

R É P U B L I Q U E F R A N Ç A I S E



PROGRAMME 847

---

**TV5 MONDE**

MINISTRE CONCERNÉ : GÉRALD DARMANIN, MINISTRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

<a href="#">Présentation stratégique du projet annuel de performances</a>	4
<a href="#">Objectifs et indicateurs de performance</a>	6
<a href="#">Présentation des crédits et des dépenses fiscales</a>	16
<a href="#">Justification au premier euro</a>	19

## PRÉSENTATION STRATÉGIQUE DU PROJET ANNUEL DE PERFORMANCES

### Martin AJDARI

Directeur général des médias et des industries culturelles

Responsable du programme n° 847 : TV5 Monde

Le programme 847 a pour objet le financement de la société TV5 Monde.

TV5 Monde est une chaîne multilatérale francophone basée à Paris, associant les radiodiffuseurs publics de la France, de la Belgique, de la Suisse, du Canada et du Québec. Sa mission, définie dans la « Charte TV5 Monde », consiste à être une vitrine de l'ensemble de la Francophonie, à promouvoir la diversité culturelle, à refléter sa dimension multilatérale, à favoriser les échanges de programmes entre les pays francophones et l'exportation internationale de programmes francophones, à être un lieu de coopération entre les radiodiffuseurs partenaires et veiller à refléter leurs programmes, ainsi qu'à favoriser l'expression de la créativité audiovisuelle et cinématographique francophone. Elle diffuse ses programmes par câble, satellite, IPTV, OTT, mobile dans plus de 200 pays et territoires dans le monde, représentant plus de 360 millions de foyers.

Conformément aux dispositions de l'article 1.1 de la charte TV5 Monde, un plan stratégique définissant à un rythme quadriennal ses axes stratégiques de développement est validé par la conférence des ministres responsables des différents gouvernements bailleurs de fonds de TV5 Monde, puis adopté par le conseil administration de la société, composé des représentants des radiodiffuseurs publics des gouvernements partenaires.

Un plan stratégique pour la période 2017-2020 a ainsi été approuvé par les instances de gouvernance de la société en 2016. Ce plan prévoit notamment la relance de l'offre numérique de TV5 Monde, qui a souffert suite à la cyberattaque du 8 avril 2015, dont elle a été victime. Cette attaque a profondément bouleversé le fonctionnement de la chaîne et entraîné des charges financières supplémentaires pérennes de sécurité informatique de près de 3 M€ annuels. Le plan stratégique prévoit également une transformation des rédactions qui deviendront bi-média (linéaire et numérique), et un rapprochement des programmes de la chaîne avec le public africain, l'Afrique étant le principal bassin de croissance de la population francophone au cours des prochaines années.

En 2019, la contribution à l'effort de redressement des finances publiques demandée à l'ensemble du secteur de l'audiovisuel public a conduit à retenir, pour TV5 Monde, une dotation en retrait de 1,2 M€ par rapport à 2018, soit 76,2 M€ HT. Ce niveau est reconduit sur l'exercice 2020. Cette trajectoire de ressources publiques s'inscrit dans un cadre global de transformation de l'audiovisuel public et demeure compatible avec la mise en œuvre par la société de ses orientations stratégiques.

## RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

<b>OBJECTIF</b>	<b>Proposer une offre reflet de la culture et des valeurs françaises et francophones dans un univers de média global</b>
INDICATEUR	Part des dépenses de programmes dans les charges d'exploitation totales
<b>OBJECTIF</b>	<b>Développer la présence française et francophone dans le paysage audiovisuel mondial</b>
INDICATEUR	Audience réelle
INDICATEUR	Audience des offres numériques
<b>OBJECTIF</b>	<b>Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion</b>
INDICATEUR	Evolution des ressources propres
INDICATEUR	Maîtrise des charges



## OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

### OBJECTIF

Proposer une offre reflet de la culture et des valeurs françaises et francophones dans un univers de média global

Les ressources publiques affectées à TV5 Monde doivent être prioritairement dédiées aux dépenses de programmes.

### INDICATEUR

Part des dépenses de programmes dans les charges d'exploitation totales

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
TV5 Monde	%	68,8	67,6	67,3	67,8	66,9	ND

### Précisions méthodologiques

#### Mode de calcul

Les dépenses de programmes correspondent au coût des grilles de programmes (coûts des programmes et des frais techniques de fabrication, hors coûts de diffusion).

Les chiffres fournis sont à apprécier en tenant compte du fait que près de la moitié des programmes diffusés sur TV5 Monde sont fournis gratuitement à la chaîne et ne sont pas valorisés alors que les dépenses associées à ces programmes concernant le personnel, la gestion, l'exploitation et le sous-titrage sont à la charge de TV5 Monde.

Source des données : TV5 Monde.

### JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Le plan stratégique 2017-2020 de TV5 Monde contient deux axes de développement majeurs : la transformation numérique de la société et la priorité stratégique que représente le continent africain, principal bassin de développement démographique et de croissance économique pour la francophonie. La poursuite de ces deux axes a impliqué jusqu'en 2019 des investissements en matière de développement ou d'acquisition de nouveaux contenus numériques, de développements techniques associés, de formation des personnels, et de dépenses tournées vers la production africaine.

En 2020, TV5 Monde mobilisera ses capacités d'économies et de redéploiements sur le développement du projet de plateforme de vidéos à la demande francophone en cours d'élaboration avec ses diffuseurs partenaires. D'autres économies structurelles seront également nécessaires dès 2020 afin de poursuivre le renouvellement du dispositif technique de production, post-production et diffusion de la chaîne à compter de 2021. La part des dépenses liées aux programmes sera probablement impactée par ces évolutions.

