

## L'audiovisuel extérieur

---

### **PRESENTATION**

---

*La politique audiovisuelle extérieure est une composante importante de la politique de rayonnement international de la France. Sous la responsabilité principale du ministère des affaires étrangères, elle comprend depuis les années 1980 la diffusion de programmes radiophoniques en français et en langues étrangères par Radio France Internationale (RFI), la diffusion d'émissions de télévision à l'origine destinées à être reprises par des télévisions partenaires et, à partir de 1994, directement auprès du public par Canal France International (CFI), ainsi que la réalisation et la diffusion mondiale de programmes de télévision par la chaîne francophone TV5 à laquelle participent le Canada, le Québec, la Suisse et la Communauté française de Belgique. A ce dispositif s'est récemment ajoutée la chaîne d'information continue en français, en anglais et en arabe, France 24, créée à la fin de 2005. Les trois premières sont des sociétés publiques, la dernière une société de droit privé filiale à parité de France télévisions et TFI et dont le financement est assuré par l'Etat.*

*Le contrôle de ces quatre sociétés auquel la Cour a procédé en 2008 a fait apparaître une absence de vision d'ensemble, des choix stratégiques différés, un coût global croissant et l'absence de mesure satisfaisante de la performance. Les rapports de la Cour sur les quatre sociétés ont été transmis à la commission des finances de l'assemblée nationale, accompagnés d'observations de synthèse. Depuis, la holding de l'audiovisuel extérieur de la France, créée en avril 2008 afin de rassembler les participations publiques dans RFI, TV5 et France 24, cherche à remédier à cette situation et à donner cohérence et direction à ce dispositif. Les observations de la Cour se concluent sur une série de recommandations qui s'inscrivent dans cette perspective et visent à tirer le meilleur parti de la restructuration en cours de ce secteur.*

---

## **I - Une stratégie instable ; des choix différés**

Ponctuée depuis le début des années 1980 par une longue série de rapports et de recommandations ainsi que de multiples changements d'orientation, la politique audiovisuelle extérieure a souffert depuis plus de 20 ans d'une rare instabilité.

Jusqu'en 2002, la stratégie est restée celle définie en 1998 par le Conseil de l'action audiovisuelle extérieure (CAEF) : elle accordait la priorité à la télévision et faisait de la chaîne francophone TV5 le principal instrument (le « navire amiral ») de l'audiovisuel extérieur de la France, tout en développant des synergies entre TV5 et l'autre opérateur télévisuel, CFI, qui devait être recentré sur son rôle de banque de programmes, ainsi qu'avec France Télévisions, appelé à devenir leur actionnaire de référence.

La mise en œuvre de cette politique a été lente et inégale. La priorité budgétaire affichée en faveur de TV5 ne s'est pas concrétisée. Il a fallu attendre cinq ans pour que soit mis fin en 2003 au rôle de diffuseur direct de CFI avec l'arrêt de la chaîne destinée à l'Afrique, CFI-TV. Décidée dans son principe en 1998, la montée de France Télévisions dans le capital de CFI n'a été effective qu'en 2003. Des synergies attendues entre CFI et TV5, dotées à partir de 1998 d'une présidence commune, notamment pour la commercialisation, la diffusion par satellites, les achats de programmes, aucune ne s'est matérialisée.

Le fait est que cette stratégie souffrait d'une contradiction, qui persiste à ce jour, entre la nature multilatérale de TV5 qui limite le contrôle que la France peut exercer sur la chaîne comme son identification à notre pays, et la volonté d'en faire le principal instrument d'une politique audiovisuelle extérieure nationale conçue et mise en œuvre par la France.

En dépit de ces limites, la stratégie définie en 1998 est restée néanmoins la référence, jusqu'à ce que le projet de chaîne d'information internationale, souhaité par le Président de la République le 12 février 2002, se matérialise. Le processus s'est étalé sur près de trois ans, de l'appel à projets lancé en mars 2003 jusqu'à la signature en décembre 2005 de la convention entre l'Etat et la nouvelle société France 24. Cependant, ce projet a été marqué par de fortes réserves de la part des administrations en charge de l'audiovisuel extérieur, particulièrement le ministère des affaires étrangères. Celui-ci jugeait que les coûts élevés d'une chaîne disposant d'une capacité de production propre d'information sur le modèle de CNN ou d'Al Jazeera excèdent les moyens que la France

pouvait y consacrer et craignait que, même dans le format allégé reposant principalement sur l'achat externe d'images d'information qui a finalement vu le jour, France 24 n'obère gravement son budget, déjà soumis à de sérieuses contraintes.

Les années 2003-2005 ont ainsi été pour la politique audiovisuelle extérieure des années d'incertitude et de débat, au cours desquelles le ministère des affaires étrangères, seul ou en conjonction avec le ministère de la culture, s'est efforcé de suggérer des alternatives au projet de chaîne d'information internationale, sous la forme d'une offre renforcée d'information sur TV5 ou d'une évolution volontariste de la chaîne européenne Euronews, aidée par la France jusqu'en 2002.

Parallèlement, dans le contexte de la guerre d'Irak de 2003, l'objectif de dispenser une information télévisuelle française à destination du monde arabe est apparu plus urgent. La réflexion sur une « chaîne arabe » a rencontré le projet de l'opérateur de la radio Medi 1, qui émettait depuis longtemps au Maroc en français et en arabe avec le soutien de la France, de développer une télévision d'information continue bilingue, Medi 1 Sat. C'est dans ce contexte que la France a été amenée à soutenir ce projet en 2005 par une participation publique au capital de la société et un prêt conventionné de l'Agence française de développement. Les ambitions de la France en matière d'information télévisuelle internationale s'incarnaient ainsi dans un projet spécifique à destination du monde arabe, alors que le projet France 24, qui comportait une part d'émissions en arabe, était dans sa phase de définition finale.

Au total, France 24 s'est développée en marge du dispositif existant de l'audiovisuel extérieur, plutôt qu'en synergie ou dans une complémentarité organisée avec lui. Le projet a été volontairement développé sur un modèle inédit de partenariat entre opérateurs publics et privés et a bénéficié d'un traitement budgétaire distinct, les crédits de subvention de France 24 étant rattachés au Premier Ministre dans un programme spécial.

Au cours des années 2000, la focalisation des débats stratégiques sur la télévision s'est effectuée au détriment de Radio France Internationale, qui avait tenté de s'y associer en déposant conjointement avec France Télévisions un projet pour le développement de la chaîne d'informations internationale en mars 2003, qui a été écarté. Il n'a pas été suffisamment prêté attention par les tutelles à sa situation et à sa place dans le dispositif.

Ce n'est que depuis l'été 2007 et le lancement d'une réflexion interministérielle d'ensemble sur ce dispositif que la question de l'inscription de France 24 dans ce dispositif et de la cohérence

d'ensemble de celui-ci, y compris RFI, a été véritablement posée. Les débats des années 2002-2005 ont en outre tendu à différer le traitement des questions que posaient les situations, parfois difficiles, des opérateurs existants.

## **II - CFI, RFI et TV5 : trois sociétés aux objectifs insuffisamment précisés**

Les hésitations et les choix différés de la politique audiovisuelle extérieure ont pesé sur les objectifs stratégiques assignés aux trois sociétés « historiques » de l'audiovisuel extérieur.

### **A - CFI : des objectifs changeants**

De ces trois entreprises, CFI est celle à laquelle sa tutelle a imprimé les plus nombreux changements de cap: banque de programmes destinés aux télévisions étrangères à sa création en 1989, elle est ensuite devenue une chaîne de télévision à ambitions mondiales, avec un signal par continent, avant d'être contrainte d'abandonner sa diffusion directe au Moyen-Orient en 1997, puis en Amérique, en Europe et en Asie dans le cadre de la décision précitée du CAEF d'avril 1998 qui la recentrait sur sa fonction originelle de banque de programmes, sauf en Afrique. CFI poursuivra jusqu'en 2003 la diffusion d'une chaîne destinée au public africain, auprès duquel elle rencontrait un certain succès, grâce à une programmation adaptée.

Outre son rôle maintenu de banque de programmes, la société s'est vue confier, à partir de 2002, une nouvelle mission de coopération audiovisuelle à destination des pays en développement, principalement d'Afrique. Favorisée par l'implication de France Télévisions qui fournit des experts pour l'accomplissement de missions sur place, cette activité de CFI devrait, selon le ministère des affaires étrangères, prendre progressivement le relais d'une activité de banque de programmes dont le succès implique de voir peu à peu les pays bénéficiaires de programmes gratuits français sortir d'une logique d'aide et s'adresser au marché pour les acquérir. De la rapidité de cette transition, et du volume d'actions de coopération dont pourra être chargée CFI, dépendra à moyen terme l'avenir de cette société.

Enfin, en 2005, CFI a été chargée par sa tutelle de réaliser grâce à une filiale créée à cet effet un portail Internet « idées de France » dont le ministère des affaires étrangères souhaitait faire un moyen de diffusion multilingue des débats d'idées et de la production éditoriale audiovisuelle

française. Le financement prévu ayant été supprimé du PLF 2006 à l'initiative du Sénat, la filiale a été dissoute en mai 2006 et ses personnels licenciés, le coût de l'opération (2,3 M€) correspondant pour l'essentiel à la subvention initiale du ministère des affaires étrangères.

## **B - RFI : des réformes différées ou incomplètes**

Société de programmes dont le personnel relève de la convention collective de l'audiovisuel public, soumise à une double tutelle de la direction du développement des médias, rattachée au premier Ministre et au ministère de la culture et de la direction de l'action audiovisuelle extérieure du ministère des affaires étrangères, correspondant à un double financement, par ce dernier et par la redevance, RFI a fait l'objet d'une moindre attention des pouvoirs publics alors qu'elle était pourtant la société de l'audiovisuel extérieur dont la situation appelait les arbitrages les plus nécessaires de leur part. La double tutelle s'est avérée inefficace et paralysante, rendant jusqu'à ce jour impossible la mise au point d'un contrat d'objectifs et de moyens, pourtant obligatoire, ou à tout le moins d'un document d'orientation commun des deux ministères à destination de RFI.

