM 2013-2015<sup>3</sup>. Vos rapporteurs avaient souligné que le niveau attendu des ressources propres est évalué de façon ambitieuse.

Les prévisions de chiffre d’affaires publicitaires pour 2015 prévoyaient une augmentation de 12% par rapport au réalisé 2014.

Alors que les recettes publicitaires sur l’offre classique qui bénéficient, depuis septembre 2014, de la diffusion de France 24 sur la TNT

---

<sup>1</sup> Article L.2242-8 du code du travail

<sup>2</sup> Dans leur précédent avis, vos rapporteurs s’étaient étonnés 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’outils de production en HD) et de se développer au besoin en créant des emplois.

<sup>3</sup> Le plan d’affaires du COM 2013-2015 prévoyait 9,6 millions d’euros de ressources propres en 2014 et 10,4 millions d’euros en 2015.

en Ile-de-France et du rapprochement entre les équipes de France 24 et la coordination commerciale, le chiffre d'affaires numérique subit au premier semestre une diminution significative par rapport à 2014.

Les autres ressources propres comprennent les recettes générées par l'édition musicale, principalement par RFI ; la distribution payante de France 24 ; les recettes provenant des nouveaux médias ; les recettes provenant des numéros surtaxés ; la syndication<sup>1</sup> ; la vente d'images exclusives de France 24 ; les partenariats éditoriaux de type publiereportage, les subventions européennes et les refacturations de prestations de services.

En 2015, les autres ressources propres devraient être en légère hausse (+0,4 million d'euros). Après neutralisation de l'évolution des subventions européennes et refacturations de prestations et services, l'ensemble des ressources propres de France Médias Monde reste en légère hausse pour l'année 2015.

*b) Les charges d'exploitation*

Les charges d'exploitation sont attendues en progression de 2,6 millions d'euros à 252,5 millions d'euros par rapport au réalisé 2014.

Les coûts de grilles de programmes et les moyens généraux progressent respectivement de 1,7 million d'euros et 2,2 millions d'euros. Ces augmentations sont compensées par une baisse des frais de distribution de 0,5 million d'euros et des charges relatives aux nouveaux médias de 1 million d'euros.

L'augmentation des charges par rapport à 2014 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 en cours pour migrer l'outil de production TV en HD.

Ainsi, pour l'exercice 2015, les effectifs devraient augmenter de 40 ETP. Cette hausse (+2,3%) correspond à l'effet en année pleine aux internalisations de prestataires (notamment nouveaux médias) et à la création d'une cellule « sécurité » pour les journalistes sur le terrain. L'objectif du COM 2013-2015 en matière de taux de recours au personnel non permanent s'élève à 25,8% pour 2015. Les prévisions montrent que cet objectif ne sera probablement pas atteint.

Au budget initial 2015, la masse salariale s'élève à 134,2 millions d'euros en progression de 1,45 million d'euros (+ 1,1 %). Cette estimation a été établie sur la base de l'augmentation en ETP de 14 équivalents temps plein (ETP) par rapport à 2014 qui correspondent à l'effet en année pleine

---

<sup>1</sup> Reprise des contenus de FMM sur les principaux agrégateurs d'Internet (YouTube Dailymotion...) contre un partage des recettes publicitaires.

aux internalisations de prestataires (notamment nouveaux médias) et à la création d’une cellule « sécurité » pour les journalistes sur le terrain.

Hors effet volume, cette progression de la masse salariale s’explique aussi par l’augmentation annuelle des salaires des effectifs en place (+ 1,2 million d’euros, soit + 0,92 %) et la progression de la provision pour congés payés (1,4 million d’euros, soit + 1,1 %), la diminution des provisions pour litige (- 0,77 million d’euros, soit - 0,59 %), et le solde par le renforcement des grilles de programmes.

Toutefois, un écart dans l’exécution 2015 par rapport à ces hypothèses budgétaires est probable. Le nombre d’emplois évalués à 1 772 dans le budget initial serait de 1 785 au 15 octobre 2015 compte tenu de recrutements supplémentaires dans le cadre de la stratégie d’optimisation des grilles de France 24, du redéploiement de personnels dans les rédactions en langues. La prévision du montant de la masse salariale s’élève désormais à 134,9 millions d’euros.

Cette augmentation est en 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.).

## **II. 2016, UNE ÉQUATION BUDGÉTAIRE COMPORTANT DE TROP NOMBREUSES INCONNUES**

**A défaut de contrat d’objectifs et de moyens pour 2016-2020, une simple actualisation de la trajectoire financière proposée par le contrat d’objectifs et de moyens qui s’achèvera à la fin de l’année 2015 prenant en compte le respect d’obligations légales, les inéluctables glissements de la masse salariale et quelques modestes objectifs en matière de programme et de diffusion, assortie d’une progression de la ressource publique de 2 millions d’euros et d’allègements de charges pour 3,1 millions d’euros, est présentée. L’équation budgétaire et comptable semble garantir un équilibre du compte prévisionnel pour 2016.**

**Cette présentation apparaît néanmoins fragile. Trop d’incertitudes pèsent sur le niveau prévisionnel des charges pour permettre à la société de poursuivre le redressement et développement conduits depuis 2012 avec une grande maîtrise par ses dirigeants.**

### **A. UN CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE MOYENS 2016-2020 QUI TARDE A ÊTRE PUBLIÉ**

Dans son avis sur le COM 2013-2015 qui n’a été soumis pour avis aux commissions parlementaires compétentes qu’en novembre 2013, soit



onze mois après son démarrage théorique, votre commission avait adressé au Gouvernement une mise en garde :

*« 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. »*

Dans leur avis sur les crédits alloués aux opérateurs de l'audiovisuel extérieur pour 2015, vos rapporteurs avaient rappelé ce souhait : *« 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 ».*

Dans la réponse au questionnaire parlementaire, le ministère de la culture et de la communication n'a pu apporter que les éléments suivants :

*« Le COM 2016-2020 de France Médias Monde est actuellement en cours de négociation entre la société et les ministères de tutelle. Ce nouveau COM devrait être transmis pour avis aux commissions parlementaires compétentes avant la fin de l'année 2015.*

*Le COM 2016-2020 aura pour principaux objectifs de permettre à France Médias Monde de consolider sa distribution et ses audiences en s'adaptant aux évolutions mondiales des modes de diffusion et à une concurrence internationale qui s'intensifie. Dans cette optique, les principaux défis auxquels la société devra faire face seront :*

- d'assurer la présence de France 24 sur le TNT en développement en Afrique,*
- de renforcer la sécurité de ses emprises et de son système d'information afin de se prémunir des risques de cyberattaque et d'attentat,*
- d'améliorer la notoriété de ses marques afin de favoriser la progression de leurs audiences,*
- d'adapter les programmes de ses antennes aux modes de consommation et aux exigences de ses publics par l'enrichissement de ses offres numériques et la diffusion en HD de France 24 (HD). »*

En conséquence, l'allocation de crédits prévus pour 2016 a été fixée comme une simple actualisation de celle de 2015.

**Le Parlement va donc se prononcer sur les crédits alloués pour 2016 sans avoir pris officiellement connaissance de la stratégie de la société et des moyens qui lui seront alloués pour la mener, et les commissions parlementaires compétentes devront se prononcer sur un contrat d'objectifs et de moyens dont le premier exercice sera conditionné par un cadre budgétaire élaboré avant même que les objectifs soient définis.**

**Ceci n'est pas de bonne méthode et affaiblit la portée de ces documents.**

En l'absence de contrats d'objectifs et de moyens adoptés par le conseil d'administration et donc de plan d'affaires pour soutenir ce contrat, le compte de résultat analytique prévisionnel présenté ci-dessous qui constitue un élément d'appréciation important pour le Parlement pour se prononcer sur les affectations de crédits, n'a qu'une valeur indicative.

### COMPTE DE RESULTAT ANALYTIQUE PREVISIONNEL 2011 – 2015

(montants en millions d'euros)

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

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

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

### B. DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2016 TROP INCERTAINES

Compte de résultat prévisionnel				
en millions d'€	Budget 2015	PLF 2016	Évolution 2016/2015	
			Écart	%
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>252,5</b>	<b>254,5</b>	<b>+ 2,0</b>	<b>+ 0,7%</b>
Ressources publiques	242,0	244,0	+ 2,0	+ 0,8%
Ressources propres	8,9	8,9	0	+ 0%
Autres produits d'exploitation	1,6	1,6	0	-0%
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(252,5)</b>	<b>(254,5)</b>	<b>+ 2,0</b>	<b>+ 1,2%</b>
Coût des grilles de programmes	(168,6)	(172,0)	+3,4	+ 2,0%
Frais de diffusion et de distribution	(26,3)	(26,8)	+0,5	+ 1,9%
Fonctions transverses/supports et moyens généraux	(49,3)	(47,5)	-2,8	-5,7%
Subventions versées aux filiales (RFI Roumanie)	(0,6)	-	-0,6	-
Nouveaux médias	(7,6)	(8,1)	+0,5	+6,6%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>0</b>			
<b>Autres résultats</b>	<b>0</b>			
<b>Résultat net</b>	<b>0</b>			
<b>Masse salariale</b>	<b>(134,2)</b>	<b>(135,0)</b>	<b>+0,8</b>	<b>+0,6%</b>

Source : PAP 2016

Le compte de résultat analytique prévisionnel présenté ci-dessus qui a été construit sur les hypothèses d'une progression des ressources publiques de 2 millions d'euros et du maintien des économies de charges liées à la disparition de la taxe sur les salaires (2,4 millions d'euros) et de l'allègement des charges sociales dans le cadre du pacte de compétitivité (0,7 million d'euros).

Il pourrait être amené à évoluer dans le cadre de la finalisation du COM 2016-2020 et de la préparation du budget 2016.

### **1. Les produits d'exploitation : une appréciation plus réaliste des ressources disponibles**

**Les produits d'exploitation** de l'exercice 2016 sont attendus à **254,5 millions d'euros, en hausse de 0,8 %** par rapport à 2015.

*a) Une progression limitée des ressources publiques qui ne permettra pas de développer de nouveaux projets*

Les ressources publiques progressent de +0,8% à 244,0 millions d'euros HT. **Elles représentent 95,9% des ressources. Il est clair que les ambitions de développement de FMM sont entièrement conditionnées par les apports de ressources publiques.**

*b) Une estimation réaliste des ressources propres*

L'estimation des ressources propres (8,9 millions d'euros) et notamment des ressources publicitaires et de parrainage (4,3 millions d'euros) a été établie de façon prudente compte tenu des prévisions de recettes publicitaires en 2015 et notamment des résultats mitigés observés au 1<sup>er</sup> semestre.

(1) Les ressources publicitaires de France 24

France Médias Monde indique vouloir prolonger son contrat de trois ans avec France-Télévisions Publicité (FTP) mais souhaite obtenir plusieurs amendements. L'entreprise compte notamment exclure du périmètre du contrat la commercialisation d'une partie de ses espaces numériques et confier à FTP une commercialisation non exclusive des espaces publicitaires de France 24 sur certaines zones géographiques dans lesquelles la régie serait moins performante.

On rappellera que ce partenariat avec FTP a été maintenu, après la dégradation des résultats observés en 2013, mais sous la condition d'un changement profond d'organisation, de pilotage et de stratégie. Vos rapporteurs dans leurs précédents avis 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 concurrence ouverte, en fonction de la qualité de la prestation offerte et de son prix, sans exclure la réintégration de certaines prestations en internes. Ceci vaut particulièrement pour les prestations de régie publicitaire ».*

**Par ailleurs, le prochain contrat d’objectifs et de moyens 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. 46).**

(2) Les ressources publicitaires de RFI et MCD

Contrairement à France 24, la régie de RFI et MCD est internalisée. La régie publicitaire de RFI/MCD a pu stabiliser ses recettes publicitaires en 2014 à 1,6 million d’euros.

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 et reste stable par rapport à 2013.

Le chiffre d’affaires de MCD, toujours en phase de reconquête de son audience et de ses annonceurs, a augmenté de 21% par rapport à 2013. Les perspectives pour 2015 restent limitées.

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 0,4 million d’euros.

Les prévisions de chiffre d’affaires publicitaires pour 2015 de RFI/MCD prévoient une augmentation d’environ 10% par rapport au réalisé 2014.

(3) Les autres ressources propres

Les autres ressources propres sont maintenues à leur niveau de 2015 (4,5 millions d’euros) ce qui constitue une estimation prudente.

*c) Une réflexion sur la spécificité des médias publics internationaux est nécessaire*

**Dans leur précédent avis, vos rapporteurs 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. 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.**

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 développement **dans le cadre de la préparation des travaux du prochain contrat d'objectifs et de moyens.**

**Ils ont reçu en réponse au questionnaire budgétaire, une fin de non-recevoir.**

*« D'une part, les dispositions de l'article 20 du cahier des charges de FMM procèdent de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, notamment de son article 48 qui fixe les dispositions devant figurer dans le cahier des charges de toute société nationale de programme.*

*D’autre part, la rédaction de l’article 20 du cahier des charges de FMM est identique à celle de l’article 35 du cahier des charges de France Télévisions, et correspond également aux règles déontologiques qu’impose le CSA aux chaînes privées dans leurs conventions<sup>1</sup>. Un allègement des contraintes déontologiques de FMM serait incohérent alors qu’il a été décidé de permettre à FMM de diffuser ses médias sur le réseau hertzien en France et d’élargir ainsi son public cible. Il convient donc de maintenir ces règles déontologiques qui sont imposées à tous les médias français.*

*En 2015, aucune réflexion sur l’allègement possible des règles déontologiques qui encadrent l’activité des médias de FMM n’a été menée pour les raisons évoquées. »*

**Cette réponse est insuffisante à leurs yeux, d’une part, parce qu’elle ne tient pas compte de la possibilité de segmenter la diffusion de la publicité selon la zone de diffusion, d’autre part parce qu’elle n’envisage pas, le cas échéant, une adaptation de la législation.**

*d) 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 se sont réjouis des modifications intervenues dans le cahier des charges des FMM qui rendent 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 depuis septembre 2014.**

**Au-delà du simple enjeu en termes de ressources publicitaires, la diffusion des médias de FMM sur le territoire national pourrait venir en appui des politiques publiques destinées à resserrer les liens au sein de la communauté nationale, fondés sur les valeurs de la République. Vos rapporteurs souhaitent que cette politique soit poursuivie comme cela a été prévu par le contrat d’objectifs et de moyens<sup>2</sup> 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**

<sup>1</sup> Dans l’avis du 11 décembre 2013, le CSA a indiqué qu’il était nécessaire que le public français soit expressément désigné comme un public cible de France 24 dans le cahier des charges de FMM, pour qu’il puisse être fait droit à la demande d’attribution prioritaire de la ressource radioélectrique pour France 24 en Île-de-France.

<sup>2</sup> 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.

**combattre dans les rangs de groupes extrémistes. On en mesure aujourd'hui les tragiques conséquences.**

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.

**Vos rapporteurs regrettent que l'inertie des différents acteurs (Radio France, le CSA et les autorités de tutelle) n'ait pas permis de maintenir la diffusion dans l'agglomération de Marseille qui avaient connu un certain succès lors de l'opération « Marseille, capitale européenne de la culture ».**

## **2. Une appréciation très incertaine des charges d'exploitation**

**Les charges d'exploitation** sont évaluées à **254,5 millions d'euros**. L'**augmentation de 2 millions d'euros** des charges par rapport à 2015 prend en compte notamment le renforcement de la sécurité (+1,1 million d'euros), l'amélioration de l'accessibilité des programmes de France 24 aux sourds et malentendants (+0,4 million d'euros), l'archivage des contenus audiovisuels (+0,2 million d'euros), ainsi que la progression de la masse salariale liée aux effets de glissement (GVT) et à la négociation annuelle obligatoire.

Cette augmentation est en partie compensée par les économies liées à l'exemption de la taxe sur les salaires (-2,4 millions d'euros) et à l'allègement des charges sociales lié au pacte de responsabilité (- 0,7 million d'euros).

**Outre qu'elle n'envisage aucun développement, ni extension de la diffusion, ni enrichissement des programmes, ni investissements nouveaux notamment en matière de marketing et de communication, cette évaluation paraît assez peu réaliste, notamment pour ce qui concerne l'évolution de la masse salariale. Selon les données communiquées, on peut estimer à 1,8 millions d'euros, le niveau de sous-évaluation à partir des hypothèses de construction du budget prévisionnel figurant dans le PAP.**

### *a) Le nécessaire renforcement de la sécurité*

**Il est prévu de consacrer 1,1 million d'euros supplémentaire au renforcement de la sécurité notamment dans le domaine informatique.**

La question de la sécurité et de la prévention des risques a toujours été au cœur des préoccupations de FMM. Elle concerne autant la sécurité des personnes que la sécurité des biens.

(1) La sécurité des personnes

Légitimement très affectés par l'assassinat au Mali de Ghislaine Dupont et Claude Verlon en novembre 2013, les dirigeants et les personnels de FMM, se sont donné les moyens de développer une politique exemplaire de prévention des risques en renforçant les dispositifs existants et en conduisant de nombreuses actions de formation : formation à l'exercice du reportage en zone dangereuse à l'usage des reporters et techniciens de l'information, formations proposées par la délégation « Information et Communication de la Défense », sensibilisation des journalistes aux risques en zone de conflit, dispositif d'assistance psychologique à destination des journalistes et des techniciens partant régulièrement en reportage, dispositif interne d'accompagnement systématique des personnels en mission dans les zones à risques avant, pendant et après chaque mission concernée.