L'augmentation de l'indicateur (de 67,3% à 67,8 %) dans l'actualisation de la prévision 2019 est principalement liée à la progression des investissements dans les contenus numériques. Par ailleurs, TV5 Monde étant parvenue en 2019 à sous-louer une nouvelle part des locaux laissés vacants par le départ de CFI, les revenus supplémentaires ont permis de rehausser l'enveloppe allouée aux programmes français.

En 2020, l'enveloppe des acquisitions de programmes sera partiellement redéployée pour financer l'acquisition de compléments de droits sur les programmes français et quelques programmes issus de pays du Sud, destinés à la plateforme francophone TV5MONDE +.

Par ailleurs, pour financer les coûts d'exploitation et les coûts de promotion de cette plateforme, TV5 Monde sera amenée à prendre des mesures de réduction des dépenses concernant sa diffusion traditionnelle impactant l'indicateur des programmes. Les arbitrages quant aux économies seront pris selon des modalités impliquant une concertation multilatérale qui devrait aboutir en décembre 2019.

Ainsi, l'indicateur de la part des programmes devrait fléchir de 67,6 à 66,9% entre 2019 et 2020.

## OBJECTIF

Développer la présence française et francophone dans le paysage audiovisuel mondial

La combinaison d'indicateurs relatifs à l'audience des antennes de TV5 Monde, dans leurs zones de diffusion ainsi que sur Internet, doit permettre de mesurer la réussite de leur politique éditoriale, leur notoriété à l'étranger et leur capacité à contribuer au rayonnement de la France et de la francophonie dans le monde. La France et la francophonie disposent avec TV5 Monde de neuf chaînes de télévision généralistes régionales et de deux chaînes thématiques (Tivi5 et TV5MONDE Style HD) bénéficiant de l'un des premiers réseaux de diffusion au monde. Vecteur chargé de diffuser la culture, la langue, les valeurs et les regards français et francophones, TV5 Monde doit maximiser son audience mondiale, en cohérence avec sa stratégie de diffusion.

### AUDIENCE RÉELLE

L'indicateur vise à mesurer l'audience réelle des différentes chaînes par zone géographique. Étant donné qu'il n'existe pas de mesure de l'audience réelle au niveau mondial, les résultats présentés ci-dessous, issus de différentes études aux méthodologies variables, concernent des zones géographiques ciblées. Pour l'Afrique, France 24, RFI et TV5 Monde souscrivent depuis 2010 à l'étude multi-clients TNS-Sofres – Africascope, qui couvre une population large et diverse (personnes de 15 ans et plus, vivant dans les grandes villes de l'Afrique francophone). Sur la zone Maghreb, les trois entités se sont associées pour souscrire à l'étude TNS-Maghreboscope, construite sur le même modèle et couvrant les grandes villes des trois pays étudiés. Pour l'Europe, TV5 Monde et France 24 souscrivent à la même étude Ipsos Affluent se concentrant sur les 20 % de foyers les plus riches en Europe.

Pour compléter les résultats de ces indicateurs très localisés, est présentée une synthèse des audiences hebdomadaires cumulées sur les trois dernières années couvrant une vingtaine de pays sur les 200 où la chaîne est distribuée.

### Notoriété de TV5 Monde

Cet indicateur de contexte rend compte de la notoriété de TV5 Monde dans certaines de ses zones de diffusion. Les chiffres concernés sont fournis par TNS-Sofres sur la base d'un échantillon représentatif de la population de 15 ans et plus pour Africascope et sur la base d'un échantillon cadres / dirigeants élargi pour Maghreboscope.

### AUDIENCE DES OFFRES NUMÉRIQUES

#### Fréquentation des environnements nouveaux médias

Dans un contexte de mutations technologiques et d'évolution des modes de consommation des médias, le développement numérique est une priorité pour TV5 Monde. Il constitue en effet un moyen efficace de toucher des publics divers dans le monde entier. L'indicateur retenu mesure l'audience de TV5 Monde sur Internet.

#### Consommation des contenus délinéarisés

Cet indicateur mesure le nombre de vidéos de TV5 Monde vues sur les sites de TV5 Monde, tous environnements confondus (incluant les sites de partage vidéo), afin de mesurer la consommation effective de l'offre proposée de façon non linéaire. Depuis janvier 2016, il intègre les mesures réalisées sur Facebook et Twitter, devenus des supports de diffusion des contenus vidéo de la chaîne.

**INDICATEUR****Audience réelle**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Audience cumulée hebdomadaire totale	millions/semaine	41,9	42,1	Stabilité	Hausse	Stabilité	Stabilité
Afrique francophone	millions/semaine	29,9	29,1	Stabilité	Hausse	Stabilité	Stabilité
Europe	millions/semaine	5,5	5,5	Stabilité	Baisse	Baisse	Stabilité
Afrique du Nord et Moyen-Orient	millions/semaine	4,0	4,5	Stabilité	Stabilité	Stabilité	Stabilité
Asie	millions/semaine	2,5	3,0	Stabilité	Hausse	Stabilité	Stabilité
Nombre de pays sondés	Nb	24	24	Stabilité	Stabilité	Stabilité	Stabilité

**Précisions méthodologiques**

Chaîne mondiale présente sur plus de 200 pays et territoires, TV5 Monde ne peut mesurer ses audiences sur l'ensemble de sa distribution. Par conséquent, elle concentre ses études sur les marchés qui représentent un intérêt stratégique majeur pour la francophonie. Au total vingt-quatre pays sont pris en compte pour le calcul des audiences, dont dix-sept faisant l'objet d'études annuelles. Un roulement est effectué pour les autres pays, de manière à actualiser leurs résultats tous les trois ans. Les données sont établies au niveau national ainsi que les publient les instituts, sauf pour l'Afrique où les résultats des capitales sont projetés aux populations urbaines de chaque pays afin d'obtenir des audiences nationales sur la cible 15 ans et plus, dans ce cas, limitées uniquement aux villes. Actuellement la chaîne ne dispose pas de mesures d'audience en Amérique latine, aux États-Unis, sur la zone Pacifique, ni en Afrique non francophone.