Alors que les diagnostics sur l'offre d'émissions en langues étrangères de RFI convergent depuis longtemps pour estimer que des choix, d'ailleurs difficiles, sont à faire en matière de langues de diffusion, en fonction de l'évolution géopolitique et de celle des techniques de diffusion, les conséquences à en tirer en ont été constamment différées. Il a fallu attendre plusieurs années pour qu'une restructuration de l'offre en langue étrangère soit proposée en 2003 en réponse aux inquiétudes manifestées par les administrations de tutelle. En sens inverse, en 2004, ce sont les tutelles qui ont opposé une fin de non-recevoir à la question de la restructuration des rédactions en langues étrangères, accompagnée d'un plan social, que le nouveau président de RFI, tout juste nommé, leur avait posée. Devant ce refus, l'utilité de chacune des 17 langues de RFI a été confirmée. Si certaines d'entre elles ont été déclarées prioritaires, aucune réallocation de moyens significative n'a été effectuée en conséquence, les effectifs de rédaction « non prioritaires » étant ensuite maintenus, voire augmentés.

La société a, parallèlement, mené deux réformes qui n'ont pas produit les résultats attendus. Les gains de productivité escomptés de la numérisation de la production ne se sont pas matérialisés, tandis que ceux liés à la réduction de la diffusion en onde courte ont été, jusqu'en 2000, principalement absorbés par la hausse des frais de personnel ; ceux, moindres, enregistrés depuis, ont été accompagnés d'une réduction en

termes réels des subventions publiques. La restructuration nécessaire des rédactions reste suspendue à une implication forte et convergente de la direction et de ses tutelles. Quant à la réorganisation envisagée en 2001 pour mettre fin à l'isolement de chacune d'elles et permettre de rapprocher rédactions en français et en langues étrangères, elle aussi grandement souhaitable et qui relève de la seule responsabilité de l'entreprise, elle reste à accomplir.

### **C - TV5 : des priorités relativement claires, mais imparfaitement suivies**

Des trois entreprises, TV5 Monde est celle qui a eu la direction stratégique la plus claire, en dépit d'une gouvernance complexe liée à son caractère multilatéral. La conférence de Niagara-sur-le-Lac a retenu fin 2001 quatre objectifs pour le plan stratégique 2001-2004 : l'optimisation du réseau mondial de distribution, le développement du sous-titrage, l'amélioration de la qualité des programmes et le développement d'une information mondiale de référence. De ces objectifs, le troisième, l'amélioration de la qualité des programmes, a été relégué en dernière position, dans un contexte où l'augmentation des coûts et la progression modérée du budget de TV5 le rendait très difficile à poursuivre. En 2005, ces objectifs ont été complétés par trois priorités géographiques : l'Afrique, le monde arabe et l'Europe francophone.

TV5 a ainsi été destinataire d'une feuille de route relativement claire. Elle a poursuivi l'extension de son réseau de diffusion, dans le cadre d'une politique de développement mondial, voulue dès l'origine, et dont le critère était de pouvoir recevoir la chaîne où que l'on soit dans le monde. Les marges de manœuvre qu'elle a pu dégager ont été principalement consacrées au sous-titrage, dont l'entreprise et ses mandants ont estimé qu'elle était la condition nécessaire de sa pénétration dans les zones autres que celles de la francophonie active, et à la préservation de sa présence sur les réseaux câblés face à une concurrence accrue. En revanche, il y avait sans doute une contradiction entre cette politique de présence mondiale aux objectifs relativement indifférenciés et l'identification de trois orientations géographiques que TV5 a, à ce jour, peu traduites en priorités effectives. La priorité géographique de fait de la chaîne reste l'Europe non francophone, où ses coûts de programmes et de diffusion sont les plus élevés.

S'il y avait ainsi des contradictions intrinsèques à ces différents axes stratégiques, la principale est bien celle qui a opposé le développement de l'information sur TV5 et le projet de chaîne d'information internationale voulu parallèlement par la France. Les

dirigeants de TV5 ont conçu dans ce contexte un modèle inédit de chaîne « info/généraliste ». De 2002 à 2005, ils ont développé leur offre d'information, qui a représenté jusqu'au tiers de la grille, structurant celle-ci autour de rendez-vous à l'heure ronde (ce qui a d'ailleurs entraîné la perte de droits correspondant aux programmes en stock les plus longs qui n'entraient pas dans ce format). Il a fallu attendre 2006 pour que les contraintes de ce modèle peu convaincant soient assouplies et que l'information soit réduite dans la grille, sans toutefois que l'on observe de décre sensible du volume des moyens que la chaîne lui consacre (116 ETP dont le tiers a été recruté entre 2002 et 2005). La direction, mais aussi sa tutelle directe, le ministère des affaires étrangères, ont laissé l'offre d'information se développer au-delà de la priorité assignée par les cinq partenaires de la chaîne, dans le contexte du débat interne autour du projet France 24 qui s'est poursuivi jusqu'à son lancement effectif en 2006.

### **III - France 24 : une création en marge du dispositif public existant**

Dix-huit mois après son lancement, la chaîne d'information continue France 24 diffuse 24 heures sur 24 deux programmes en français et en anglais, ainsi qu'un programme destiné à l'Afrique du Nord et au Moyen-Orient composé de 4 heures d'émission par jour en arabe, complété respectivement par ses programmes en français et en anglais. France 24 est diffusée en mode exclusivement numérique, par satellite et par câble en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Elle est accessible par internet dans le monde entier. Dernière née de l'audiovisuel extérieur, la chaîne est organisée de façon à tirer pleinement parti des potentialités du numérique dans ses modes de production de l'information. A la mise en place de bureaux permanents à l'étranger dotés de moyens de production propres, elle a préféré la formule souple et moins coûteuse d'un réseau de correspondants.

Ces modes de fonctionnement, le recrutement auquel elle a procédé *ab initio* de journalistes bilingues et très majoritairement jeunes, ont situé la chaîne française d'information internationale à part dans le dispositif de l'audiovisuel extérieur. Sur le plan juridique et financier aussi, elle a reposé sur un montage qui la distingue des autres sociétés chargées de la mise en œuvre de cette politique. Il a consisté à confier la réalisation de la chaîne à une société privée détenue à parité par un actionnaire public, France Télévisions, et un actionnaire privé, TF1, et régie par un pacte d'actionnaires leur conférant un pouvoir de codécision

(et donc de blocage en cas de désaccord) sur les principales décisions stratégiques de la société. En revanche, le budget et l'intégralité des risques financiers sont assumés par l'Etat qui s'est engagé par convention à assurer sur cinq ans à la société un niveau de financement assorti d'une clause d'indexation favorable. La convention ne prévoit ni le développement de ressources propres, ni l'intéressement des actionnaires aux performances de la société.

C'est la direction de France 24 qui a fait le choix, avalisé par les pouvoirs publics, d'en faire une chaîne mettant en œuvre en parallèle des programmes distincts en français et en anglais (puis en arabe), plutôt que d'offrir un programme en français entrecoupé de « décrochages » en langues étrangères comme cela était prévu au départ. Ce choix a clarifié l'offre de France 24 a facilité la montée en puissance rapide de la chaîne.

Cependant, deux séries d'interrogations ayant trait à la stratégie et au mode de financement de la chaîne se posent.

## **A - La stratégie**

Sur le plan stratégique, la chaîne voit s'ouvrir plusieurs voies pour son développement. Projet à dimension mondiale, il n'a pas achevé sa montée en puissance. La convention de subvention prévoyait que la chaîne, au-delà des zones prioritaires où elle émet aujourd'hui (Europe, Moyen-Orient et Afrique), étende sa diffusion à l'Asie et au continent américain et à d'autres langues étrangères dont l'espagnol, mais sans que ces priorités soient clairement énoncées et hiérarchisées entre elles. Ces développements ne sont pas les seuls concevables. Pour sa part, la direction de France 24, juge prioritaire le développement de son offre en arabe (qu'elle souhaiterait faire passer à 24 heures quotidiennes) et sa diffusion en anglais sur les continents asiatique et nord américain. Ces développements, compte tenu du mécanisme d'indexation, porteraient le budget de France 24 à 133 M€ en 2010 (et la subvention de l'Etat à 125 M€, soit un quasi doublement par rapport aux besoins initialement estimés de la chaîne en vue de son lancement en 2006). Cette évolution est à mettre en regard de la subvention que l'Etat s'est engagé à verser à la chaîne en 2008, soit 88,5 M€. En tout état de cause, l'amélioration de l'offre de France 24 et l'élargissement de son audience potentielle entraîneront un renchérissement du coût des achats de programme: cette perspective impose que les diverses hypothèses de développement envisagées soient rapidement clarifiées entre France 24 et l'Etat.

## **B - Le financement**

Quels que soient les choix retenus, une hausse des besoins de financement de la chaîne sera nécessaire, même s'il se situe en-deçà du chiffre de 133 M€ correspondant à l'estimation des priorités identifiées à ce stade par la société. Or celle-ci se situe dans un secteur où ses concurrentes tirent une part de leur financement du développement de ressources propres, qu'il s'agisse de la publicité sur l'antenne ou sur internet, du sponsoring ou d'autres formes de partenariat. Dans ces conditions, la question se pose de savoir si France 24 a vocation à être financée dans la durée et de façon quasi-exclusive sur fonds publics, comme c'est le cas aujourd'hui. Interrogée sur ce point par la Cour lors de son contrôle, sa direction a estimé qu'elle pourrait à terme s'autofinancer à hauteur de 40% quand les représentants de l'administration se montraient plus prudents, citant des chiffres allant de 20% à 30%. Les estimations de la chaîne se fondent notamment sur l'anticipation – à une échéance encore malaisée selon elle à déterminer – de ressources importantes issues des nouveaux usages de la téléphonie mobile.

Ces avis convergent en tout cas pour reconnaître qu'une part de financement sur ressources propres mérite d'être prévue. Il est souhaitable qu'un objectif clair et partagé soit défini entre les pouvoirs publics et l'entreprise, en même temps que seront précisés les axes de son développement stratégique et la contribution financière de l'Etat à leur réalisation.

En tout état de cause, il importe que des critères permettant de juger de la réussite de la stratégie adoptée par France 24 soient fixés à cette occasion. A cet égard, on peut regretter que les dispositifs de mesure existants, s'ils reposent sur des critères acceptés (le contenu ; la notoriété ; l'image ; la distribution et le référencement ; les audiences et parts de marché ; les recettes publicitaires), ne comportent pas encore les objectifs chiffrés qui les rendraient opérationnels dans le dialogue stratégique entre l'Etat et la société et dans l'évaluation de sa performance.

## **IV - Un coût croissant ; un pilotage défaillant ; des résultats d'audience incertains**

### **A - Sur le plan budgétaire, l'audiovisuel extérieur va rester à court terme dans une phase de croissance**

Ramenée à l'essentiel, la situation conjugue une politique chère et des sociétés appauvries. L'action audiovisuelle extérieure a vu ses dotations budgétaires sensiblement augmenter au cours des six dernières années, et ce sous l'effet de la création de France 24 : le total des crédits des programmes 115 et 116 et du financement sur redevance de RFI est passé de 215 M€ en 2002 à 286 en 2007 soit +33%<sup>283</sup>. De cette forte progression du budget de l'audiovisuel extérieur, qui en a fait un secteur prioritaire par rapport aux autres outils de l'action culturelle extérieure, on ne saurait retirer une impression d'aisance budgétaire, puisqu'elle a été entièrement absorbée par la montée en charge de France 24. En outre, à la subvention de 70 M€ inscrite en loi de finances initiale pour 2008, il faut ajouter 18,5 M€ dus en exécution d'un avenant de 2006 à la convention la liant à l'Etat, mais non budgétés en LFI. Ce sont donc 304 M€ qui auront été nécessaires au financement des entreprises concernées en 2008, ce qui porte l'augmentation constatée par rapport à 2002 à + 41 %. Le PLF 2009 prévoit, à périmètre constant, de porter ces crédits à 315 M€ (+5%), alors même que, comme au PLF 2008, la subvention de l'Etat à France 24 reste artificiellement inscrite pour 70 M€ et ne tient compte ni de la clause d'indexation, ni des 18,5 M€ dus en exécution de l'avenant de 2006. L'augmentation réelle 2008/2009 sera donc largement supérieure à 10%.

Cependant, hors France 24 (la convention qui la lie à l'Etat a prévu pour cinq ans des ressources publiques garanties, assorties d'un mécanisme d'indexation généreux) la réalité est celle d'une tension persistante sur les ressources : on a voulu trop faire, sans s'en donner pleinement les moyens. Le résultat est un relatif appauvrissement des sociétés de l'audiovisuel extérieur : les subventions publiques à CFI, RFI et TV5 ont progressé de façon très modérée, et inférieure à l'inflation, au cours des six dernières années<sup>284</sup>. Leur situation financière, sans être

---

283) Cette considération d'ensemble du budget de l'audiovisuel extérieur sera facilitée par une fusion des deux programmes 115 et 116, déjà préconisé par la Cour à l'occasion du rapport sur l'exécution de la loi de finances 2006, et finalement réalisée dans le PLF 2009.

284) De 2002 à 2007, les financements publics français en euros courants sont passés pour : CFI de 22,03 à 19,50 M€ (- 11,4%) ; RFI de 120,90 à 126,16 M€ (+ 4,4%) ; TV5 de 63,32 à 67,68 M€ (+ 6,9%).

alarmante, est tendue. Enfin, dans les trois sociétés, les frais de personnel ont progressé plus rapidement que les subventions publiques, ce qui peut s'expliquer compte tenu de la faible progression de celles-ci, mais a rigidifié leurs structures de coûts.

- En LFI 2008, la subvention du ministère des affaires étrangères à CFI a été réduite de 2 M€ par rapport à 2007, dans le contexte d'une baisse des ses coûts de diffusion.
- RFI a enregistré en 2006 une perte exceptionnelle de 11 M€ liée à la renégociation, par ailleurs génératrice d'économies à terme, du contrat de diffusion qui la liait à TDF : une recapitalisation de la société avant fin 2009 sera nécessaire.
- Enfin, TV5 a principalement financé son développement grâce à ses ressources propres (8,9 M€ en 2002 ; 10,5 M€ en 2007) et par les économies réalisées sur ses frais de diffusion : or, il ne reste qu'une zone où de celles-ci restent réalisables, l'Europe, où l'option de renoncer à l'analogique pourra être exercée en 2009 et générer une économie annuelle de l'ordre de 3 M€ (mais la multiplication des modes de diffusion et l'enrichissement de ses programmes impliquent des coûts croissants qui l'absorberont très largement).

## **B - Un pilotage défaillant**

Le pilotage de ce secteur, divisé et fonctionnellement inefficace, n'a pas permis de dessiner une véritable politique. Au cours des années passées, se sont en effet juxtaposés :

- Un pilotage minutieux par le ministère des affaires étrangères de TV5 et CFI, qui se justifiait par le rattachement à son budget des subventions de l'Etat à ces deux sociétés, ainsi que par la nature de TV5 qui relevait d'accords intergouvernementaux de nature diplomatique, autant que d'une véritable gouvernance d'entreprise : c'est dans un contexte complexe que le ministère des affaires étrangères a réussi à convaincre les partenaires de la France de recentrer et rendre plus efficace la gouvernance de TV5 ; en revanche, ce pilotage a peut-être été insuffisamment stratégique : il n'a pas réussi en tout cas à imposer à TV5 un suivi efficace des priorités décidées en principe, telles que l'Afrique, ni à organiser de vraies synergies entre TV5 et CFI (et *a fortiori* entre celles-ci et RFI) ;

- Un pilotage de RFI divisé (fonction d'un financement mixte, relevant du ministère de la culture par la redevance et d'une subvention du ministère des affaires étrangères) qui s'est avéré sur la durée inefficace, et incapable de faire prendre à la société les arbitrages en termes de langues et de zones de diffusion lorsque celle-ci ne les envisageait pas, ni même de décider lorsque la direction de RFI a finalement fait à l'Etat des propositions en ce sens. C'est pour RFI que les carences du pilotage ont eu les conséquences les plus dommageables : la société va devoir assumer dans des conditions défavorables des choix nécessaires trop longtemps différés ;
- Une relative autonomie de France 24 : conçue hors des deux ministères en charge de l'audiovisuel extérieur et largement contre eux, elle a été rattachée sur le plan budgétaire et administratif aux services du Premier ministre. Entreprise privée financée par l'Etat, elle n'a pas eu de tutelle à proprement parler ; ses choix stratégiques ont été le fait de la direction de l'entreprise, puis avalisés par son administration de rattachement, la direction du développement des médias.
- France Télévisions, dont on pouvait espérer qu'en lui adossant TV5 puis France 24 elle jouerait un rôle croissant d'orientation stratégique de l'audiovisuel extérieur, n'a pas joué ce rôle. Tout en prenant toute sa part au lancement de France 24, elle n'a pas intégré ses participations dans une vision d'ensemble de ce secteur, resté pour elle relativement secondaire.

### **C - Des mesures d'audience insuffisantes aux résultats incertains**

Dans un contexte général de plus en plus concurrentiel, la mesure des résultats de l'audiovisuel extérieur est incertaine. De façon générale les sociétés concernées ne mesurent pas suffisamment leurs résultats : leurs dépenses d'études sont faibles –moins de 1% de leur chiffre d'affaires pour CFI, RFI et TV5- voire insuffisantes); les mesures tendent à valoriser l'offre –le nombre de foyers initialisés- ou la notoriété, au détriment des mesures réelles d'audience : tel a été le cas de France 24, conformément à une stratégie où le développement de la notoriété de la chaîne –en France et à l'étranger- a été considéré comme prioritaire au départ par rapport à celui de l'audience.

Dans les pays développés où la mesure directe de l'audience est possible, les chaînes internationales sont souvent à la limite des seuils techniques de mesure (en France, la dizaine de chaînes d'information nationales et internationales disponibles sur le câble et le satellite ne dépassent pas ensemble 2% d'audience). Ailleurs, des enquêtes qualitatives sont nécessaires qui ne donnent qu'une idée approximative de l'audience et ne sont parfois que des enquêtes de notoriété. En revanche, la diffusion sur Internet est mesurable par l'organisme émetteur dans toutes ses dimensions.

Les mesures par CFI de l'impact de sa banque de programmes auprès des chaînes utilisatrices sont incertaines, puisque la reprise par celles-ci de ses programmes lui a longtemps été connue par leurs seules déclarations, un système de filigranage électronique destiné à lui fournir un retour direct se mettant progressivement en place. De façon assez comparable, une grande incertitude entoure les reprises de ses programmes en espagnol par les radios partenaires de RFI en Amérique latine.

Les performances globales dont TV5 fait état se réfèrent à un bassin d'audience potentiel (le nombre de téléspectateurs initialisés) indicateur d'un objectif assigné à TV5 qui est l'extension mondiale de son offre. Les mesures d'audience proprement dites ne sont directement effectuées qu'en Europe. Ailleurs, une cinquantaine de villes, où les résultats ne sont actualisés qu'au rythme de six à huit par an, servent de test, leurs résultats étant extrapolés au reste du monde de façon peu certaine. Au cours des années récentes, les deux indicateurs (audience potentielle évaluée aujourd'hui à 178 millions de foyers et audience « réelle » à 74 millions) ont crû rapidement, mais en partie sous l'effet de facteurs mécaniques et méthodologiques. Là où ces chiffres se prêtent à une véritable analyse, c'est-à-dire en Europe, le premier croît plus vite que le second : cela tendrait à montrer que le développement tous azimuts de son offre doit désormais faire place à une politique plus ciblée d'identification de ses publics et de consolidation de son audience effective de la part de TV5.

Le nombre d'auditeurs réguliers de RFI dans le monde (écoutant la radio au moins une fois par semaine) était estimé en 2005 à 44 millions, dont 56% sur le continent africain et 24% au Proche et Moyen-Orient. En termes de part de marché, RFI attire jusqu'à 35% de l'audience veille (auditeurs ayant écouté la radio la veille du sondage soit une audience quasi-quotidienne) dans les capitales d'Afrique francophone, mais ne dépasse 2,5% dans aucune des autres capitales mondiales objets de sondages réguliers.

Enfin, les mesures d'audience sur Internet montrent un nombre de visites en forte croissance pour RFI et TV5, qui atteignent, avec respectivement 2 et 3 millions de visiteurs mensuels chacun, des niveaux comparables à ceux de sites de médias de premier rang comme celui des *Echos* ou de *l'Express*. Ceux de France 24 s'établissent à un niveau inférieur (1,5 million de visiteurs mensuels).

Au total, même si les mesures d'audience sont difficiles à réaliser à l'international là où n'existent pas d'instituts de mesure automatisée de type « Médiamétrie », davantage d'efforts et des méthodes homogènes entre les différents intervenants de l'audiovisuel extérieur sont nécessaires.

## **V - Des choix difficiles à opérer ; une cohérence à définir**

### **A - Des choix financiers et géographiques difficiles**

Un premier arbitrage est celui des moyens à consacrer à la politique audiovisuelle extérieure au regard d'autres vecteurs de la langue et de l'influence françaises tels que l'enseignement du français à l'étranger ou l'action culturelle extérieure. En fonction des hypothèses de développement de France 24, une hypothèse de 350 M€ pour l'audiovisuel extérieur n'est pas improbable. L'ordre de grandeur serait comparable au coût pour l'Etat de l'ensemble du réseau des établissements d'enseignement français à l'étranger (140 établissements, 240 000 élèves).

La considération des priorités respectives à accorder aux différents outils du rayonnement culturel et linguistique de la France à l'étranger sera cependant rendu plus complexe dès lors que les crédits de l'audiovisuel extérieur ne sont plus rattachés au ministère des affaires étrangères.

Sur le plan géographique, aussi, des arbitrages devront être rendus. En effet, deux zones prioritaires pour l'avenir de la francophonie, le Maghreb et l'Afrique subsaharienne, ne l'ont pas été au même degré pour l'audiovisuel extérieur :

- au Maghreb, ce sont les débordements (et le piratage) des chaînes de télévision nationales qui assurent pour l'essentiel la présence télévisuelle française, de façon d'ailleurs précaire; RFI y est peu présente, l'instrument radiophonique essentiel de la politique audiovisuelle française étant Medi 1 qui émet depuis Tanger à destination du Maroc et de l'Algérie.

- si l'Afrique subsaharienne représente bien pour RFI la priorité en termes de moyens de diffusion et rédactionnels, TV5 Afrique ne représente que 10% des coûts de TV5, autant que chacun des signaux Asie et Amérique latine, et le tiers des coûts des deux signaux européens de la chaîne ; son offre a été peu enrichie en programmes destinés à l'Afrique.

Au-delà des priorités par zone, l'audiovisuel extérieur n'a pas de définition commune de ses publics cibles et reste une politique de l'offre. Le passage à une politique plus différenciée, renonçant à une présence universelle de chacun des médias paraît inévitable dans le contexte budgétaire actuel.

## **B - Une cohérence à définir**

Un deuxième problème est celui de la cohérence du dispositif de l'audiovisuel extérieur, qui repose sur quatre opérateurs principaux : une entreprise multilatérale (TV5), une filiale majoritaire de France Télévisions (CFI), une société nationale de programme (RFI), et une filiale à parité de TF1 et France Télévisions (France 24), chacune dotée de sources de financement, de procédures budgétaires et de modes d'exercice de la tutelle de l'Etat distincts.

Par ailleurs, chacun des quatre acteurs de l'audiovisuel extérieur présente des forces et des faiblesses spécifiques :

- RFI a une présence forte et reconnue en Afrique subsaharienne, plus inégale ailleurs ; ses langues, ses priorités géographiques de diffusion sont largement à redessiner ;
- TV5 est devenue une chaîne généraliste mondiale, dont le réseau est le principal atout, mais la qualité des programmes insuffisante ; elle a été entraînée, depuis le début des années 2000 vers un format hybride, info/généraliste, qu'elle a clarifié dans le sens d'un retour à sa vocation généraliste, mais sans réduction de ses moyens d'information ;
- CFI est un modèle *sui generis* de banque de programmes gratuite, auquel s'ajoute une vocation récente de coopération, dont on ne sait pas si elle prendra le relai d'une activité de banque vouée au déclin dès lors que de plus en plus de pays accèdent à une offre de programmes payante ;

- France 24 est une chaîne d'information moderne, qui a établi sa présence sur les réseaux, mais qui n'est pas un CNN ou un Al Jazeera à la française ; c'est un modèle relativement économe, qui repose principalement sur la fourniture externe d'images et le recours à un réseau de correspondants non-permanents ; elle ne prétend pas avoir la capacité de production d'information de ses concurrentes.

La création de la holding de l'audiovisuel extérieur de la France (AEF) regroupant l'ensemble des participations publiques dans ces sociétés (à l'exception de CFI dont la vocation de coopération sera affirmée ce qui a conduit au choix de le sortir du périmètre de l'audiovisuel extérieur) vise à mieux coordonner cet ensemble disparate et à y réaliser des synergies importantes. Or, ce diagnostic est ancien, et il n'est pas inutile de rappeler que le rapprochement de CFI et TV5, la montée de France Télévisions dans le capital de CFI et la création même de France 24 ont été en leur temps accompagnés de l'annonce de synergies et d'une cohérence renforcée du dispositif qui ne se sont pas réalisées.

Cependant, la mise en place d'AEF s'effectue dans conditions nouvelles qui devraient donner à la holding les moyens d'une coordination plus efficace des différentes composantes de l'audiovisuel extérieur : les financements de l'Etat destinés aux sociétés transiteront par la holding ; son président a vocation à assumer également la présidence des trois principaux opérateurs ; la holding est devenue l'actionnaire principal de TV5, et l'unique de RFI et France 24. La Cour avait exprimé en juillet 2008 son souci que l'opération de rachat des parts de France 24 reflète le fait que le financement de la société était entièrement assumé par l'Etat : elle note avec satisfaction que cette opération s'est déroulée à un niveau qui tenait compte de la réalité économique d'un montage où les risques de l'exploitation pesaient en fait sur l'Etat et non sur les actionnaires.

#### **CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

*Dans la perspective de la mise en œuvre de la holding de l'audiovisuel extérieur, la Cour formule les recommandations suivantes, qui lui paraissent conditionner le succès de la réforme annoncée :*

4. *A court terme, la clarification des missions et des priorités de chacune des entreprises, accompagnée d'une réorientation correspondante de leurs moyens, lui semble urgente. Parallèlement, il est souhaitable d'opérer la mutualisation des domaines tels que les études d'audience, la vente d'espaces publicitaires ou la commercialisation, dont la mise en commun rapide est relativement aisée.*

5. ***L'exercice sur la holding du pilotage stratégique par l'Etat doit être unifié et clarifié*** : des objectifs stratégiques clairs et compatibles entre eux doivent être assignés aux entreprises, assortis d'une responsabilisation accrue de leurs dirigeants dans un cadre qui leur donne une visibilité pluriannuelle sur leurs objectifs et leurs moyens, tout en maîtrisant la dépense publique. Le rassemblement dans un seul programme budgétaire de l'ensemble des subventions de l'Etat à l'audiovisuel extérieur, déjà réclamé par la Cour et effectif dans le PLF 2009, va dans le sens d'une plus grande lisibilité de la politique et des financements de l'Etat. Cependant, dans le contexte du désengagement du ministère des affaires étrangères, la question est posée de l'instance ministérielle qui sera responsable des orientations stratégiques, géographiques et linguistiques de la politique audiovisuelle extérieure.
6. ***La maîtrise des coûts et de l'équilibre financier des sociétés doit être au centre de la réforme. Sur ce plan, la Cour souhaite formuler trois préconisations*** :
- *D'une part, la formalisation des objectifs de ressources propres des sociétés de l'audiovisuel extérieur : pour France 24 d'abord, pour laquelle l'absence d'un tel objectif de son plan de financement initial est injustifié alors même que la chaîne a réalisé au cours du premier exercice significatif, 2007, un produit non négligeable de 4,3 M€, dont sa direction anticipe la croissance<sup>285</sup> ; pour TV5 ensuite, dont les ressources propres sont passées de 8,9 M€ en 2002 à 10,5 M€ en 2007<sup>286</sup>. L'inscription de premiers indicateurs de ressources propres au PLF 2009 est un premier pas dans cette direction.*
  - *La réalisation de synergies progressives, réalistes, mais financièrement substantielles doit être un objectif majeur de la holding nouvellement mise en place. Elle implique, une fois les missions des entreprises clarifiées et les mutualisations les plus évidentes réalisées, de porter l'effort sur des centres de coût*

---

285) Dans le cadre de l'audition devant la Cour, en Juin 2007, elle a évoqué un financement sur ressources propres qui pourrait s'élever à terme jusqu'à 40% de ses ressources, les actionnaires et les tutelles évoquant quant à elles des hypothèses de 20-30%.

286) Mais elles ont accusé une forte baisse dans les premiers mois de 2008, dans le contexte de l'annonce d'une suppression possible de la publicité sur France Télévisions, les espaces publicitaires de TV5 étant pour l'essentiel commercialisés avec ceux des autres chaînes du groupe par leur régie commune).

*importants et communs aux chaînes, dont le principal est l'information.*

- S'il n'est pas anormal d'anticiper les coûts, notamment de restructuration, et d'achèvement de la montée en puissance de France 24, **il est impératif de les inscrire dans un cycle pluriannuel** dans lequel, à ces surcoûts qui peuvent être considérés comme un investissement de départ, succèdera une phase de « retour » budgétaire, sous forme de synergies d'une part, d'une croissance des ressources propres de l'autre. Il est indispensable que ce cycle soit formalisé dans un contrat pluriannuel avec la holding de l'audiovisuel extérieur qui engage également les directions de chacune des sociétés concernées.*

- 7. **Il est nécessaire de faire des choix dans les zones géographiques, les publics et les médias** qui les desservent. Ces choix, ainsi que l'arbitrage qui doit les accompagner entre l'affectation prioritaire de moyens à l'audiovisuel extérieur ou aux autres vecteurs à l'international de notre langue, de notre culture et de nos idées, sont à faire au niveau politique. La France a hérité dans le domaine de l'audiovisuel extérieur d'un ensemble disparate, constitué en strates successives, où chaque société a été successivement l'objet d'attentions prioritaires : d'abord RFI, pilier le plus ancien de cette politique, CFI qui a aspiré à devenir une chaîne mondiale de télévision au début des années 1990, TV5, chaîne francophone mondiale devenue à la fin des années 1990 la pièce essentielle du dispositif audiovisuel extérieur, France 24, priorité la plus récente, enfin. Ce dispositif doit être resserré, les acteurs spécialisés dans des rôles mieux définis, la politique de l'offre remplacée par une politique plus ciblée et plus attentive à la demande, les résultats mieux évalués. Cela implique d'abord de stabiliser un secteur sur lequel planent depuis longtemps trop d'incertitudes, de remobiliser les sociétés dont certaines sont démoralisées, d'assigner à chacun des objectifs clarifiés : la mise en place de la holding de l'audiovisuel extérieur n'est pas une fin en soi ; elle est un moyen d'atteindre ces objectifs dont il faut espérer qu'ils seront assumés de façon énergique et dans la durée par les pouvoirs publics.*
-

### **RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION**

*Je partage les grandes lignes des analyses de la Cour concernant France 24, Radio France International et TV5 Monde, et notamment l'idée qu'il est nécessaire de clarifier les missions et les priorités de l'ensemble de l'audiovisuel extérieur et de chacune des sociétés qui le compose, tout en développant les synergies entre celles-ci.*

*A cet égard, je tiens à préciser qu'un projet de contrat d'objectifs et de moyens pluriannuel liant la société Audiovisuel Extérieur de la France à l'Etat devrait être négocié dans les prochains mois, et qu'il sera notamment l'occasion :*

- d'inscrire le développement des sociétés de l'audiovisuel extérieur dans une trajectoire financière pluriannuelle, qui comprendra entre autres des objectifs en termes de ressources propres et de synergies,*
- de définir avec les dirigeants de ces sociétés les perspectives et les priorités de développement de l'ensemble et de chacune des sociétés,*
- d'établir les synergies qui pourront être réalisées afin d'améliorer la cohérence de l'ensemble mais aussi l'efficacité de chacun des opérateurs,*
- d'élaborer un certain nombre d'indicateurs permettant le suivi de l'atteinte de ses objectifs. Ces indicateurs seront assortis, lorsque ce sera pertinent, de cibles chiffrées.*

\*\*\*

#### *Précisions concernant les crédits de l'audiovisuel extérieur*

*La fin du premier paragraphe de la **page 10** de l'insertion citée ci-après appelle un certain nombre de précisions : « Ce sont donc 300 M€ qui auront été nécessaires au financement des entreprises concernées en 2008. Le PLF 2009 prévoit, à périmètre constant, de porter ces crédits à 315 M€ (+5%), alors même que, comme au PLF 2008, la subvention de l'Etat à France 24 reste artificiellement inscrite pour 70 M€ et ne tient compte ni de la clause d'indexation, ni des 18,5 M€ dus en exécution de l'avenant 2006. ».*

*En effet :*

- tout d'abord, dans le cadre de la réforme de l'audiovisuel extérieur, les crédits visant à financer les sociétés de l'audiovisuel extérieur de la France, à savoir France 24, RFI et TV5 Monde et la société holding récemment créée Audiovisuel Extérieur de la France, ne font plus l'objet d'une répartition par sociétés. Ainsi, une dotation globale est inscrite au PLF 2009. Celle-ci sera versée à la holding Audiovisuel Extérieur de la France, qui la répartira entre les différentes entreprises concernées. En particulier,*

la subvention de France 24 pour 2009 n'est donc pas inscrite en tant que telle au PLF 2009. Par ailleurs, le montant de subvention prévu pour 2009 par la convention de subvention liant l'Etat et la société, à savoir 91,7 M€, devrait être respecté ;

- par ailleurs, si l'on souhaite raisonner à périmètre constant, il convient de comparer les 315 M€ mentionnés pour le PLF 2009 à un montant de 312 M€ pour 2008, qui comprend :

- les crédits votés pour le programme 115 (financement de TV5 Monde, RFI, CFI et Média1) en 2008, soit 157,3 M€ ;

- les produits issus de la redevance alloués au programme 844 (financement de RFI) en 2008, soit 58,7 M€ TTC ;

- la subvention versée par France Télévisions à TV5 Monde en 2008, qui a été en 2009 intégrée au montant de redevance inscrit au programme 844, soit 4,2 M€ ;

- les crédits votés pour le programme 116 (financement de France 24) en 2008, soit 70 M€ ;

- l'abondement nécessaire au respect de la convention de subvention de France 24, soit 18,5 M€.

- la subvention versée en cours d'année 2008 à la société Audiovisuel Extérieur de la France, soit 3,7 M€.

---

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE FRANCE TÉLÉVISIONS**

La Cour a eu l'occasion lors de ses précédents rapports de souligner la difficile construction, à partir d'une architecture complexe, de l'audiovisuel extérieur français.

Comme le rappelle la Cour à propos de France 24, le projet de création d'une chaîne internationale a été marqué « par de fortes **réserves** de la part des administrations en charge de l'audiovisuel extérieur », complétant aussitôt ce constat par un autre, celui des « années d'**incertitude** et de débat » qui ont rythmé et précédé la réforme de l'audiovisuel extérieur.

Des « **réserves** » et des « **incertitudes** » qui ont pesé sur l'effort de rationalisation et qui n'ont effectivement pas permis à France Télévisions (FTV) « d'orienter » une stratégie considérée comme peu lisible de l'avis même de la Cour et du Parlement.

A cet égard, et qui plus est s'agissant de stratégie, on peut s'étonner que dans le même document et tout à la fois, la Cour d'une part fasse grief à France Télévisions de n'avoir pas su jouer le « rôle croissant d'orientation

stratégique de l'audiovisuel extérieur » qu'on attendait de lui (IV/B/§.4), pour mieux réclamer, d'autre part, dans ses conclusions et recommandations « que des objectifs stratégiques clairs et compatibles entre eux soient assignés aux entreprises... » dans le cadre de « L'exercice sur la holding du pilotage stratégique de l'Etat ».

De ce fait le pilotage stratégique de l'audiovisuel extérieur sur la période couverte par la Cour (et qui intègre encore CFI) doit être examiné à l'aune du poids respectif de l'Etat d'une part et de celui des actionnaires d'autre part. Deux poids et deux mesures d'influence sur les stratégies évidemment incomparables.

- **S'agissant de CFI**

Dans son rapport pour les exercices 2000 à 2006 (N° 51584), la Cour observe « qu'au total il n'est pas contestable que France Télévisions joue son rôle d'actionnaire au sein de CFI ».

C'est moins, notons-le en raison de son poids capitalistique (actionnaire à hauteur de 75%) que grâce à sa position directement opérationnelle que FTV a pu contribuer efficacement au développement des activités de CFI.

Une seule tutelle, celle du Ministère des Affaires étrangères, donnant une orientation stratégique assez rapidement clarifiée, avec l'infléchissement progressif en faveur des actions de coopération dès 2002 (2003 année de l'entrée de FTV au capital de CFI), ont effectivement permis à FTV de « jouer son rôle d'actionnaire ».

L'abandon de la Présidence commune de TV5 Monde et de CFI, et le nouveau rattachement budgétaire 2009 au titre des actions de développement, prolongent le processus de clarification.

- **S'agissant de TV5 Monde**

Il est patent que la marge de manœuvre de FTV était d'emblée restreinte pour au moins trois raisons :

C'est par une charte « intergouvernementale » signée en 2004 que les missions principales et le cadre organisationnel de TV5 ont été arrêtés dans un document intitulé « la charte de TV5 » et signé notamment par des Ministres belge, canadien, québécois et français ainsi que par un Conseiller fédéral suisse. De ce fait l'espace laissé à FTV quant aux orientations stratégiques de TV5 était particulièrement réduit ;

Le cahier des charges et des moyens détermine quant à lui très exactement le volet d'action de FTV et en fixe les limites ;

Le nombre de tutelles (de jure ou de facto).

*Pour cet ensemble de raisons, FTV, si telle avait été sa volonté, n'aurait de toute façon pas disposé de la légitimité suffisante et dès lors de l'autorité nécessaire pour impulser une orientation stratégique de grande amplitude à TV5. Les difficiles négociations menées avec les partenaires de TV5 Monde dans le cadre de la réforme de l'audiovisuel extérieur ont assez montré que le niveau d'engagement nécessaire se situait à hauteur de l'Etat. Cette donnée se trouve pour ainsi dire transcrite dans le nouvel équilibre capitalistique de TV5 Monde dans lequel la participation de FTV a été ramenée à 12,58%.*

*Pour autant, dans ce qu'il conviendrait de qualifier d'orientation stratégique de deuxième rang (celle de l'Etat primant sur celle de l'entreprise), FTV s'est toujours beaucoup impliqué, comme en témoigne sa participation à l'écriture des plans stratégiques 2006-2009 & 2009-2012 (dans le cadre d'une prise de relais anticipé).*

*Enfin FTV donne à TV5 Monde l'ensemble de ses programmes libres de droits, soit en 2007, 23.000 heures de programmes ce qui correspond à environs 32% du volume total.*

• **S'agissant de France 24**

*FTV a joué un rôle aussi actif que possible dans la limite des marges d'action dont il disposait. C'est ainsi que FTV a présenté à l'origine, conjointement avec RFI un projet de création d'une chaîne française d'information international. Toutefois c'est un projet associant à parité le secteur public et le secteur privé qui a finalement été retenu.*

*Les objectifs très différents voir opposés (par exemple sur l'ADSL) des deux actionnaires ont pesé sur le développement stratégique de France 24.*

*Pour autant FTV a été un actionnaire engagé, comme en témoigne l'engagement fort pour assurer le succès du lancement de cette chaîne ou encore les quatre conventions de collaboration conclues avec France 24 par France 2, France 3, RFO et l'AITV.*

➤ **En conclusion de ces commentaires :**

*L'audiovisuel extérieur n'est, de fait pas un secteur prioritaire pour FTV, conformément en cela à son cahier des charges et des moyens qui définit très clairement les priorités du groupe ; dès lors le « secteur » s'il ne ressort pas des principales missions de service public du Groupe ni des priorités encore affichées dans le cadre de la réforme actuelle de FTV, n'est pour autant pas « relativement secondaire » pour FTV car il fait l'objet d'une attention et d'un effort soutenu ainsi que le relève par ailleurs la Cour lorsqu'elle se penche sur le détail des actions menées par le groupe dans ce domaine.*

---

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE TV5 MONDE**

*Lors du contrôle auquel la Cour a procédé entre septembre 2007 et début 2008 TV5 Monde n'avait que peu de visibilité sur son avenir dans le cadre de la réforme de l'audiovisuel extérieur français et des négociations multilatérales en cours entre gouvernements partenaires.*

*Sous l'impulsion du Président de la République, la mise en place de la nouvelle entité de l'Audiovisuel Extérieur de la France a été décidée en février 2008. Alain de Pouzilhac et Christine Ockrent en ont été nommés respectivement Président Directeur Général et Directrice Générale déléguée en avril 2008.*

*L'audiovisuel extérieur de la France (AEF) est en train de se constituer en un groupe formé d'une holding et de filiales. AEF vient ainsi de devenir l'actionnaire de référence de TV5 Monde suite à une reconstitution de capital. Cette reconstitution prend en compte le maintien du niveau de participation actuel des partenaires francophones (33,33 %) et une participation de la holding AEF limitée à 49 %, conformément à l'accord entre les gouvernements bailleurs de fonds de TV5 Monde (12,58% pour FTV/ 3,29% pour ARTE / 1,74% pour l'INA).*

*L'accord entre les gouvernements bailleurs de fonds de TV5 Monde est formalisé dans une entente signée par les ministres des gouvernements partenaires. Pour la France, c'est le Secrétaire d'Etat chargé de la Coopération et de la Francophonie, M. Alain Joyandet qui en a été signataire le 9 octobre dernier.*

*Les principales dispositions du projet d'entente sont les suivantes :*

- Préserver le caractère multilatéral de TV5 Monde ;*
- Faire évoluer la gouvernance de l'entreprise, afin de préciser la place de TV5 Monde vis-à-vis d'AEF. À cet effet, la fonction du Président du Conseil d'Administration est confiée au Président Directeur Général de la holding AEF tandis que celle de Directeur Général est confiée à un Français (en l'occurrence une Française : Mme Marie-Christine Saragosse) sans fonction à la holding. Les nominations de M. de Pouzilhac, de Mme Saragosse ainsi que de Mme Ockrent (en tant qu'administrateur) ont eu lieu le 29 avril 2008.*
- Étudier les modalités d'un rééquilibrage des financements de TV5 Monde par les partenaires non français. Parallèlement, l'évolution de la programmation de la chaîne doit évoluer afin d'assurer une meilleure exposition des émissions de l'ensemble de la Francophonie y compris des pays du Sud.*

- Réalisation d'études conjointes de TV5 Monde et d'AEF pour la réalisation de synergies avec France 24 et RFI sous réserve de l'approbation des conseils d'administration des deux sociétés.

La réunion des Hauts Fonctionnaires qui a eu lieu à Vancouver les 26 et 27 novembre 2008 entre les représentants des gouvernements partenaires de TV5 Monde a permis d'approuver à l'unanimité les nouvelles orientations stratégiques de la chaîne qui réaffirment son statut unique de chaîne mondiale généraliste francophone et qui visent à la faire évoluer vers un média global parallèlement au renforcement de son réseau de distribution historique afin de consolider son audience mondiale.

Cette rencontre s'est déroulée dans un climat particulièrement constructif et a donné lieu à des engagements financiers très significatifs tant pour le rééquilibrage entre les contributions respectives de la France et des autres gouvernements partenaires francophones que pour dégager les moyens nécessaires à la chaîne pour lancer ses nouveaux développements.

Cet effort financier sans précédent des partenaires non français de TV5 Monde témoigne de la confiance retrouvée et de la volonté de soutenir la chaîne dans le nouvel élan qui a été impulsé ces derniers mois.

La prochaine conférence des Ministres responsables de TV5 aura lieu en 2009 au Canada. Elle sera l'occasion d'inscrire le plan stratégique dans un cadre financier pluriannuel et de ratifier la charte de TV5 qui prend en compte l'entente intergouvernementale.

**L'ensemble de ces évènements de la vie de l'entreprise, qui ont permis de remobiliser les salariés de l'entreprise et leurs instances représentatives, le Conseil d'administration, les actionnaires et les gouvernements bailleurs de fonds sont suffisamment notables, bien que postérieurs au contrôle auquel la Cour a procédé, pour devoir être mentionnés.**

S'il n'appartient pas à TV5 Monde de se prononcer sur les conclusions et recommandations de la Cour, il peut être utile d'apporter des précisions sur certains points ou des indications sur l'évolution de certains sujets depuis le contrôle effectué.

#### Politique audiovisuelle extérieure de la France

La Cour indique que faire de TV5 Monde le « navire amiral » de l'audiovisuel extérieur était contradictoire avec sa nature multilatérale qui « limite le contrôle que la France peut exercer sur la chaîne comme son identification à notre pays ».

A ce stade, il ne s'agit pas tant de faire de TV5 Monde le « navire amiral » de l'audiovisuel extérieur de la France que de constater, de manière pragmatique, que son réseau de distribution mondial (180 millions de foyers 24H/24) se situe dans le peloton de tête des trois plus grands réseaux avec

*MTV et CNN et que ses chiffres d'audience cumulée (revus drastiquement à la baisse après audit de la nouvelle équipe dirigeante afin d'être indiscutables, cf. infra), soit 54 millions de téléspectateurs en audience cumulée hebdomadaire (les plus fortes de l'audiovisuel extérieur de la France), en font un outil décisif du rayonnement de la France. Dans de larges zones du monde (Amérique Latine, Asie, Etats-Unis d'Amérique), si TV5 Monde n'était pas en mesure de diffuser des programmes et de l'information en français, l'influence de la France en serait radicalement réduite faute d'alternative à ce jour.*

*En second lieu, le « contrôle » exercé par les tutelles et le contrôle général économique et financier sur TV5 Monde n'est pas moindre que celui exercé sur les autres opérateurs audiovisuels extérieurs et permet donc parfaitement la prise en compte des intérêts de la France.*

*Enfin, en s'appuyant sur l'ensemble des pays francophones, la France accroît son influence, car elle apparaît, non pas comme un pays isolé, mais comme une puissance fédératrice qui rassemble d'autres pays qui se reconnaissent dans le même espace culturel.*

*Pour autant, dans beaucoup de pays, TV5 Monde est appréciée parce qu'elle illustre l'art de vivre à la française, la « french touch ». Le développement de TV5 aux Etats-Unis, qui n'a vraiment commencé qu'à compter de 2001, lorsque Paris en a repris les rennes, témoigne de ce désir de France que TV5 vient satisfaire tout en valorisant la diversité culturelle.*

*La prépondérance de programmes français dans les grilles de TV5 Monde, surtout aux heures de grande écoute, témoigne également de la dimension française de la chaîne dans un cadre d'ouverture aux cultures des autres pays signe distinctif depuis toujours de la politique d'influence de la France dans le domaine culturel (Alliance françaises, Lycées français...).*

*La nature multilatérale de TV5 Monde comporte, par ailleurs, des avantages (en dehors des financements importants des partenaires non français) qui sont trop souvent sous-estimés. Ainsi, dans les zones ou les pays où l'influence française peut être déclinante de manière durable ou conjoncturelle pour diverses raisons, les valeurs françaises et francophones véhiculées par la chaîne sont mieux acceptées en raison justement de son caractère multilatéral. Cela permet à la France d'être présente dans des pays et auprès de publics auxquels elle n'aurait pas ou peu accès sans cela (Chine, Turquie, Brésil par exemple).*

*Cela est particulièrement significatif en matière d'information. Le principal atout de l'information de TV5 Monde est son objectivité et donc sa crédibilité en raison de sa signature multilatérale : les « regards croisés ». Or ce sont bien le journal de France 2 (toujours dans les meilleures audiences de la chaîne) et les sujets de France 2, France 3 et RFO-AITV repris dans les journaux de TV5 Monde qui sont les plus présents et les mieux exposés sur les antennes de TV5 Monde.*

*Et lorsque, lors de la production d'opérations spéciales par sa rédaction, comme ce fut le cas sur les élections américaines, le signal de TV5 Monde est repris en direct et en intégralité par la télévision publique belge (RTBF), par RFO Antilles, par les télévisions publiques ivoirienne et sénégalaise ou encore une télévision privée béninoise, ce très fort témoignage de confiance n'est possible que parce que la chaîne n'est pas perçue comme la chaîne d'un seul pays mais comme un « opérateur de la francophonie » grâce à son caractère multilatéral.*

*Ainsi, TV5 Monde, loin d'être concurrent de France 24 et a fortiori de RFI, constitue au sein de l'audiovisuel extérieur de la France, un outil parfaitement complémentaire :*

- Chaîne généraliste offrant des magazines, des documentaires, de la fiction, du cinéma, des jeux et du divertissement en sus des sessions d'information inhérentes à toute chaîne généraliste ;*
- Chaîne francophone faisant de la langue française un signe distinctif dans un paysage audiovisuel mondial qui n'en comporte guère, tout en sous-titrant largement ses programmes dans huit langues étrangères et en français afin de toucher le public francophile imparfaitement francophone qui constitue une forte proportion de son audience (80% au Brésil par exemple) ;*
- Chaîne multilatérale présentant une offre plurielle dans ses sources en particulier pour l'information et démultipliant l'influence de la France par le soutien des pays francophones partenaires. L'effort budgétaire de la France dans le budget de TV5 Monde est du même coup plus faible que dans les autres sociétés de l'audiovisuel extérieur (70,6 millions d'euros) grâce à l'apport en programmes et en financements des autres gouvernements qui viennent de consentir un effort de rééquilibrage de leurs contributions sans précédent.*

#### *Priorités stratégiques imparfaitement suivies par TV5 Monde*

##### *1/Orientations géographiques*

*La Cour indique qu'il y avait selon elle une contradiction entre une politique de présence mondiale et l'identification de trois orientations géographiques (l'Afrique, le monde Arabe et l'Europe francophone) que TV5 Monde aurait « peu traduites en priorités effectives ».*

*Les priorités géographiques opérées par TV5 Monde ne sont pas toujours lisibles dans les budgets.*

*En premier lieu, il convient de rappeler que le plan stratégique comportant ces orientations géographiques n'avait pas été financé par les gouvernements bailleurs de fonds. Or, la lecture de ce plan permet de se rendre compte que ces orientations stratégiques reposaient sur de nouveaux*

développements et n'impliquaient pas, en l'absence de financement, de régresser sur une zone pour en favoriser une autre.

Ainsi, par exemple, le dédoublement du signal africain permettant de dissocier les signaux sur le plan linguistique et sur celui de la programmation, n'avait pas pu être mis en œuvre en raison de son coût important. Il le sera sur le plan linguistique en 2009 grâce à la rationalisation du dispositif satellitaire en Afrique qui permet deux routes satellitaires distinctes, dont une avec du sous-titrage anglophone incrusté, et sur le plan des programmes en 2010 grâce au financement d'un deuxième départ africain, doté d'une programmation propre, dans le cadre du nouveau plan stratégique.

En second lieu, la Cour part du postulat, a priori logique, qu'une orientation stratégique implique une augmentation des budgets alloués. Mais les règles du marché mondial sont parfois en contradiction avec ce postulat logique. Or, les coûts associés à chaque signal par la Cour ne tiennent pas compte de la grande différence des coûts d'exploitation dans chacune des zones et au sein de ces zones dans chacun des pays en raison des différences de marché.

Ainsi, par exemple, l'achat de programmes africains ne se traduit pas par un surcoût mais par une économie compte tenu de la moindre valeur marchande de ces programmes par rapport à des programmes français. Cette économie ne traduit pas bien au contraire, un retrait stratégique.

De même, les coûts d'achats de droits de diffusion de programmes français varient très sensiblement selon les zones, en fonction des lois de l'offre et de la demande. Il est beaucoup moins onéreux d'acquiescer des programmes pour l'Afrique ou le Moyen-Orient où les débouchés commerciaux sont moindres que pour l'Europe.

De la même façon le très grand nombre d'émissions produites en France et en Afrique par TV5 Monde spécifiquement pour l'Afrique (JT africain, Continent noir, Afrique presse, Et si vous me disiez toute la vérité, Stade Africa, Afrogoals...) prouve la priorité accordée à la promotion du Sud sur nos antennes, même si elles sont contenues dans une enveloppe budgétaire très raisonnable.

La politique de sous-titrage, à volume identique est également moins coûteuse sur le Moyen-Orient, compte tenu des tarifs pratiqués par les prestataires dans le monde Arabe, qu'elle ne l'est pour les pays Européens à plus fort niveau de vie. De plus la moindre diversité des langues (Arabe pour l'Orient et le Maghreb) ou la pratique généralisée du Français (Maghreb-Afrique occidentale) permet une pénétration plus forte sans coûts prohibitifs pour casser la barrière linguistique.

En matière de dépenses de communication et de marketing, la présence historique de TV5 Monde sur ces zones lui confère une notoriété

*spontanée qui nécessite beaucoup moins de moyens que dans d'autres régions. Ainsi, en Afrique francophone TV5 Monde a une notoriété maximale et de très fortes audiences*<sup>287</sup>.

*Les modes de distribution de la chaîne sont moins complexes en Afrique et dans le Monde Arabe qu'en Europe, en Asie, en Amérique Latine ou aux Etats-Unis. Ainsi, seuls deux opérateurs satellite desservent toute l'Afrique et notre signal est repris ensuite par les plus gros opérateurs MMDS qui ne sont qu'au nombre de 19. Il en va de même au Proche et Moyen-Orient. Il n'est donc pas nécessaire d'entretenir un réseau de correspondants marketing sur ces zones qui peuvent être gérées depuis Paris. De même, le coût d'un partenariat massif avec le FESPACO à Ouagadougou est inférieur au coût d'un partenariat limité avec le Festival de Berlin. L'économie qui en résulte ne saurait être assimilée à une absence de priorité marketing sur ces zones.*

*Enfin, il semble important de noter que si l'objectif d'assignation de priorités stratégiques régionalisées (soit adaptées en fonction des contextes locaux) est nécessaire, ces priorités ne sauraient être uniquement régionales (soit potentiellement divergentes en fonction des contextes locaux). Les téléspectateurs de TV5 Monde se reconnaissent en effet dans la chaîne parce qu'elle représente un trait d'union entre les peuples et les continents du fait de son caractère mondial qui doit être absolument préservé et réaffirmé. Il est un élément essentiel de l'identité de TV5 Monde et de son attractivité tant pour les distributeurs que pour les téléspectateurs. Le nouveau plan stratégique de TV5 Monde a donc pour ambition, non seulement de faire évoluer la chaîne vers un media global mais aussi, pour que son action prenne tout son sens, de réaffirmer fortement son caractère de chaîne mondiale de proximité.*

## 2/ Développement de l'information

*La Cour note que la principale contradiction stratégique a été celle du développement de l'information de TV5 Monde alors qu'un projet de chaîne d'information internationale avait vu le jour.*

*TV5 Monde était, avant le lancement effectif de France 24, la seule chaîne de télévision à diffuser de l'information française à l'échelle mondiale. Elle reste celle qui offre à ce jour la meilleure visibilité grâce à sa distribution et à ses audiences.*

---

<sup>287</sup>) Dans la grande majorité des métropoles d'Afrique francophone près de 9 personnes sur 10 connaissent TV5 Monde (plus même en 2008 sur Abidjan, Conakry, Kinshasa et Dakar). Les études conduites entre 2005 et 2008 montrent qu'elle est la chaîne internationale la plus regardée dans huit pays africains sur onze. Par ailleurs, le pourcentage d'habitants qui déclarent regarder TV5 Monde au moins une fois par semaine dépasse 40%, toujours dans huit pays sur onze.

*Cela n'est en rien contradictoire avec le lancement et le développement d'une chaîne française d'information en continu. Les deux chaînes évoluent sur de segments différents et complémentaires et sont, à elles deux, un minimum pour assurer à l'information française la visibilité qui correspond à ses ambitions internationales.*

*En tant que chaîne généraliste, TV5 Monde se doit de diffuser de l'information. Cette information est par nature très différente de celle diffusée sur France 24. En effet, l'information d'une chaîne généraliste s'adresse à une large population. Par ailleurs, les journaux nationaux repris par TV5 Monde sont en grande majorité axés sur des thématiques nationales. France 24 pour sa part n'intègre qu'une part très minoritaire d'information nationale et vise essentiellement les leaders d'opinion.*

*En tant que chaîne mondiale couvrant 24 fuseaux horaires, TV5 Monde se doit de produire cette information 24h sur 24, c'est donc à juste titre que le plan d'action stratégique précédent prévoyait une montée en puissance de la production de l'information dans les priorités qui lui étaient « assignées ». Il convient de noter que le chiffre de 116 ETP cité par la Cour ne correspond pas aux effectifs travaillant sur les journaux télévisés uniquement mais à ceux travaillant sur les magazines de la rédaction soit la quasi totalité des productions propres de la chaîne.*

*Dès lors que cette information est produite, autant l'exposer sur un maximum de signaux, afin d'optimiser son coût. Le problème qui en résulte, comme l'a justement noté la Cour, est de trouver un équilibre entre les nécessités générales de la programmation de chaque signal, en particulier concernant la souplesse des grilles, et cet objectif d'optimisation de l'information produite. Au-delà de l'optimisation économique, la présence de sessions d'information répétées au cours de la journée est un gage de réactivité et de crédibilité pour un grand média international.*

*C'est dans cette optique que la nouvelle équipe de direction a préparé la re-programmation de l'information qui a été au centre de la première phase du travail de modification des grilles fin 2008 afin de :*

*- Diffuser les journaux des télévisions partenaires sur tous les signaux au plus près de leur diffusion nationale ou, en cas de diffusion très décalée, avec un système d'alerte (habillage et/ou proximité d'un JT ou flash TV5 Monde) ;*

- Diffuser les journaux de la rédaction sur tous les signaux chaque fois que possible ;*
- Diffuser les JT à heures fixes ;*
- Diffuser les JT de TV5 Monde en direct et au plus avec une heure de décalage sauf cas particulier ;*

- *Faciliter la programmation d'événements spéciaux :*
  - *Prise d'antenne exceptionnelle en cas d'actualité brûlante ;*
  - *Programmation d'événements spéciaux.*

*Les nouvelles grilles prévues pour janvier 2009 élargissent les plages d'information le matin, quel que soit le signal, de façon à permettre de donner davantage de possibilités aux voyageurs de prendre connaissance des nouvelles « fraîches ».*

*L'information produite par TV5 Monde est particulièrement peu onéreuse. Elle est en effet constituée de sujets provenant des télévisions partenaires et en particulier françaises (France 2, France 3 et RFO-AITV) à qui elle offre une deuxième vie, un public plus large et donc une rentabilité supérieure.*

*De plus, le passage au multimédia de la rédaction de TV5 Monde, qui est un des axes majeurs du plan stratégique, vise également à en démultiplier la rentabilité, en permettant au public de prendre connaissance des informations et magazines de la chaîne sur tout support, où il veut et quand il veut.*

*Ce nouveau plan stratégique, soutenu par le Président du Conseil d'administration, a été voté à l'unanimité par le Conseil de TV5 Monde avant d'être approuvé par les Hauts Fonctionnaires à Vancouver.*

#### *Des mesures d'audience insuffisantes aux résultats incertains*

*La nouvelle équipe nommée à la tête de TV5 Monde le 29 avril 2008, informée des travaux menés par la Cour, a procédé à une remise à plat des chiffres d'audience de la chaîne.*

*Ce réajustement se fonde sur des changements méthodologiques importants dans les outils de mesure. L'impact porte principalement sur le Maghreb où jusqu'à présent les instituts d'études fournissaient des indicateurs de fréquentation de la chaîne (habitude d'écoute) alors que sont désormais disponibles des mesures « d'audience veille » ou « 7 derniers jours », plus précises par définition mais moins « généreuses » en termes de résultat.*

*Ainsi, les chiffres d'audience cumulée quotidienne et hebdomadaire pour 2007 ont été réajustés à la baisse respectivement de -24,5% et de -18,6% par rapport aux chiffres précédemment annoncés.*

*Par ailleurs, à outils de mesure constants, le bilan des audiences 2007/2008 fait apparaître une baisse de l'audience cumulée hebdomadaire de TV5 Monde d'un peu plus de 6 millions de téléspectateurs.*

*Cette baisse de 10,6 % est principalement due :*

- *À la mise à jour de chiffres d'audience dont les dernières études dataient de plus de quatre ans, voire 7 ans pour certain pays<sup>288</sup>,*
- *Aux pertes de distribution et de pénétration qui impactent directement l'audience de la chaîne, même si le solde de distribution reste positif du fait de l'implantation de la chaîne sur de nouveaux modes de distribution numérique (adsl, IPTV, téléphonie mobile), mais ces nouveaux modes de distribution ne sont pas pris en compte pour le moment par les instituts d'études dans le cadre de leurs échantillons.*

*En termes de distribution, si la chaîne est encore parvenue à maintenir sa distribution 24 heures sur 24 dans près de 180 millions de foyers, elle a cependant enregistré des baisses significatives sur certains territoires (perte de 5 millions de foyers en 2007, partiellement compensée par des gains sur d'autres zones). Et ce mouvement se poursuit, notamment en Europe, avec la bascule progressive des réseaux câblés de l'analogique vers le numérique (Pays-Bas, Danemark, Pologne, Allemagne, Turquie..)*

*Ce phénomène, conjugué à la multiplication des chaînes locales et internationales et à la fragmentation des audiences liée au multimédia, exerce une pression à la baisse sur les audiences de toutes les chaînes.*

*TV5 Monde, chaîne historique fortement implantée dans les réseaux analogiques, subit de plein fouet les effets de cette mutation du paysage audiovisuel mondial, mais résiste souvent mieux que d'autres chaînes, comme Euronews ou BBC World.*

*En tout état de cause, TV5 Monde réalise une audience réelle significative, supérieure à celle de la plupart des chaînes nationales francophones et de toute autre chaîne internationale francophone : **18 millions de téléspectateurs/jours en audience cumulée et 54 millions/semaine, selon les données d'audience vérifiées et actualisées par la nouvelle équipe de direction.***

*À ce titre, le nouveau plan stratégique de l'entreprise prévoit que pour mieux appréhender la réalité des performances de la chaîne il faut donc diversifier les mesures d'audience : antenne, site Internet, programmes délinéarisés hors site et tenir compte également de la notoriété de la chaîne à l'échelle planétaire. Un travail de fond doit être entrepris pour systématiser ces mesures, les diversifier dans l'univers du multimédia, les rendre toujours plus fiables, en accélérer la périodicité, le tout sous forte contrainte budgétaire. D'où l'importance de développer des synergies dans ce domaine avec d'autres médias internationaux comme RFI et France 24.*

---

<sup>288</sup> TV5MONDE au regard de sa distribution dans plus de 200 pays ne peut mesurer son audience dans la totalité de ceux-ci d'une année sur l'autre. Il peut donc s'écouler 4 ans parfois plus entre deux mesures.

Autres remarques :

*Lorsque la Cour indique que la qualité des programmes de TV5 Monde est insuffisante, elle porte un jugement éditorial sur des programmes qui sont très majoritairement ceux du service public audiovisuel français dans son ensemble.*

*Le nouveau plan stratégique réaffirme les valeurs que la chaîne entend illustrer dans sa programmation :*

- *TV5 Monde valorise la raison et l'échange dans un monde complexe et conflictuel, tout particulièrement grâce à la pluralité de ses sources de programmes et à sa capacité à offrir des « regards croisés » sur les grandes évolutions de notre époque.*
- *TV5 Monde valorise l'engagement au service de causes universelles tout en respectant la diversité culturelle, combat majeur de la famille francophone : droits de la personne, développement durable, lutte contre les grandes pandémies.*
- *TV5 Monde promeut l'action volontariste contre toutes les formes de passivité ou de démission.*
- *TV5 Monde valorise la curiosité, l'innovation, la qualité des contenus et offre des grilles diversifiées permettant tant le questionnement que le divertissement.*

*Pour chaque genre de programme, la chaîne entend revendiquer ses choix, y compris dans l'exposition de programmes non français en France :*

- *Notamment en exposant mieux les programmes partenaires dès lors que, comme l'ensemble des programmes de TV5 Monde, ils sont adaptés à une diffusion internationale et susceptibles de fédérer de larges publics, tout particulièrement à travers les films et documentaires qui doivent compléter l'offre magazines.*
- *En réaffirmant la singularité de l'information sur TV5 Monde, plurielle, fiable, explicative et réactive, qui est un élément central de son identité. Une meilleure exposition des Journaux télévisés (des chaînes partenaires et de la rédaction), leur diffusion en direct ou léger différé autant que possible, la capacité à « casser » les grilles en cas d'événements majeurs sont autant de moyens d'y parvenir. L'implication de la rédaction dans l'univers de TV5 Monde Plus est désormais un impératif. Ces développements ne peuvent réussir que grâce à un renforcement des relations avec les rédactions des chaînes partenaires.*
- *En accentuant la spécificité de ses productions propres (« regards croisés » et délocalisation régulière des productions pour aller sur le terrain) et en renouant avec des opérations spéciales en direct.*

- *En revendiquant ses choix éditoriaux pour chacun des types de programmes : cinéma et fiction francophones de référence illustrant la diversité culturelle, valeurs humanistes du sport, mise en perspective de l'information instantanée à travers une large place faite aux documentaires, programmes jeunesse de qualité, jeux incitant à la connaissance...*

*Enfin, ses grilles de programmes ont été profondément remaniées et offriront à partir du 26 janvier prochain des programmes de grande qualité dans le cadre d'une programmation attendue et inattendue destinée à :*

- *Fidéliser les téléspectateurs : grilles lisibles, claires organisées autour de labels ombrelles horizontaux, articulées en modules permettant de créer des carrefours repérables pour les journaux télévisés et de répondre aux contraintes de programmation des signaux couvrant plusieurs fuseaux horaires.*
- *Et surprendre les téléspectateurs : cycles spéciaux (cinéma, documentaires, sitcom ou fictions), programmations spéciales (soirées, semaines, saisons ou journées thématiques ; opérations spéciales délocalisées).*

*En conclusion, la révolution technologique et la mondialisation des marchés déploient aujourd'hui pleinement leurs effets : la numérisation de la distribution télévisuelle, la multiplication et la diversification de l'offre concurrentielle et le développement d'un marché de masse pour les nouveaux médias personnels et mobiles ont des effets profonds, rapides, et durables.*

*Les chaînes généralistes sont partout dans le monde les premières à en souffrir, les grands réseaux internationaux également. Dans ce contexte difficile, TV5 Monde doit réagir pour résister à la pression à la baisse qui s'exerce sur ses audiences (c.f. supra).*

*Au total, après deux ans d'hésitations et une longue crise qui avaient :*

- *Démobilisé ses équipes ;*
- *Fait apparaître un lourd déficit budgétaire et une perte de 50% de ses ressources publicitaires ;*
- *Détourné les pays du Sud qui depuis 2006 ne versaient plus de contributions au budget de TV5 Monde ;*
- *Paralysé le développement d'une stratégie multilatérale ;*
- *Ebranlé la combativité de la chaîne en termes de distribution et de conquête des audiences ;*

*TV5 Monde démarre l'année de ses 25 ans avec un budget 2008 exécuté à l'équilibre, un budget 2009 voté également à l'équilibre et qui permet d'engager la perspective d'un plan stratégique ambitieux qui devrait permettre à la chaîne de remplir son rôle et les objectifs qui lui sont assignés dans le cadre de la réforme de l'audiovisuel extérieur public français.*

---