Enfin, un poste de responsable de l'évaluation et de la prévention des risques liés à l'activité éditoriale a été créé en 2015 permettant de coordonner, sous l'autorité de la direction générale et en lien avec les directeurs des chaînes, l'ensemble des enjeux liés à la sécurité des personnels sur le terrain.

(2) La sécurité du siège

À l'aune des événements qui ont touché *Charlie Hebdo* en début d'année, France Médias Monde a renforcé la sécurité du bâtiment depuis le mois de janvier. Des moyens d'actions supplémentaires seront mis en œuvre tout au long de l'année 2015. Un certain nombre de processus seront formalisés, relatifs à la gestion des accès et de nouveaux moyens techniques seront déployés. Enfin des formations à la sécurité obligatoires pour le personnel seront mises en place. La société estime à 0,5 million d'euros le montant des investissements ce qui entraînera une charge d'amortissement d l'ordre de 0,1 millions d'euros chaque année.

Par ailleurs, les études menées à l'occasion de la définition de la cartographie des risques ont montré qu'il n'existait aucun plan de reprise d'activité en cas d'accidents majeurs affectant les emprises actuelles (incendie, accidents, inondations<sup>1</sup>). La mise en œuvre d'un tel plan, à l'instar de ce qui existe déjà pour France-Télévisions ou Radio France, pourrait représenter un investissement de plusieurs millions d'euros avec une charge annuelle d'amortissement supérieure à 0,5 million d'euros sans compter les frais de fonctionnement du dispositif.

(3) La sécurité des systèmes d'information

Dans un contexte où la menace est toujours plus élevée, à la suite notamment de la cyber-attaque qui a touché TV5Monde, une attention toute

---

<sup>1</sup> Comme celui de la plupart des grands opérateurs (France-Télévisions, TF1, Radio France) le siège de FMM se trouve en bordure de Seine et donc dans en zone inondable en cas de crue majeure.



particulière est portée à la sécurité des systèmes d'information et de diffusion.

L'entreprise procède régulièrement à des audits de ses différents systèmes. Ces audits révèlent qu'un niveau satisfaisant existe en matière de protection des infrastructures et de qualité des process existants, et donnent lieu à des plans de correction et d'amélioration du niveau de sécurité. Les équipes techniques sont par ailleurs sensibilisées aux menaces.

La nécessité d'approfondir les efforts déployés est toutefois prise en compte. France Médias Monde prévoit d'engager des investissements en matière de renforcement de la sécurité de ses systèmes d'information et de diffusion, investissements qui s'inspireront des conclusions du rapport officiel de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) dans la mesure des moyens pouvant être mobilisés. Certains investissements ont d'ores et déjà été prévus portant sur la sécurisation du matériel. Mais ces actions devront être prolongées dans les années à venir et notamment par la mise en place d'une structure de supervision permettant de gérer l'environnement de la sécurité informatique. Enfin, France Médias Monde prévoit un renforcement de ses équipes (+ 3 ETP), avec en particulier le recrutement d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information, en charge de la définition politique de sécurité et de son application, soit un coût annuel de l'ordre de 0,3 million d'euros.

*b) L'accessibilité des programmes aux sourds et aux malentendants*

Depuis juin 2015, France 24 propose le sous-titrage de deux journaux télévisés de 15 mn par jour pour les sourds et malentendants. Il s'agit d'un axe prioritaire défini par le CSA et qui s'apparente à une sorte d'obligation légale. Elle doit donc intensifier son effort en augmentant le volume des programmes accessibles et en dépassant ce que proposent les chaînes privées en la matière comme le demande expressément le CSA. L'hypothèse retenue serait de l'étendre à trois journaux supplémentaires. Ceci représente un coût supplémentaire de 0,4 million d'euros par an.

Vos rapporteurs souhaitent que, pour des chaînes principalement diffusées à l'international, le CSA fasse preuve d'une certaine souplesse dans l'appréciation de ces obligations. Il n'est pas utile d'alourdir à l'envie les obligations d'un opérateur directement confronté à la concurrence internationale, dans des pays où ce type d'obligations est inexistant.

*c) L'archivage des contenus audiovisuels*

La mise en place d'un système d'archivage des contenus de tous les médias de FMM auprès de l'INA, conformément aux dispositions de l'article 49 de la loi du 30 septembre 1986, constitue une autre obligation légale pour l'opérateur. L'archivage des contenus de RFI est en cours de réalisation et se poursuivra sans coûts supplémentaires, celui-ci ayant déjà fait l'objet d'un transfert budgétaire entre RFI et l'INA. L'enjeu porte sur

l'archivage des contenus de France 24 pour un budget estimé à 0,2 million d'euros.

d) Une manœuvre RH qui reste complexe à mener et risque de peser sur les charges d'exploitation

#### Évolution des effectifs 2009-2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 prévisions	2016 prévisions
<b>France 24</b>	498	568	626	654	662			
<b>RFI</b>	1134	1108	985	941	938			
<b>MCD</b>	97	101	98	91	91			
<b>AEF holding</b>	13	15	15	17	17			
<b>Total</b>	<b>1743</b>	<b>1793</b>	<b>1724</b>	<b>1703</b>	<b>1714</b>	<b>1762</b>	<b>1785</b>	<b>1802</b>
Permanents				1205	1190	1275		
Non permanents				498	524	487		
Part de l'emploi non permanent				29,24%	30,57%	27,64%		
FONCTION SUPPORTS (direction financière, RH, juridique, stratégie...)				208	216	230	nc	
DIRECTION TECHNIQUE ET SYSTÈME D'INFORMATION				318	358	368	nc	
REDACTIONS (Journalistes)				1069	1010	1029	nc	
dont RFI				532	505	496	nc	
dont France 24				483	447	468	nc	
dont MCD				53	59	65c	nc	
REDACTIONS (Personnel technique et administratif)				68	83	86	nc	
CONTRATS PRO STAGIAIRES				40	47	48c	nc	

(1) Une évolution incertaine des effectifs

Il a été apporté la réponse suivante au questionnaire budgétaire : « Pour 2016, la trajectoire des ETP fait l'objet de discussions dans le cadre des négociations du COM 2016-2020 ». L'hypothèse présentée prévoit une progression de la masse salariale de 2,8 millions d'euros par rapport à la LFI 2015 en raison notamment du renforcement des équipes dédiées à la sécurité

informatique et de l'augmentation annuelle des salaires des effectifs en place.

(2) Une évolution sous-évaluée de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale prévue pour 2016 : +0,8 million d'euros par rapport à la prévision budgétaire pour 2015. Cette évaluation paraît d'ores et déjà insuffisante pour prendre en compte les effets de glissement, liés aux évolutions inéluctables des charges de personnels dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO). En outre, après deux plans de départs volontaires qui ont considérablement rajeuni la pyramide des âges, l'effet du remplacement de salariés anciens par des jeunes moins rémunérés est réduit au minimum.

D'ores et déjà, selon les réponses fournies au questionnaire complémentaire, le montant prévisionnel de la masse salariale est porté à 136 millions d'euros soit une progression de 1,8 million d'euros par rapport à la prévision budgétaire initiale (+1,35%)

La société estime qu'il conviendrait de prendre en compte un glissement de la masse salariale a minima de 2 millions d'euros par an (2%), prenant en compte les glissements inéluctables (1,5 million d'euros) et la mise en œuvre d'une politique de rattrapage des disparités salariales entre les hommes et les femmes (0,5 million d'euros).

Devrait s'y ajouter en outre, l'obligation légale posée par la loi sur la sécurisation de l'emploi qui prévoit l'instauration d'une complémentaire santé obligatoire pour toutes les entreprises d'ici 2016. Les salariés de RFI ne sont pas couverts à ce jour. Sur la base des règles de prise en charge appliquées au personnel de France 24, l'extension de la mutuelle à l'ensemble du personnel de RFI représenterait un coût de 0,6 million d'euros.

(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 destiné à se substituer aux textes conventionnels en vigueur mais aussi aux accords d'entreprise, d'établissements ainsi qu'aux usages d'entreprise.

Les négociations d'harmonisation sociale ont commencé en mars 2014, après la mise en place, en 2013, des instances représentatives du personnel uniques pour l'ensemble de la société fusionnée avec pour objectif initial la signature d'un nouvel accord d'entreprise. En attendant le résultat de ces négociations, les accords existants ont été prorogés jusqu'à fin 2015 et la société s'est fixé comme objectif, lors de son conseil d'administration du 18 décembre 2014, une signature de l'accord avant la fin de l'année 2015.

Le processus d'harmonisation est un exercice complexe qui consiste à rechercher un mode d'organisation commun à des activités de nature

différente, la radio et la télévision, et à harmoniser le cadre social de deux entités aux origines très différentes : d'un côté RFI et MCD relevant de l'ancienne convention collective de l'audiovisuel public, et de l'autre France 24, jeune société créée en 2006 dans un cadre social « minimal » : la convention collective des chaînes thématiques.

Dans ces conditions, la direction de l'entreprise doit éviter l'écueil consistant à « harmoniser par le haut », c'est-à-dire appliquer les dispositions les plus favorables de chaque ex-entité à l'ensemble des personnels. Ce risque, très réel et revendiqué par certaines organisations syndicales, serait particulièrement onéreux et ne permettrait pas pour autant d'améliorer le fonctionnement des différentes entités.

D'ores et déjà, plusieurs chapitres ont fait l'objet de négociations : dispositions générales, dialogue social, droit syndical et représentation du personnel, droits et obligations issus du contrat de travail, gestion des parcours professionnels, couverture sociale, discipline et cessation d'activité.

**Les principaux enjeux des négociations du nouvel accord concernent l'harmonisation du temps de travail et des rémunérations des salariés.** La direction souhaiterait établir une durée commune du temps de travail légal. Dans cette optique, elle propose deux mesures : une baisse du temps de travail accordée aux anciens salariés de France 24, compensée par le recrutement de plusieurs ETP supplémentaires et une hausse de rémunération des anciens salariés de RFI en contrepartie d'une progression équivalente du temps de travail. À ce stade, FMM ne prévoit aucune diminution du recours aux salariés non permanents dans la rédaction de RFI dans le cadre de l'augmentation du temps de travail des journalistes.

Ces propositions ont été transmises aux organisations syndicales en décembre 2014 et sont débattues depuis le mois de janvier 2015.

Dans le même temps, la société engage une refonte des processus de planification qui permettront d'adapter au mieux les potentiels aux besoins des antennes et la gestion des congés et d'au moins une semaine sur une période d'un an et travaille à l'établissement du référentiel des métiers.

**L'enveloppe prévue dans le cadre de l'harmonisation sociale est de 3,5 millions d'euros. Elle est intégrée en base dans la masse salariale depuis 2013.** Fin 2014, 1,3 million d'euros de l'enveloppe consacrée à l'harmonisation sociale avait été consommé afin de financer la généralisation de la mutuelle obligatoire à l'ensemble des salariés, effective depuis 2014 (0,6 million d'euros) et la mise en œuvre des accords spécifiques signés (0,7 million d'euros).

**Comme en 2013, la partie non consommée de l'enveloppe de 3,5 millions d'euros fléchée au budget 2014 pour la mise en œuvre du nouvel accord d'entreprise a été provisionnée au titre de la rétroactivité des mesures du futur accord d'entreprise sur 2014.** Dans la perspective d'un objectif de signature du nouvel accord d'entreprise d'ici le 31 décembre 2015,

cette provision s'élève désormais à 4,3 millions d'euros. Par ailleurs, le conseil d'administration de FMM du 18 décembre 2014 a acté qu'en cas de décalage en 2016 de la signature de cet accord, les mesures exceptionnelles au titre de la rétroactivité seront limitées à 3,2 millions d'euros.

**La véritable interrogation porte moins sur la capacité à réaliser l'accord, au demeurant très complexe, 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.**

*e) La prise en compte des amortissements des investissements réalisés*

La société a réalisé d'importants investissements notamment sur le plan technique avec la migration en haute définition des outils de production et de diffusion (TV) mais aussi à l'occasion du regroupement de l'ensemble des entités sur le site d'Issy-les-Moulineaux. Elle a d'ores et déjà réalisé au cours de la période un « rebasage » de sa dotation aux amortissements qui est passée de 3,5 millions d'euros en 2013 à 7 millions en 2015 et devrait atteindre 8,2 millions d'euros en 2016.

*f) La capacité à réaliser de nouvelles économies de gestion*

(1) Un chantier permanent

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)<sup>1</sup>.

Dès 2013, FMM a modernisé son processus d'achat et mis en œuvre un service d'audit interne ce qui lui a permis de réaliser une économie globale de 21 millions d'euros par an sur les achats et autres frais de fonctionnement. notamment sur la renégociation de contrats de diffusion, de maintenance et d'assurance ainsi que la mise en œuvre d'un plan d'économies sur l'ensemble des coûts de fonctionnement et fonctions supports.

La société a également procédé à une rationalisation des processus de production. Le nouveau contrat conclu par France Médias Monde avec Ericsson en 2013, relatif aux prestations techniques de production et de diffusion des émissions de télévision de France 24, a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2014 pour une durée de 5 ans. La conduite technique du passage en haute définition des régies et des plateaux TV figure également dans le périmètre du contrat.

Le processus de restructuration des locaux de France 24 a permis la reconstruction des cinq plateaux et cinq régies de la chaîne et de générer

---

<sup>1</sup> En 2013, les frais généraux s'inscrivent en baisse de 1,9 million d'euros par rapport à 2012 (-6%).

d'importants gains de productivité. Ainsi, le volume horaire annuel nécessaire à la production d'information et de magazines de France 24 est passé de 144 200 heures à 114 200 heures.

Dans le même temps, France Médias Monde indique que ses équipes d'ingénierie et de maintenance se sont employées à renouveler en haute définition une grande partie des infrastructures techniques de télévision : salles techniques, serveurs, grille centrale de commutation... En 2015, la reconstruction du cœur de réseau interne, l'intégration de la solution technique permettant la fabrication de sujets en HD, la construction d'une nouvelle régie finale et de nouvelles salles de postproduction sont prévues par la société.

En termes de coûts et modalités de financement, la migration en haute définition des outils de production et diffusion TV a représenté un investissement de 15 millions d'euros entièrement autofinancé par France Médias Monde grâce aux gains de productivité réalisés dans le cadre de l'optimisation des modes d'exploitation des régies et à certaines économies dégagées sur d'autres secteurs de l'entreprise dans le cadre de la renégociation systématique de tous les contrats.

Une partie importante des processus de fabrication et de production de France 24 avait été externalisée. La société a entrepris **un processus d'internalisation de certaines prestations**, lorsque la fabrication en interne permettait une réduction des coûts, ce qui explique en contrepartie une augmentation de ses effectifs.

**Enfin, des synergies ont été recherchées et développées avec d'autres opérateurs de l'action audiovisuelle extérieure** comme TV5Monde, l'AFP (vente de programmes), l'INA ou CFI. En revanche, il n'a pas été possible à ce stade, comme l'avaient préconisé vos rapporteurs dans leur précédent rapport, de parvenir à des accords avec 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

**Pour autant, la société est soumise à des glissements liés aux indexations annuelles des baux immobiliers, charges locatives et autres contrats de prestations techniques. Ces glissements (évalués à 0,2 million d'euros par an) ne peuvent plus être compensés par des économies, ces contrats ayant d'ores et déjà tous fait l'objet de renégociations très serrées et l'entreprise ayant déjà mis en œuvre un plan d'économie drastique sur l'ensemble de ces coûts de fonctionnement.**

**Par ailleurs, l'entreprise a été contrainte de réaliser des économies d'ajustement sur ses dépenses de marketing et communication pour préserver ses équilibres budgétaires en moyenne de 4 millions d'euros par an sur la période 2011-2015.** 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. 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.**

(3) Des marges de manœuvres résiduelles et non dynamiques (+3,1 millions d'euros)

Le financement intégral de FMM par la contribution à l'audiovisuel public, soumise à la TVA, ne la rend plus redevable de la taxe sur les salaires. Il en résulte une économie de 2,4 millions d'euros. Cela constitue un effet d'aubaine en 2016, mais comme toutes économies de gestion, cette diminution de charge n'évoluera pas dans son montant. Il en va de même pour l'allègement des charges sociales lié au pacte de compétitivité évalué à 0,7 million d'euros.

### 3. Un équilibre en fin d'exercice 2016 compromis

Tableau d'équilibre des ressources et des charges nouvelles			
Ressources nouvelles		Charges nouvelles	
<i>Contribution à l'audiovisuel public</i>	2,0	<i>Charges obligatoires</i>	5,5
		Renforcement de la sécurité	(1,1)
		Sous-titrage -sourds et malentendants	(0,4)
		Archivage	(0,2)
		Évolution de la masse salariale	(2,0)
		Mutuelle Santé	(0,6)
		Amortissement	(1,2)
		<i>Allègements de charges (taxe sur les salaires et pacte de responsabilité)</i>	3,1
<b>Déficit prévisionnel</b>	<b>0,2</b>		
		<i>Nouveaux objectifs</i>	4,7
		TNT Afrique	0,2
		Notoriété	2,5
		Enrichissement numérique	1,0
		Passage à la diffusion HD	1,0
<b>Déficit prévisionnel</b>	<b>5,1</b>		

Si l'on tient compte d'une évaluation réaliste des charges d'exploitation, sauf à différer certains investissements de sécurité, à ne pas satisfaire complètement les obligations légales ou à renoncer à des marges de manœuvres dans ces négociations salariales ce qui ne manquera pas de détériorer le climat social ou à voir progresser de façon inattendue à ce niveau les ressources propres, il est probable que la société aura beaucoup de difficulté à terminer l'exercice 2016 en équilibre.