Les résultats pour la dernière période triennale donnent une audience globale mesurée de 42,10 millions de téléspectateurs. Sur un an, et à périmètre égal, 200 000 téléspectateurs ont été gagnés, soit une croissance de +0,5 % sur les vingt-quatre pays étudiés.

**Sources des données**

Europe – Eurodata TV

Afrique – Kantar TNS Africascope ; études adhoc

Afrique du Nord et Moyen Orient – Kantar TNS Africascope Maghreb ; Ipsos Lebanon

Asie – Gallup ; TAM India

**Indicateur de suivi 2-1-1 : notoriété totale**

Notoriété totale	Unité	Réalisation 2016	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Prévision 2019
Afrique francophone (Kantar TNS Africascope / cible 15 ans et +)	%				
Abidjan (Côte d'Ivoire)	%	90	88	84	Stabilité
Dakar (Sénégal)	%	88	89	87	Stabilité
Kinshasa (RDC)	%	95	88	89	Stabilité
Bamako (Mali)	%	93	90	90	Stabilité
Maghreb (Kantar TNS Africascope Maghreb / cible cadres et dirigeants)	%				
Algérie	%	93	96	83	Stabilité
Maroc	%	85	84	89	Stabilité
Tunisie	%	84	82	77	Stabilité
Europe (Ipsos Affluent / cible cadres et dirigeants)	%	41	37	37	Stabilité

Le pourcentage de notoriété totale est obtenu en divisant le nombre de répondants qui déclarent avoir entendu parler de la marque TV5 Monde, ne serait-ce que de nom, par le nombre total de personnes interrogées. En Afrique francophone, sur la cible spécifique des cadres et dirigeants, la notoriété de TV5 Monde dans l'étude Africascope dépasse 90% sur les huit marchés mesurés en 2017 (100 % au Mali et au Burkina Faso)

## JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Les prévisions d'audience pour TV5MONDE en 2019 sont favorablement impactées par l'intégration prochaine des premiers résultats de la chaîne jeunesse TiVi5 en Afrique francophone. Il en découlera une augmentation du poids de l'Afrique dans l'audience globale, ainsi que dans les moyens d'étude alloués. Le nombre de pays étudiés restera néanmoins inchangé car le périmètre géographique de la chaîne jeunesse en Afrique recouvre celui de la chaîne généraliste. Alors que l'audience de cette dernière devrait continuer à augmenter en 2019 sur l'Asie, grâce au dynamisme du marché indien, un risque de baisse subsiste, d'une part, en Afrique, suite à l'arrêt de la diffusion analogique hertzienne en République démocratique du Congo (RDC) et à la concurrence des chaînes de sport et de fictions de plus en plus nombreuses, et d'autre part en Europe après notamment la perte d'un opérateur important aux Pays-Bas et les réductions budgétaires liées à la distribution impactant la zone Europe. Pour 2020, un retour à l'équilibre est anticipé, qui donne une prévision de stabilité sur l'ensemble des régions étudiées, à l'exception de l'Europe qui fera l'objet d'économies en matière de distribution.

### AFRIQUE FRANCOPHONE

2019 marque un tournant pour la TNT en Afrique francophone, avec le déploiement des premiers réseaux en RDC et en Côte d'Ivoire, après les marchés précurseurs du Sénégal et du Burkina Faso. TV5 Monde accompagne cette migration en passant des accords de distribution auprès des différents opérateurs de TNT payante, tout en poursuivant par ailleurs les discussions avec les autorités publiques pour obtenir des fréquences sur la TNT gratuite. A ce titre, la société a obtenu l'intégration de la chaîne généraliste sur le réseau TNT de Kinshasa, le 17 juin 2018. La nouvelle étude Africascope Kids, lancée fin 2018 sur les quatre principaux marchés de télévision d'Afrique francophone pour mesurer l'audience des jeunes téléspectateurs de moins de 15 ans, annoncent des résultats prometteurs pour TiVi5 qui seront incorporés dans l'indicateur d'audience réelle à l'occasion de sa prochaine mise à jour.

### EUROPE

Les résultats d'audience de TV5 Monde en Europe sur les années 2019 et 2020 continueront de dépendre des stratégies locales d'opérateurs présents sur les marchés non francophones. La perte de 2 millions de foyers aux Pays-Bas, suite à la sortie du réseau KPN à l'initiative de celui-ci courant 2018, aura des répercussions sur l'audience dès 2019, la société déployant néanmoins des actions *marketing* ciblées afin d'en minimiser l'impact. L'audience mesurée en France et en Belgique pourrait également connaître une diminution en 2019 du fait du développement de la consommation de contenus délinéarisés ou en *streaming*. Si ce phénomène peut être quantifié en France grâce aux outils de Médiamétrie qui mesurent la consommation des programmes sur tous les écrans, ceux-ci ne s'appliquent pas encore à TV5 Monde. La mesure de la consommation en *replay* pourrait être intégrée à ce périmètre en 2020.

### AFRIQUE DU NORD ET MOYEN-ORIENT

Outre la notoriété de TV5MONDE sur cette zone, les performances de TV5 Monde en Afrique du Nord et au Moyen Orient sont liées aux campagnes de communication sur les médias sociaux, ainsi qu'aux actions *marketing* de terrain réalisées avec des partenaires jouissant d'une forte notoriété, à l'exemple du Salon du Livre d'Alger qui a accueilli plus de 2 millions de visiteurs en 2018. La hausse récente des audiences en Algérie atteste de l'efficacité de ces stratégies locales qui seront donc poursuivies en 2019. Plusieurs chantiers numériques aboutiront dans les prochains mois, dont un nouveau site Internet Maghreb Orient pour découvrir la chaîne et ses programmes en 3 langues (français, anglais, arabe). Par ailleurs TV5 Monde continuera de s'appuyer sur les moyens numériques qu'elle met à la disposition des apprenants du français, pour attirer vers la chaîne un nombre croissant d'étudiants et de lycéens, principalement au Maghreb.