Cette situation compromet, sauf attribution de ressources publiques supplémentaires, en cours d'exercice, à l'occasion de la conclusion de contrat d'objectifs et de moyens, ses capacités de développement. Cette hypothèse est peu vraisemblable compte tenu du nouveau mode de financement des sociétés nationales de programmes, les excédents éventuels de recettes restent au budget de l'État qui, en revanche, garantit le montant des attributions en loi de finances contre une moins-values de la collecte. Ce n'est qu'éventuellement en 2017 que FMM pourrait bénéficier d'une réévaluation de sa dotation. L'hypothèse d'attribution d'une subvention du budget de l'État est également peu envisageable en raison des tensions qui pèsent sur celui-ci et plus encore après les attentats de novembre 2015 et la décision d'abonder les dépenses de défense et de sécurité.

La société ne sera en mesure pour maintenir la qualité de ses programmes que de réaliser des arbitrages internes sans grande capacité d'innovation. On voit mal comment, dans ces conditions, la société pourrait assurer les objectifs figurant dans le programme annuel de performance annexé au PLF 2016 :

- la présence de France 24 sur la TNT en développement en Afrique (coût estimé par la société pour une diffusion (0,2 million d'euros chaque année, pour une diffusion dans 3 à 4 grandes villes soit à l'horizon 2020, 1 million d'euros par an) ;
- améliorer la notoriété de ses marques afin de favoriser la progression de leurs audiences ce qui suppose de relancer les investissements de marketing et de communication et d'améliorer le référencement des nouveaux médias pour un montant de l'ordre de 2,5 millions d'euros ;
- et d'adapter les programmes de ses antennes aux modes de consommation et aux exigences de ses publics par l'enrichissement de ses offres numériques (1 million d'euros) et la diffusion en haute définition de France 24 (1 million d'euros)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dans leur avis sur le PLF 2016, vos rapporteurs relevaient que les discussions sur le COM 2013-2105 n'avaient 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 France 24 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 réalisation 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.



<b>Évolution du coût des grilles de programmes depuis 2012</b>					
<i>En millions d'euros</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>réel</b>	<b>réel</b>	<b>réel</b>	<b>budget</b>	<b>PLF</b>
<b>Coût de grille des programmes</b>	<b>159,4</b>	<b>162,1</b>	<b>166,9</b>	<b>168,6</b>	<b>172,0</b>
Rédactions	107,4	108,1	112,6	112,3	114,37
<i>RFI</i>	47,8	48,3	49,7	50,8	51,8
<i>France 24</i>	52,7	53,0	55,3	54,1	55,0
<i>MCD</i>	6,9	6,7	7,6	7,4	7,5
Coûts techniques	52,0	54,0	54,3	56,3	57,7
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>243,8</b>	<b>247,6</b>	<b>249,9</b>	<b>252,5</b>	<b>254,5</b>
<b>Grilles/charges en %</b>	<b>65,4%</b>	<b>65,5%</b>	<b>66,8%</b>	<b>66,8%</b>	<b>67,6%</b>
<b>Nouveaux médias</b>	<b>6,0</b>	<b>7,8</b>	<b>8,6</b>	<b>7,6</b>	<b>8,1</b>
Contenus		3,2	3,9	3,4	3,8
Coûts techniques		4,6	4,7	4,3	4,3
<b>Coût total linéaire et nouveaux médias</b>	<b>165,4</b>	<b>169,9</b>	<b>175,5</b>	<b>176,2</b>	<b>180,1</b>
<b>Coûts total/charges en %</b>	<b>67,8%</b>	<b>68,6%</b>	<b>70,2%</b>	<b>69,8%</b>	<b>70,7%</b>

Ceci ne permettra à l'entreprise que de maintenir sa capacité d'action sans pouvoir faire face à la concurrence, - sauf à nouer des partenariats comme celui en cours de négociation avec Mashable, sans pouvoir ni améliorer ses performances, ni mettre en œuvre des projets de développement.

#### **Le projet de partenariat annoncé entre France 24 et Mashable**

Mashable est un *pure player* américain privé, technophile et fortement connecté aux réseaux sociaux. Mashable est l'un des plus importants sites web au monde (parmi les 10 premiers). Il s'agit d'un *pure player* américain privé, technophile et fortement connecté aux réseaux sociaux. Ainsi, en janvier 2015, le site compte près de 5 millions d'abonnés sur Twitter et plus de 3 millions de fans sur Facebook.

Un des enjeux de ce partenariat est de renforcer l'expertise et la compétence de France 24 sur la génération connectée et ses usages, même si elle compte déjà de nombreux suiveurs sur les réseaux sociaux et diffuse en trois langues sur Youtube mais aussi à développer sa présence dans les pays anglophones. Le partenariat consiste en la construction d'un site Mashable en français pour les francophones qui proposera une sélection de contenus issus de la plateforme américaine, traduits et édités pour un public francophone, et des contenus de France 24 sur l'actualité internationale, réalisés dans des formats pensés pour les 18-25 ans, en s'adaptant à leurs modes narratifs. De son côté, Mashable reprendra certains contenus de France 24 sur son site en anglais.

Le projet serait financé à parts égales par les deux entreprises. Sollicité par FMM, le fonds Google lui a accordé, en juin, un financement de 980 000 euros, qui couvrira l'amorçage du projet. Ensuite, son exploitation sera couverte par la publicité. Le budget est évalué à un million d'euros par an environ, avec notamment une équipe éditoriale interne de six à huit journalistes.

Le projet est cohérent avec la mission de FMM, de proposer un regard sur le monde avec une touche française

La société envisageait dans son plan stratégique la diffusion de programmes en espagnol (6 heures quotidiennes pour un coût annuel de 7 millions d'euros), comme le souhaitait le ministère des affaires étrangères

et du développement international qui considère cet opérateur comme un vecteur important de l’influence de la France à l’étranger.

Elle envisageait aussi une meilleure diffusion de ces programmes sur le territoire national, et notamment en langue arabe, alors qu’un besoin de pluralisme de l’information en langue arabe sur le territoire national est évident et constituerait un accompagnement intéressant de la lutte contre la radicalisation islamiste.

\*

\* \*

**En conclusion, vos rapporteurs considèrent :**

- que l’estimation des ressources propres est réaliste, ce qui constitue un indéniable progrès par rapport aux exercices précédents où ce montant servait trop souvent de variable d’ajustement pour équilibrer le compte prévisionnel,

- qu’en revanche, la présentation des charges compte tenu des engagements réalisés sur les exercices précédents, des nouvelles obligations légales imposées à la société, de l’évaluation des objectifs d’amélioration des programmes et de la diffusion, du renforcement de la sécurité des immeubles et des systèmes d’information est largement sous-évaluée, même en tenant compte de la disponibilité résultant de la non-recevabilité de la taxe sur les salaires et des allègements de charges sociales liés au pacte de responsabilité,

- qu’en conséquence le montant des ressources publiques affectées sera insuffisant pour permettre à la société d’équilibrer ses comptes en fin d’exercice 2016, or le faible niveau de ses capitaux propres ne laisse à la société que de faibles marges de manœuvre.

Outre cette présentation très discutable du compte prévisionnel, vos rapporteurs regrettent qu’en l’absence de contrats d’objectifs et de moyens et malgré leurs avertissements successifs, ils ne soient pas en mesure d’apprécier la cohérence entre les objectifs qui y seront inscrits, la trajectoire financière sur laquelle ils seront adossés et leur cohérence avec l’allocation de ressources publiques proposée pour 2016.

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 »*, ils proposeront un amendement visant à abonder de 2 millions d’euros la dotation de France Média Monde.

---

## PROGRAMME 847 - TV5MONDE, FRAGILISÉE PAR UNE CYBERATTAQUE

La chaîne francophone demeure le principal outil télévisuel de rayonnement de la France, disponible dans plus de 291 millions de foyers<sup>1</sup> répartis dans 198 pays et territoires<sup>2</sup>, soit une progression de 15% par rapport à 2014.

La dotation de la France à TV5Monde stabilisée à 76,2 millions d'euros en 2015 progresse de 0,7 million d'euros en 2016 (+0,9%) ce qui est conforme aux hypothèses financières du plan stratégique pour 2014-2016. La société bénéficiera en outre de l'allègement de la charge de la taxe sur les salaires (1,7 millions d'euros), conséquence du nouveau mode de financement par la contribution à l'audiovisuel public.

Ces marges de manœuvre seront largement consommées par le glissement des charges d'exploitation auquel s'ajoutent les dispositions à prendre pour sécuriser les systèmes d'information à la suite de la violente cyberattaque dont a été victime TV5Monde en avril, qui s'est manifestée par un écroulement complet de sa diffusion sur l'ensemble de ses supports et un rétablissement coûteux, l'obligeant à redéployer ses ressources dans l'urgence.

### I. UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT EN BONNE VOIE DE RÉALISATION JUSQU'EN AVRIL 2015

#### A. LE PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016

**Le plan stratégique 2014-2016 adopté le 16 novembre 2013 par les gouvernements bailleurs de fonds vise à accroître l'influence française et francophone dans le monde. Il définit des objectifs et décrit les moyens permettant leur réalisation.**

Ce plan doit permettre à la chaîne de remplir sa mission. Selon la Charte TV5, les pays qui ont souscrit à la création de la société ont posé, comme pierre angulaire du développement d'une francophonie vivante et dynamique, l'émergence d'un espace audiovisuel francophone. A ce titre, ils se sont notamment engagés à soutenir l'accès à TV5Monde au plus grand

---

<sup>1</sup> Hors hôtels, auxquels s'ajoutent 6 millions pour TV5 Québec-Canada

<sup>2</sup> Au 30 juin 2015. 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.).

nombre et à développer son rôle de vitrine mondiale de la diversité culturelle.

Le plan stratégique s’inscrit dans une vision selon laquelle, dans un monde globalisé et un univers médiatique immédiat sans frontières, la francophonie est à un moment-clé géostratégique. L’expansion de la démographie en Afrique lui garantit théoriquement un triplement annoncé de sa population, jusqu’à plus de 700 millions d’individus à l’horizon 2050. Les autres continents ne doivent pas être négligés pour autant, les migrations de population présentant souvent d’importantes opportunités et l’adhésion exponentielle de nouveaux États à l’OIF (Mexique, Costa Rica et Kosovo en 2014) ouvrant sans cesse de nouvelles perspectives pour le développement de la francophonie partout sur la planète. La dimension mondiale de la chaîne en dépend, comme ses ressources propres.

Cette opportunité exceptionnelle n’est pourtant que potentielle, tant les menaces qui pèsent sur le français sont nombreuses et puissantes : revendications identitaires notamment linguistiques, domination de l’anglais, insuffisantes infrastructures d’enseignement du français, concurrence médiatique importante, perception institutionnelle de la francophonie et parfois de TV5Monde elle-même.

### **1. Des objectifs raisonnablement ambitieux**

TV5Monde 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.

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, TV5Monde peut s’adosser à ses huit déclinaisons généralistes, 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.

## 2. Un cadre financier qui laisse sans financement certains objectifs

MESURES NOUVELLES EN FRAIS COMMUNS DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016 (en M€)	2014	2015	2016
<b>PREMIER OBJECTIF : ÊTRE VU PARTOUT, une diffusion mondiale sur tous supports</b>			
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
<b>Total I.1 Le réseau de distribution historique</b>	<b>0,80</b>	<b>1,20</b>	<b>1,80</b>
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
<b>Total I.2- Adaptation aux réalités linguistiques</b>	<b>0,30</b>	<b>0,90</b>	<b>1,90</b>
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
<b>Total I.3 - Convergence des médias et offres en autonomie</b>	<b>0,10</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>
<b>TOTAL PREMIER OBJECTIF : ÊTRE VU PARTOUT</b>	<b>1,20</b>	<b>2,40</b>	<b>4,00</b>
<b>DEUXIÈME OBJECTIF : ÊTRE REGARDÉ TOUJOURS PLUS, cultiver l'attractivité et la singularité de la chaîne</b>			
Objectif II.1- Le " vaisseau amiral" Emissions francophones	0,60	0,80	0,80
Habillage antenne	0,05	0,05	0,05
<b>Total II.1- Le " vaisseau amiral"</b>	<b>0,65</b>	<b>0,85</b>	<b>0,85</b>
<b>TOTAL DEUXIÈME OBJECTIF : ÊTRE REGARDÉ TOUJOURS PLUS</b>	<b>0,65</b>	<b>0,85</b>	<b>0,85</b>
<b>TOTAL MESURES PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016</b>	<b>1,85</b>	<b>3,25</b>	<b>4,85</b>
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
<b>Total mesures supplémentaires</b>		<b>1,30</b>	<b>2,90</b>
<b>TOTAL BESOINS DE FINANCEMENTS DU PLAN, S'IL DEVAIT ÊTRE RÉALISÉ EN INTÉGRALITÉ</b>	<b>0</b>	<b>1,30</b>	<b>4,55</b>

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 partenaires<sup>1</sup> et la mise en œuvre d'économies structurelles. Il assure le maintien de l'activité de la société et la mise en œuvre de développements pour un montant de 1,85 million d'euros en 2014, de 1,95 millions d'euros en 2015 et de 0,3 million d'euros en 2016. **Il reste néanmoins un besoin de financement (hors chaîne enfants) évalué à 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.**

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 Amérique<sup>2</sup> pour 0,8 million d'euros et par un renforcement de la présence multimédias de TV5Monde, en développant notamment le sous-titrage des contenus délinéarisés (0,4 million d'euros en 2014, et 0,3 million d'euros 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 TV5Monde 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 million d'euros. Par ailleurs, elle renouvellera son habillage antenne (50 K€).

Les principales mesures d'économies structurelles mises en place par TV5Monde concernent la renégociation à la baisse de son loyer (0,7 million d'euros), la renégociation des contrats de sous-titrages (0,7 million d'euros) et l'économie sur l'achat de bande passante en raison de l'association au contrat de France-Télévisions.

## **B. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE**

### **1. Les objectifs en matière de distribution**

La stratégie de développement de la distribution s'appuie sur 9 chaînes régionalisées, une chaîne thématique jeunesse, une chaîne

<sup>1</sup> Hormis l'intégration en base de l'augmentation de 1,2 million d'euros de la dotation française en 2014.

<sup>2</sup> Le passage à la HD aux États-Unis sera autofinancé par la filiale de TV5Monde, TV5 USA.

---

thématique « Art de vivre » lancée le 8 avril 2015, deux WebTV Afrique et jeunesse, des offres Svàd « Art de vivre » et « cinéma », en ligne et hors ligne, et répond à plusieurs objectifs, pour la plupart inscrits dans sa charte fondatrice ainsi que dans les plans d'entreprise successifs qui définissent la stratégie de la chaîne tous les 4 ans :

- 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 impératifs de marchés ;

- être le plus possible distribué dans les 80 États membres de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), objectif conforté grâce à la résolution prise dans la Déclaration finale du Sommet de Dakar adoptée en novembre 2014 par l'ensemble des chefs d'État et de gouvernement pour leurs territoires respectifs (voir infra p.70). Ainsi 45% de la distribution mondiale totale de TV5Monde est répartie dans les États membres de l'OIF ;

- sécuriser la distribution dans les pays non francophones grâce à une politique de sous-titrage volontariste, avec à présent 14<sup>1</sup> langues de sous-titrage ;

- contribuer à l'augmentation des ressources propres de la chaîne. Les recettes de distribution représentent aujourd'hui plus de 70% de ses ressources propres.

Cependant, la société est dans l'obligation d'adapter sa stratégie aux marchés locaux 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 40% de sa distribution mondiale), ou en mode crypté payant (pour 60% : c'est le cas en particulier de la distribution dans toutes les Amériques) et figurer dans une offre de base, élargie ou optionnelle. Selon les cas, la chaîne sera rémunérée ou pas (à ce jour, elle perçoit une rémunération sur 14% 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.

---

<sup>1</sup> Classé par ancienneté de lancement : français, anglais, allemand, néerlandais, russe, espagnol, portugais-brésilien, arabe, roumain, japonais, coréen, vietnamien, mandarin traditionnel et simplifié.

### L'exemple du Brésil

La nouvelle réglementation instaurée au Brésil par l'ANCINE, organe régulateur de l'audiovisuel brésilien, oblige TV5Monde, qui s'adresse, pour plus de 70% de son audience, à un public brésilien non francophone, à introduire un certain volume de programmes brésiliens, issus de la production indépendante brésilienne.

A l'issue de négociations, l'ANCINE a accepté une montée en puissance progressive de ce volume, limité à 1 h 10 par semaine en 2014, puis 2 h 20 en 2015 et 3 h 30 à partir de 2016. Afin de maintenir ses positions au Brésil, la chaîne a mis en place un décrochage local. Les représentants des États bailleurs de fonds se sont prononcés en novembre 2014 pour une poursuite du dispositif sous réserve de son examen annuel à l'occasion des réunions des Hauts Fonctionnaires.

Le coût technique de ce décrochage représente 260 K€ en année pleine 2015. À cela s'ajoute les coûts d'acquisitions, de doublage ou sous-titrage des programmes brésiliens. Ainsi, l'enveloppe de 320 K€ prévue à l'origine pour la bascule de la chaîne TV5Monde Amérique latine en HD est-elle redéployée pour financer le nouveau signal à destination du Brésil.