### ASIE

Le dynamisme du marché de la distribution en Inde continuera de bénéficier à TV5 Monde en 2019. La conquête de nouveaux foyers pour les offres basiques où la chaîne est positionnée devrait avoir un impact positif sur l'indicateur d'audience. L'Inde représentait un peu plus de la moitié de l'audience mesurée en Asie en 2018 et son poids devrait logiquement augmenter au cours des douze prochains mois. Le marché devrait toutefois trouver son nouveau point d'équilibre à partir de 2020.



## INDICATEUR

## Audience des offres numériques

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Fréquentation des environnements nouveaux médias	visite en M/mois	3,8	4,1	4,2	4,3	4,35	4,35
Consommation des contenus délinéarisés	démarrages M/mois	12,4	19,7	18,5	30,6	22	19,5

## Précisions méthodologiques

**Mode de calcul** : l'indicateur « fréquentation des environnements nouveaux médias » n'inclut pas la fréquentation des pages TV5 Monde sur les réseaux sociaux qui sont aujourd'hui une source importante de notoriété et de présence pour la chaîne.

L'indicateur « consommation des contenus délinéarisés » correspond au nombre de programmes vidéo de TV5 Monde consultés tous environnements confondus. Compte tenu de l'évolution des usages et de la forte consommation vidéo sur les réseaux sociaux et les applications des chaînes, la mesure vidéo intègre l'ensemble des sites et dispositifs vidéo de la chaîne y compris les plateformes sociales (YouTube et Facebook).

Jusqu'au 30 juin 2018, TV5 Monde utilisait l'outil de mesure « Digital Analytix » de ComScore pour mesurer les performances de ses sites et applications. Suite à la cessation d'activité de cette solution, TV5 Monde a retenu la solution AT Internet (en synergie avec FMM) qui est utilisée à partir du 1er juillet 2018 pour comptabiliser les audiences numériques de la chaîne sur ses environnements propres (webs et applis).

**Les mesures d'audience varient d'un outil à l'autre.** En effet, les prestataires webanalytics ne communiquent pas précisément sur la partie technique de la collecte de données et retiennent des méthodologies de calcul différentes, et ce particulièrement pour la mesure vidéo : l'ancien outil de mesure Comscore retenait un indicateur « vidéo démarrée », tandis qu'AT Internet fournit des « lectures » vidéos. La collecte des données étant différente, les résultats varient donc d'un outil à l'autre, venant impacter les prévisions.

**Source des données** : Digital Analytix de ComScore jusqu'au 30 juin 2018, AT Internet à partir du 1er juillet 2018.

## JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

La prévision actualisée 2019 correspond à la moyenne constatée entre les mois de **janvier et juin 2019**.

Les indicateurs d'audience des offres numériques de TV5 Monde sont en **progression depuis plusieurs années**.

**Sur l'indicateur des visites, la fréquentation des sites et applications a progressé de 8% au 1<sup>er</sup> semestre 2019**, et de respectivement 13% et 26% par rapport aux 1<sup>ers</sup> semestres 2017 et 2016. Elle devrait s'établir à près de 4,3 millions de visites mensuelles en moyenne en 2019.

Les efforts investis pour améliorer la visibilité de TV5MONDE sur le web portent leurs fruits et les dernières thématiques lancées sont un réel succès d'audience. A titre d'exemple, l'offre Afrique, lancée en octobre 2017, continue sa progression d'audience : au 1<sup>er</sup> semestre 2019, l'offre affiche une progression de 40% de ses visites. De plus, TV5 Monde a su rassembler un public plus jeune : les deux-tiers des utilisateurs de cette offre ont moins de 45 ans.

La nouvelle offre « Langue française », lancée en décembre 2018 est également un succès d'audience, avec plus d'un million de visites par mois. 57% des utilisateurs du site apprendre.tv5monde.com ont moins de 35 ans : **TV5 Monde attire donc un public jeune sur le numérique**.

**La consommation de vidéos tous environnements numériques confondus** a connu une progression importante sur période 2016-2018 (76 millions de vues en 2016, 148 millions en 2017, 237 millions en 2018), dynamique confirmée au premier semestre 2019 avec un niveau en hausse de 71% par rapport au premier semestre 2018. Cette croissance est portée par la consommation de contenus sur YouTube et Facebook. La société souligne comme facteurs favorables une actualité importante en République démocratique du Congo et en Algérie au premier trimestre 2019 ainsi qu'une politique renforcée de mise à disposition de contenus sur YouTube. La prévision pour 2020 (-2,5 millions de vues mensuelles) prend néanmoins en compte l'impact négatif des changements d'algorithme de recommandation de Facebook.

D'une manière générale, les progressions d'audience numérique les plus importantes au cours de la période récente ont été constatées sur les réseaux sociaux. Avec plus de 60 comptes réseaux sociaux (Facebook, Twitter, YouTube,

Instagram et LinkedIn) répartis par zones géographiques, émissions ou thématiques, TV5 Monde rassemble une communauté de plus de 12 millions de membres. Au total, près de 4,9 millions d'heures de programmes TV5 Monde ont été consommés sur les médias sociaux en 2018.