#### a) Une progression de la distribution mais un modèle fragile

##### (1) Des résultats encourageants

Au 30 juin 2015, TV5Monde, au travers de l'une de ses 12 chaînes, était disponible dans près de **291 Millions de foyers TV**, auxquels s'ajoutent 6 millions pour TV5 Québec Canada, soit une progression de **15%** par rapport à juin 2014, obtient un taux de pénétration du total mondial des foyers TV, hors réception hertzienne et hors Chine, de près de 35% soit une progression de 5% par rapport à 2014.

Elle se maintient ainsi dans le « Top 10 » des chaînes internationales les plus distribuées avec *BBC World, CNN, Euronews, France 24, Russia Today, Al Jazeera, NHK World, MTV*. Rapporté aux chiffres de juin 2009, le résultat de 2015 amène la progression à 44% dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel et où le nombre de chaînes ne cesse d'augmenter.

#### Principaux résultats par grandes zones géographiques de distribution

Zones géographiques	Nombre de foyers TV recevant TV5M		Part dans la distribution mondiale de TV5M	Progression 2015/2009 en %	Taux de pénétration dans les foyers TV de la zone *
	en 2009 (en millions)	en 2015 (en millions)			
AFRIQUE	7	14	5%	96%	66%
AMERIQUES	16	15	5%	-5%	8%
ASIE/PACIFIQUE**	18	59	20%	228%	17%
MAGRHEB/ORIENT	32	55	18%	71%	63%
EUROPE	133	154	52%	16%	81%
TOTAL	206	297	100%	44%	34%

\* hors TNT

\*\* hors Chine



Sur ces 6 années (2009/2015), les progressions les plus fortes ont été enregistrées en **Asie/Pacifique + 228%**, en **Afrique, + 96%** et au **Maghreb/Orient + 71%**. Si, par ailleurs, l'on compare les progressions des deux premières années de l'actuel plan stratégique, 2013/2015, les taux n'en restent pas moins importants, le Maghreb/Orient enregistrant le plus fort taux + 71%, l'Asie/Pacifique + 45% et l'Afrique + 20 % pour une progression globale sur deux ans de 22%. En 2015, c'est le Maghreb/Orient qui connaît la plus forte progression annuelle, + 37%, puis l'Asie/Pacifique +32% et l'Afrique + 12%.

## (2) Un modèle fragile

Toutefois, ce modèle est de plus en plus fragilisé par l'arrivée de nouveaux entrants sur ces marchés, qui ne peuvent être présents dans les réseaux qu'en payant à l'opérateur leur distribution et en ne recevant aucune rémunération. Ainsi, en Europe du Nord par exemple, TV5Monde a continué sa migration, sous la pression des opérateurs et au risque de disparaître purement et simplement, d'un modèle d'accessibilité la plus large non rémunérée à un modèle d'accessibilité plus restreinte, bien que rémunérateur et à l'audience parfois 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.

S'agissant plus particulièrement de la distribution dans les hôtels, elle est présente dans plus de 25 000 hôtels dans le monde, présence qui a augmenté de 3% en 2014.

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 sur le canal 5, dans tous les hôtels d'un groupe dans le monde entier) en contrepartie de campagnes de promotion sur les antennes.

Non seulement ces modes de distribution sont à coût zéro pour la société mais ils 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 par une équipe d'1 personne  $\frac{1}{2}$  et par le biais d'intégrateurs externes rémunérés à la commission sur le chiffre d'affaires encaissé.

L'ensemble des coûts de diffusion (fibres et satellites) et de distribution, à l'échelle mondiale, atteignent ainsi 7,8 millions d'euros en 2015, ce qui représente un coût moyen de 0,027 € par foyer raccordé (hors hôtels et mobiles). Les recettes de distribution, qui constituent aujourd'hui 70% des ressources propres, représentent, en projection annuelle 2015,

7,1 millions d’euros, soit une recette moyenne de 0,025 € par foyer. **Globalement, les coûts de diffusion et de distribution sont financés à hauteur de 91% par les recettes de distribution.**

*b) Une consolidation nécessaire*

En matière de distribution, afin de consolider l’accès de la chaîne dans le plus grand nombre de pays, les priorités sont :

- (1) Le maintien d’une distribution réellement (et non potentiellement) mondiale, dans un contexte de concurrence sauvage et de distribution de plus en plus payante.

Il convient pour cela d’accompagner la généralisation progressive du passage à la Haute Définition, le lancement de la distribution en HD en France, en Asie, au Moyen-Orient, au Pacifique et aux États-Unis avec l’obligation de maintenir une double diffusion SD-HD sur tous les signaux recouvrant des territoires où la distribution est mixte ; de susciter et permettre la reprise des contenus dans les offres 360° et les futures offres innovantes des opérateurs de distribution, via la fourniture de médias et de métadonnées, qu’il s’agisse de programmes en SVàD, ou d’offres complémentaires de chaînes thématiques (Enfants, Art de vivre,..).

**État de la distribution de TV5Monde en HD**

- En France par l’opérateur *Free ; Orange, Numericable* et *Canalsat* qui devaient basculer la chaîne en HD entre 2014 et 2015 ont repoussé cette bascule à une date ultérieure inconnue à ce jour. Ces opérateurs reprenant directement le signal en sortie de régie, cette bascule en HD ne suppose pas de coûts satellitaires additionnels pour la chaîne, mais en revanche pour le distributeur, ce qui explique sans doute sa réticence à basculer la chaîne en HD dans son offre ;

- au Maghreb-Orient, depuis mars 2014, sur le satellite *Arabsat*. Surcoût 117 K€ par an. (Un acheminement direct vers le satellite *Nilesat*, qui reste en SD, et qui, jusqu’ici récupérait le signal depuis *Arabsat* est à prévoir en 2016 : environ 100 K€ /an) ;

- sur une partie de l’Asie, depuis avril 2014 sur le satellite *Measat*, remplacé par *Asiasat 5* à compter de septembre 2015. Surcoût environ 100 K€ par an ;

- la capacité sur le satellite *Intelsat* qui transporte le signal TV5Monde Pacifique, a basculé en HD en septembre 2014. Surcoût annuel : 145 K€ ;

- aux États-Unis, le réseau *Charter* diffuse en HD la chaîne généraliste, ainsi que la chaîne enfants et le fil info depuis janvier 2015. La plateforme satellitaire *Dishnetwork* a basculé TV5Monde États-Unis en HD en mai 2015. Les surcoûts annuels liés à la diffusion en HD aux États-Unis sont actuellement de 150 K€.

Par ailleurs, TV5Monde a lancé le 8 avril 2015 une nouvelle chaîne thématique Art de vivre « TV5Monde Style HD », diffusée en haute définition sur le monde arabe et l’Asie-Pacifique, dont les coûts de diffusion par satellite, en année pleine 2016, représenteront environ 612 K€ par an.

À cela, s'ajoutent les coûts de l'amortissement d'un nouveau MUX HD (environ 185 K€/an) 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 TV5Monde. Toutefois, la société est appelée à contractualiser des liaisons HD point à point à la demande de certains distributeurs en Europe (Russie, Pays-Bas), notamment quand ces accords de distribution sont générateurs de recettes.

Il convient de noter que le processus de migration totale à la HD des 297 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 TV5Monde devra être en mesure de continuer à rendre disponible à la distribution la totalité de ses chaînes à la fois en SD et en HD.

(2) L'optimisation de l'adéquation de l'offre aux avancées technologiques et aux nouveaux modes de consommation des publics

Cette optimisation passe par l'amélioration de l'accessibilité des offres numériques des chaînes et programmes, là où la distribution locale est défaillante ou insuffisante via un i-player, sous forme d'offre de complément en autonomie ; par le renforcement de la présence multi-supports en adaptant les dispositifs existants aux nouveaux développements les plus porteurs et en introduisant le sous-titrage sur l'offre non-linéaire et par la consolidation de l'offre de chaînes thématiques avec le lancement d'une chaîne « Art de vivre » *TV5Monde Style HD* destinée dans un premier temps à l'Asie, la Chine et l'Inde en particulier, et le Moyen Orient, Golfe persique, puis à terme, sous réserve des moyens budgétaires, aux États-Unis, à l'Amérique latine et à l'Europe (Russie), qui sont demandeurs.

(3) L'adaptation aux réalités linguistiques, qui permet à la fois le maintien de la distribution et la conquête de nouveaux publics (et l'amélioration des ressources propres)

Si le sous-titrage facilite l'apprentissage du français pour les téléspectateurs de la chaîne (notamment le sous-titrage en français), le sous-titrage est avant tout un élément clef de l'amélioration des performances dans le domaine de la distribution, celui des audiences et par conséquent celui des ressources propres.

Avec à présent 14<sup>1</sup> langues de sous-titrage<sup>2</sup>, TV5Monde se rapproche des grandes chaînes mondiales privées, en particulier américaines, (*MTV, National Geographic, Discovery, ESPN, TNT Cartoon...*) qui sont distribuées dans de nombreuses versions linguistiques (près de 30 pour certaines), sous-titrées ou le plus souvent doublées selon les langues et les habitudes de

<sup>1</sup> Classé par ancienneté de lancement : français, anglais, allemand, néerlandais, russe, espagnol, portugais-brésilien, arabe, roumain, japonais, coréen, vietnamien, mandarin traditionnel et simplifié).

<sup>2</sup> TV5Monde a renoncé au sous-titrage en polonais début 2013, pour des raisons budgétaires.

consommation des pays. En revanche, elle s'interdit le doublage compte tenu de sa mission de promotion de la langue française.

La présence ou non du sous-titrage a un impact direct sur la distribution. Les opérateurs de distribution réclament, voire exigent, de façon constante, une augmentation significative des volumes horaires sous-titrés C'est très souvent une des conditions *sine qua non* de sa reprise dans les réseaux câblés ou IPTV et les bouquets satellite dans de très nombreux pays où la population francophone est marginale.

Ainsi, en Amérique Latine, où TV5MONDE compte 7,5 millions de foyers abonnés, il n'est recensé 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, elle recueille 7,5 millions de foyers, dont seulement 6% des abonnés déclarent maîtriser la langue française.

De même, le lancement du vietnamien en mars 2011 lui a permis de renforcer et d'asseoir sa présence dans plus de 6,3 millions de foyers au Vietnam, pays membre de l'Organisation Internationale de la Francophonie. La législation vietnamienne ne permet d'ailleurs désormais plus aux chaînes étrangères d'être distribuées sur son territoire sans être sous-titrées ou doublées en vietnamien.

Par ailleurs, la chaîne TV5MONDE Style HD, chaîne « Art de Vivre » est entièrement sous-titrée en anglais et en mandarin (en deux versions : mandarin traditionnel et mandarin simplifié) et partiellement en arabe. Cette chaîne est actuellement distribuée en clair via le bouquet Arabsat pour toucher le public du Golfe. En Asie, elle fait déjà l'objet d'un accord de distribution en Mongolie et les démarches sont en cours pour sa distribution en Chine.

Les audiences les plus fortes, hors des pays francophones, sont constatées dans les pays de langue de sous-titrage de la chaîne. Le sous-titrage a un impact sur les ressources commerciales.

L'extension du sous-titrage en anglais sur le territoire européen en avril 2012 a ainsi permis d'augmenter l'audience de la chaîne au Royaume-Uni, mais également dans les pays d'Europe du Nord très habitués aux programmes étrangers sous-titrés en anglais.

En Roumanie, grâce au sous-titrage en roumain, TV5MONDE recueille une audience cumulée hebdomadaire de 2,76 millions de téléspectateurs, soit 15% de la population équipée câble/satellite.

En Inde, le sous-titrage en anglais lui permet à de recueillir 1,03 million de téléspectateurs chaque semaine.

Aux États-Unis, où la chaîne encaisse 4,3 millions de dollars de recettes nettes d'abonnements par an, la majorité des abonnés de la chaîne est non francophone.

De même, aux Pays-Bas, depuis l'optimisation de la diffusion du sous-titrage en néerlandais, les recettes annuelles d'abonnements, désormais distribuée en option payante, n'ont cessé de croître pour atteindre 1,14 million d'euros en 2014.

Globalement, entre 2008 et 2014, le volume horaire de sous-titres produits est passé de 5 974 heures à 16 511 heures, soit une progression de +176 % alors que la dépense correspondante n'a progressé que de +38 %, grâce à la renégociation des tarifs et à la mise en concurrence des prestataires. Les nouveaux contrats signés, dont le principal avec la société ECLAIR, ont pris effet au 2ème trimestre 2014, et ont permis à la chaîne, à volume et nombre de langues constants, de réduire de près d'un million d'euros son budget en année pleine 2015 par rapport à 2013, tout en incluant son obligation de sous-titrage pour sourds et malentendants sur le signal diffusé en France.

Dépenses de sous-titrage			
en M€	réel 2013	réel 2014	budget 2015
Chaînes généralistes: 12 langues + SM	5,99	4,92	4,96
TV5MONDE STYLE: 3 langues			0,83
TOTAL	5,99	4,92	5,79

Entre 2013 et 2014, le volume de sous-titres produits a encore globalement progressé de plus de 9%, alors que le coût a baissé de 13%.

Compte tenu des rediffusions, ce volume permet de diffuser les programmes sous-titrés sur des plages horaires continues pendant l'intégralité des heures de grande écoute et une large partie de la journée<sup>1</sup>.

TV5Monde ne dispose pas en revanche des moyens de faire plus malgré la demande (mandarin pour la chaîne généraliste, bahasa, turc, perse, etc). 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 (cases : « art de vivre », notamment) pour environ 2 heures par semaine.

Enfin, à la demande du CSA, TV5Monde a l'obligation de mettre en place le sous-titrage pour les sourds et malentendants sur le signal France Belgique Suisse. Afin de rationaliser au mieux l'utilisation des sous-titres fabriqués pour France-Télévisions, TV5Monde dispose (sous réserve de paiement de coûts techniques d'accès) des sous-titres fabriqués pour les programmes utilisés par la chaîne « France Belgique Suisse ».

En raison de la cyberattaque du 8 avril 2015 et de ses conséquences tant budgétaires que techniques et humaines, le développement du sous-titrage sur le non linéaire<sup>2</sup> n'a pas pu être réalisé. Il devrait être relancé en 2016 en commençant par expérimenter le sous-titrage en français et en arabe (langues pour lesquelles il n'y a pas de géoblocage imposé par les

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

<sup>2</sup> On entend par « non-linéaire » la diffusion des programmes, à la demande, via le réseau internet.

contrats de distribution) sur ses programmes disponibles en rattrapage et en vidéo à la demande gratuite (VAD).

## 2. Les objectifs en matière éditoriale

### a) La politique éditoriale

Afin de répondre aux enjeux principaux fixés dans sa Charte :

- fidéliser et conquérir de nouveaux publics, francophones ou non,
- promouvoir la diversité culturelle multilatérale,
- servir de vitrine à l'ensemble de la francophonie et être un lieu de coopération.

#### Les nouveaux développements prévus dans le plan stratégique

Le continent africain représentant plus que jamais une priorité géostratégique, TV5Monde a lancé un nouveau magazine de société mensuel, « *Africanités* ». Ce magazine dédié au continent mais aussi à la diaspora, montre une Afrique moderne celle des grands thèmes de société, de la culture, du débat.

En septembre 2014 un nouveau magazine culturel hebdomadaire, « *200 millions de critiques* », pour débattre de l'actualité culturelle internationale francophone a été lancé.

Le premier numéro de la grande émission événementielle francophone intitulée « *Dites le Franco(phone)* » consacré à la francophonie, a été enregistré à la Mairie de Paris, de prochains numéros sont à l'étude, notamment en Roumanie.

Lancée le 8 avril 2015 une chaîne thématique *TV5Monde Style HD* entièrement dédiée à « l'art de vivre », est consacrée au raffinement français et francophone dans toutes ses déclinaisons : la mode, le luxe, l'hôtellerie, la joaillerie, la gastronomie, l'œnologie, le design, l'art des jardins, l'architecture, le patrimoine culturel et historique...

### b) Une audience en progression

**Les mesures d'audience réalisées entre juin 2014 et juin 2015 aboutissent à une audience globale hebdomadaire de 39,1 millions, en hausse de 15,7% par rapport à la période précédente<sup>1</sup>.**

Les 3 pays qui concentrent le plus grand nombre de téléspectateurs hebdomadaires dans cette période sont la RDC (11,9 millions), la Côte-d'Ivoire (3,3 millions), et la France (2,9 millions).

---

<sup>1</sup> Pour mesurer l'audience globale de ses chaînes linéaires, TV5Monde se base sur un historique d'études de 3 ans. Les chiffres sont tels que publiés par les instituts, sauf pour l'Afrique où afin de disposer d'audiences nationales, il est nécessaire de projeter les résultats aux populations urbaines des pays étudiés. Les mesures réalisées sur la période 2012 - 2014 portent sur 25 pays qui représentent 37% des foyers pouvant recevoir TV5Monde, soit 110 millions au total en 2015. Ses programmes étant accessibles en linéaire dans plus de 200 pays et territoires à travers le monde, il serait à la fois complexe et coûteux d'en mesurer davantage.

### 3. Un « média global »

#### a) La stratégie « média global » de la chaîne

Les enjeux consistent à être présent du plus petit au plus grand écran, sur tous les supports, sans cannibaliser la distribution linéaire, tout en faisant face à l'évolution très rapide du marché et des usages en matière de consommation du numérique. Pour y répondre et assurer la présence la plus large possible de la marque TV5Monde sur les supports non linéaires, elle a défini plusieurs grands axes de développement stratégiques.

(1) La refonte et l'enrichissement permanent du site principal de la chaîne, TV5Monde.com

L'objectif est d'adopter pour le redéveloppement des pages, et pour les nouvelles rubriques créées, un design et des formats qui s'adaptent au support de consultation numérique. Ce chantier s'est concentré en priorité sur les rubriques piliers du site web, qui sont aussi l'ADN de la chaîne : l'information, la langue française et l'Afrique. 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
- création de nouveaux contenus « *Langue française* » pour répondre à la stratégie de promotion de la francophonie

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

Les priorités sont :

- améliorer et stabiliser les processus d'encodage pour les plateformes de rattrapage,
- l'ergonomie du dispositif (visibilité, accessibilité) et optimiser son fonctionnement,
- poursuivre la mise en place du rattrapage sur les principales plateformes,
- augmenter la commercialisation de l'offre publicitaire,
- continuer à enrichir et éditorialiser l'offre de contenus.

Les recettes digitales ont augmenté de 2013 à 2014 (+ 174%) grâce notamment à la diffusion du format « *preroll* » sur ces supports et aux actions conjointes de TV5Monde et de France-Télévisions Publicité. Suite à la cyberattaque, et à des pannes techniques récurrentes en découlant, le service

a été sinistré. Les conséquences portent tant sur les audiences que sur les recettes publicitaires. En 2016, une refonte totale du site est prévue afin d'améliorer les performances.

### (3) Enrichir l'offre en mobilité

Enjeu majeur sur la période du plan stratégique, les objectifs en matière de mobilité sont de développer l'offre et d'augmenter le trafic mobile par la mise en place de nouvelles applications et en s'assurant de leur portabilité sur les nouveaux terminaux mobiles du marché.

Le continent africain étant de plus en plus connecté à internet via les smartphones, la chaîne a adapté le contenu de TV5Monde+Afrique, la webtv 100% Afrique, à la consultation sur ce type de terminaux. A l'occasion du Sommet de la Francophonie qui s'est tenu en novembre 2014 à Dakar, l'application « TV5Monde+Afrique » a été lancée en priorité pour les appareils *Android*, afin de répondre aux besoins du marché en Afrique francophone. L'application a ensuite été lancée sur *Apple Store*. On note à fin juillet 2015 plus de 32 000 téléchargements.

### (4) 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.

Sur Facebook, qui compte 1,5 milliard d'utilisateurs dans le monde, la chaîne a notamment développé dès 2012 un outil performant permettant d'exploiter l'intégralité de ses vidéos et permet aussi de créer un ensemble de chaînes sociales thématiques et personnalisées. Des dizaines de chaînes Facebook ont ainsi été créées pour ses émissions, mais aussi pour ses partenaires publics ou des artistes francophones invités sur ses plateaux.

Au total, TV5Monde compte près de 3,9 millions d'abonnés sur ses différents comptes Facebook à fin juin 2015. A noter : sur Youtube et Dailymotion, des accords de partage de revenus publicitaires ont été contractés afin de monétiser les contenus diffusés. TV5Monde est aussi présente sur Twitter (plus de 410 000 abonnés en juin 2015), Google+, instagram, Pinterest, LinkedIn...

### (5) Poursuivre la distribution en mode OTT (*over the top*)

En 2014, l'application TV5Monde pour les téléviseurs et dispositifs connectés a été refondue et redéployée sur les plateformes des principaux constructeurs mondiaux de téléviseurs. Les services de rattrapage ainsi que TV5Monde+info sont dorénavant consultables avec une ergonomie adaptée à l'écran de télévision. Le *preroll* publicitaire a été intégré afin de monétiser le dispositif.

### (6) Développer les nouvelles écritures et le transmédia

Afin de produire pour le web des programmes libres de droits monde, la société a mis en place depuis 2 ans une stratégie éditoriale



---

« transmédia ». En plus des webdocumentaires classiques, elle développe un nouveau type d'écriture, associant un site internet à un autre média, nécessitant une réécriture.

- (7) Enrichir les outils multimédias d'apprentissage du français et en faciliter l'utilisation par les professeurs (dont ceux des réseaux d'Instituts et d'Alliances) et les apprenants

Le dispositif multimédia et interactif 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 apprenants en situation d'initiation ou de perfectionnement, il est avec le site « *Parlons français, c'est facile !* » que lui a confié le ministère des affaires étrangères, en tête des rubriques les plus consultées du site. À noter une progression de 9% de visites entre le 1<sup>er</sup> semestre 2014 et le 1<sup>er</sup> semestre 2015, avec un pic d'audience en mars (Semaine de la langue française) à plus de 730 000 visites. Seule ombre au tableau : le désengagement de l'Institut français du financement de ces productions.

- (8) Développer l'accessibilité par la mise en place de sites bilingues ou trilingues

Sur TV5Monde.com, site principal de la chaîne (dont les rubriques programmes et météo sont déjà accessibles en 8 langues : français, arabe, allemand, anglais, espagnol, japonais, néerlandais, portugais), les quatre sites européens feront l'objet d'une refonte dans le cadre d'une harmonisation générale aussi bien technologique, éditoriale qu'ergonomique. En raison de cyberattaque du 8 avril, ces refontes ont été reportées à 2016<sup>1</sup>. Les quatre sites asiatiques ont été améliorés sur le plan technologique et sur le plan ergonomique.

L'ensemble de ces sites est enrichi de contenus en langue locale, valorisant la programmation de la chaîne et les partenariats marketing (concours, festivals, etc.). En soutien à ce dispositif multilingue sur le web, des pages communautaires ont été lancées sur les réseaux sociaux Facebook et Twitter.

En raison de la cyberattaque et de ses conséquences tant budgétaires que techniques et humaines, le développement du sous-titrage sur le non linéaire n'a pas pu être réalisé. Il devrait être relancé en 2016 en commençant par expérimenter le sous-titrage en français et en arabe (langues pour lesquelles il n'y a pas de géoblocage imposé par les contrats de distribution) sur ses programmes disponibles en rattrapage et en VAD gratuite.

---

<sup>1</sup> A ces sites locaux déjà existants devrait s'ajouter une version en roumain et en anglais pour l'Europe, l'objectif étant à terme de créer un site Europe unique décliné en allemand, néerlandais, roumain, anglais et russe.

*b) Les mesures de l’audience dans l’univers du numérique<sup>1</sup>*

L’objectif est de s’adapter à ces nouveaux modes de consommation en rendant son offre disponible sur tous les supports de consultation numérique. Malheureusement, la cyberattaque du 8 avril 2015 a impacté profondément et durablement l’ensemble des supports numériques de la chaîne. De nombreuses émissions et journaux télévisés n’ont pu être diffusés pendant plusieurs semaines. Cela a un impact doublement négatif en termes d’audiences :

- effet déceptif pour les internautes : les contenus n’étant plus mis à jour, les internautes ne peuvent retrouver leurs programmes et journaux d’informations, ils se tournent donc vers d’autres sites et ne reviennent plus ;
- effet néfaste pour le référencement naturel : les moteurs de recherche qui indexent la chaîne de manière permanente ne trouvent plus de contenus mis à jour. TV5Monde perd donc en référencement naturel et ses contenus sont donc moins accessibles pour les internautes.

Même si le service est aujourd’hui en partie rétabli grâce à des solutions de mises en ligne manuelles, des difficultés techniques subsistent.

En termes d’audiences, le 1<sup>er</sup> semestre 2015 affiche des résultats en berne : -13% de visites et -15% de vidéos démarrées en moyenne sur l’ensemble des supports numériques, avec des impacts divers sur les différents sites de la chaîne.

Sur le site historique [www.tv5monde.com](http://www.tv5monde.com), seule la rubrique liée à l’apprentissage et à l’enseignement du français, qui n’utilisait pas les mêmes procédures de mise en ligne, a résisté en termes d’audiences (+9% de visites entre le 1<sup>er</sup> semestre 2014 et le 1<sup>er</sup> semestre 2015).

(1) En mobilité :

- Le site mobile n’a pas pâti de la cyberattaque et bénéficie même d’une légère hausse sur le 1<sup>er</sup> semestre 2015 (+3%). Les contenus proposés sur le site mobile sont en grande partie des contenus texte (près de 40% de la consommation du site mobile se fait en provenance d’Afrique où les réseaux ne permettent pas toujours de consommer des offres vidéos sur smartphone). Le site mobile est donc moins impacté par les difficultés de mises en ligne de vidéos.

- Les applications ont été lourdement impactées par la cyberattaque. L’application Programmes par exemple affiche une baisse de 56% des vidéos démarrées sur le second trimestre 2015.

---

<sup>1</sup> Depuis 2010, TV5MONDE utilise un outil de mesure site-centrique, l’outil Digital Analytix de ComScore. Cet outil fiable et exhaustif permet de mesurer ses performances sur l’ensemble de ses supports numériques (sites, sites mobiles, applications, TV connectées, etc.). D’une manière générale, les internautes consultent de plus en plus de contenus sur mobile, tablettes, applications, tv 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 ».

(2) Sur les réseaux sociaux

- Sur **Facebook**, TV5Monde compte en juin 2015 près de **3,9 millions d'abonnés**, dont près de 1,8 million sur sa page principale, en hausse de **44%** sur un an.

- Sur **Twitter**, le nombre d'abonnés a grimpé de **98%** par rapport à l'an dernier, avec **plus de 413 000 abonnés en juin 2015**.

La cyberattaque a également eu un impact non négligeable sur les réseaux sociaux : si le nombre d'abonnés n'a pas baissé, nous avons moins communiqué par manque de contenus disponibles et les internautes ont donc moins interagi avec la chaîne (moins de commentaires, partages, « like », etc. sur le mois de mai 2015.

(3) En termes de recettes

- **Les recettes publicitaires sur le site Internet ont fortement augmenté au cours des 2 dernières années (+29% entre 2012 et 2013, + 32% entre 2013 et 2014), notamment grâce à la mise en place de nouveaux formats publicitaires attractifs ; elles représentent 9% environ du chiffre d'affaires publicitaire en 2014.**

- En 2015, **la cyberattaque** a eu pour conséquences de ne plus permettre à la chaîne de publier de vidéos sur son site Internet pendant plusieurs semaines. La reprise des publications en mode dégradé durera également plusieurs mois. Les conséquences sur les ressources publicitaires issues du numérique se sont fait sentir immédiatement et seront très significatives en 2015. Et il sera extrêmement difficile pour la chaîne de restaurer à l'avenir la fréquentation et donc la commercialisation de son site, quand il sera de nouveau en état de fonctionner normalement. **A fin août 2015, le chiffre d'affaires sur Internet est inférieur de 40% à celui de 2014 sur la même période.**

- Par ailleurs, le caractère généraliste de TV5Monde qui présente des programmes longs, les problématiques de droits et les restrictions imposées par les contrats de distribution de la chaîne qui conduisent à des géoblocages très contraignants, l'équipement, les débits disponibles sur Internet et leurs coûts prohibitifs sur les zones de très forte audience de la chaîne (l'Afrique, notamment) viennent limiter le nombre de vidéos visionnées sur les sites et, par voie de conséquence, les possibilités de commercialisation des pré-rolls associés.

### **3. Préparer l'avenir en renforçant les relations avec l'Afrique**

*c) Un paysage audiovisuel africain profondément modifié*

En 15 ans, de 2000 à 2015, 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<sup>1</sup>, de chaînes africaines locales privées en français et surtout en langues locales, voire de chaînes panafricaines, y compris en français.

Ce mouvement, qui devrait s’accélérer dans les prochaines années avec le passage à la TNT, segmente les audiences et crée une concurrence à laquelle de TV5Monde Afrique s’efforce de faire face.

(1) Une audience croissante

Pour autant, si cette concurrence réelle remet en cause le quasi-monopole d’antan de TV5Monde Afrique, celle-ci, avec ses six plateformes satellitaires dédiées, ses 13,8 millions de foyers TV raccordés en 2015, soit un taux de pénétration de 80%, ses 23 diffusions hertziennes terrestres, sa progression de distribution de plus de 12% en 2015 et de 78% de 2010 à 2015, reste encore au premier rang des chaînes internationales, émettant 24h/24 et 7 jours/7, les plus distribuées s’agissant en Afrique subsaharienne.

Moins bien dotée en moyens classiques de distribution, câbles et plateformes satellitaires, que les pays asiatiques, c’est par le biais du hertzien terrestre (à l’horizon 2020, la TNT) et de la multiplication des plateformes que la distribution progresse en Afrique. Le continent, avec une distribution en croissance de 100% en 6 ans, est la seconde zone où TV5Monde a le plus fortement progressé.

L’Afrique est la zone où TV5Monde a le plus fort taux de pénétration foyers TV hors hertzien et celle où se trouvent trois des cinq pays du monde où elle réalise ses plus fortes audiences (RDC, Mali, Côte d’Ivoire).

Selon Africascope, TV5Monde reste en 2014 la chaîne la plus regardée en Afrique francophone. Sur l’ensemble des 6 pays étudiés, l’audience hebdomadaire sur les 15 ans et + progresse de 49,4% à 56,8% soit un gain de 7,4 points par rapport à l’étude de 2013<sup>2</sup>.

Rapporté à la population urbaine, le ratio correspond à 20,6 millions de téléspectateurs par semaine, et fait de l’Afrique francophone son premier bassin d’audience.

Dans les pays peu câblés et où elle diffuse sur un réseau local, soit en hertzien (RDC), soit en MMDS (Mali), les audiences restent très élevées.

Dans les marchés câblés de Côte-d’Ivoire, du Sénégal, du Cameroun, et du Gabon, TV5Monde est principalement distribuée dans des offres payantes, parfois piratées, où elle livre concurrence aux autres télévisions satellitaires francophones, mais également aux chaînes françaises de la TNT reprises dans les bouquets de Canal+ Afrique.

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

<sup>2</sup> Source Africascope 2014 (Cameroun, Sénégal, Côte-d’Ivoire, RDC, Gabon, Mali) ; cible 15 ans et +.

Sur les 6 pays étudiés par Africascope, la notoriété de la chaîne dépasse 90%. C'est une chaîne de référence pour 88% des personnes qui la regardent, ainsi que la chaîne qui s'intéresse le plus à l'Afrique pour 83% des répondants. 79% des téléspectateurs africains estiment que TV5Monde les aide à améliorer leurs connaissances en français. Par ailleurs, 68% la jugent utile pour garder un lien avec la France et les autres pays de la francophonie.

(2) La zone où elle réalise son plus gros chiffre d'affaires publicitaire

L'Afrique est désormais la zone où TV5Monde réalise son plus gros chiffre d'affaires publicitaire. Celui-ci a augmenté de plus de 8% en 2014, après une hausse de plus de 20% en 2013.

*d) Une stratégie de programme spécifique*

(1) Des programmes adaptés

Cette progression de tous les indicateurs s'explique tant par des éléments conjoncturels (guerre, relations franco-africaines, embellie économique, ouverture des marchés à une plus forte concurrence) que par le renforcement de la stratégie spécifique de TV5Monde : amélioration des programmes - 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, des séries et de la fiction sans oublier, en accès libre, une webtv Afrique - et augmentation de 50% du budget marketing consacré au continent.

(2) Un projet de chaîne « enfants » en gestation

Afin de préparer l'avenir de la chaîne en Afrique, et de contribuer à ce qu'il demeure francophone, TV5Monde projette, depuis 2013, le lancement d'une chaîne enfants sur le modèle éditorial de « TiVi5 Monde » commercialisée avec succès aux États-Unis. Toutefois, le modèle économique américain (crypté payant) n'étant pas applicable en Afrique, il nécessite un financement complémentaire que la chaîne multilatérale n'a pas, à ce stade, pu trouver auprès d'États africains, ni de fonds privés.

Le budget d'un tel projet, qui constitue un **enjeu stratégique majeur pour la francophonie en Afrique**, est estimé à un montant de l'ordre de **1,5 millions d'euros par an** (satellites et droits inclus). **Il mériterait d'être davantage soutenu.**

(3) Un soutien à la production de programmes locaux de qualité

Par ailleurs, la chaîne souhaite initier les bases d'une évolution de sa relation avec l'Afrique vers un partenariat plus équilibré et réciproque, tenant compte du poids décisif de l'Afrique dans la francophonie active et performante de demain.

D'ores et déjà, elle intensifie son soutien à la production africaine francophone par le renforcement du préachat de programmes, en particulier celui de séries et de fictions qui constituent indéniablement des produits d'appel pour la jeunesse, cible prioritaire sur ce continent. TV5Monde ne concentre pas uniquement ses efforts sur l'Afrique de l'Ouest, mais est attentive à l'équilibre des productions avec l'Afrique Centrale, où se situe notamment le pays francophone le plus peuplé du monde, la République Démocratique du Congo, sa première audience mondiale.

Sa stratégie se focalise désormais non pas sur la quantité de programmes locaux africains à diffuser mais sur la qualité de ceux-ci, leur capacité à attirer de nouveaux publics et à répondre à la concurrence.

(4) Un enjeu à soutenir diplomatiquement de façon impérieuse

Aucune des diffusions hertziennes terrestres analogiques ou numériques de TV5Monde en Afrique ne relève aujourd'hui explicitement de la politique dite du « *must carry* ». Cette diffusion relève d'opérateurs privés locaux avec lesquels elle 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 TV5Monde Afrique.

L'OIF en 2012 lors du sommet de Kinshasa a adopté une déclaration, reprise dans les conclusions du sommet de Dakar en novembre 2014.

*«1. Nous, Chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage, réunis les 29 et 30 novembre 2014, à Dakar, à l'occasion du XVème Sommet de la Francophonie, (...)*

*34. Sommes conscients du rôle joué par notre opérateur télévisuel, plus particulièrement auprès de nos jeunes et de nos femmes, et de sa contribution au rayonnement de la langue française et de la diversité culturelle. Réitérons notre engagement à assurer l'accès à TV5 sur les principaux supports de distribution, y compris la télévision numérique terrestre ; (...)* ».

Pour autant, peu de pays africains, à l'exception de l'île Maurice et du Cameroun ont modifié leur législation en ce sens.

Le passage du continent africain à la TNT, fixé à juin 2015 par l'Union Internationale des Télécommunications, ouvre des perspectives. La préparation de son déploiement dans les 5 prochaines années dans un certain nombre de pays incite TV5Monde à se positionner d'ores et déjà sur ces futurs réseaux, c'est le cas en particulier au Sénégal, en RDC, en Côte-d'Ivoire en invoquant, entre autres auprès des autorités de régulations des pays concernés, la Déclaration du sommet de Dakar.

Les relations nouées à cet égard, avec le soutien de l'OIF régulièrement réaffirmé par la voix de son Secrétaire général, entre TV5Monde et le REFRAM (Réseau francophone des Régulateurs des Médias) confortent cette démarche. **Vos rapporteurs soutiennent les efforts des diplomatie française et des pays partenaires qui veillent à la mise en œuvre de ces principes et incitent 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.**

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 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 arabes, turques, ou anglo-saxonnes, y compris en langue française.

## **II. UNE SITUATION FINANCIÈRE DURABLEMENT DÉGRADÉE PAR LES CONSÉQUENCES DE LA CYBERATTAQUE D'AVRIL 2015**

Le tableau ci-dessous récapitule les budgets réalisés de 2013 et 2014, le budget 2015 et sa projection d'exécution à mi-année, et les prévisions 2016. Il correspond aux résultats consolidés de TV5Monde et de ses filiales américaines et argentines<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> 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 millions d'euros à TV5 hors budget en 2014.

<i>en millions d'euros</i>	2013 (réalisé)	2014 (réalisé)	2015 (budget)	2015 (projection)	2016 (avant-projet)
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>107,98</b>	<b>109,68</b>	<b>109,71</b>	<b>110,31</b>	<b>110,97</b>
<b>CONTRIBUTION PUBLIQUES</b>	<b>98,64</b>	<b>99,65</b>	<b>100,27</b>	<b>100,39</b>	<b>100,97</b>
France *	75,03	76,23	76,23	76,23	76,93
<b>Partenaires francophones</b>	<b>23,61</b>	<b>23,72</b>	<b>24,03</b>	<b>24,15</b>	<b>24,03</b>
Fédération Wallonie-Bruxelles	7,80	7,78	8,08	8,20	8,08
Suisse	7,86	7,99	7,99	7,99	7,99
Canada	4,82	4,82	4,82	4,82	4,82
Québec	3,13	3,13	3,15	3,15	3,15
<b>AUTRES RESSOURCES</b>	<b>9,34</b>	<b>9,73</b>	<b>9,45</b>	<b>9,92</b>	<b>10,00</b>
<b>Recettes commerciales</b>	<b>8,97</b>	<b>9,42</b>	<b>9,11</b>	<b>9,60</b>	<b>9,82</b>
Publicité Parrainage	2,50	2,87	2,66	2,46	2,66
Recettes de distribution	6,47	6,55	6,44	7,13	7,16
<b>Produits financiers</b>	<b>0,27</b>	<b>0,25</b>	<b>0,20</b>	<b>0,19</b>	<b>0,18</b>
<b>Autres ressources non commerciales</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	<b>0,14</b>	<b>0,14</b>	<b>0</b>
Contributions volontaires Etats africains	0,10	0,10	0,10	0,10	0
Autres	0,00	-0,04	0,04	0,04	
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>107,93</b>	<b>109,55</b>	<b>109,71</b>	<b>110,31</b>	<b>110,97</b>
<b>COÛTS DES GRILLES DE PROGRAMMES</b>	<b>76,32</b>	<b>75,76</b>	<b>78,55</b>	<b>74,69</b>	<b>81,39</b>
Dépenses de programmes	55,60	57,30	58,92	56,12	59,20
Dépenses techniques de fabrication des signaux <sup>1</sup>	20,72	18,46	19,64	18,56	22,19
<b>FRAIS DE DIFFUSION ET DE DISTRIBUTION</b>	<b>22,69</b>	<b>22,78</b>	<b>22,82</b>	<b>21,44</b>	<b>23,09</b>
<b>COÛTS GÉNÉRAUX, FONCTIONS SUPPORTS, TAXES (dont taxe sur les salaires) ET FRAIS FINANCIERS</b>	<b>8,09</b>	<b>8,21</b>	<b>8,34</b>	<b>8,02</b>	<b>6,48</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>0,83</b>	<b>2,81</b>	<b>0</b>	<b>6,16</b>	<b>0</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>0,05</b>	<b>0,13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Pour mémoire, il convient de rappeler que TV5Monde est dotée d'un modèle économique particulier.

Chaque pays bailleur de fonds apporte à la chaîne ses programmes nationaux libres de droits, et en supporte seul la charge (les coûts de libération de ces programmes sont dénommés « frais spécifiques »). La société ne gère que les frais spécifiques de la France ; les budgets de programmes des autres pays partenaires sont gérés par leurs radiodiffuseurs nationaux et n'apparaissent pas dans le budget de TV5Monde. Ainsi, du fait de l'absence des coûts de mise à disposition des programmes non français dans le budget de TV5Monde, tout calcul de pourcentage d'intervention des gouvernements bailleurs de fonds, à partir du budget géré par la chaîne, est inopérant.

En revanche, le financement des « frais communs » relatifs à la mise en onde, la diffusion, la distribution, la communication, la production d'émissions à caractère multilatéral (comme l'information, notamment), et à la gestion de l'ensemble de ces dépenses est partagé entre les gouvernements bailleurs de fonds selon une clé de répartition conventionnelle, tenant compte de la dimension des pays concernés, de leur capacité à fournir des programmes, et correspondant à la répartition du capital de la chaîne : 6/9<sup>ème</sup> pour la France, 1/9<sup>ème</sup> pour la Suisse, 1/9<sup>ème</sup> pour la Fédération Wallonie-Bruxelles et 1/9<sup>ème</sup> partagé entre le Québec et le Canada.

<sup>1</sup> Les coûts de sécurisation du dispositif technique, suite à la cyberattaque, sont inclus en 2016 dans les coûts de fabrication des signaux.



Par ailleurs, le siège de TV5Monde étant situé à Paris, la France bénéficie, contrairement aux autres gouvernements bailleurs de fonds, d'un retour sur investissement important en matière d'emplois, de cotisations sociales, d'impôts et de taxes sur son économie. Dès lors, pour compenser cet avantage, s'est instaurée, au sein des frais communs, la règle dite « du siège », qui prévoit que la France verse une contribution additionnelle, dont le montant a été fixé par la Conférence des Ministres responsables de TV5Monde et est indexé sur l'augmentation des contributions au budget de base des frais communs. Enfin, il convient de noter que depuis 2011, la France verse un montant additionnel destiné à compenser la taxe sur les salaires, à laquelle TV5Monde est soumise en raison de la qualification de la subvention française (avant passage au financement exclusif par la contribution à l'audiovisuel public).

La France finance, en 2015, 64,5 % du total des frais communs, compensation du « bénéfice du siège » incluse.

## **A. L'ANALYSE DES COMPTES DE L'ANNÉE 2014**

2014 est la première année de mise en œuvre du plan stratégique triennal. Le budget 2014<sup>1</sup> (109 millions d'euros) a été exécuté en dégageant ainsi un résultat net positif de 0,1 million d'euros.

### **1. Les ressources**

Le total des ressources progresse de 1,58% par rapport au réalisé 2013 pour atteindre 76,2 millions d'euros, cette progression constituant une première étape dans le rattrapage du retard de financement que la France a pris depuis 2013 par rapport aux autres états francophones. Globalement, les contributions publiques progressent de 1,28%.

Les recettes de publicité et parrainage progressent de 14,6% par rapport à 2013 et les recettes de distribution de 1,3%.

### **2. Les dépenses**

Les dépenses courantes totalisent 106,75 millions d'euros, en diminution de 0,33% par rapport à 2013.

Les coûts des grilles de programmes représentent 71% des dépenses d'exploitation, soit 75,76 millions d'euros et sont constitués de dépenses de programmes et de dépenses techniques de fabrication des signaux.

Les dépenses de programmes représentent 57,3 millions d'euros, et progressent de 3% (1,7 million d'euros), en raison, notamment, de la relance des productions propres culturelles dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique, tout en poursuivant la nouvelle offre d'information. En

---

<sup>1</sup> Filiales TV5 USA et TV5 Argentina incluses

matière de programmes, TV5Monde a dû faire face, de nouveau, aux coûts de couverture du Sommet de la Francophonie.

Grâce à la renégociation de ses contrats de prestations de sous-titrage, la chaîne a pu augmenter de 12% le volume de sous-titres produits pour un budget en diminution de 17%. Ces économies pérennes importantes ont contribué au financement de nouvelles émissions culturelles et à l'amélioration globale du niveau de qualité de son offre de programmes.

Les dépenses techniques de fabrication des signaux représentent 18,46 millions d'euros en 2014, en diminution de 10,9% (-2,26 millions d'euros), l'année 2013 ayant été exceptionnelle en raison du déploiement du nouveau dispositif technique de production, post-production et diffusion. Ce dispositif a, en effet, généré des coûts additionnels de transition (double activité, solutions de substitution avec dispositifs provisoires, formation, accompagnement, travaux, mouvements internes dans l'entreprise, etc.) en 2013. En 2014, les dépenses de fabrication retrouvent un niveau presque normal : le coût récurrent du nouveau dispositif technique sera complet à compter de 2015, l'année 2014 ayant encore bénéficié partiellement de la garantie constructeur sur les coûts de maintenance du dispositif.

Les coûts de diffusion, distribution, promotion et marketing mondiaux sont relativement stables (+ 0,39%). Ils représentent, en 2014, 22,78 millions d'euros, soit 21,3% des dépenses d'exploitation. Les coûts satellitaires augmentent du fait de la prise en charge, sur une partie de l'année, de nouvelles capacités pour la diffusion en HD en Asie-Pacifique, aux États-Unis, au Maghreb-Orient, notamment, ainsi que pour la diffusion du décrochage sur le Brésil afin de satisfaire les obligations réglementaires en matière de diffusion de programmes locaux. Cette augmentation a été compensée par une diminution des coûts de distribution en Allemagne, du fait de la numérisation progressive des réseaux câblés allemands.

Les coûts généraux, fonctions supports, impôts et taxes (incluant la taxe sur les salaires) représentent 8,21 millions d'euros, soit 7,7% des charges d'exploitation et progressent de 1,48%.

Les charges exceptionnelles s'élèvent en 2014 à 2,81 millions d'euros, soit 2,6% des dépenses totales. En effet, TV5Monde a dû, par prudence, constituer des provisions importantes pour couvrir les risques liés aux contentieux initiés par certains des personnels intermittents et pigistes.

En dépit de cette charge exceptionnelle, la société est parvenue à équilibrer son résultat net, grâce à un dépassement d'objectif de ressources propres, à l'échelonnement du lancement de la HD sur les différents continents (budgété en année pleine), à des économies sur les frais de fonctionnement, les dépenses de sous-titrage et de distribution, et à un apurement des comptes de charges à payer antérieures dès lors que les délais de prescription trouvaient à s'appliquer sur des prestations non facturées.

---

## B. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2015

### 1. Situation avant la cyberattaque du 8 avril 2015

A ressources publiques quasi constantes, TV5Monde est parvenue à équilibrer son budget 2015 qui supposait :

- d'absorber les glissements et ajustements inéluctables de ses dépenses (indexations contractuelles, effets année pleine de ses contrats, en particulier les coûts de maintenance de son nouveau dispositif technique),
- de financer en année pleine les nouveaux développements du plan stratégique lancés en 2014, notamment les coûts de diffusion-distribution en HD, les nouvelles productions,...
- de poursuivre les nouvelles opérations intervenues en 2014, comme le décrochage rendu obligatoire par la réglementation au Brésil.

De plus, la chaîne est parvenue, par redéploiement, à financer le lancement de la nouvelle chaîne thématique « Art de vivre » *TV5Monde STYLE HD*, sur les territoires Maghreb-Orient et Asie-Pacifique, sous-titrée en anglais, en 2 versions de mandarin (traditionnel et simplifié) et partiellement en arabe. L'objectif de cette chaîne est la promotion de la France, de son art de vivre, de son tourisme et de ses exportations à l'étranger. Son lancement a coûté 1,7 million d'euros en 2015 et atteindra en 2016, 2,2 millions, elle ne sera rentable que d'ici 2 ou 3 ans.

TV5Monde a privilégié ce lancement au passage d'autres satellites en HD, parce qu'il était souhaitée par le gouvernement français, parce qu'il répondait à une attente forte de la part des distributeurs étrangers et parce qu'il présente une opportunité d'entrer sur le marché de la Chine continentale et d'y développer des recettes.

Pour atteindre l'équilibre budgétaire, TV5Monde a poursuivi sa politique de recherche d'économies dans tous les domaines, grâce à un contrôle rigoureux de toutes ses dépenses, des remises en concurrence et des appels d'offres pour toutes les prestations et frais généraux à chaque échéance contractuelle, soit en direct, soit en s'associant aux appels d'offres de France-Télévisions ou de France Médias Monde. Les deux plus gros chantiers d'économies lancés dès 2013 ont abouti avec succès : celui concernant les prestations de sous-titrage a été mis en place courant 2014, la renégociation après judiciarisation du bail de l'avenue de Wagram a abouti début 2015. Ces deux chantiers représentent ensemble près de 2 millions d'euros d'économies en année pleine, à périmètre constant, par rapport aux montants 2013.

Par ailleurs, l'équilibre budgétaire en 2015 a été facilité par des économies ponctuelles, comme l'absence de Sommet de la francophonie en 2015, ou par des économies non sollicitées (mais vraisemblablement

pérennes) comme la réduction des dépenses de distribution en Allemagne, liée à la numérisation des réseaux câblés allemands.

Enfin, la chaîne a dû, de façon volontariste, opérer certaines coupes dans ses budgets d'opérations (dépenses de marketing et de promotion, diminution des délocalisations d'émissions) pour parvenir à l'équilibre.

Enfin, elle est parvenue à limiter l'impact de la chute de l'euro vis-à-vis des autres devises, en prenant une couverture en dollars sur l'année 2015, compte tenu de l'importance des coûts (satellites, liaisons, sous-titrage, dépenses locales de marketing et de communication, etc..) qui lui sont facturés dans cette monnaie.

L'attaque informatique du 8 avril 2015 a interrompu cette dynamique vertueuse et mis à mal les fragiles équilibres sur lesquels repose le financement de TV5Monde.

## **2. La cyberattaque du 8 avril 2015**

D'une ampleur sans précédent, selon l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'information (ANSSI), l'attaque que l'entreprise a subie le 8 avril 2015, avait pour objectif de détruire les infrastructures informatiques de la chaîne, pour l'empêcher de produire et de diffuser.

Le jour du lancement de sa nouvelle chaîne *Style*, le 8 avril 2015 à 20h48, sont diffusés sur les comptes Facebook et Twitter de TV5, des messages de soutien à l'État islamique et des documents présentés comme les CV de militaires français engagés dans la lutte contre l'EI. Tous les écrans de TV5Monde s'arrêtent simultanément. L'infrastructure de diffusion de la chaîne est neutralisée. Peu après, l'ensemble des messageries disparaît des serveurs ce qui écarte la thèse de la panne.

Grâce à la présence des équipes techniques dans les locaux en dehors des heures ouvrées, du fait du lancement de la nouvelle chaîne thématique, et de leur réaction immédiate, TV5Monde a pu limiter l'impact de l'attaque et dans les heures suivantes, avec le soutien de l'ANSSI, rétablir la diffusion de ses chaînes et la production de ses journaux. Un programme unique reprend à 5 heures et le retour complet à la normale est permis dès 18 heures. L'entreprise n'a toujours pas pu retrouver des conditions normales de fonctionnement et elle porte encore aujourd'hui les séquelles de l'attaque.

En effet, l'ANSSI qui a œuvré en soutien dans les heures qui ont suivi l'attaque et dépêché dès le lendemain matin et jusqu'à mi-mai une équipe de techniciens et d'ingénieurs, estime que TV5Monde a de bonnes raisons de craindre le renouvellement d'une attaque majeure à compter du moment où une connexion étendue de son réseau informatique à Internet sera rétablie. Cela implique, en préalable à tout rétablissement, la mise en place de mesures de prévention d'attaques et de durcissement de la sécurité des moyens techniques à un niveau accru à la mesure du risque avéré et encouru, selon les recommandations de l'ANSSI.