Sur Facebook, TV5 Monde cumule en juillet 2019 plus de 9,7 millions de fans sur l'ensemble de ses pages, en hausse de 8 % par rapport à juillet 2018. La chaîne se place dans le haut du classement des chaînes francophones généralistes et d'information derrière France 24, TF1 et Canal +. La société développe particulièrement la fonctionnalité de diffusion en direct « Facebook Live » qui retransmet quotidiennement le JT "Journal Afrique", le JT international en français, les magazines d'information de la rédaction (Objectif Monde, Internationales, Maghreb Orient Express, Kiosque...), la couverture des principaux événements d'actualité ainsi que des programmes en direct de partenaires (dictée du brevet des collèges France 3, débat 2019 au parlement européen, etc.).

Sur Youtube, avec neuf chaînes dédiées, le groupe enregistre plus de 6 millions de vidéos vues chaque mois sur le premier semestre 2019, avec un pic en janvier à plus de 8 millions, dû à la couverture des élections présidentielles en RDC. La part d'audience réalisée en Afrique est passée de 19% en septembre 2017, avant le lancement de la nouvelle offre numérique Afrique, à plus de 35% au premier semestre 2019. L'objectif 2019 de la chaîne sur YouTube est de poursuivre le développement de son inventaire vidéo, de façon à promouvoir et valoriser la production télévisée de la chaîne.

Sur Twitter, l'activité est centrée autour de l'actualité, notamment liée à l'Afrique francophone. Le profil du "Journal Afrique" gagne plus de 3 500 abonnés par mois depuis janvier 2018. L'ensemble des comptes Twitter de TV5MONDE rassemble plus de 1,3 million d'abonnés et enregistre en moyenne 620 000 vidéos vues chaque mois sur le premier semestre 2019.

Sur Instagram, avec plus de 220 000 abonnés (+30% d'augmentation entre juillet 2018 et juillet 2019), le compte TV5 Monde se concentre sur deux axes stratégiques : la promotion des formats vidéos dédiés au web (webséries, formats d'information) et la mise en avant des actions régulières et événementielles de l'antenne dans le format très populaire de la « Story ».

## OBJECTIF

Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion

Cet objectif vise à s'assurer de la bonne utilisation des dotations reçues de l'État et de la bonne gestion de la société. Deux indicateurs de performance ont été retenus. Ils ont été complétés d'indicateurs de suivi non assortis d'objectifs mais dont le suivi de l'évolution permettra de mieux éclairer le Parlement.

### Évolution des ressources propres de TV5 Monde

TV5 Monde a pour objectif d'accroître le niveau de ses ressources propres pour financer ses nouveaux développements. S'agissant des ressources publicitaires et de parrainage, cet objectif implique de la part de la régie une politique d'optimisation des tarifs et des espaces, en cohérence avec des objectifs d'audience définis. La stratégie de distribution de TV5 Monde, adaptée selon les marchés, vise à accroître les ressources d'abonnements.

*Part des « ressources propres élargies »*

Les financements belges, suisses, canadiens et québécois ont été intégrés aux ressources propres de TV5 Monde dans cet indicateur de suivi, afin de déterminer la part de l'ensemble des ressources ne faisant pas appel à la ressource publique française.

### Maîtrise des charges et des effectifs

#### Charges de personnel

La maîtrise des coûts rend nécessaire la maîtrise de l'évolution de la masse salariale. Comme dans les précédents PAP, les salaires des correspondants étrangers salariés sont inclus dans cet indicateur.

*Nombre d'ETP (équivalents temps plein) permanents et non permanents*

Cet indicateur permet de suivre l'évolution des effectifs.

#### Frais généraux

L'objectif est de maîtriser l'évolution des frais généraux, afin de permettre une allocation maximale du budget à des dépenses concernant le cœur de métier de TV5 Monde (programmes, diffusion, développements).

### INDICATEUR

#### Evolution des ressources propres

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Evolution des ressources propres	M€	10,1	10,1	9,3	9,7	9,1	Stabilité

#### Précisions méthodologiques

**Mode de calcul :** les ressources propres sont constituées des recettes publicitaires et de parrainage, et des recettes de distribution (abonnements auprès de câblo-opérateurs, droits voisins du diffuseur, etc.)

Ces ressources propres n'intègrent pas le financement complémentaire provenant des partenaires francophones, ni les subventions européennes ou de l'Organisation Internationale de la Francophonie pour le financement de programmes, lesquelles sont directement défalquées du coût des programmes.

**Source des données :** TV5 Monde.

#### Indicateur de suivi 3-1-1 : Part des " ressources propres élargies "

E n %	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision
	31,0	31,3	31,3	30,5

Le PAP se plaçant du point de vue du contribuable français, l'indicateur de contexte des « ressources propres élargies » ci-dessus a pour objectif de prendre en compte le mode de financement spécifique de TV5 Monde qui bénéficie de financements complémentaires provenant de ses partenaires francophones.

Ce ratio permet de suivre l'évolution des ressources provenant des financements belges, suisses, canadiens et québécois qui sont pris en compte en complément des ressources propres puis rapportés aux ressources totales.

### JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Les ressources propres développées par TV5 Monde sont généralement constituées, à près de 75 % de recettes de distribution, les recettes publicitaires représentant environ 25 %. Cette répartition tend à évoluer vers 73% de recettes de distribution et 27% de recettes publicitaires à l'horizon 2019. Cette tendance devrait s'accroître en 2020 compte tenu de l'impact des mesures d'économies à l'étude, sur les recettes de distribution par exemple en Europe et au Brésil et des dévaluations des devises en Amérique latine.

Concernant les recettes publicitaires, les principaux territoires de collecte demeurent la France et l'Afrique. Cependant la concurrence croissante en Afrique, du fait de la multiplication des chaînes locales et internationales, et la propension des annonceurs en France à concentrer leurs investissements sur les chaînes de la TNT rendent leurs perspectives d'évolution incertaines. Les sociétés FRANCE TELEVISIONS PUBLICITE et CANAL+ ADVERTISING ont remporté en groupement conjoint le marché de régie publicitaire de TV5 Monde pour le monde entier à compter du 1er janvier 2019, pour une durée de trois ans reconductible un an. CANAL+ ADVERTISING commercialise le marché de l'Afrique subsaharienne et FRANCE TELEVISIONS PUBLICITE le reste du monde. Compte tenu de la nécessaire période d'adaptation de la régie CANAL+ ADVERTISING pour la commercialisation de TV5MONDE, les recettes 2019 seront vraisemblablement légèrement inférieures à celles de l'année précédente, mais devraient progresser en 2020. Toutefois, par prudence, l'objectif inscrit au budget 2020 reste stable.

Concernant les recettes de distribution, TV5 Monde poursuit sa stratégie de développement dans un contexte concurrentiel difficile. En 2019, la chaîne prévoit une relative stabilité de ses recettes de distribution, par rapport à 2018 : en effet, les pertes de revenus susceptibles d'advenir du fait d'économies sur les moyens de distribution, du

piratage, de la bascule du public vers d'autres modes de consommation ou du remplacement de TV5 Monde par d'autres chaînes, sont partiellement compensées par certaines progressions. Les mesures d'économies initiées fin 2018 seront poursuivies et amplifiées en 2020.

Pour ces raisons, la reprévision globale des ressources propres pour 2019 s'établit à 9,7 M€, en retrait par rapport à 2018, mais en progression par rapport à la prévision initiale, et pour 2020, TV5 Monde affiche un objectif de ressources propres de nouveau en baisse à 9,1 M€.

Pour l'indicateur de suivi 3-1-1 : part des ressources propres élargies, qui inclut les contributions des partenaires francophones, en 2018, les partenaires francophones ont globalement augmenté leurs contributions de 0,9 %, tandis que la dotation française a été réduite de 1,29% (hors impact des surcoûts CFI non compensés) et que les ressources propres étaient en très légère progression (+0,55%). L'indicateur connaît ainsi une hausse 0,3 point en 2018.

Pour 2019 cet indicateur devrait demeurer stable, en dépit d'une légère baisse des ressources propres, les contributions des partenaires étant globalement stables, et la baisse de la subvention française de 1,2 M€ étant partiellement compensée par une reprise plus importante de subvention d'investissements qu'en 2018. Les perspectives 2020, sous réserve de stabilité des contributions publiques, iraient vers une légère baisse de l'indicateur compte tenu de la baisse des recettes de distribution suite aux économies réalisées dans ce domaine. Les contributions des partenaires francophones pour 2020 ne seront toutefois connues qu'en décembre 2019, lors de la Conférence multilatérale des Etats bailleurs de fonds de TV5.

## INDICATEUR

### Maîtrise des charges

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Charges de personnel	M€	33,2	33,8	34,7	34,5	35,2	ND
Frais généraux	M€	10,7	11,3	11,9	11,5	11,7	ND

#### Précisions méthodologiques

**Mode de calcul :** les charges de personnel prennent en compte le total des salaires, des indemnités, des primes et des charges sociales correspondantes, ainsi que les provisions (pour congés payés, RTT, etc.) et les cotisations sociales. Les charges de personnel correspondent donc aux charges enregistrées dans les comptes généraux 64, afférentes à l'ensemble des salariés, y compris les correspondants étrangers salariés, à l'exclusion des charges de personnel à caractère exceptionnel, liées aux indemnités de rupture de contrats ou aux décisions judiciaires.

L'indicateur concernant les frais généraux est égal au montant des frais généraux (loyers et charges locatives, frais de gestion, taxes et contributions, amortissements des installations, coûts des fonctions supports / transverses et de la direction générale).

A partir de 2018, les frais généraux incluent les conséquences du départ de CFI des locaux de l'avenue de Wagram, à la suite du rapprochement de celle-ci de France Médias Monde, et donc l'arrêt du partage de certaines fonctions logistiques et de charges de loyers et de fonctionnement de l'immeuble.

Source des données : TV5 Monde

#### Indicateur de suivi 3-2-1 : Nombre d'ETP permanents et non permanents

	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision
Permanents	278,0	281,4	Hausse	Hausse
Non permanents	138,2	129,1	Baisse	Baisse
Total	416,2	410,4	Stable	Stable/Baisse

#### Précisions complémentaires :

Le Plan d'Action Stratégique 2017-2020 prévoit la création de trois postes, liés au développement numérique de l'entreprise.

Enfin, le projet de plateforme francophone mondiale, lancé en 2020, implique le recrutement de 5 ETP, à compter du 4<sup>ème</sup> trimestre 2019.

Sources des données : TV5 Monde.

## JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

### Evolution des charges de personnel

Pour 2018, la prévision budgétaire anticipait les effets en année pleine de la création des trois postes prévus dans le plan stratégique ainsi que des recrutements sur des postes laissés vacants à la suite de départs effectués au cours des deux dernières années. De plus, TV5 Monde bénéficiait de deux contrats de détachement de cadres de ses chaînes partenaires (RTBF et France Télévisions) qui ont pris fin au 2<sup>ème</sup> semestre 2017 ; leur remplacement par des salariés était également pris en compte dans l'évolution de la masse salariale 2018. Au total, la progression de la masse salariale était attendue à 4,6%, glissements inclus. Compte tenu des aléas de recrutement laissant des postes vacants, des congés sans solde, et des efforts de rationalisation de la chaîne, l'augmentation de la masse salariale a été contenue à 1,9% en réel 2018.

Sur la base des éléments connus à ce jour, la prévision de masse salariale pour 2019 devrait se situer à 34,5M€, soit en augmentation de 2 % par rapport au réel 2018, mais d'un niveau équivalent à la prévision initiale 2018. En dépit du recrutement de cinq nouveaux postes, dans le cadre du lancement de la plateforme TV5MONDE +, les économies nécessaires destinées à financer le renouvellement de l'outil technique et le financement de la plateforme francophone devraient limiter l'augmentation de la masse salariale en 2020.