La résonance de l'attaque a été planétaire, TV5Monde est en effet la chaîne la plus diffusée au monde après CNN et MTV. Certaines émissions et journaux télévisés n'ont pas pu être diffusés pendant plusieurs semaines. Quelques difficultés techniques demeurent concernant les services en ligne. Aussi les audiences et les visites sont-elles en berne. (-13% de visites au 1<sup>er</sup> semestre 2015) engendrant une perte de recettes publicitaires de l'ordre de 200 000 euros sur 2015.

Certains contrats, en particulier aux États-Unis ou au Japon, comportaient une clause liant la diffusion de la chaîne à sa capacité à émettre un signal permanent. Dans ces cas-là, TV5Monde a été brièvement remplacé avant d'être rapidement restauré au vu des circonstances.

### **3. Conséquences financières de l'attaque informatique d'avril 2015**

#### *a) Un impact financier important*

La situation, tant sur le plan opérationnel que financier, a été fortement impactée. Elle a dû ainsi faire face en 2015 aux surcoûts de reconstruction et supervision de la sécurité informatique, comprenant :

- la gestion du projet pour le rétablissement du dispositif technique et le renforcement de sa sécurité ;
- les audits d'architecture et des configurations du système d'information de l'entreprise ;
- la reconstruction du système d'information et la mise en place de la politique de sécurité ;
- le remplacement des matériels et logiciels endommagés, ou risquant d'avoir été corrompus, et l'acquisition d'équipements de substitution pour permettre à l'entreprise de recommencer à travailler et de se connecter à l'extérieur, indépendamment du réseau interne ;
- le toilettage des systèmes fournisseurs et leur mise au niveau de sécurité préconisé par l'ANSSI ;
- la mise en place d'un dispositif de secours ;
- la sécurisation de la diffusion ;
- l'accompagnement, la formation et la sensibilisation de l'ensemble des utilisateurs ;
- la mise en place d'un système de supervision de la sécurité, afin de pouvoir détecter et bloquer de façon précoce toute tentative d'intrusion dans son système d'information, ce qui impliquera des prestations récurrentes d'entreprises spécialisées et agréées par l'ANSSI et la création d'une cellule dédiée à la sécurité et donc un renforcement des équipes internes ;
- par ailleurs, les coûts de personnel sont alourdis, du fait de la disparition provisoire de tous les automatismes qui concourent au

fonctionnement normal de l'entreprise et de la nécessité de réaliser manuellement les tâches.

**L'impact financier estimé, au point d'étape d'août 2015, s'élèverait à 5 millions d'euros en 2015, 2,6 millions d'euros a minima en 2016, et un peu plus de 2,3 millions d'euros par an, de façon pérenne (sur base des tarifs 2015 non indexés) pour les années suivantes.**

L'impact porte aussi sur les recettes. Le fait de ne plus pouvoir publier de vidéos sur son site Internet pendant plusieurs semaines (et de le faire en mode dégradé pendant plusieurs mois) aura des conséquences significatives sur les recettes publicitaires de l'année 2015, évaluées à une moins-value de 0,2 million d'euros et il sera extrêmement difficile pour la chaîne de restaurer à l'avenir la fréquentation de son site quand il sera de nouveau en état de fonctionner normalement.

*b) Des mesures d'urgence qui impactent la diffusion et la distribution*

Les gouvernements bailleurs de fonds ont immédiatement affirmé leur soutien à la chaîne multilatérale, sans toutefois être en mesure, à ce stade, d'annoncer le montant des aides financières qu'ils pourraient lui accorder.

Dans l'attente, la société a pris, en 2015, des mesures de gel prudentiel, afin de tenter de préserver son équilibre budgétaire, tout en limitant les décisions irréversibles comme la suppression d'une chaîne, ou l'arrêt brutal de contrats sportifs majeurs, générateurs d'audience et de ressources propres et en évitant autant que possible d'impacter l'emploi.

Compte tenu de l'économie générale de la chaîne, de la structure de ses coûts, la société, seule, n'a pu faire face à ces coûts supplémentaires, sans réduire considérablement son activité, son réseau de diffusion, sa production, ses acquisitions, ce qui aura pour possible conséquence d'induire d'autres coûts supplémentaires (indemnités de rupture de contrats, litiges), et de réduire ses recettes (publicité et distribution).

(1) Une réduction de la distribution

Ainsi, un risque important pèse sur la distribution de la chaîne compte tenu du plan d'économie qu'elle est contrainte de mettre en place et de la nécessité, dans ce cadre, de tirer parti d'économies d'opportunités (fin de contrats). La première mesure de réserve prudentielle mise en place, en matière de distribution, a concerné la Turquie.

### **L'arrêt de la distribution en Turquie**

Alors qu'elle achevait de négocier les conditions de la poursuite du contrat avec Digiturk, elle a dû prendre la décision de ne pas reconduire ce contrat de distribution en Turquie. Il en résulte une économie de 167 K€ en 2015 (éventuellement 286 K€ en année pleine 2016), mais TV5Monde perd, de ce fait, 2,5 millions de foyers en Turquie, ce qui correspond à la moitié la plus motivée de ses téléspectateurs dans ce pays, la moitié restante recevant la chaîne en réception directe par satellite, sans acte volontaire d'abonnement.

Si, dans un souci de respect des équilibres comptables, la société est contrainte de réduire sa distribution dans d'autres pays, la chaîne s'engagerait alors dans un processus de régression très important et pour partie inexorable, et devrait accroître encore ses économies pour compenser les pertes de recettes de distribution et de publicité qui en découleront inéluctablement.

#### **(2) Une réduction des dépenses destinés aux programmes**

A ce stade, pour l'année 2015, la Fédération Wallonie-Bruxelles a d'ores et déjà octroyé un premier soutien financier à la chaîne, en réattribuant au financement de la cyberattaque des fonds initialement fléchés sur des programmes belges (216 K€).

La France ne semble pas en mesure de dégager des fonds supplémentaires en 2015, au-delà de l'aide indirecte apportée en mettant les équipes de l'ANSSI à disposition pendant près de 2 mois. La chaîne a cependant été autorisée, à dotation globale constante, à redéployer une partie des fonds spécifiques destinés à l'acquisition de programmes français, pour un montant de 1,2 million d'euros environ, soit 12% de son budget d'acquisition de programmes. Ceci ne sera pas sans conséquence sur l'attractivité de ses grilles, puisque cette réduction vient notamment obérer sa politique de préachats, seule à même de garantir leur alimentation en droits de diffusion mondiaux, avec les droits de sous-titrage multilingue correspondants. Les dépenses spécifiques : les programmes français passeraient ainsi de 14,09 millions d'euros en 2014 à 12,46 millions d'euros en 2015.

### ***C. LES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2016***

**La société était en bonne voie de poursuivre son activité et de mettre en œuvre en année pleine 2016 les nouveaux projets lancés en 2015, dès lors que la France aurait, comme elle s'y est engagée devant les instances multilatérales de la chaîne, comblé en 2016 son retard de financement vis-à-vis des autres gouvernements partenaires, soit 0,7 million d'euros. La cyberattaque d'avril 2015, outre les coûts directs qu'elle a entraînés pour faire redémarrer la diffusion, a profondément altéré le fonctionnement de la société.**

Le budget de 2016 construit sans tenir compte de ces circonstances nouvelles contient d’ores et déjà de grandes incertitudes sur son exécution, sauf apport de ressources publiques complémentaires. Il est peu probable que TV5Monde puisse à la fois achever la reconstruction d’un système d’information plus robuste et mieux protégé, et poursuivre la mise en œuvre de son projet stratégique 2014-2016.

### 1. Les ressources de TV5Monde seront largement utilisées en 2016 pour le financement de dépenses « inéluctables »

#### a) Les financements des charges de fonctionnement

TV5Monde devra absorber les indexations de ses contrats de prestations et de maintenance, des loyers, l’augmentation annuelle des salaires, des charges et taxes.

	2010 (réalisé)	2011 (réalisé)	2012 (réalisé)	2013 (réalisé)	2014 (réalisé)
<b>DÉPENSES DE PERSONNEL : toutes catégories : CDI, CDD, pigistes et intermittents (inclus dans le coût des émissions), charges sociales incluses (en Millions d’euros)</b>	28,85	30,09	30,71	31,75	31,56
<b>TOTAL EFFECTIFS MOYENS ANNUELS ETP</b>	<b>374,2</b>	<b>391,1</b>	<b>404,8</b>	<b>396,1</b>	<b>398,8</b>
PERMANENTS CDI	241,5	245,9	247,9	247,0	247,6
NON PERMANENTS	132,7	145,2	156,9	149,1	151,2
CDD	22,9	29,5	36,8	26,1	26,0
Intermittents	76,8	81,3	84,3	85,4	85,3
Pigistes	33,0	34,5	35,9	37,6	39,9

Si la masse salariale et les effectifs ont été contenus au cours des derniers exercices, le développement des programmes, le lancement de la chaîne thématique et la nécessité de renforcer la direction technique après la cyberattaque s’ajouteront au glissement lié aux augmentations de salaires et des charges sociales.

Une augmentation des effectifs et de la masse salariale est prévue en 2016, en raison du lancement de la chaîne thématique « TV5MONDE Style HD », qui donne lieu notamment à un surcroît d’activité pour le visionnage/remontage des programmes, réalisé par des intermittents.

Par ailleurs, suite à la cyberattaque, l’entreprise a dû faire appel à des personnels de renfort pour conforter les équipes techniques en charge de la remédiation du dispositif, et permettre aux différents services de réaliser manuellement les tâches habituellement automatisées afin d’assurer la poursuite de l’activité jusqu’à ce que le fonctionnement normal soit rétabli. Ces renforts seront réduits progressivement au fur et à mesure que le système d’information retrouvera son fonctionnement normal.



De plus, le plan de sécurisation du dispositif informatique, élaboré suite aux recommandations de l'ANSSI, suppose la mise en place d'une équipe permanente en charge de la sécurité informatique. La création de 6 nouveaux postes est ainsi prévue au cours du second semestre 2015, le coût en année pleine sera supporté en 2016.

En outre, un plan de réduction de la précarité sur 3 ans a été engagé depuis 2014 sur la base de l'intégration dans le personnel permanent de 12 pigistes et 12 intermittents) dans le cadre d'une première vague se déroulant de fin 2014 à fin 2015. L'intégration des 12 pigistes s'est déroulée au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2015. L'intégration des intermittents est prévue en fin d'année 2015. Un bilan sera effectué après cette première phase d'intégrations en 2016. Elle aura marginalement un impact sur la masse salariale.

*b) Le financement de la reconstruction et de la protection des systèmes d'information*

TV5Monde devra financer la reconstruction de son système d'information et la mise en place des mesures de protection, y compris la supervision permanente des systèmes pour détecter d'éventuelles nouvelles attaques.

Un contrat a été signé fin juillet 2015 avec une société spécialisée en matière de cybersécurité, compétente techniquement et de confiance. Pour mettre en œuvre les dispositifs de reconstruction et de protection, 6 ingénieurs seront mobilisés au côté des équipes techniques internes de la société.

Le budget nécessaire en 2016 pour conduire l'ensemble de ces actions est estimé à 2,6 millions d'euros.

*c) Les conséquences de la fin de la couverture en dollars de certains contrats*

La couverture en dollars prenant fin début décembre 2015, la société devra assumer l'impact de la baisse de l'euro vis-à-vis des autres devises, qui représentera près d'un million d'euros.

*d) Elle devra également prendre en charge certains coûts techniques de production et de diffusion de la chaîne thématique*

**2. La réalisation des objectifs du plan stratégique 2014-2016 aura également un impact financier si elle est effective**

La trajectoire financière associée au plan stratégique 2014-2016 fait apparaître un besoin de financement pour la seule poursuite en 2016 des mesures déjà lancées en 2014 et 2015 de 1,65 million d'euros et un besoin supplémentaire de 2,9 millions d'euros pour la mise en œuvre de mesures

complémentaires dans le domaine de la diffusion haute définition, le sous-titrage et le multimédia.

*a) Objectifs en matière de diffusion – distribution en haute définition*

TV5Monde devra, en 2016, poursuivre le financement des capacités satellites et liaisons basculées en HD pour les chaînes diffusées au Maghreb-Orient, sur une partie de l’Asie, sur la zone Pacifique, sur les États-Unis (chaîne généraliste et chaîne enfants), et assumer le coût en année pleine des capacités nécessaires à la diffusion de la chaîne thématique *TV5MONDE Style HD*, sur les zones Asie-Pacifique et Maghreb-Orient, pour lesquelles elle était parvenue à négocier une période de gratuité de 6 mois en 2015.

Elle devra également s’employer à négocier des accords de distribution payante pour cette chaîne sur le territoire Asie-Pacifique, en couplage avec la chaîne généraliste et œuvrer à obtenir les licences de diffusion pour pénétrer le marché chinois.

Les contraintes budgétaires ne permettent pas à la chaîne d’envisager d’autres diffusions continentales en HD dans un avenir proche, mais elle est appelée à contractualiser des liaisons HD point à point à la demande de certains distributeurs en Europe (Russie, Pays-Bas, notamment quand ces accords de distribution sont générateurs de recettes).

*b) Objectifs en matière éditoriale*

Les nouveaux développements prévus dans le plan stratégique qui seront poursuivis en 2016 concernent :

- de nouvelles éditions de la grande émission événementielle francophone itinérante (la prochaine édition en 2016 est prévue en Roumanie) ;
- la poursuite du premier magazine culturel francophone hebdomadaire lancé fin 2014 ;
- la consolidation de l’offre de programmes rénovée en 2014 et 2015
- la montée en puissance de la nouvelle chaîne *TV5Monde Style HD* ;
- l’amortissement du nouvel habillage antenne, mis en onde fin 2013.

Enfin, TV5Monde est traditionnellement l’opérateur officiel des Sommets de la Francophonie. Elle devra assurer la couverture du Sommet de Madagascar en 2016. **Vos rapporteurs estiment que, dans le contexte actuel, l’opérateur devrait limiter sa participation à la seule couverture rédactionnelle de l’évènement et éviter une participation coûteuse en termes de communication événementielle. Ils demandent au ministre des affaires étrangères et du développement international et au secrétaire général de l’OIF de se montrer compréhensifs. Le coût budgétaire de cette participation ne saurait être excessif.**

*c) Objectifs dans le domaine du numérique*

Parmi les conséquences de la cyberattaque qui a sinistré les audiences numériques en 2015, avec probablement un impact en 2016, la nécessaire montée en puissance de la sécurisation des sites et des réseaux sociaux a été très consommatrice de temps, ce qui a ralenti considérablement le développement de nouveautés et la nécessaire mutation de TV5Monde en entreprise numérique. La société s'efforcera de poursuivre certains des objectifs prévus par le plan stratégique en 2016.

**3. Les ressources restent incertaines et ne pourront couvrir à la fois l'augmentation inéluctable des charges d'exploitation et la poursuite des objectifs du plan stratégique 2014-2016, déjà sous-financés**

*a) Des ressources commerciales peu dynamiques*

Les ressources commerciales représentent d'une année sur l'autre entre 8,5 et 8,8% des ressources.

Le maintien de l'objectif publicitaire fixé pour 2015 (qui ne sera pas atteint, compte tenu de l'état général du marché et des conséquences de la cyberattaque sur les recettes du numérique) représente un défi, de même que l'objectif volontariste de ressources de distribution, en augmentation de près de 11% par rapport à celui du budget 2015.

(1) Des ressources publicitaires

L'objectif inscrit dans le budget 2016, sur la base des prévisions communiquées par la régie France-Télévisions Publicité, s'élève à 2,66 millions d'euros nets (soit le même que dans le budget initial pour 2015).

En effet, les perspectives de croissance du marché publicitaire de référence sont faibles, en raison des facteurs suivants :

- avec le passage à la TNT et la création de nouvelles chaînes gratuites TV5Monde, absente de la TNT, mode de réception dominant, se trouve de plus en plus marginalisée sur le marché français, y compris dans les offres câble-satellite, où les chaînes de la TNT sont mieux positionnées ;
- le climat d'incertitude du marché publicitaire international, en difficulté depuis plus de 4 ans, engendre un déplacement des budgets vers les marques « leaders », les chaînes d'information, les chaînes anglophones, ou Eurosport ;
- la part provenant du continent africain, (environ 40% du chiffre d'affaires publicitaire total depuis 2013) sera freinée dans sa progression du fait de la concurrence qui va nécessairement fragmenter encore davantage le marché, et créer un risque très fort sur le niveau de recettes attendues ;

même l’acquisition des droits de diffusion des Jeux Olympiques 2016 sur le territoire africain constituera un atout pour consolider ses audiences ;

- les recettes publicitaires sur le site Internet ont fortement augmenté grâce à la mise en place de nouveaux formats publicitaires attractifs et représentent 9% environ du chiffre d’affaires publicitaire en 2014. Mais elle atteint certaines limites structurelles : restrictions imposées par les contrats de distribution qui conduisent à des géoblocages contraignants, disponibilité des débits et coûts prohibitifs sur les zones de très forte audience de la chaîne (l’Afrique, notamment) qui viennent limiter le nombre de vidéos visionnées et les possibilités de commercialisation des *pré-rolls* associés.

De plus, après la cyberattaque qui a eu pour conséquence l’interruption de la publication des vidéos. Il sera difficile pour la chaîne de restaurer dès 2016 la fréquentation et donc la commercialisation de son site, (voir supra p. 67).

Il semble donc difficile d’espérer une progression significative des ressources de publicité dans les années à venir. Le simple maintien des performances actuelles représente dès lors un défi.

## (2) Les recettes de distribution

TV5Monde s’est efforcée de développer la distribution la plus large, en privilégiant son positionnement dans les offres de base 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. Elle a recueilli 6,55 millions d’euros de recettes de distribution et d’abonnement. La projection 2015 supérieure à 7 millions d’euros permet de fixer une prévision de recettes plus élevée en 2016 (7,16 millions d’euros).

### **Les recettes liées à la distribution**

Ainsi, la distribution en Amérique est réalisée en mode crypté et payant depuis le début. Le marché payant le plus important se situe aux États-Unis (4,4 millions de dollars en 2014), Pour maintenir et tenter de développer son nombre d’abonnés aux États-Unis, TV5Monde a enrichi son offre en y associant la chaîne thématique pour enfants (Tivi5Monde) et une offre de SVàD cinéma. Elle perçoit également une rémunération de la part des câblodistributeurs d’Amérique latine, (0,62 million d’euros en 2014).

En Asie, avec l'arrivée du sous-titrage, les recettes de distribution et d'abonnement ont progressé, atteignant 0,33 million d'euros en 2014. La récente évolution des conditions de la licence de diffusion en Chine continentale ouvre des perspectives d'augmentation significative des recettes d'abonnement sur cette zone<sup>1</sup>. De même, le lancement de la nouvelle chaîne thématique *TV5MONDE Style HD*, qui a vocation à être commercialisée en mode payant sur la zone Asie/Pacifique et notamment en Chine, quand les autorités auront accepté de délivrer les licences nécessaires à sa diffusion, devrait-elle être un levier de ressources supplémentaires.

En Europe, profitant de la mutation de la distribution analogique vers le numérique, TV5Monde 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 même dans les offres numériques<sup>2</sup>.

Si la société ne rémunère pas non plus sa distribution dans les hôtels en général, elle a toutefois commencé à signer des accords avec certains agrégateurs<sup>3</sup>.

Enfin, elle perçoit, dans certains des pays où elle est distribuée, des versements au titre du droit voisin du diffuseur pour la câblodistribution (0,48 million d'euros en 2014).

Les recettes liées aux développements non-linéaires (VAD, Applis iPhone, compagnies aériennes, même en y incluant les reversements de recettes publicitaires sur les réseaux sociaux) sont encore, à ce stade, très embryonnaires.

#### *b) Des ressources publiques insuffisantes*

Pour 2016, la France s'est engagée devant les instances multilatérales de TV5Monde à finaliser le rattrapage de son retard dans le financement de la chaîne (0,7 million d'euros), nécessaire à la poursuite de l'activité de la chaîne, et à maintenir dans sa dotation le montant budgété pour le paiement de la taxe sur les salaires (1,73 million d'euros) qui ne sera plus due à compter de 2016 du fait du financement par la contribution à l'audiovisuel public, ce qui devrait contribuer partiellement au financement des coûts de sécurisation de ses réseaux et systèmes informatiques.

Il est espéré que les autres partenaires annonceront, lors de la conférence multilatérale de novembre 2015, une augmentation proportionnelle de leurs contributions, afin que la chaîne puisse faire face aux coûts supplémentaires de sécurisation informatique, sans remettre en cause ses objectifs fondamentaux. Aucun engagement en ce sens n'a cependant été formalisé à ce stade.

\* \*

\*

---

<sup>1</sup> En 2015, TV5Monde a reçu une redevance de 244 K\$ au titre de la commercialisation de TV5Monde Asie dans les hôtels en Chine en 2014.

<sup>2</sup> TV5Monde a ainsi, en 2014, perçu 1,37 million d'euros d'abonnements en provenance des réseaux européens, dont l'essentiel se situe aux Pays-Bas, mais également en Scandinavie et en Europe de l'Est.

<sup>3</sup> 123 K€ en 2014 pour les hôtels et bateaux de croisière en Europe et Méditerranée.

L’analyse met en évidence que l’augmentation prévue de la contribution française, et les éventuelles augmentations proportionnelles des contributions des partenaires non français, si cette perspective se concrétise, ne permettront pas à TV5Monde de mettre en œuvre davantage des objectifs prévus dans son plan stratégique. L’entreprise devra vraisemblablement, pour atteindre l’équilibre budgétaire en 2016, réduire de nouveau ses actions de promotion, de distribution et de marketing, et renoncer à la possibilité envisagée, en cas de retour à meilleure fortune, de renouer son accord de distribution en Turquie.

Cette situation est particulièrement inconfortable pour la société qui devra renoncer à la réalisation des objectifs d’un plan stratégique déjà insuffisamment financé. La cyberattaque d’avril 2015 a accéléré et accentué ce processus. Ceci laisse présager un exercice tendu, voire douloureux, où, à défaut d’une dynamique retrouvée des ressources propres et d’économies qui impacteront de façon plus conséquente le fonctionnement de l’entreprise, TV5Monde devra réduire ses ambitions en matière de programmes et de diffusion. C’est bien en renonçant à la diffusion dans certaines zones et en diminuant les achats de programmes que la société pourra équilibrer ses comptes en 2015. Il risque d’en être de nouveau en 2016.

Dès lors, un projet, aussi stratégique que le lancement d’une chaîne « enfant » en Afrique afin de maintenir la francophonie et les positions de la chaîne, ne pourra être financé, faute de ressources nouvelles que par affaiblissement du programme « enfant » diffusé aux États-Unis, faute d’avoir pu réunir des financements spécifiques.

**Vos rapporteurs estiment que, dans ce type de circonstances, les partenaires de TV5Monde devraient réexaminer le plan stratégique 2014-2016 afin d’en ajuster les objectifs ou se comporter comme des « réassureurs » en soutenant financièrement davantage la société pour l’aider à surmonter ces difficultés.**

**Dans cette perspective ils proposeront un abondement de 2 millions d’euros du programme 847.**

---

## CONCLUSION

Vos rapporteurs constatent que le Gouvernement n'a pas été en mesure de négocier en temps et en heure le contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde avant la clôture de contrats précédents et l'établissement de la répartition des dotations présentées dans le compte d'avances à l'audiovisuel public, comme l'y invitait votre commission dans son avis du 10 décembre 2013 et vos rapporteurs dans leur dernier avis sur le PLF 2015. Cette situation a pour conséquence de solliciter l'approbation des crédits de la mission sans connaître ni les objectifs stratégiques du contrat, ni sa trajectoire financière et de ne présenter qu'un budget d'attente qui risque de s'avérer insuffisant pour financer les quelques mesures nouvelles susceptibles de consolider les positions acquises avec succès depuis 2013 et ne permettra pas de lancer de nouveaux projets de développement.

Ils observent également qu'au-delà de l'intervention efficace de l'ANSSI lors de la cyberattaque dont a été victime TV5Monde, ni la France, ni ses partenaires n'ont pris l'initiative de convoquer une réunion des organes de supervision afin de revoir les objectifs du plan stratégique 2014-2016 à l'aune de ces circonstances nouvelles, ni envisager de se comporter comme des réassureurs de leur opérateur pour lui permettre de poursuivre son développement.

**Ils considèrent que ces opérateurs constituent des outils d'influence à l'international, mais aussi sur le territoire national, sans équivalent, qui jouent un rôle important dans la promotion de la France, des valeurs de la République, de « l'art de vivre à la française », de la francophonie mais aussi dans le pluralisme de l'information en langue arabe. Le véritable enjeu aujourd'hui est de déterminer la place que l'on veut donner à cet « outil d'influence », en particulier dans le contexte actuel pour porter nos valeurs.** En effet, si la réponse de sécurité et de défense est indispensable à court terme pour faire face à l'urgence, cela ne servira à rien si on ne mène pas en parallèle et sur le long terme « une bataille des idées ». **Dans cette perspective, il importe de dimensionner ces opérateurs en conséquence en leur donnant les moyens de mener à bien leurs missions.** Le projet de budget, en l'état, ne le permet pas et ce serait un très mauvais signal que d'« abandonner » FMM et TV5Monde. Ce serait aussi une forme de renoncement que donner victoire à ceux qui les ont attaqués ; preuve même que cet « outil » a une réelle portée et une grande utilité puisqu'il dérange au point qu'on a cherché à l'éliminer.

Considérant également que, plus que d'autres, ces opérateurs ont mené au cours des dernières années des politiques exemplaires d'économie de gestion pour financer une partie importante des objectifs qui leur étaient assignés et de leurs investissements, ce qui leur a permis d'arrêter des comptes en équilibre en fin d'exercice sans solliciter des ressources publiques supplémentaires, vos rapporteurs estiment nécessaire de

compléter leur financement pour 2016 par l'attribution à chaque opérateur de 2 millions d'euros à prélever sur la dotation attribuée à France-Télévisions, cette société nationale de programme recevant par ailleurs une attribution spécifique de 140,5 millions d'euros du produit de la taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques, afin d'alléger le poids de sa dette. Ils estiment que, avec une dotation annuelle de 2,5 milliards d'euros, France-Télévisions n'a pas fait tous les efforts suffisants pour limiter son déficit, contrairement aux opérateurs de l'audiovisuel extérieur dont les efforts méritent d'être récompensés. Ce sera un excellent signal pour les opérateurs publics, trop habitués à laisser filer les déficits sachant qu'in fine l'État les comblera sans nécessairement exiger des mesures de redressement.

**Ils proposent en conséquence d'apporter 2 millions d'euros au programme 844 et 2 millions d'euros au programme 847 et de retirer 4 millions d'euros au programme 841.**

*A défaut du vote de cet amendement, ils proposent à la Commission de donner un avis défavorable au vote par le Sénat du compte d'avances à l'audiovisuel public.*



---

## EXAMEN EN COMMISSION

*La commission a examiné le présent rapport pour avis lors de sa réunion du mercredi 25 novembre 2015, sous la présidence de M. Jean-Pierre Raffarin, président.*

*Après l'exposé de Mme Joëlle Garriaud-Maylam co-rapporteur pour avis, un débat s'est engagé.*

**M. Daniel Reiner.** – Le rapporteur a bien présenté la situation de ces opérateurs de l'audiovisuel public qui jouent un rôle essentiel. Il est difficile d'apprécier l'importance du besoin de ces opérateurs qui naturellement souhaitent disposer de crédits supplémentaires. Mais je ne considère pas opportun de voter un amendement qui propose d'opérer par prélèvement sur un budget que je sais d'expérience difficile à équilibrer. Le groupe France Télévisions a de multiples soucis. Nous ne voterons pas cet amendement et serons favorable à l'adoption des crédits.

**M. Michel Billout.** – Autant nous soutenons les observations du rapporteur concernant la nécessité d'accroître les crédits des opérateurs de l'audiovisuel extérieur particulièrement à un moment où nous avons besoin de porter davantage la parole française dans le monde ; autant je ne peux soutenir un amendement qui consiste à « déshabiller Pierre, pour habiller Paul ». L'audiovisuel public connaît de grandes difficultés notamment en raison de la baisse des ressources publicitaires. Ce n'est pas la bonne solution de financement.

**M. Jacques Legendre.** – Je suis tenté de voter cet amendement notamment parce qu'il fait référence à la diffusion des médias de France Médias Monde sur le territoire national. Le regard de la France sur l'actualité internationale est insuffisamment audible sur le territoire national et cela présenterait aussi un grand intérêt pour les étrangers vivant en France. Quant au prélèvement sur France-Télévisions, c'est évidemment désagréable, mais c'est un grand groupe, alors que pour les opérateurs de l'audiovisuel extérieur, cet apport même modeste est très important.

**M. Yves Pozzo di Borgo.** – Hier soir, a été présenté un amendement sur l'affectation du produit de la taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques à France Télévisions, je souhaiterais savoir s'il a été adopté et quelles en sont les conséquences.

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur pour avis.** – Il s'agit d'un sous amendement de nos collègues Leleux et Morin-Desailly qui affecte à France-Télévisions 140,5 millions d'euros du produit de la taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques qui a été voté hier soir. Il semble par ailleurs que le produit de cette taxe permette largement de financer cet apport et qu'il ne soit pas nécessaire de

l'augmenter. C'était le sens de l'amendement du rapporteur général de la commission des finances sur lequel se greffe ce sous-amendement.

Je voudrais revenir sur les arguments développés. Je comprends la réticence à vouloir « déshabiller Pierre pour habiller Paul », mais il faut tout de même rappeler que la dotation de France Télévisions est de 2,5 milliards. Nous avons besoin d'une importante présence audiovisuelle française dans le monde, surtout dans la période que nous vivons actuellement. Nous avons besoin de pouvoir influencer et de passer un message fort, notamment dans les pays qui sont menacés par le terrorisme. Je vous ai cité l'exemple du retrait de TV5Monde de Turquie, faute de financement, c'est extrêmement grave ! Je vous rappelle également que les sociétés de l'audiovisuel extérieur ont réalisé d'importantes économies de gestion. Je peux vous dire que ce sont des gens qui ne comptent pas leurs heures de travail et qui font un travail considérable par dévouement pour la France. Je vous rappelle enfin ce projet de France Télévisions de créer une nouvelle chaîne d'information 24h/24. Je m'inquiète et je m'étonne. Est-ce bien nécessaire ? Vous imaginez le coût, alors qu'il existe déjà des chaînes françaises d'information 24h/24 et qui sont d'ailleurs fragiles financièrement. Certes, ce sont des chaînes privées mais alors ? et puis nous avons déjà une chaîne publique, c'est France 24 qui est un élément important pour la France, pour son développement économique et pour la promotion de ses valeurs. Qu'est-ce que deux fois deux millions d'euros par rapport aux efforts que se sont imposés France Médias Monde et TV5Monde par une gestion rigoureuse et surtout par rapport à un projet qui sera terriblement budgétivore ?

**Mme Nathalie Goulet.** – Compte tenu du vote intervenu sur le sous-amendement de Mme Morin-Desailly, nous voterons cet amendement.

L'amendement est adopté.

*En conséquence, et sous réserve de son adoption par le Sénat, la Commission donne un avis favorable à l'adoption des crédits inscrits au Compte de concours financiers : « Avances à l'audiovisuel public » pour ce qui concerne les programmes 844 « France Médias Monde » et 847 « TV5Monde ».*

**ANNEXE I - AMENDEMENT PRÉSENTÉ PAR  
MME JOËLLE GARRIAUD-MAYLAM**



PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2016

SECONDE PARTIE  
COMPTE SPÉCIAL - AVANCES À L'AUDIOVISUEL  
PUBLIC

N°	ETRD.2
----	--------

DIRECTION  
DE LA SÉANCE

(n° 163, 164, 168, avis\_166)

**A M E N D E M E N T**

présenté par  
Mme GARRIAUD-MAYLAM

ARTICLE 26  
ÉTAT D

Modifier ainsi les crédits des programmes :

(en euros)

Programmes	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	+	-	+	-
France Télévisions	0	4 000 000	0	4 000 000
ARTE France	0	0	0	0
Radio France	0	0	0	0
France Médias Monde	2 000 000	0	2 000 000	0
Institut national de l'audiovisuel	0	0	0	0
TV5 Monde	2 000 000	0	2 000 000	0
<b>TOTAL</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>
<b>SOLDE</b>	0		0	

## **OBJET**

Les opérateurs de l’audiovisuel extérieur sont des outils d’influence à l’international, sans équivalent, qui jouent un rôle important de promotion de la France, des valeurs de la République, de l’« art de vivre à la française », de la francophonie, et contribuent aussi au pluralisme de l’information en langue arabe. En outre, FMM est en capacité par une diffusion en France de ses médias de soutenir une politique publique de cohésion sociale fondée sur les valeurs de la République. Ces aspects prennent un relief tout particulier dans le contexte actuel.

Ils ont, plus que d’autres, mené au cours des dernières années des politiques exemplaires d’économies de gestion pour financer une partie importante des objectifs qui leur étaient assignés et de leurs investissements ce qui leur a permis d’arrêter des comptes en équilibre en fin d’exercice sans solliciter de ressources publiques supplémentaires.

Dans le projet de loi de finances pour 2016, les dotations proposées ne leur permettront pas de consolider leurs positions, ni d’assurer leur développement dans le cadre de leur contrat d’objectifs et de moyens ou de leur plan stratégique, compte tenu de l’évolution de leurs charges d’exploitation et notamment s’agissant de TV5Monde des conséquences financières de la cyberattaque subie le 8 avril 2015.

Il convient en conséquence de compléter leur financement pour 2016 par l’attribution à hauteur de 2 millions d’euros chacun. En conséquence, il est prévu de retirer 4 millions d’euros sur la dotation de France Télévisions qui recevra par ailleurs, en 2016, 140,5 millions d’euros par affectation d’une partie du produit de la taxe sur les services fournis par les opérateurs de communications électroniques.

---

## ANNEXE II - PERSONNES AUDITIONNÉES

➤ *Mardi 20 octobre 2015*

- **M. Yves BIGOT**, directeur général de TV5Monde,
- **Mme Anne GRILLO** directrice de la Coopération culturelle, universitaire et de la recherche Direction générale de la Mondialisation, du développement et des partenariats Ministère des Affaires étrangères et du développement international.

➤ *Jeudi 22 octobre 2015*

- **Mme Marie-Christine SARAGOSSE**, présidente, directrice générale de France Médias Monde,
- **M. Martin AJDARI**, directeur général des médias et des industries culturelles Ministère de la Culture et de la Communication, responsables des programmes n° 844 et 847.