### Evolution des effectifs

En 2018, les effectifs permanents théoriques budgétés étaient de 290 CDI. Cet effectif-cible n'aura pas été atteint en 2018, compte tenu des postes vacants à pourvoir et des congés sans soldes, malgré l'intégration, à compter de septembre, de trois ETP, précédemment pigistes ou CDD, qui affecteront le niveau d'ETP permanents en année pleine en 2019. L'effectif réel des CDI s'est ainsi établi à 281,4 ETP en 2018.

Les postes vacants ont été, pour une large part, provisoirement occupés par des non-permanents. Les effectifs non permanents, qui avaient connu une augmentation en 2017 du fait des remplacements pendant les formations multimédia de l'ensemble de la rédaction dans le cadre de sa mutation numérique ainsi que des renforts ponctuels liés aux opérations spéciales de production (Jeux de la Francophonie, Tour du Monde de la Francophonie, couverture des élections ...), sont toutefois revenus à leur niveau normal. Compte tenu de tous ces éléments, les effectifs globaux de TV5 Monde ont été inférieurs de 5,8 ETP à ceux de 2017.

En 2019, TV5 Monde a encore connu un nombre important de postes vacants. L'effectif-cible budgété de 292,7 ETP ne sera encore pas atteint. Les effectifs non-permanents ayant baissé, notamment du fait des intégrations, les effectifs globaux devraient être légèrement inférieurs à ceux de 2018.

En 2020, du fait des économies que TV5 Monde devra réaliser, il est possible, malgré les cinq embauches liées au projet de plateforme francophone, que les effectifs globaux soient stables, voire en baisse.

### Évolution des frais généraux

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

L'augmentation supérieure apparaissant dans l'indicateur ci-dessus est liée, pour 2018 et la prévision 2019, à la conséquence du départ de CFI des locaux de l'avenue de Wagram, à la suite du rattachement de CFI à France Médias Monde, avec lequel TV5 Monde partageait ses charges de loyers et de fonctionnement de l'immeuble ainsi que certaines fonctions logistiques. TV5MONDE est parvenue à négocier la reprise d'une partie des locaux par le propriétaire afin de minimiser l'impact de ce départ, représentant 0,1M€ en 2017, 0,5M€ en 2018 et 0,6M€ en prévisionnel 2019. Pour réduire cet impact, TV5MONDE a commencé à sous-louer des places de stationnement supplémentaires et est parvenue à sous-louer des espaces de bureaux supplémentaires en 2019, ramenant le surcoût lié au départ de CFI à 0,2M€ en 2019, ce qui explique, pour une large part, la baisse des frais généraux de 11,9M€ à 11,5M€ dans la prévision 2019 actualisée.

Le changement d'outils de gestion des ressources humaines et de la paie, initié en 2019 et devant être effectif courant 2020 ainsi que des coûts exceptionnels de transition et d'accompagnement sont à prévoir. Compte tenu de cet

élément, ainsi que de l'indexation des loyers, des taxes et charges locatives (augmentation du coût de l'énergie, notamment) ainsi que des glissements salariaux, les frais de fonctionnement sont prévus à 11,7M€ en 2020, soit en progression de 1,8% par rapport à la prévision actualisée pour 2019.

\$@FwLOVariable(libelleProg,TV5 Monde)

## PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

### 2020 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS DEMANDÉS

#### 2020 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	FDC et ADP attendus en 2020
01 – TV5 Monde	77 749 150	0
<b>Total</b>	<b>77 749 150</b>	<b>0</b>

#### 2020 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	FDC et ADP attendus en 2020
01 – TV5 Monde	77 749 150	0
<b>Total</b>	<b>77 749 150</b>	<b>0</b>

## 2019 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS VOTÉS (LOI DE FINANCES INITIALE)

## 2019 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	FDC et ADP prévus en 2019
01 – TV5 Monde	77 749 150	0
<b>Total</b>	<b>77 749 150</b>	<b>0</b>

## 2019 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	FDC et ADP prévus en 2019
01 – TV5 Monde	77 749 150	0
<b>Total</b>	<b>77 749 150</b>	<b>0</b>



## PRÉSENTATION DES CRÉDITS PAR TITRE ET CATÉGORIE

Titre ou catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LFI pour 2019	Demandées pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020	Ouverts en LFI pour 2019	Demandés pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
Titre 7 – Dépenses d'opérations financières	77 749 150	77 749 150	0	77 749 150	77 749 150	0
Prêts et avances	77 749 150	77 749 150	0	77 749 150	77 749 150	0
<b>Total</b>	<b>77 749 150</b>	<b>77 749 150</b>	<b>0</b>	<b>77 749 150</b>	<b>77 749 150</b>	<b>0</b>

## JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

### ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX AU PROGRAMME

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 Dépenses de personnel	Autres titres	Total	Titre 2 Dépenses de personnel	Autres titres	Total
01 – TV5 Monde	0	77 749 150	77 749 150	0	77 749 150	77 749 150
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>77 749 150</b>	<b>77 749 150</b>	<b>0</b>	<b>77 749 150</b>	<b>77 749 150</b>

### ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

### ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DU PROGRAMME

#### TRANSFERTS EN CRÉDITS

	Prog Source / Cible	T2 Hors Cas pensions	T2 CAS pensions	Total T2	AE Hors T2	CP Hors T2	Total AE	Total CP
Transferts entrants								
Transferts sortants								

#### TRANSFERTS EN ETPT

	Prog Source / Cible	ETPT ministériels	ETPT hors État
Transferts entrants			
Transferts sortants			

#### MESURES DE PÉRIMÈTRE

COÛTS SYNTHÉTIQUES

■ INDICATEURS IMMOBILIERS

■ RATIO D'EFFICIENCE BUREAUTIQUE

## DÉPENSES PLURIANNUELLES

## GRANDS PROJETS INFORMATIQUES

## MARCHÉS DE PARTENARIAT

## CONTRATS DE PROJETS ÉTAT-RÉGION (CPER)

## Génération CPER 2007-2014

Action / Opérateur	CPER 2007-2014 (rappel du montant contractualisé)	AE engagées au 31/12/2019	CP réalisés au 31/12/2019	AE demandées pour 2020	CP demandés pour 2020	CP sur engagements à couvrir après 2020
--------------------	--	---------------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------	---

CPER 2007-2014

## Génération CPER 2015-2020

Action / Opérateur	CPER 2015-2020 (rappel du montant contractualisé)	AE engagées au 31/12/2019	CP réalisés au 31/12/2019	AE demandées pour 2020	CP demandés pour 2020	CP sur engagements à couvrir après 2020
--------------------	--	---------------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------	---

CPER 2015-2020

## Total des crédits de paiement pour ce programme

CP demandés pour 2020	CP sur engagements à couvrir après 2020
-----------------------	---

## GRANDS PROJETS TRANSVERSAUX

## SUIVI DES CRÉDITS DE PAIEMENT ASSOCIÉS À LA CONSOMMATION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

### ESTIMATION DES RESTES À PAYER AU 31/12/2019

Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2018 (RAP 2018)	Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2018 y.c. travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2018	AE LFI 2019 + reports 2018 vers 2019 + prévision de FDC et ADP	CP LFI 2019 + reports 2018 vers 2019 + prévision de FDC et ADP	Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019
0	0	77 749 150	77 749 150	0

### ÉCHÉANCIER DES CP À OUVRIR

AE	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP au-delà 2022
Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019	CP demandés sur AE antérieures à 2020 CP PLF / CP FDC et ADP	Estimation des CP 2021 sur AE antérieures à 2020	Estimation des CP 2022 sur AE antérieures à 2020	Estimation des CP au-delà de 2022 sur AE antérieures à 2020
0	0 0	0	0	0
AE nouvelles pour 2020 AE PLF / AE FDC et ADP	CP demandés sur AE nouvelles en 2020 CP PLF / CP FDC et ADP	Estimation des CP 2021 sur AE nouvelles en 2020	Estimation des CP 2022 sur AE nouvelles en 2020	Estimation des CP au-delà de 2022 sur AE nouvelles en 2020
77 749 150 0	77 749 150 0	0	0	0
<b>Totaux</b>	<b>77 749 150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### CLÉS D'OUVERTURE DES CRÉDITS DE PAIEMENT SUR AE 2020

CP 2020 demandés sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP 2021 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP 2022 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP au-delà de 2022 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020
100%	0%	0%	0%

## JUSTIFICATION PAR ACTION

**ACTION n° 01 100,0%****TV5 Monde**

	Titre 2	Hors titre 2	Total	FDC et ADP attendus
Autorisations d'engagement	0	77 749 150	<b>77 749 150</b>	0
Crédits de paiement	0	77 749 150	<b>77 749 150</b>	0

Pour 2020, le niveau de dotation publique alloué à TV5MONDE s'établit à 76,15 M€ HT, stable par rapport à 2019. TV5 Monde doit s'inscrire dans ce cadre financier pour poursuivre les priorités fixées dans le plan stratégique 2017-2020, qui a reçu l'approbation des gouvernements bailleurs de fonds de TV5 en Suisse en novembre 2016.

Le plan stratégique 2017-2020 est principalement axé sur la mutation numérique de la chaîne, ainsi que sur la priorité géostratégique que représente l'Afrique, principal bassin de développement démographique et de croissance économique pour la francophonie. Il prévoit en outre la poursuite de la bascule en HD de la diffusion et de la distribution des différentes antennes de TV5 Monde (Europe, Amérique latine, France-Belgique-Suisse, Afrique), l'extension de la diffusion de chaînes thématiques à d'autres zones géographiques et la montée en puissance du sous-titrage, avec notamment le sous-titrage en direct en français et en anglais des éditions-phares de TV5 Monde et l'introduction du sous-titrage en langues africaines pour l'antenne linéaire et les offres numériques spécialement destinées à l'Afrique.

Sans remettre en cause ses principales orientations (numérique et Afrique), la mise en œuvre du plan stratégique devra tenir compte de la stabilité des contributions des partenaires ainsi que de la diminution de la dotation française de 1,55% en 2019, après une baisse de 1,3% en 2018 liée à la participation de la société à l'effort de redressement des finances publiques.

**Objectifs 2020**

En 2020, TV5 Monde mobilisera ses capacités d'économies et de redéploiement sur le développement du projet de plateforme de vidéos à la demande francophone en cours d'élaboration avec ses diffuseurs partenaires. Les postes de charges projetés en augmentation sont consacrés à cet objectif. Des économies structurelles seront également nécessaires dès 2020 afin de poursuivre le renouvellement du dispositif technique de production, post-production et diffusion de la chaîne à compter de 2021. Des pistes d'économies ont été identifiées notamment en matière de distribution de la chaîne et de ralentissement de trajectoires d'investissements.

Les arbitrages quant aux économies 2020 seront pris selon des modalités impliquant une concertation multilatérale qui devrait aboutir en décembre 2019. Ces arbitrages devront, par ailleurs, anticiper les futures grandes lignes du prochain plan stratégique afin de faciliter les innovations et investissements humains, éditoriaux et technologiques permettant d'assurer sa mise en œuvre. Le projet de budget 2020 sera présenté aux instances de gouvernance de la société début 2020.

**ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE**

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Dépenses d'opérations financières	77 749 150	77 749 150
Prêts et avances	77 749 150	77 749 150
<b>Total</b>	<b>77 749 150</b>	<b>77 749 150</b>

---

**TV5 Monde**

Programme n° 847 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO