

N° 147

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2016-2017

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 24 novembre 2016

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le **contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020** entre l'État et France Médias Monde,*

Par Mme Joëlle GARRIAUD-MAYLAM,

Sénateur.

---

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



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>AVIS ADOPTÉ PAR LA COMMISSION SUR LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2016-2020 ENTRE L'ÉTAT ET FRANCE MÉDIAS MONDE</b> .....	5
<b>RAPPORT SUR LE PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS ENTRE L'ÉTAT ET FRANCE MÉDIAS MONDE 2016-2020</b> .....	11
<b>I. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS ATTENDU</b> .....	13
<b>II. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2016-2020 RAISONNABLEMENT AMBITIEUX</b> .....	14
<b>A. L'ADAPTATION DES OFFRES ÉDITORIALES À LA DIVERSITÉ DES PUBLICS</b> .....	14
1. <i>Consolidation et développement de l'offre de programmes de RFI, France 24 et MCD</i> .....	14
a) Valeurs, proximité, qualité.....	14
b) Développement de nouveaux contenus .....	15
c) La poursuite de la conquête du numérique .....	18
d) Singularité, coopérations et mutualisations .....	20
<b>B. LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE MONDIALE DES MÉDIAS DE FRANCE MÉDIAS MONDE</b> .....	20
1. <i>Une stratégie de présence internationale adaptée aux évolutions des marchés</i> .....	20
2. <i>Le renforcement des actions de notoriété</i> .....	22
3. <i>Constituer un pôle d'expertise dans le domaine de l'aide au développement des médias et par les médias (rapprochement avec CFI)</i> .....	23
<b>C. L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION ET LA MAÎTRISE DES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES</b> .....	27
1. <i>Une politique de gestion optimisée et responsable dans une démarche d'amélioration continue</i> .....	27
a) La prévention des risques .....	27
b) La gestion des ressources humaines.....	27
c) La stratégie d'investissement.....	29
2. <i>La maîtrise des équilibres budgétaires</i> .....	29
a) Maîtrise des charges .....	29
b) Les ressources .....	30
<b>D. LE COMPTE DE RÉSULTAT ANALYTIQUE</b> .....	32
<b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....	35
<b>ANNEXE 1 - PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE FRANCE MÉDIAS MONDE 2016-2020</b> .....	39
<b>ANNEXE 2 - AVIS SUR LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS ENTRE L'ÉTAT ET FRANCE MÉDIAS MONDE 2013-2015</b> .....	97



## AVIS ADOPTÉ PAR LA COMMISSION SUR LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2016-2020 ENTRE L'ÉTAT ET FRANCE MÉDIAS MONDE

En application des dispositions de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, le secrétariat général du gouvernement a transmis aux assemblées parlementaires, le 27 octobre 2016, le projet de contrat d'objectifs et de moyens entre l'État et la société nationale de programme France Médias Monde visée par l'article 44-IV de cette même loi, aux fins de recueillir l'avis des Commissions compétentes.

**Réunie le 16 novembre 2016, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat, sur le rapport de Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur, a adopté à l'unanimité l'avis suivant.**

Les objectifs fixés par le contrat correspondent aux missions confiées à la société nationale de programme par la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

La commission a apprécié, au cours des dernières années, le développement de **l'offre éditoriale de France Médias Monde**. Sa consolidation, son enrichissement et son adaptation à la diversité des publics s'inscrivent dans une logique de continuité.

**Le lancement de France 24 en espagnol** constitue le principal enjeu du contrat d'objectifs et de moyens. Dans un budget nécessairement contraint, **l'objectif** d'une diffusion en Amérique latine, aux côtés des signaux francophones et anglophones, de 6 heures quotidiennes en langue espagnole, complétées de ses programmes en français ou en anglais est raisonnable, tout comme le choix d'une rédaction implantée à Bogota, d'une synergie avec RFI en espagnol et son réseau de radios partenaires et sa déclinaison sur les environnements numériques **est raisonnable**. **La commission attachée au développement de l'influence de la France, comme de la pratique de la langue française, considère que tout développement en langue étrangère appelle un effort en faveur du maintien des positions des programmes en français et leur mise en synergie.**

Tant qu'elle n'implique pas un effort financier ou un engagement juridique, **la participation de France 24 à la chaîne publique d'information franceinfotv est acceptable**. Un engagement financier sans contrepartie ou une prise de participation de FMM dans une structure juridique assurant le portage de la chaîne constitueraient des évolutions substantielles qui nécessiteraient un avenant au contrat d'objectifs et de moyens qui devra être soumis pour avis aux commissions parlementaires.

**La commission salue les efforts réalisés et les résultats obtenus par France Médias Monde dans le développement d'une offre numérique.** Cet engagement doit être poursuivi parce qu'il permettra à la société de suivre l'évolution et la diversification de la demande et des nouveaux usages dans la consommation des médias, parce qu'il offre des opportunités de développement et d'innovation en direction de la jeune génération, ainsi qu'une implication et une participation plus actives des usagers. **France Médias Monde devra, pour réaliser cet objectif, maintenir son niveau d'exigence dans l'animation et la modération de ses réseaux sociaux.** Elle devra également saisir toutes les opportunités d'une monétisation de ses audiences, afin de financer une partie de ses développements sans altérer la qualité de sa programmation. Elle devra également s'assurer d'un niveau de protection optimal afin de détecter, de contrer et de limiter les effets de probables cyberattaques qui viendraient entraver ce développement.

**La commission adhère à l'ambition de la société de porter une stratégie mondiale de diffusion,** reconnaissant que, dans un contexte de concurrence exacerbée, la capacité pour France 24 de proposer un signal en HD constitue un atout véritable, comme la qualité et l'adaptation des programmes et la mise en œuvre d'une stratégie marketing efficace pour saisir les opportunités de distribution partout dans le monde lorsqu'elles se présentent.

**Elle exprime néanmoins le souhait que l'Afrique, où les luttes d'influence s'intensifient, reste, comme le Maghreb, une zone prioritaire.** La présence de France 24 sur la TNT gratuite doit être activement soutenue par notre diplomatie, comme le développement de l'offre radiophonique et le cas échéant télévisuelle, à travers des syndications de chaînes partenaires. **La commission souhaiterait que l'organisation des décrochages de contenus de France 24 à destination de l'Afrique, discrètement évoquée (p.6), soit inscrite comme un objectif à atteindre assorti d'un indicateur spécifique.**

**Elle exprime le souhait que le financement de la stratégie marketing, important pour maintenir et développer le référencement dans les offres des distributeurs, soit conforté et sanctuarisé.** Ces dépenses sont toujours les premières sacrifiées au titre des économies de fonctionnement alors qu'elles constituent un investissement qui conditionne l'audience et donc la « monétisation » des programmes.

**Elle regrette le manque d'ambition manifeste du renforcement de la diffusion sur le territoire national des différents médias de France Médias Monde, car cette offre de service public constitue, à moindre coût, un formidable outil de cohésion sociale** qui permettrait d'offrir une alternative solide en langue française et en langues étrangères à des programmes dont les contenus ne sont pas toujours compatibles avec les valeurs de la République et qui n'ont pas pour vocation première de

favoriser l'intégration ; sans compter que la diffusion de programmes à vocation internationale ne pourra que contribuer à l'ouverture d'esprit de nos concitoyens sur le monde à l'heure où sont réaffirmées les ambitions internationales de la France dans les domaines économique, touristique, scientifique et culturel. Cette préconisation figurait dans l'avis rendu sur le contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015 et dans tous les rapports pour avis de la commission sur le programme 844 depuis lors.

**Elle souhaite une modification du contrat d'objectifs et de moyens pour affirmer la vocation des programmes de France 24, de RFI et de MCD à être diffusés sur le territoire national**, au besoin, et à défaut de fréquences disponibles, à travers des partenariats avec des télévisions et des radios locales qui peinent souvent à trouver leur équilibre économique et, pour la radio, sur la radio numérique terrestre.

**Elle exprime des réserves sur l'adossement de CFI sur France Médias Monde** qui n'est que la conséquence d'un désengagement du ministère des affaires étrangères. Le choix de cet adossement, plutôt qu'à Expertise France qui a vocation à regrouper toute l'offre d'expertise française et qui dispose d'une véritable compétence en matière de financement de ce type d'actions ou à l'Institut national de l'audiovisuel qui a une vocation reconnue dans le domaine de l'expertise et de la formation, est prématuré et mériterait une évaluation complémentaire. À défaut, **la commission demande expressément que cette activité soit cantonnée dans une filiale, que son financement repose sur des subventions du ministère des affaires étrangères au titre de l'aide au développement ou d'autres contributeurs internationaux et sur des ressources propres**. Il ne saurait être envisageable que des ressources destinées au financement de la société nationale de programme, qu'il s'agisse des avances sur la contribution à l'audiovisuel public ou de ressources générées par son activité, puissent directement ou indirectement pourvoir au financement de CFI et réciproquement que des crédits d'aide au développement puissent directement ou indirectement financer les activités de diffusion et de production de la société nationale de programmes. Enfin, **si cet adossement doit intervenir, les conditions devront faire l'objet d'un avenant au contrat d'objectifs et de moyens de FMM. Votre commission exige que cet avenant lui soit soumis pour avis avant tout commencement de mise en œuvre**.

Elle se réjouit de **la qualité de la gestion** actuelle de la société, de l'équilibre retrouvé de ses comptes grâce à une politique sérieuse d'économies de fonctionnement qui lui ont permis de dégager des marges de manœuvre et de financer certains développements au-delà de la seule progression de son financement public et de ses ressources propres. Elle se réjouit également de sa gestion des ressources humaines qui a permis une mise en cohérence des statuts et des modes de travail de personnels issus d'entreprises de culture différente.

Comme votre commission l'avait proposé dans son avis sur le contrat d'objectifs et de moyens 2013-2015<sup>1</sup>, cette efficacité est gratifiée positivement par une progression de la part de la contribution à l'audiovisuel public affectée de 9,5 % sur la durée du contrat (+23,1 millions d'euros) ce qui stabilise le financement public à 96 % des ressources et affirme l'éminente vocation de service public de la société. **Votre commission s'en félicite car cela témoigne de la capacité de l'État à récompenser l'efficacité de la gestion d'un opérateur vertueux et l'importance qu'il attache à ses médias en appui de sa politique d'influence.**

Il n'en demeure pas moins que la réalisation du contrat d'objectifs restera subordonnée :

- **au respect des engagements de l'État, notamment par le versement d'avances sur la contribution à l'audiovisuel public à la hauteur et selon le calendrier prévus par le compte de résultat analytique prévisionnel (p. 31), ce qui supposera, le cas échéant, une révision de l'assiette de cette contribution, compte tenu de sa décroissance et de la réticence à en augmenter le taux au-delà de la compensation de l'inflation annuelle ;**
- **à la réalisation des objectifs de ressources propres, modestes en valeur absolue, très ambitieux en valeur relative (+30,4 % pour la publicité et le parrainage). A cet égard, la commission demande que le cahier des charges de FMM soit révisé pour que RFI, puisse, à l'instar de Radio France, diffuser de la publicité commerciale sur ses antennes en France, y compris dans les programmes qu'elle peut proposer à des radios partenaires et que le contrat soit modifié pour affirmer davantage l'engagement de l'Etat dans ce sens (p.24 et 29) ;**
- **à la maîtrise de sa masse salariale dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise ;**
- **et à la réalisation d'économies de fonctionnement dont on mesure la difficulté compte tenu des efforts passés.**

Elle suppose également que les activités des filiales, hors contrat d'objectifs et de moyens, soient correctement cantonnées afin de ne pas faire supporter des risques à l'équilibre financier de la société en cas de cessation d'activité. Elle suppose enfin que la gestion ne soit pas perturbée par des aléas liés aux risques de change, à l'inflation du prix de certaines prestations de diffusion, à des interruptions d'émission sur certains

---

<sup>1</sup> « L'entreprise devra être gratifiée pour ses efforts de gestion ou de progression de ses ressources propres. Il serait inacceptable que ses performances se traduisent par un moindre effort financier de l'État. Ils doivent au contraire lui permettre d'engager de nouveaux développements, en accord avec sa tutelle, certains d'entre eux sont d'ailleurs esquissés dans le contrat. ».



territoires ou à des cyberattaques. La société a réalisé une cartographie des enjeux et des risques.

La commission prend acte que le besoin de l'État de disposer d'une vision d'ensemble du secteur public de l'audiovisuel, après le renouvellement des équipes de direction de Radio France et de France-Télévisions, n'a pas permis de présenter un contrat d'objectifs et de moyens avant la fin de l'année 2015 et avant la présentation du projet de loi de finances pour 2016, ce qui conduit les commissions parlementaires à formuler un avis sur un document en cours d'exécution. **Elle souhaite à l'avenir que les contrats d'objectifs et de moyens puissent lui être soumis avant le début du premier exercice comptable de la période visée** et, si possible, s'agissant d'une entreprise financée à 96 % par des ressources publiques, avant les arbitrages budgétaires qui procèdent à la détermination de sa dotation. **Elle se félicite en revanche de l'allongement de la durée du contrat qui passe de 3 à 5 ans**, ce qui permettra à la direction et aux personnels de l'entreprise de conduire son développement avec des perspectives claires.

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



---

## RAPPORT SUR LE PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS ENTRE L'ETAT ET FRANCE MÉDIAS MONDE 2016-2020

Mesdames, Messieurs,

En application des dispositions de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication<sup>1</sup>, le Secrétariat général du Gouvernement a transmis aux assemblées parlementaires, le 27 octobre 2016, le projet de contrat d'objectifs et de moyens entre l'Etat et la société nationale de programme France Médias Monde, pour la période 2016-2020, aux fins de recueillir leur avis. S'agissant d'une société nationale de programmes dont l'activité principale consiste à diffuser à l'étranger des programmes d'information radiophoniques, télévisés et sur l'Internet, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées figure au nombre de celles appelées à formuler un avis.

France Médias Monde est la dénomination de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France créée par la loi n° 2009-258 du 5 mars 2009 « *pour contribuer à la diffusion et à la promotion de la langue française, des cultures française et francophone, ainsi qu'au rayonnement de la France dans le monde, notamment par la programmation et la diffusion d'émissions de télévision et de radio ou de services de communication au public en ligne relatifs à l'actualité française, francophone, européenne et internationale* ». Ses missions sont définies à l'article 44 de la loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication<sup>2</sup> et par le cahier des charges établi en application de l'article 48 de la même loi et publié par décret<sup>3</sup>.

---

1

[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=D4C871F6D2DD74D966306F760132113E.tpdila21v\\_2?idArticle=LEGIARTI000025076059&cidTexte=JORFTEXT000000512205&dateTexte=20131116&categorieLien=id&oldAction=](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=D4C871F6D2DD74D966306F760132113E.tpdila21v_2?idArticle=LEGIARTI000025076059&cidTexte=JORFTEXT000000512205&dateTexte=20131116&categorieLien=id&oldAction=)

2

[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=D4C871F6D2DD74D966306F760132113E.tpdila21v\\_2?idArticle=LEGIARTI000020355733&cidTexte=JORFTEXT000000512205&dateTexte=20131116&categorieLien=id&oldAction=](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=D4C871F6D2DD74D966306F760132113E.tpdila21v_2?idArticle=LEGIARTI000020355733&cidTexte=JORFTEXT000000512205&dateTexte=20131116&categorieLien=id&oldAction=)

<sup>3</sup> Décret n° 2012-85 du 25 janvier 2012 fixant le cahier des charges de la société nationale de programme en charge de l'audiovisuel extérieur de la France  
[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=D4C871F6D2DD74D966306F760132113E.tpdila21v\\_2?cidTexte=LEGITEXT000025199485&dateTexte=20120126&categorieLien=cid#LEGIARTI000025199485](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=D4C871F6D2DD74D966306F760132113E.tpdila21v_2?cidTexte=LEGITEXT000025199485&dateTexte=20120126&categorieLien=cid#LEGIARTI000025199485)

France Médias Monde regroupe trois médias dont les identités sont préservées : France 24, qui diffuse des programmes d'information télévisés en trois langues (français, anglais et arabe) sur tous les continents, Radio France Internationale (RFI) qui diffuse des programmes radiophoniques en 15 langues et Monte-Carlo Doualya (MCD) qui diffuse en langue arabe au Moyen-Orient et au Maghreb.

## I. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS ATTENDU

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

En toute logique, le projet de contrat d'objectifs couvrant la période 2016-2020 aurait dû être conclu avant le début de l'exercice 2016.

En réalité les négociations entre la société et ses autorités de tutelle, le ministère de la culture et de la communication et le ministère des affaires étrangères et du développement international, se sont poursuivies jusqu'à l'été 2016 et **le projet de contrat d'objectifs et de moyens n'a été présenté au conseil d'administration que le 13 octobre 2016.**

**Cette situation pour le moins étonnante, maintes fois déplorée par les rapporteurs pour avis du programme 844 du compte d'avances à l'audiovisuel public<sup>1</sup>, avait déjà fait l'objet d'une observation dans l'avis donné par votre commission le 10 décembre 2013 sur le précédent contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde, sur le rapport de votre collègue André Vallini<sup>2</sup>.**

Cette situation n'est pas satisfaisante. Elle conduit, de fait, à limiter la durée du contrat. Elle laisse la société dans une période d'incertitude sur la volonté et la capacité de l'Etat à soutenir et financer ses projets de développement. Elle ne permet pas d'ajuster dans de bonnes conditions le montant de la contribution à l'audiovisuel public à affecter pour le premier exercice couvert par le contrat.

Lors des auditions conduites par votre rapporteurs, il a été indiqué que le besoin de l'État de disposer d'une vision d'ensemble du secteur public de l'audiovisuel, après le renouvellement des équipes de direction de Radio France et de France-Télévisions, n'a pas permis de présenter un contrat d'objectifs et de moyens avant la fin de l'année 2015 et avant la présentation du projet de loi de finances pour 2017.

**Le contrat n'entrera donc effectivement en vigueur qu'en 2017.** Les négociations entre l'Etat et l'entreprise auront néanmoins permis, semble-t-il, d'ajuster l'affectation de la dotation du compte d'avances en fonction de ce projet de contrat.

Comme votre commission a eu l'occasion de l'exprimer dans son avis sur le contrat 2013-2015 en date du 10 décembre 2013<sup>3</sup>, **il serait souhaitable, à l'avenir, que les contrats d'objectifs et de moyens puissent**

---

<sup>1</sup> Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, Avances à l'audiovisuel Public p.32 et suivantes : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html> et Avis n° 110 (2014-2015) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2015, Avances à l'audiovisuel Public p. 66 <http://www.senat.fr/rap/a14-110-10/a14-110-10.html>

<sup>2</sup> Voir infra p. 97 (annexe n°2).

<sup>3</sup> Voir infra p. 97 (annexe n°2).

**lui être soumis avant le début du premier exercice comptable de la période visée** et, si possible, s'agissant d'une entreprise financée à 96 % par des ressources publiques, avant les arbitrages budgétaires qui procèdent à la détermination de sa dotation.

**Le point positif est l'allongement de la durée du contrat qui court jusqu'en 2020, soit 4 années effectives (au lieu de 2 pour le précédent) ce qui permettra à la direction et aux personnels de l'entreprise de conduire son développement avec des perspectives claires.**

## **II. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2016-2020 RAISONNABLEMENT AMBITIEUX**

Si l'on peut regretter le manque d'ambition de la politique audiovisuelle extérieure à l'aune des investissements réalisés par d'autres Etats comparables<sup>1</sup>, La situation des finances publiques et les priorités politiques du moment (défense, police, justice) ne permettent guère de porter un effort de même ampleur. L'engagement de l'Etat peut être qualifié de satisfaisant. Il permet de stabiliser le financement public à 96 % des ressources et affirme ainsi l'éminente vocation de service public de la société. **Il témoigne également de la capacité de l'État à récompenser l'efficacité de la gestion d'un opérateur vertueux et de l'importance qu'il attache à ces médias en appui de sa politique d'influence.**

### **A. L'ADAPTATION DES OFFRES ÉDITORIALES À LA DIVERSITÉ DES PUBLICS**

Sous ce chapitre, le contrat d'objectifs développe la stratégie éditoriale des médias de FMM qui passe par la consolidation et le développement des offres linéaires, la poursuite du développement du numérique et les synergies à développer entre ces différents médias.

#### **1. Consolidation et développement de l'offre de programmes de RFI, France 24 et MCD**

##### *a) Valeurs, proximité, qualité*

La pérennisation de l'offre éditoriale est présentée dans son unité autour d'un socle de valeurs communes, la démocratie et des droits humains, dans une approche d'éducation aux médias et d'engagement

---

<sup>1</sup> La BBC met en place un vaste plan d'économies de plus de 200 M€ sur ses services domestiques et alloue à son service BBC World, une augmentation de 48 M€ de son budget en 2016-2017 puis de 120 M€ par an. La Deutsche Welle qui verra ses moyens augmenter de 12 M€ par an à compter de 2016.

citoyen, d'accessibilité des programmes<sup>1</sup>, d'égalité hommes-femmes, de représentation de la diversité sociale et culturelle, de découverte et de promotion des talents.

Elle est construite autour d'une stratégie axée sur le multilinguisme qui permet d'aller au-delà de la famille francophone et de s'ouvrir à d'autres auditoires en parlant leur langue dans une démarche de proximité (diffusion de RFI en 13 langues, de MCD en arabe et de France 24 en français, en anglais, en arabe et espagnol. Cette mission est conçue comme une mission de service public à l'échelle mondiale à l'égard des auditeurs, téléspectateurs et internautes. Une nouvelle capacité technique sera développée qui permettra à France 24 d'organiser des décrochages de contenus à destination de l'Afrique.

Elle est construite autour d'une même exigence de qualité des programmes. Des moyens conséquents (10 millions d'euros à l'horizon 2020) sont apportés pour enrichir et consolider l'offre de programme sur les trois médias.

Un indicateur permettant d'apprécier globalement les chaînes de FMM dans leur zone traditionnelle d'influence en mesurant la notoriété globale et le taux de satisfaction est mis en place (indicateur n°1).

Par ailleurs un indicateur synthétique mesurant l'évolution du volume de contacts pour FMM (audience linéaire et numérique) figure dans le contrat (indicateur n°3)

#### *b) Développement de nouveaux contenus*

La stratégie éditoriale prévoit de développer des projets éditoriaux structurants pour élargir les publics des médias de FMM :

##### (1) Le lancement d'une chaîne France 24 en espagnol

**Le lancement de France 24 en espagnol** constitue le principal enjeu du contrat, tant sur le plan stratégique que sur le plan financier avec un coût en année pleine de 7,3 millions d'euros à partir de 2018. La chaîne commencera sa diffusion à l'automne 2017, le budget a donc été calibré pour assurer son lancement et son fonctionnement sur le dernier trimestre (2,9 millions d'euros).

Cette chaîne est principalement destinée à une diffusion en Amérique. Ce lancement permettra à France 24 de se doter d'une quatrième langue, commune à la grande majorité de tout un continent (y compris au Brésil où l'espagnol est la deuxième langue, mais aussi aux États-Unis), comptant 500 millions de locuteurs dans le monde et qui est l'une des plus utilisées sur Internet et les réseaux sociaux.

---

<sup>1</sup> L'accessibilité des programmes sera renforcée avec le lancement d'un nouveau journal télévisé sous-titré pour les sourds et malentendants qui viendra s'ajouter au dispositif existant (deux journaux sous-titrés ont déjà été lancés en 2015).

France 24 diffusera à destination de l'Amérique latine un troisième signal à côté des signaux francophone et anglophone déjà présents et proposera une offre de 6 heures quotidiennes en espagnol, complétée par ses programmes en français ou en anglais.

La diffusion de France 24 en espagnol profitera notamment des accords de distribution déjà noués pour les chaînes en français et en anglais en Amérique latine mais devra également pouvoir s'appuyer sur l'extension de son réseau de distribution. Une fois la diffusion primaire assurée par un satellite de couverture, il faudra convaincre les opérateurs de reprendre la chaîne<sup>1</sup>.

Cette nouvelle offre lui permettra aussi d'y développer sa présence avec le soutien, en termes de notoriété et de communication, du réseau FM et des 400 radios partenaires de RFI en espagnol dans la zone

L'accessibilité des programmes sera encore renforcée sur la période du présent COM avec le lancement d'un nouveau journal télévisé sous-titré pour les sourds et malentendants qui viendra s'ajouter au dispositif existant (deux journaux sous-titrés ont déjà été lancés en 2015).

Le développement de France 24 en espagnol s'appuiera sur une organisation novatrice qui capitalisera sur les compétences et les savoir-faire télé, radio et environnements numériques du groupe France Médias Monde. La chaîne disposera d'une rédaction implantée en Amérique latine, à Bogota, composée d'une équipe multinationale, avec le soutien d'un large réseau de correspondants répartis sur tout le continent. Cette organisation permet de développer des contenus de proximité à travers une rédaction régionale. Cette rédaction délocalisée travaillera en lien avec une autre équipe basée à Paris, chargée des contenus « France » et « International ». Une cellule spécifique de la rédaction délocalisée sera, quant à elle, notamment en charge d'animer et promouvoir les environnements numériques de France 24 et de RFI en espagnol. Sur le plan technique, il est prévu d'avoir recours à une prestation externe locale qui pourrait assurer l'ensemble des tâches techniques (production, post-production, exploitation...).

France 24 en espagnol sera déclinée dans les environnements numériques (site Internet, applications mobiles, réseaux sociaux...) pour une plus grande accessibilité et pour favoriser l'interactivité avec ses publics.

Un indicateur permettra de suivre la mise en œuvre du lancement de France 24 en espagnol (indicateur n°2).

**Votre rapporteur estime que ce projet est raisonnable dans ses dimensions et dans sa progressivité. Il repose sur une synergie entre les médias de FMM, mais également sur une stratégie qui permettra à côté de**

---

<sup>1</sup> Au Mexique, FMM a signé un accord de diffusion partielle de France 24 en espagnol avec le service public de radiodiffusion (SPR), qui nous permettra de toucher 12 millions de foyers dans le pays. Cet accord permet également à RFI d'être reprise en espagnol sur une vingtaine de fréquences supplémentaires au Mexique.



**l'offre en espagnol de proposer des programmes en français. Le multilinguisme n'est pas une alternative, c'est aussi un instrument de promotion de la langue française.**

(2) La participation de France 24 à la nouvelle offre nationale publique d'information

**La participation de France 24 à la nouvelle offre nationale publique d'information** lancée le 1<sup>er</sup> septembre 2016 (*franceinfotv*), fruit d'un partenariat entre France Télévisions, Radio France, FMM et l'INA, s'inscrit dans le cadre du renforcement des coopérations au sein du service public audiovisuel. Ce projet a, avant tout, vocation à valoriser l'expertise de chacun des partenaires pour constituer une offre globale d'information. France 24 fournit plus de 25 % du volume horaire de diffusion sur 24 heures; ce qui fait d'elle un partenaire essentiel de la chaîne.

La participation de France 24 permet d'élargir la présence de la chaîne en France, d'améliorer sa visibilité et d'obtenir ainsi un gain de notoriété utile à son statut international.

Le dispositif retenu dans la convention qui a été signée entre France Médias Monde et France Télévisions repose sur le principe d'un échange équilibré sur le plan économique qui ne pèse pas sur le budget de l'entreprise et donc sur les missions internationales du groupe. En revanche, les 9 emplois (ETP) mobilisés pour le projet entre dans sa masse salariale et, en cas d'échec, resteront à la charge de FMM.

**Cette participation par le biais d'un échange de prestations est satisfaisante.**

**Dans les décisions qui devront être prises pour consolider ce projet, votre rapporteur estime que la prudence doit prédominer et que FMM ne soit pas se trouver engagée au-delà de sa participation actuelle. Elle met en garde contre toute évolution qui pourrait amener FMM à participer à une structure juridique commune, sous forme d'une société ou d'un GIE, quand bien même sa participation se limiterait à des apports en nature ou en industrie, sans versement de capital en numéraire. FMM doit éviter tout engagement qui la contraindrait à l'avenir, par le biais d'une augmentation de capital, à supporter le poids financier d'une gestion déficitaire de cette entité. En effet, l'équilibre économique est loin d'être assuré sur un marché très concurrentiel avec plusieurs chaînes privées d'information continue diffusée s sur les mêmes supports (BFMTV, C-Télé et LCI) et sa gestion actuelle a fait l'objet d'un certain nombre de critiques de la Cour des comptes dans son rapport sur la gestion de France-Télévisions<sup>1</sup>.**

---

<sup>1</sup> Cour des comptes « France Télévisions : mieux gérer l'entreprise, accélérer les réformes » 24 octobre 2016 p114 et suivantes <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/France-Televisions-mieux-gerer-l-entreprise-acceler-les-reformes>

**En tout état de cause, une évolution éventuelle des modalités de portage de *Franceinfo* impliquant FMM devrait conduire à une modification par avenant du présent contrat d'objectifs et de moyens et devra être soumise pour avis aux commissions parlementaires compétentes.**

**Enfin, votre rapporteur considère que cette participation ne doit pas épuiser toute vocation à une diffusion de France 24 en français ou en arabe sur le territoire national y compris sur la télévision numérique terrestre (TNT).**

*c) La poursuite de la conquête du numérique*

Suite aux succès enregistrés ces dernières années sur ses environnements numériques, FMM poursuivra sa stratégie de diversification des canaux de diffusion, en favorisant davantage l'exposition de ses contenus sur l'ensemble des plateformes numériques existantes et notamment les environnements numériques partenaires les plus attractifs en termes de fréquentation (réseaux sociaux).

Afin de permettre cette accessibilité, souvent en mobilité, les contenus produits doivent s'adapter aux nouveaux usages. Ainsi, les **nouvelles formes d'écriture** (vidéographie, « vidéo mobile », dessin animé d'actualité, développements autour du son ...) **et leur mise en forme** seront largement développées.

Enfin, France Médias Monde doit se distinguer dans l'univers numérique en réaffirmant sa mission de service public, notamment auprès des jeunes générations, au travers du développement du site **RFI Savoirs** et de la pérennisation du site « **Mashable** en français avec France 24 », initié en 2016 (dont le financement est assuré hors ressources publiques) ainsi que par sa participation **au lancement d'un portail d'information à destination des populations de migrants** (financé par l'Union européenne).

### **RFI Savoirs**

En 2015, a été lancé RFI Savoirs : site destiné au grand public comme aux professionnels de l'éducation qui met à leur disposition des ressources et des outils pour apprendre le français et comprendre le monde en français. Ces ressources s'appuient sur les contenus de la radio du monde (sons, vidéos, articles...) et de ses partenaires. Composé de trois grandes rubriques : « *Comprendre et enrichir ses connaissances* », « *Apprendre et enseigner le français* » et « *Participer à la communauté* », le site est un complément documentaire au site d'actualité rfi.fr et propose des dossiers autour des sujets traités à l'antenne pour approfondir ses connaissances. Il s'inscrit dans la stratégie numérique du groupe et offre une navigation intuitive, optimisée pour tous les supports fixes et mobiles.

### **Mashable en français avec France 24**

France 24 a lancé, le 9 mars 2016, avec le portail d'information et d'actualité technologique américain Mashable, un des médias leader sur cette cible aux États-Unis, un site commun en français afin de toucher de nouveaux publics prioritaires, notamment la jeune génération des 18-30 ans qui constitue une cible de public à conquérir (50 % des populations africaines et arabes ont moins de 25 ans), tout en permettant à FMM de progresser dans le domaine de l'innovation en profitant de savoir-faire et d'échanges de compétences. Ce partenariat comporte également un axe de syndication des contenus de France 24 en anglais qui compléteront l'offre de Mashable sur les marchés anglophones, permettant ainsi d'y développer la notoriété et l'exposition de France 24. En matière de financement, le projet a obtenu une subvention de 980 000 euros du Fonds pour l'Innovation Numérique de la Presse (dit « Fonds Google ») permettant de financer les frais de mise en œuvre et les coûts de la première année d'exploitation. Le groupe France Médias Monde, responsable éditorial, s'est doté d'une équipe dédiée au sein de France 24, pour produire des contenus. Le site se compose de contenus originaux, ainsi que d'articles issus des sites de Mashable et de France 24 spécialement adaptés aux formats d'écriture de ce nouveau site. Ces contenus reposent sur de nouveaux modes narratifs de l'information, avec l'objectif d'« inspirer, informer, divertir » la génération connectée (20/35 ans). « Le site » est particulièrement optimisé pour la consommation en mobilité et s'appuie pleinement sur l'usage des réseaux sociaux.

### **Un portail d'information à destination des populations de migrants**

Ce portail proposera des contenus accessibles en arabe, en anglais et en français. Il permettra également la mise à disposition de produits de formation en ligne notamment en matière d'apprentissage linguistique et proposera enfin des liens vers des sites institutionnels. Ce projet sera développé par FMM aux côtés de la Deutsche Welle et de l'ANSA (agence de presse italienne) et sera intégralement financé par l'Union Européenne pour son développement et son exploitation aussi longtemps que l'Union Européenne le jugera nécessaire. Ce site fonctionnera avec une équipe spécifique répartie entre les trois partenaires, avec un triumvirat de coordination éditoriale.

Des moyens sont apportés à cet objectif : 1,9 million d'euros à l'horizon 2020 (+23 %).

L'indicateur n° 4 mesure l'audience sur les environnements numériques (propres et partenaires) et sur les réseaux sociaux, ce qui permet de mesurer les performances numériques de FMM.

**Cet engagement dans le développement du numérique doit être poursuivi parce qu'il permettra à la société de suivre l'évolution et la diversification de la demande et des nouveaux usages dans la consommation des médias, parce qu'il offre des opportunités de**

---

développement et d'innovation en direction de la jeune génération, ainsi qu'une implication et une participation plus actives des usagers. France Médias Monde devra, pour réaliser cet objectif, maintenir son niveau d'exigence dans l'animation et la modération de ses réseaux sociaux. Elle devra également saisir toutes les opportunités d'une monétisation de ses audiences, afin de financer une partie de ses développements sans altérer la qualité de sa programmation.

*d) Singularité, coopérations et mutualisations*

Réaffirmer la singularité de chaque média permet de respecter la spécificité éditoriale propre à chacun au travers de formats différents et d'organisations adaptées tout en partageant une même ligne éditoriale fondée sur un socle de valeurs communes. Cette singularité permet d'être plus efficace et donc d'élargir la taille des publics ciblés, en proposant des offres complémentaires.

Réaffirmer les différences entre les trois médias n'empêche pas de travailler à la recherche d'enrichissements mutuels et de complémentarités permettant à chaque entité de pouvoir bénéficier des atouts et des expertises des autres. Le contrat a vocation à voir la montée en puissance de cette stratégie de recherche permanente de complémentarités éditoriales (émissions communes, opérations spéciales pour les grands événements, développement numériques, promotions croisées).

## **B. LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE MONDIALE DES MÉDIAS DE FRANCE MÉDIAS MONDE**

Sous ce chapitre, le contrat expose trois items : une stratégie de présence internationale adaptée aux évolutions des marchés, soutenue par des actions de marketing et de communication renforcées et la constitution par le rapprochement de CFI et de FMM d'un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement.

### **1. Une stratégie de présence internationale adaptée aux évolutions des marchés**

Un enjeu majeur pour France 24 sur la prochaine période porte sur le passage progressif vers une diffusion en HD. Tous les grands opérateurs satellitaires en Europe, en Asie, dans les Amériques, favorisent d'ores et déjà les chaînes en HD et à terme, demanderont à ce que toutes les chaînes soient diffusées dans cette norme, condition *sine qua none* pour leur référencement dans les bouquets. Ainsi, une partie de la distribution de France 24 devra passer de manière progressive et raisonnée à la Haute Définition dans des zones cibles permettant d'éviter, sur certains territoires, le risque d'un

déréférencement par certains grands opérateurs ou bien le risque d'être relégué en fin de plan de service sans aucune visibilité<sup>1</sup>.

Le contrat fixe ensuite territoire par territoire des objectifs particuliers ou généraux, en leur affectant un degré de priorité, mais sans jamais renoncer à saisir les opportunités. En Afrique, priorité est donnée à la diffusion de France 24 en français ou en anglais sur la TNT gratuite et au maintien des positions de RFI particulièrement à travers le développement du réseau des radios partenaires. Au Maghreb et au Proche-Orient, l'objectif est de maintenir les positions de France 24 et de rechercher des opportunités de diffusion de MCD. Dans les Amériques, la priorité est donnée au développement de la chaîne de France 24 en espagnol et au développement de la diffusion des radios du groupe dans leur dimension multilingue. En Asie, la priorité à l'Inde n'exclut aucune opportunité à saisir. Idem en Europe où le maintien des positions constitue le principal objectif.

**Si ce n'est l'ordre de présentation, le contrat n'affecte pas de priorité ou de préférence en faveur d'un continent ou d'une région. Il semble néanmoins sous-jacent que l'Afrique et l'Afrique du Nord-Moyen-Orient méritent une attention plus particulière, ne serait-ce qu'en raison de la situation internationale, de nos intérêts et de nos engagements.**

**En revanche, la diffusion sur le territoire national des médias de FMM est évoquée avec une extrême prudence, rappelant « la priorité au développement à l'étranger sans exclure qu'il puisse être étudié... Au regard de la saturation du réseau FM, la diffusion des médias radiophoniques pourra être envisagée prioritairement sur la radio numérique terrestre, de façon ciblée, sous réserve du respect du plan d'affaire et de l'approbation du conseil d'administration.... »** Enfin s'agissant de France 24, le contrat se borne à un état des lieux sans ouvrir aucune perspective autre que la distribution en HD.

**Votre rapporteur regrette le manque d'ambition manifeste à favoriser la diffusion sur le territoire national des médias de France Médias Monde qui constitue un recul par rapport au précédent contrat<sup>2</sup> alors que le cahier des missions et des charges de FMM a été modifié pour le permettre en 2014. Cette offre de service public constituerait, à moindre coût, un formidable outil de cohésion sociale et permettrait d'offrir une alternative en langues française et étrangères à des programmes dont les contenus ne sont pas toujours compatibles avec les valeurs de la République et qui n'ont pas pour vocation première de favoriser**

---

<sup>1</sup> Les premiers marchés sur lesquels l'offre Haute Définition de France 24 sera disponible seront l'Asie d'une part et les Amériques d'autre part au travers du lancement de la chaîne en espagnol, marchés pour lesquels la Haute Définition est réellement un atout significatif. Certains opérateurs pourront être ponctuellement livrés en norme HD (MPEG4) en France et en Europe, au gré des opportunités de marché et des évolutions réglementaires.

<sup>2</sup> Voir annexe n° 2 p. 97.

**l'intégration<sup>1</sup> ; sans compter que la diffusion de ces programmes ne pourra que contribuer à l'ouverture d'esprit de nos concitoyens sur le monde à l'heure où sont réaffirmées les ambitions internationales de la France.** Cette préconisation figurait dans l'avis rendu par votre commission sur le contrat 2013-2015 et dans les avis sur le programme 844 depuis lors<sup>2</sup>.

Les frais de diffusion et de distribution augmentent de 3,4 M€ (+13 %) à horizon 2020. Cette évolution prend principalement en compte :

- le développement de la distribution de France 24, avec notamment l'accompagnement du déploiement de la TNT en Afrique, et la recherche d'opportunités pour RFI et MCD ;
- le développement de la distribution de France 24 en HD ;
- la conséquence en termes d'amortissements des travaux à réaliser sur le site d'émission en ondes moyennes de Chypre afin de continuer à l'avenir à garantir la diffusion de MCD sur une zone de crise, stratégique pour la France.

Les indicateurs n° 5 et n°6 mesurent respectivement la pénétration de France 24 sur les offres TNT lancées en Afrique et la distribution de France 24 en haute-définition.

## **2. Le renforcement des actions de notoriété**

FMM doit également renforcer la visibilité de ses contenus dans un contexte marqué par l'abondance des offres. En effet, quelle que soit la qualité des contenus, « faire » sans « se faire connaître » auprès des publics ne suffit plus. Limitées dans le cadre du précédent contrat en raison de la priorité donnée à l'enrichissement des antennes du groupe, les dépenses en marketing/communication doivent donc être augmentées dès 2017, elles sont souvent demandées par les opérateurs en contrepartie d'une distribution sur leurs réseaux ou dans leurs bouquets de programmes.

Le renforcement des actions de communication et marketing se traduit par un effort supplémentaire significatif de FMM à horizon 2020 de 1,2 million d'euros. Toutefois, un *nota bene* rend fongible cette enveloppe avec celle des moyens supplémentaires consacrés au développement de la distribution/diffusion (3,4 M€), ceci afin de pouvoir adapter, année après année, en tant que de besoin, la répartition de ces moyens en fonction

---

<sup>1</sup> La situation de tensions entre diverses composantes de la communauté nationale rend plus que nécessaire par exemple qu'une offre de programmes en langue arabe, de service public et portant les valeurs républicaines et laïques soit proposée sur le territoire national.

<sup>2</sup> Voir Annexe n°2 p.54/55 et Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, Avances à l'audiovisuel Public p.8,25 et 38s : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>

notamment des contraintes éventuelles du marché sur le calendrier de passage de la distribution de France 24 en HD.

**Votre rapporteur avait déploré lors de l'exécution du précédent contrat que ces dépenses soient toujours les premières sacrifiées au titre des économies de fonctionnement alors qu'elles constituent un investissement qui conditionne l'audience et donc la « monétisation » des programmes<sup>1</sup>.**

**Elle se réjouit de leur mise en exergue dans le présent contrat et également dans le compte de résultat analytique prévisionnel et exprime le souhait que le financement de la stratégie marketing, important pour maintenir et développer le référencement dans les offres des distributeurs, soit conforté et sanctuarisé**

### **3. Constituer un pôle d'expertise dans le domaine de l'aide au développement des médias et par les médias (rapprochement avec CFI)**

À l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'État a décidé de rapprocher CFI de FMM. Le contrat envisage, à l'horizon 2018, **l'adossement de CFI**, organisme chargé de la coopération dans le domaine de l'audiovisuel, à France Médias Monde.

#### **Canal France International**

CFI est un opérateur public majoritairement financé par le ministère des affaires étrangères et du développement international (MAEDI), dont la subvention annuelle (inscrite sur le programme budgétaire 209 - Solidarité avec les pays en développement couvre environ 85 % de son budget. Son chiffre d'affaires est de l'ordre de 11 millions d'euros.

CFI, qui a le statut d'une société anonyme, a, depuis 2004, pour actionnaires France Télévisions (75 %) et Arte France (25 %). Ces deux entreprises publiques sont associées à la gouvernance au niveau du conseil d'administration, mais ne participent pas à son financement.

<sup>1</sup> Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, *Avances à l'audiovisuel Public* p.63: <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html> et Avis n° 110 (2014-2015) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2015, *Avances à l'audiovisuel Public* p.46 <http://www.senat.fr/rap/a14-110-10/a14-110-10.html>

Le mandat de CFI s'inscrit donc dans le cadre de la politique française d'aide publique au développement. Le MAEDI confie à CFI la mission de mettre en œuvre sa politique d'appui au développement des médias publics et privés, et plus généralement du secteur audiovisuel dans une perspective tri-média, dans les pays bénéficiaires de l'aide publique au développement. Ses objectifs demeurent la diffusion de l'information, la consolidation de la société civile et de l'Etat de droit et l'appui aux nouvelles démocraties ou « Etats fragiles ».

Les grandes orientations et priorités de la mission d'expertise confiée à CFI sont pilotées au travers d'une convention annuelle signée avec le MAEDI.

Selon les termes du contrat : *« L'Etat considère que la coopération dans le secteur des médias est stratégique pour l'influence française, la diffusion de ses modèles et de ses valeurs de pluralisme et d'Etat de droit et que dans un environnement audiovisuel fortement concurrentiel, la France doit renforcer ses instruments afin d'améliorer sa capacité d'intervention »*. Il mise sur *« un dispositif plus intégré »* qui *« permettrait d'articuler nos différents leviers d'action (diffusion et expertise médias) et estime que mieux identifiée dans les paysages audiovisuels étrangers, l'action de coopération pourra servir de levier pour promouvoir les intérêts de nos médias à vocation internationale. Le projet a pour ambition de rapprocher les forces des deux entités à l'instar des autres grands acteurs audiovisuels internationaux pour garantir la pérennité de l'activité d'aide au développement des médias en l'intégrant dans un dispositif unique et de lui donner un nouvel élan. (..). Cet ensemble reconfiguré aura vocation à travailler en étroite synergie avec de multiples acteurs, publics comme privés, français comme étrangers, et en particulier l'Institut National de l'Audiovisuel, qui développe son activité de formation à l'international, l'Agence française de développement et Expertise France. »*

L'ensemble du processus de rapprochement entre CFI et FMM devant être finalisé au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'année 2017 constituera une année transitoire pour la mise en œuvre des dispositions juridiques, sociales et financières ainsi que pour le volet immobilier.

Ce choix, plutôt que celui d'Expertise France, qui a vocation à regrouper toute l'offre d'expertise française et dispose d'une véritable compétence en matière de financement de ce type d'actions, ou de l'Institut national de l'audiovisuel, qui a une compétence reconnue en matière d'expertise et de formation, mériterait une évaluation complémentaire.

En effet, selon les termes de l'article 12 de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat dans sa rédaction issue de la loi n° 2014-773 du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, *« l'Agence française d'expertise technique internationale a vocation à rassembler au 1<sup>er</sup> janvier 2016 l'ensemble des opérateurs spécialisés de coopération technique, selon des modalités adaptées à leurs missions et statuts. Elle assure l'ensemble des fonctions transversales des opérateurs et*



comprend des départements thématiques. Elle dispose d'un fonds d'intervention pouvant prendre la forme d'un fonds de dotation »<sup>1</sup>. Cette rédaction a été introduite lors de l'examen du texte par votre commission par un amendement de notre collègue Jacques Berthou, adopté à l'unanimité sur le rapport de nos collègues Christian Cambon et Jean-Claude Peyronnet.<sup>2</sup> Il a reçu en séance publique l'accord du gouvernement<sup>3</sup>.

Dans leur rapport sur le contrat d'objectifs et de moyens d'Expertise France en juin 2016<sup>4</sup>, nos collègues Christian Cambon et Marie-Françoise Pérol-Dumont relevaient que « bien que la loi du 27 juillet 2010 ait prévu le regroupement de l'ensemble des opérateurs d'expertise à partir de 2016, plusieurs d'entre eux, dont certains sont d'une taille significative, continuent à exister parallèlement à Expertise France. Vos rapporteurs estiment qu'il n'existe pas d'objection de principe à l'achèvement de la réforme, la nouvelle agence ayant vocation à promouvoir l'expertise française dans l'ensemble des domaines. En outre, si la forte hausse du chiffre d'affaires d'Expertise France prévue pour 2016 est de nature à augmenter sa visibilité et à enclencher un cercle vertueux de croissance, cet organisme reste soumis à une forte concurrence de la part de ses homologues britannique, allemand, canadien ou encore chinois. Il reste donc nécessaire de rassembler toutes les forces de l'expertise française pour améliorer sa position dans la concurrence internationale. » Ils relevaient toutefois les difficultés techniques liées au statut de certains opérateurs et la nécessité de consolider la situation financière et sociale d'Expertise France avant de poursuivre le processus de regroupement.

**La question mérite d'être étudiée de façon plus approfondie notamment sur un plan stratégique.** Si l'objectif est de disposer d'un opérateur capable d'actionner les leviers financiers nécessaires pour mettre en place des missions en s'appuyant sur les compétences techniques qu'il sélectionne au sein des différents médias, le professionnalisme et le savoir-faire d'Expertise France s'imposent. Si l'objectif est de constituer un pôle audiovisuel d'expertise et de formation d'excellence, notamment sur le plan technique, capable d'intervenir auprès de médias en France ou à l'étranger, le choix de l'Institut national de l'audiovisuel est préférable, mais cela revient en fait à subventionner une partie de ses activités lorsqu'elles sont conduites dans le cadre de l'aide au développement.

---

1

[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=67BB717D9A5D37194CDBBBB933C7887B.tpdila07v\\_2?idArticle=LEGIARTI000029212188&cidTexte=LEGITEXT000022522643&dateTexte=20161125](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=67BB717D9A5D37194CDBBBB933C7887B.tpdila07v_2?idArticle=LEGIARTI000029212188&cidTexte=LEGITEXT000022522643&dateTexte=20161125)

<sup>2</sup> Rapport n° 490 (2013-2014) de MM. [Jean-Claude Peyronnet](#) et [Christian Cambon](#) sur le de la loi n° 2014-773 du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale <http://www.senat.fr/rap/113-490/113-490.html>

<sup>3</sup> <http://www.senat.fr/seances/s201405/s20140526/s20140526010.html>

<sup>4</sup> Rapport d'information n° 675 (2015-2016) de M. [Christian Cambon](#) et Mme [Marie-Françoise Pérol-Dumont](#) « Expertise France : 3 ans pour devenir une référence internationale » [http://www.senat.fr/rap/r15-675/r15-675\\_mono.html](http://www.senat.fr/rap/r15-675/r15-675_mono.html)

Les arguments en faveur de France Médias Monde sont fondés sur la vocation internationale de ce média et sur sa visibilité, mais la formation et l'expertise, même si elle a mené quelques actions ponctuelles, ne sont pas ses métiers<sup>1</sup>.

**L'adossement présente donc quelques risques.**

Le premier serait que, par facilité, CFI considère FMM comme son vivier naturel et mobilise principalement des journalistes et techniciens de FMM qu'il faudra remplacer, ce qui engendrera des coûts supplémentaires<sup>2</sup> et un facteur de viscosité dans le management d'une activité où l'agilité, la réactivité et la disponibilité sont des qualités essentielles.

Le second serait celui d'une interférence éventuelle entre les activités éditoriales qui supposent une grande liberté d'expression et les activités de coopération qui, dans certains cas, supposent une relation de nature diplomatique.

Le troisième serait une étanchéité imparfaite entre CFI et FMM sur le plan juridique et financier, qui conduirait de façon indirecte à faire prendre en charge les éventuels déficits de l'activité de coopération financée principalement par des subventions au titre de l'aide au développement par des ressources destinées à l'activité de production et de diffusion financée principalement par la contribution à l'audiovisuel public, et inversement. La même question se posera pour la répartition de certains coûts d'aménagement et de fonctionnement si CFI doit rejoindre le site de France Médias Monde.

Les modalités de financement de ce rapprochement et le plan d'affaires de CFI pour les prochaines années font actuellement l'objet d'une mission d'appui au rapprochement, et feront l'objet d'un avenant au contrat, dès lors que le conseil d'administration de FMM en aura approuvé les modalités.

**Les commissions parlementaires compétentes devront être saisies pour avis de cet avenant en application des dispositions de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986.**

**Sans se pencher sur l'opportunité et l'intérêt d'un tel rapprochement, votre rapporteur estime que cette activité devra être cantonnée dans une filiale et que la relation entre les deux entités doit reposer sur une convention et des outils performants de comptabilité analytique. Il convient, en effet, d'établir une étanchéité parfaite entre**

---

<sup>1</sup> L'Académie a vocation à intervenir auprès des télévisions et radios dans le monde pour apporter à leurs équipes l'expertise d'un groupe média international dans les domaines du journalisme, de l'image et de l'internet. Chaque intervention de l'Académie est construite sur mesure en fonction des besoins exprimés par les médias clients. Cette année, un important contrat pour la création d'une chaîne au Kurdistan a pesé pour 1/3 sur le total des recettes.

<sup>2</sup> FMM est déjà confronté à de réelles difficultés pour le remplacement des personnels en congé de maternité et en congé de maladie de longue durée.

**deux activités qui ne relèvent ni de la même logique, ni du même mode de financement. La contribution à l'audiovisuel public est une ressource affectée qui ne saurait, même indirectement, financer d'autres actions que celle prévue par la loi, à savoir l'activité de production et de diffusion des sociétés nationales de programme et les activités de l'Institut national de l'audiovisuel.**

### ***C. L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION ET LA MAÎTRISE DES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES***

Dans le cadre d'une société stabilisée dans son fonctionnement et qui a réformé son organisation en profondeur, il s'agit d'optimiser sa gestion, de maintenir son équilibre budgétaire et de développer les coopérations au sein de l'audiovisuel public.

#### **1. Une politique de gestion optimisée et responsable dans une démarche d'amélioration continue**

L'optimisation de la gestion passe par la prévention des risques, la maîtrise des charges de personnel et la conduite d'une politique de ressources humaines performante ainsi que par la stabilisation de la stratégie d'investissement.

##### *a) La prévention des risques*

Les efforts en matière de sécurité mis en œuvre ces dernières années devront être prolongés sous leurs différents aspects : sécurité des équipes sur le terrain, sécurité du bâtiment, sécurité des systèmes d'information et de diffusion, etc. Après le travail de cartographie des risques effectué au cours du précédent contrat, un plan de continuité de l'antenne et un plan de reprise d'activité (PRA) seront élaborés. Une attention toute particulière est portée à la sécurité des systèmes d'information et de diffusion dans un contexte où la menace de cyberattaques est toujours plus élevée. Un plan d'action visant au renforcement de la sécurité des systèmes d'information et de diffusion, sur la base des recommandations de l'ANSSI, est prévu avec des investissements portant sur la sécurisation du matériel dès 2016 et la création d'une structure de supervision permettant de gérer l'environnement de la sécurité informatique

##### *b) La gestion des ressources humaines*

L'entreprise prendra en compte **l'évolution des charges de personnel** liée au glissement de la masse salariale (GVT) dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO). Suite aux deux plans de départs volontaires qui ont contribué au rajeunissement de la pyramide des âges, aucun « effet noria » notable n'est à attendre sur la période du contrat. Ainsi, les départs à la retraite prévisionnels qui interviendront sur la période ne

concernent que 15 personnes environ d'ici à fin 2020, soit 1,1% du personnel permanent.

FMM a signé le 31 décembre 2015 un accord d'entreprise, visant à harmoniser les conditions de travail des salariés des différents médias. La politique salariale de l'entreprise s'inscrit dans ce cadre, avec notamment la résorption de disparités salariales résiduelles.

La masse salariale devrait progresser en moyenne de 1,5 % par an sur la durée du contrat passant de 137,2 millions d'euros à 147,7 en 2020<sup>1</sup>.

Le plan d'affaires est construit sur la base d'une augmentation maîtrisée des charges de personnel à objectifs constants prenant en compte : le glissement annuel habituel de la masse salariale (+ 1,5 M€ par an, soit 7,5 M€ sur la période du contrat), la mise en œuvre d'une politique de résorption de disparités salariales résiduelles (+ 0,2 M€ à compter de 2017, soit 0,8 M€ sur 2017 - 2020), et un objectif d'économie sur la masse salariale dans le cadre de la négociation de départs de collaborateurs non remplacés à hauteur de 1,0 M€ sur la période du contrat.

Des indicateurs (n° 7) permettent de suivre l'évolution des charges de personnel et leurs parts dans les charges d'exploitation qui devrait rester stable (54 %) jusqu'en 2020.

**Compte tenu de l'évolution des effectifs et des charges de personnel observée au cours du précédent contrat, leur maîtrise constitue l'une des conditions déterminantes de l'équilibre budgétaire et comptable de la société.**

Les dispositions de l'accord d'entreprise devront être appliquées et transposées dans les systèmes d'information RH. A ce titre, un outil de planification permettant notamment une gestion efficace des congés, des coûts de grille et du recours à l'emploi non permanent devra être généralisé à l'ensemble de l'entreprise. Un autre projet consiste en la mise en œuvre d'un système d'information RH (SIRH) unique et harmonisé au niveau de la société permettant de prendre en compte toutes les composantes et nouvelles règles/ processus de l'accord d'entreprise et améliorer le pilotage et le suivi des effectifs et de la masse salariale. Ce nouveau SIRH devrait être mis en œuvre en 2017. L'accord d'entreprise comprend également le déploiement, réalisé en 2016, d'une mutuelle pour tous les salariés, conformément à la loi

---

<sup>1</sup> L'évolution de ces charges de personnel sur la durée du contrat prend en compte l'impact des développements connus et dont la pérennité est assurée à travers un financement via la contribution à l'audiovisuel public (CAP), à l'instar de la participation de France 24 à la chaîne publique Franceinfo, des développements concernant les environnements numériques ou de l'équipe spécifique à Paris dans le cadre de la nouvelle offre en espagnol, sans préjudice des éventuelles modifications de périmètres pouvant intervenir (internalisations ou externalisations). En revanche, la trajectoire de charges de personnel sur 2016 - 2020 figurant dans le contrat n'intègre pas l'impact en masse salariale des développements non nécessairement pérennes et financés par des ressources spécifiques hors CAP, comme par exemple, à ce jour, le site Mashable France ou le portail mobile consacré aux migrants.

de sécurisation de l'emploi qui prévoit l'instauration d'une assurance complémentaire santé obligatoire pour toutes les entreprises à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Enfin, la lutte contre toutes les discriminations reste un axe central de la politique de gestion des ressources humaines mais aussi un engagement sur toutes les antennes du groupe. FMM s'engage de manière volontariste sur différentes thématiques : égalité entre femmes et hommes, handicap, diversité sociale et égalité des chances. Des indicateurs de suivi (n° 8) permettent de suivre la part du personnel féminin dans l'encadrement des journalistes et la part des mesures individuelles attribuée aux femmes.

### *c) La stratégie d'investissement*

Le plan d'investissement sur la période 2016-2020 vise à maintenir le périmètre d'activité de l'entreprise sans mutation importante de technologie.

Du fait du niveau important des investissements réalisés sur la période 2013 - 2015, liés principalement à la migration en haute définition (HD) des outils de production et diffusion TV, les dotations aux amortissements vont progresser sur les années 2016 - 2018, se stabiliser en 2019 et commencer à baisser à partir de 2020<sup>1</sup>.

La stabilisation de l'investissement n'interdit ni le développement technologique de l'entreprise ni l'évolution des outils et des systèmes. Tout nouveau projet d'investissement<sup>2</sup> devra toutefois s'inscrire dans le budget imparti. Il en va ainsi notamment des investissements nécessaires à la conservation des archives télévisuelles de l'INA<sup>3</sup>.

Enfin, les baux immobiliers des locaux que loue aujourd'hui FMM arrivent à échéance fin février 2021, l'entreprise devra réfléchir dès 2018 à sa stratégie immobilière future afin d'étudier les différentes solutions possibles.

## **2. La maîtrise des équilibres budgétaires**

### *a) Maîtrise des charges*

L'entreprise s'engage sur la maîtrise de ses charges et la mise en œuvre des nouveaux développements dans les enveloppes de crédits affectées.

Elle engage pour cela une démarche d'amélioration continue des outils et des processus de gestion. Afin de renforcer son expertise en matière de marchés publics et son processus d'achat, à travers la professionnalisation

---

<sup>1</sup> Voir le compte de résultat analytique prévisionnel p. 32.

<sup>2</sup> Marquage des images par l'insertion d'une signature invisible et permanente à l'intérieur des images numériques, décrochages publicitaires...

<sup>3</sup> L'archivage des contenus de RFI est déjà en cours de réalisation, l'enjeu porte sur l'archivage des contenus TV propres de France 24. Compte-tenu des obligations réglementaires et des discussions avec l'INA, l'archivage des contenus audio de MCD n'est pas envisagé à ce stade.

de la fonction, un règlement intérieur des achats, précisant notamment les dispositions applicables aux marchés inférieurs aux seuils d'appel d'offres européens, sera soumis au conseil d'administration.

Cette démarche devrait permettre de réaliser les économies nécessaires au financement des glissements inéluctables liés aux indexations annuelles des différents contrats (baux immobiliers, charges locatives, contrats de prestations techniques, etc.).

Enfin, l'entreprise s'engage dans une démarche d'amélioration continue et de transparence en matière de suivi financier : les informations régulièrement transmises aux instances de gouvernance seront complétées d'une information financière par nature de charges.

Les directions communes et moyens généraux s'inscrivent en baisse de 1,9 M€ à horizon 2020 par rapport à 2015. Leur évolution prend en compte un abandon de la taxe sur les salaires et une baisse des charges sociales dans le cadre du pacte de compétitivité intervenus dès 2016, ainsi qu'un objectif d'économies sur les frais de fonctionnement dans le cadre des appels d'offres et renégociation de contrats.

#### *b) Les ressources*

##### (1) Un apport conséquent de ressources publiques

Les ressources publiques augmentent de 23,1 millions d'euros à l'horizon 2020, soit une progression de 9,5 % par rapport à 2015, ce qui représente une augmentation moyenne annuelle de +1,9 %. Elles représentent en 2020 96 % des ressources de FMM et 96 % des ressources attendues pour financer les mesures nouvelles du contrat d'objectifs et de moyens (23,1 millions sur 24,4).

**En conséquence, la réalisation du contrat d'objectifs restera largement subordonnée au respect des engagements de l'État, notamment par le versement d'avances sur la contribution à l'audiovisuel public à la hauteur et selon le calendrier prévus ; engagement à renouveler lors de l'élaboration, de l'examen et de l'exécution des lois de finances annuelles.**

##### (2) Le développement des ressources propres

Les ressources propres progressent de 1,3 M€ en 5 ans, soit une augmentation de 15,3 % par rapport à 2015.

Les gains escomptés en matière de notoriété du fait de la redynamisation de la stratégie marketing, l'accès à la publicité de marque pour RFI, la monétisation de la présence des médias de FMM sur les réseaux sociaux, ainsi que la mise en place d'un décrochage élargi des programmes de France 24 à destination de l'Afrique permettant le développement des recettes issues des parrainages de certains magazines, rendraient possible une progression de 1,2 M€ des ressources publicitaires sur la période.

**Cet objectif représente une croissance de 30,4 %, ce qui paraît surévalué** compte tenu de la conjoncture économique mondiale, des limites du champ de commercialisation des espaces publicitaires qui s'imposent aux médias d'information et de la croissance des ressources publicitaires observée au cours de la période précédente. **Il ne pourra en tout état de cause être réalisé que si le cahier des charges de FMM est modifié dès le 1<sup>er</sup> semestre 2017 pour aligner ces dispositions sur celui de Radio France en matière de diffusion de publicité commerciale sur les antennes françaises de RFI et de MCD (y compris dans les programmes qu'elles peuvent proposer à des radios partenaires), que si sont assouplies certaines des contraintes relevées par votre rapporteur dans le précédent avis sur le programme 844<sup>1</sup>, et que soit étendue la diffusion des médias de FMM sur le territoire national.**

Enfin, un axe de développement porte sur la diversification des ressources et la recherche de financements auprès de bailleurs internationaux. C'est le cas avec le projet de portail d'information à destination des migrants qui est financé intégralement par une subvention de la Commission européenne. Ce faisant, lorsqu'ils financent des projets spécifiques hors contrat, ces apports n'ont aucun effet sur l'équilibre budgétaire de l'exécution du contrat, ce qui limite l'ambition à une progression réaliste de + 3,5 % sur la période.

Un indicateur (n° 9) mesure l'évolution des ressources propres (hors subventions européennes).

(3) La coopération au sein du service public de l'audiovisuel

Enfin le contrat liste classiquement les actions de coopération qui pourront être menées avec des partenaires du secteur public de l'audiovisuel et avec l'AFP et, plus particulièrement, les chantiers qui font l'objet d'une réflexion dans le cadre du comité stratégique de l'audiovisuel public. A noter l'annonce de négociations spécifiques avec l'INA, qui au-delà de l'archivage des contenus télévisuels de FMM porteront aussi sur l'utilisation des infrastructures de l'INA dans le cadre de la construction du plan de reprise d'activité (PRA) de FMM.

**Votre rapporteur souscrit naturellement à ces démarches si elles peuvent conduire à la réalisation de véritables économies de gestion et de synergie profitable à chacune des entités.** Elles ne doivent pas avoir pour but de soutenir les activités déficitaires de telle ou telle entreprise en augmentant les charges des autres. Jusqu'à maintenant, la seule démarche visible de cette coopération est la chaîne d'information continue sur laquelle des réserves ont été formulées dans la mesure où elle présente davantage un risque d'augmentation des charges que de réelles économies.

---

<sup>1</sup> Avis n° 166 (2015-2016) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam et M. Philippe Esnol sur le projet de loi de Finances pour 2016, *Avances à l'audiovisuel Public* p. 37 et 38 : <http://www.senat.fr/rap/a15-166-10/a15-166-10.html>

**D. LE COMPTE DE RÉSULTAT ANALYTIQUE**

Un compte de résultat analytique prévisionnel 2016-2020 synthétise les grandes évolutions décrites ci-dessus :

(montants en millions d'euros)	2016 REEL	2016 BUDGET CA	2017 COM	2018 COM	2019 COM	2020 COM	Evolution 2015 - 2020 M€ % fav/(défav)	
<b>PRODUITS</b>	<b>252,4</b>	<b>254,6</b>	<b>260,9</b>	<b>269,3</b>	<b>272,9</b>	<b>275,1</b>	<b>22,7</b>	<b>9,0%</b>
Dotations publiques	242,0	244,0	251,5	259,7	263,1	265,1	23,1	9,5%
Subvention	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Contribution à l'audiovisuel public	242,0	244,0	251,5	259,7	263,1	265,1	23,1	
Ressources propres	8,7	9,2	9,4	9,6	9,8	10,0	1,3	15,3%
Publicité / parrainage	3,8	4,3	4,5	4,6	4,8	4,9	1,2	30,4%
Diversification et autres ressources propres	4,9	4,9	4,9	5,0	5,0	5,1	0,2	3,5%
Autres produits d'exploitation (reprises subv invest) <sup>(1)</sup>	1,7	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	(1,7)	
<b>CHARGES</b>	<b>(252,8)</b>	<b>(254,6)</b>	<b>(260,6)</b>	<b>(269,0)</b>	<b>(272,6)</b>	<b>(274,8)</b>	<b>(22,0)</b>	<b>8,7%</b>
Coût des grilles de programmes	(170,6)	(174,7)	(176,2)	(178,6)	(180,5)	(180,6)	(10,0)	5,9%
Rédactions	(113,2)	(115,5)	(116,2)	(117,3)	(118,3)	(119,4)	(6,2)	5,5%
- RFI	(50,9)	(52,0)	(52,4)	(52,9)	(53,4)	(53,9)	(3,0)	5,9%
- France 24	(55,1)	(56,0)	(56,4)	(56,8)	(57,3)	(57,8)	(2,7)	5,0%
- MCD	(7,2)	(7,4)	(7,5)	(7,6)	(7,6)	(7,7)	(0,5)	6,8%
Coûts Techniques (DTSI)	(57,4)	(59,2)	(60,0)	(61,4)	(62,2)	(61,3)	(3,8)	6,7%
Développement nouvelle offre en espagnol	0,0	0,0	(2,9)	(7,3)	(7,3)	(7,3)	(7,3)	NA
Environnements numériques	(8,1)	(8,5)	(8,9)	(9,3)	(9,7)	(9,9)	(1,9)	23,0%
Frais de diffusion / distribution (coûts directs)	(26,3)	(26,9)	(27,3)	(27,7)	(28,6)	(29,7)	(3,4)	13,0%
Renforcement communication / marketing	(3,7)	(3,3)	(3,6)	(3,8)	(4,2)	(4,9)	(1,2)	32,6%
Directions communes et moyens généraux	(44,1)	(41,1)	(41,6)	(42,1)	(42,2)	(42,3)	1,9	-4,2%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(0,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,8</b>	
<b>AUTRES RESULTATS</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,8)</b>	
<b>RESULTAT NET</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,0)</b>	
MASSE SALARIALE <sup>(2) (3)</sup>	(137,2)	(138,5)	(141,5)	(143,8)	(145,8)	(147,7)	(10,5)	7,7%
DOTATION AMORTISSEMENTS (autofinancés) <sup>(2)</sup>	(5,4)	(6,9)	(8,3)	(9,6)	(10,2)	(8,9)	(3,5)	64,0%

(1) Dans un souci de plus grande lisibilité et de meilleure cohérence, à partir de 2017, les reprises de subvention d'investissement de France 24 sont désormais compensées avec les amortissements qu'elles financent (donc sans impact sur le résultat). Cependant, ni le budget 2016, ni le réel 2015, n'ont été retraités en conséquence afin de rester fidèle à ce qui a été présenté lors des conseil d'administration du 15/12/15 et du 20/04/16.

(2) Les dépenses consolidées sur ces deux lignes liées à la masse salariale et aux amortissements sont également réparties sur les différentes lignes de charges du compte de résultat analytique.

(3) La trajectoire de masse salariale prend en compte l'impact en masse salariale des développements de FMM connus au jour de la signature du contrat et dont la pérennité est assurée à travers un financement via la CAP (participation de France 24 à la chaîne franceinfo, environnements numériques, équipe basée à Paris dans le cadre de la nouvelle offre en espagnol). En revanche, l'impact en masse salariale des développements non nécessairement pérennes (site Mashable France et portail consacré aux migrants) n'est pas pris en compte dans la trajectoire de masse salariale.

PS : le budget de masse salariale pour 2016 reste identique à celui qui a été présenté au conseil d'administration du 15.12.15. Cependant, afin de le comparer avec l'évolution de la masse salariale sur 2017 - 2020 sur des bases comparables, il conviendrait de :



- majorer ce budget pour 2016 afin de prendre en compte l'impact en masse salariale de la participation de France 24 à la chaîne Franceinfo (+ 0,4 M€) et des développements numériques (+ 0,3 M€), ces deux éléments n'ayant pas été intégrés dans le budget de masse salariale 2016 présenté au conseil d'administration du 15.12.15.

- minorer le budget de masse salariale présenté au conseil d'administration du 15.12.15 de 0,5 M€ lié à l'impact en masse salariale du site Mashable France inclus dans le budget initial, mais exclu du périmètre de suivi du contrat.

Le compte de résultat analytique est assorti de quelques précisions méthodologiques<sup>1</sup>:

Le compte de résultat analytique prévisionnel apporte des précisions intéressantes dans la mesure où il isole le projet de diffusion de France 24 en espagnol, ce qui permettra de suivre sa montée en puissance, alors que les charges des différentes chaînes de France 24, en français, en anglais et en arabe ne font pas l'objet d'une présentation analytique. Pour celle-ci le coût des rédactions fait l'objet d'une présentation globale pour France 24 et les autres coûts (coûts techniques, frais de diffusion...) ne sont pas isolés des charges de cette nature pour l'ensemble du groupe. Cette présentation permettra de suivre l'affectation des financements au projet et évaluer la pertinence des prévisions effectuées. **Votre rapporteur souhaite qu'elle soit maintenue durant la durée du contrat ou à défaut qu'une présentation spécifique du financement du projet par nature de dépenses soit publiée dans le PAP ou transmise, chaque année, aux commissions parlementaires, dans les réponses aux questionnaires budgétaires. Il restera à préciser également comment seront articulées les relations entre France 24 et sa filiale colombienne qui portera sa rédaction délocalisée et quels seront les coûts remontés dans le compte de résultat analytique. France 24 achètera-t-elle les sujets à sa filiale ? Comblera-t-elle son déficit éventuel par une subvention d'équilibre ?**

Le compte de résultat analytique prévisionnel distingue le financement des actions de marketing et de communication des coûts généraux. **Votre rapporteur se félicite de cette décision qui répond partiellement à son souhait de « sanctuarisation » de ces dépenses<sup>2</sup>.**

Le compte de résultat analytique montre une concentration de l'effort de financement par les ressources publiques en 2017 (+7,5 millions d'euros) et 2018 (+ 8,2 millions d'euros), ce qui représente plus des 2/3 de l'évolution à réaliser d'ici 2020 et correspond à l'évolution du besoin de financement avec notamment l'impact du projet de France 24 en espagnol (+ 2,9 millions d'euros en 2017 et + 4,4 millions d'euros supplémentaires en 2018).

\*

\* \*

---

<sup>1</sup> Voir annexe n° 1 p. 81.

<sup>2</sup> Voir supra p. 22.

Sous réserve de ces observations, le contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde s'inscrit dans la logique de développement d'un groupe qui a retrouvé stabilité, équilibre et dynamisme.

Dans la situation actuelle des finances publiques et des priorités nationales, il est difficile d'envisager, à ce stade, un développement beaucoup plus ambitieux.

Cette perspective reste néanmoins souhaitable compte tenu des efforts réalisés par d'autres Etats et de l'évolution inquiétante de certains groupes non étatiques, parfois à vocation terroriste, qui déploient dans l'univers numérique une politique d'influence extrêmement dangereuse, qu'il convient de contrebattre.

---

## EXAMEN EN COMMISSION

**Réunie le 16 novembre 2016 sous la présidence de M. Jean-Pierre Raffarin, président, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées entend la communication de Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur, et examine le projet d'avis de la commission sur le contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 entre l'Etat et France Médias Monde.**

**Mme Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteur.** - Nous sommes saisis du projet de contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde, société nationale de programme en charge de diffuser à l'international des programmes d'information radiophoniques, télévisuels et multimédia en langues française et étrangères, à travers trois marques : France 24, RFI et MCD.

Ce contrat, qui couvre la période 2016-2020, nous arrive bien tard. Le gouvernement avait semble-t-il besoin de disposer d'une vision d'ensemble du secteur public de l'audiovisuel, après le renouvellement des directions de Radio France et de France-Télévisions pour présenter ce texte. Je souhaiterais, à l'avenir, que ces contrats nous soient soumis avant le début du premier exercice comptable de la période visée. En revanche, sa durée passe de 3 à 5 ans, ce qui permettra à l'entreprise de conduire son développement avec des perspectives claires. C'est un point positif.

Votre commission avait donné un avis favorable à l'unanimité au contrat 2013-2015 en l'assortissant de quelques réserves. La société a réalisé la quasi-totalité des objectifs, tout en préservant l'équilibre des comptes, dégageant même des moyens pour entamer, sur ses fonds propres, le passage à la diffusion en haute définition. Après cette phase de consolidation, de développement de l'offre éditoriale et d'excellentes performances des médias numériques, le nouveau contrat consacre une nouvelle étape.

Le lancement de France 24 en espagnol en constitue le principal enjeu. Dans un budget nécessairement contraint, la diffusion en Amérique latine, aux côtés des signaux francophones et anglophones, de 6 heures quotidiennes, complétées de programmes en français ou en anglais, est un objectif raisonnable, tout comme le choix d'une rédaction implantée à Bogota, d'une synergie avec RFI en espagnol et son réseau de radio partenaires et sa déclinaison sur les environnements numériques. Je propose simplement que la commission rappelle son attachement à une forme d'équilibre selon lequel tout développement en langue étrangère appelle un effort en faveur du maintien des positions des programmes en français et leur mise en synergie. C'est bien le cas dans ce projet.

Le deuxième projet est la participation de France 24 à la chaîne publique d'information « franceinfotv » diffusée depuis le mois de

---

septembre sur le TNT. Tant qu'elle n'implique pas un effort financier ou un engagement juridique, cette participation est acceptable, même si, personnellement, je suis réservée sur ce projet piloté par France Télévisions. Je propose d'assortir notre acquiescement des garde-fous nécessaires. En précisant que, en cas d'évolution sur ces points, un avenant devra être soumis aux commissions parlementaires.

Le troisième axe d'effort porte sur le développement numérique. Il s'agit de maintenir, développer et valoriser l'excellence de la position acquise.

La vocation de la société est de porter une stratégie mondiale de diffusion. Je vous propose néanmoins d'exprimer le souhait que l'Afrique, où les luttes d'influence s'intensifient, reste, comme le Maghreb, une zone prioritaire, notamment par la présence de France 24 sur la TNT, qui doit être activement soutenue par notre diplomatie, par le développement de l'offre radiophonique et télévisuelle, à travers des syndications de chaînes partenaires et par l'organisation de décrochages de contenus de France 24 à destination de l'Afrique ; perspective, de mon point de vue, trop discrètement évoquée dans le texte.

Mon grand regret, dans ce document, est le manque d'ambition à favoriser la diffusion sur le territoire national des médias de France Médias Monde. Cette offre de service public constituerait, à moindre coût, un formidable outil de cohésion sociale et permettrait d'offrir une alternative en langues française et étrangères à des programmes dont les contenus ne sont pas toujours compatibles avec les valeurs de la République et qui n'ont pas pour vocation première de favoriser l'intégration ; sans compter que la diffusion de ces programmes ne pourra que contribuer à l'ouverture d'esprit de nos concitoyens sur le monde à l'heure où sont réaffirmées les ambitions internationales de la France. Cette préconisation figurait dans l'avis rendu sur le contrat 2013-2015 et dans les avis de la Commission sur le programme 844 depuis lors. La Commission pourrait demander que cette vocation soit affirmée plus explicitement.

Le contrat envisage, à l'horizon 2018, l'adossement de CFI, organisme chargé de la coopération dans le domaine de l'audiovisuel, à France Médias Monde, conséquence du désengagement du ministère des affaires étrangères. Ce choix, plutôt qu'à Expertise France qui a vocation à regrouper toute l'offre d'expertise française et dispose d'une véritable compétence en matière de financement de ce type d'actions ou à l'Institut national de l'audiovisuel qui a une compétence reconnue en matière d'expertise et de formation, mériterait une évaluation complémentaire. Je propose que nous indiquions nos réserves. *A minima*, il conviendrait que cette activité soit cantonnée dans une filiale et que son financement repose sur des subventions du ministère des affaires étrangères au titre de l'aide au développement ou d'autres contributeurs internationaux et sur des ressources propres. Il ne saurait être envisageable que des ressources de la

---

redevance financent l'aide au développement et réciproquement. Si cet adossement intervient, il faudra procéder par avenant et votre commission devra en être saisie.

S'agissant des moyens, nous avons souhaité dans notre précédent avis que l'Etat s'attache à récompenser l'efficacité de la gestion d'un opérateur vertueux. Pour une fois, et c'est une bonne chose, l'efficacité est gratifiée positivement par une progression de la dotation de la contribution à l'audiovisuel public de 9,5% sur la durée du contrat (+23,1 millions d'euros).

Il reste que la réalisation du contrat restera subordonnée :

- au respect des engagements de l'Etat, à la hauteur et selon le calendrier prévus ;

- à la réalisation des objectifs de ressources propres, modestes en valeur absolue, très ambitieux en valeur relative (+30,4% pour la publicité et le parrainage). À cet égard, il serait souhaitable que le cahier des charges de FMM soit révisé pour que RFI puisse diffuser de la publicité commerciale sur ses antennes en France ;

- à la maîtrise de sa masse salariale dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise conclu le 31 décembre 2015 ;

- et à la réalisation d'économies de fonctionnement dont on mesure la difficulté compte tenu des efforts passés.

Sous réserve de ces observations, je vous propose d'adopter l'avis dont le texte vous a été distribué.

*La Commission adopte à l'unanimité le texte de l'avis sur le contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 entre l'Etat et France Médias Monde<sup>1</sup>. Il fera l'objet d'une publication sous forme d'un rapport d'information.*

---

<sup>1</sup> Voir supra p. 5.



**ANNEXE 1**  
**PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE**  
**FRANCE MÉDIAS MONDE 2016-2020**

---

**CONTRAT D'OBJECTIFS**  
**ET DE MOYENS**

entre l'État et France Médias Monde

---

**2016 - 2020**



FRANCE  
MÉDIAS  
MONDE

# SOMMAIRE

PRÉAMBULE.....	p.3
<b>1</b> L'ADAPTATION DES OFFRES ÉDITORIALES A LA DIVERSITÉ DES PUBLICS .....	p.4
A - Consolider et développer l'offre de programmes de RFI, France 24 et MCD.....	p.5
B - Poursuivre la conquête du numérique .....	p.9
C - Affirmer la singularité de chaque média tout en favorisant les mutualisations.....	p.12
<b>2</b> LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE MONDIALE DES MÉDIAS DE FRANCE MÉDIAS MONDE .....	p.14
A - Adapter la stratégie de présence internationale aux évolutions des marchés.....	p.15
B - Faire savoir.....	p. 20
C - Constituer un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement.....	p.21
<b>3</b> L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION ET LA MAITRISE DES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES.....	p.22
A - Conduire une politique de gestion optimisée et responsable dans une démarche d'amélioration continue.....	p.23
B - Maitriser les équilibres budgétaires .....	p.26
C - Développer les coopérations au sein de l'audiovisuel public .....	p.27
ANNEXES.....	p.28
Plan d'affaires (compte de résultat et note d'accompagnement).....	p.29
Indicateurs (synthèse et méthodologie des indicateurs présentés).....	p.33



---

## PRÉAMBULE

---

Au moment où le Contrat d'Objectifs et de Moyens 2016-2020 est signé entre France Médias Monde et l'Etat, la nouvelle donne nationale et internationale a radicalement et durablement modifié le contexte dans lequel la société nationale de programmes évolue. Dans un monde de plus en plus troublé par la violence et la montée du terrorisme, par une crise migratoire de grande ampleur et de nouveaux enjeux pour l'Europe, les médias de FMM ont, plus que jamais, un rôle crucial à jouer pour relayer et promouvoir les idées et les valeurs de la France dans le monde.

Cette situation géopolitique incite de nombreux Etats à développer leur stratégie d'influence et à renforcer leurs moyens dans un paysage audiovisuel mondial marqué par une compétition de plus en plus forte dans laquelle FMM doit être plus que jamais présent.

\*\*\*

C'est dans ce contexte nouveau que le présent COM s'inscrit et poursuit la stratégie du COM 2013-2015 qui a permis un accroissement significatif des résultats d'audience à travers le monde. Chaque semaine, en 2015, France 24 a rassemblé 50,9 millions de téléspectateurs (+22% par rapport à 2012), RFI a enregistré 40 millions d'auditeurs (+15% par rapport à 2012) et Monte Carlo Doualiya 7,3 millions (+9% par rapport à 2012). Les trois médias du groupe comptent en moyenne mensuelle, en 2015, 29,4 millions de visites sur leur sites numériques (soit une augmentation de 65% par rapport à 2012) et rassemblent 24,6 millions d'abonnés sur Facebook (+46%) et 10,4 millions sur Twitter (+97%).

Dans le cadre du COM 2016-2020, la stratégie de France Médias Monde repose sur **plusieurs grands objectifs** qui ont pour but de préserver et de développer la place qu'occupent RFI, MCD et France 24 dans le concert des médias internationaux.

La stratégie de France Médias Monde vise tout d'abord à **consolider et à développer les contenus de ses médias, télévision, radio, et plus que jamais, numérique**. Le lancement d'une chaîne en espagnol pour France 24, en collaboration avec RFI, constitue un défi ambitieux. En outre, FMM poursuivra **le développement de sa présence mondiale sur tous les supports** en renforçant les actions de notoriété et en s'adaptant aux évolutions des marchés, notamment le passage à la TNT en Afrique et le passage ciblé et progressif vers la Haute Définition (Europe, Golfe, Asie, Amériques). Enfin, les objectifs en matière de gestion s'inscriront dans le cadre **d'une politique d'optimisation de son organisation afin de l'adapter toujours mieux aux enjeux de l'entreprise dans le respect de ses équilibres budgétaires**.

# 1 L'ADAPTATION DES OFFRES ÉDITORIALES A LA DIVERSITÉ DES PUBLICS

France Médias Monde évolue dans un environnement en pleine mutation marqué à la fois par les bouleversements induits par la révolution numérique et par une intensification de la concurrence de la part des grands médias internationaux.

Dans ce contexte, le rôle de France Médias Monde comme relais des valeurs françaises de liberté, d'égalité, de respect de l'Autre et de laïcité n'a jamais paru aussi nécessaire.

La stratégie mise en œuvre pendant la période couverte par le précédent COM consistant à enrichir l'offre des programmes des trois médias de FMM sera poursuivie.

Par ailleurs, de nouveaux projets éditoriaux structurants seront développés pour élargir les publics des médias de France Médias Monde :

- ✓ le lancement d'une chaîne France 24 en espagnol permettant la conquête de nouveaux publics autour d'un projet reposant sur les complémentarités entre France 24 et RFI sur l'ensemble des supports (TV, radio et numérique) ;
- ✓ la contribution de France 24 à Franceinfo., la nouvelle offre nationale publique d'information en continu, fruit d'un partenariat entre France Télévisions, Radio France, FMM et l'INA.

## ***(A. Consolider et développer les programmes de RFI, France 24 et MCD)***

En outre, ces dernières années ont fait basculer l'audiovisuel dans l'univers du numérique. La stratégie éditoriale des trois médias doit continuer à fortement privilégier la diversification des canaux de diffusion ainsi que le développement de contenus adaptés aux nouveaux usages et aux nouveaux publics. Le numérique constitue un axe prioritaire du COM.

## ***(B. Poursuivre la conquête du numérique)***

Enfin, tout en réaffirmant la singularité de chaque média, la stratégie de transversalité entre les médias sera poursuivie car la recherche permanente de complémentarités permet de bénéficier des atouts et des expertises de chaque entité dans une démarche d'enrichissements mutuels et de maîtrise des coûts.

## ***(C. Affirmer la singularité de chaque média tout en favorisant les coopérations et les mutualisations)***

---

## A. CONSOLIDER ET DÉVELOPPER L'OFFRE DE PROGRAMMES DE RFI, FRANCE 24 ET MCD

---

### 1. Pérenniser la richesse de l'offre éditoriale de France Médias Monde

#### □ Autour d'un socle de valeurs communes et d'engagements partagés

Les valeurs de la **démocratie** et des **droits humains** sont au cœur du projet éditorial des trois médias qui proposent des programmes porteurs de sens défendant la liberté, l'égalité, le respect de l'Autre et la laïcité.

Avec plus de 120 millions de personnes touchées chaque semaine en linéaire et sur le numérique fin 2015, les médias de France Médias Monde constituent un outil essentiel du rayonnement de la France.

Cette approche sera poursuivie dans le cadre du COM, autour **de grands engagements éditoriaux**.

■ Les différentes antennes poursuivront leurs actions en matière d'**éducation aux médias**, avec des programmes tels que « *Info/Intox* » sur France 24. Elles s'attacheront à lutter contre les préjugés et en faveur de la cohésion sociale, en traitant de la réalité des quartiers populaires avec, par exemple, l'émission « *Pas2Quartier* ».

■ RFI continuera de jouer son rôle de **média d'éducation populaire** avec notamment le développement du site *RFI Savoirs*.

■ FMM jouera pleinement son rôle de passerelles entre les cultures et les peuples et poursuivra son **engagement citoyen** avec le portail d'information à destination des migrants ou encore le « *RFI Challenge App Afrique* ». (cf. partie 1.B).

■ Les **engagements européens** de France Médias Monde vont se poursuivre et s'intensifier sur la période au travers des dizaines de rendez-vous hebdomadaires qui permettent de décrypter, expliciter, illustrer l'Europe et débattre avec ceux qui la font à Bruxelles et à Strasbourg, mais aussi avec ceux qui la vivent au quotidien.

■ Le groupe confirme également son engagement en faveur de **l'égalité entre femmes et hommes** dans ses programmes comme dans la gestion de ses ressources humaines. Les médias continueront à

favoriser la représentation des femmes dans leurs différents programmes, dans une démarche d'amélioration continue en lien avec le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel. Enfin, il s'agit d'une préoccupation transverse qui se concrétise dans les engagements sociétaux de l'entreprise (cf. partie 3.A).

■ De même, les efforts se poursuivront pour refléter toujours davantage **la diversité** sociale et culturelle du monde sur les antennes.

■ **L'accessibilité** des programmes sera encore renforcée sur la période du présent COM avec le lancement d'un nouveau journal télévisé sous-titré pour les sourds et malentendants qui viendra s'ajouter au dispositif existant (deux journaux sous-titrés ont déjà été lancés en 2015). (cf. partie 3.A).

■ France Médias Monde a, enfin, pour ambition de poursuivre et renforcer sa vocation à **découvrir et promouvoir des talents dans différents domaines**. La musique est ainsi un axe fort, notamment chez RFI, qui cultive une expertise en la matière depuis de nombreuses années (lancement du site RFI Musique en 2016) ainsi que dans les domaines du théâtre, du sport et du journalisme de terrain avec plusieurs prix et bourses qui seront renouvelés sur la période.

□ **Autour d'une stratégie axée sur le multilinguisme et la recherche de proximité avec le public**

La stratégie de multilinguisme, menée avec succès par France Médias Monde, permet d'aller au-delà de la famille francophone et de s'ouvrir toujours plus à de nouveaux auditoires en parlant leur langue dans **une démarche de proximité**. La portée des messages en langues locales est indéniable et permet de relayer les messages et les valeurs de la France et de la francophonie dans les zones où l'accès à une information indépendante est parfois limité.

Les rédactions en langues de France Médias Monde assurent ainsi une mission de service public à l'échelle mondiale à l'égard de leurs auditeurs, téléspectateurs et internautes. C'est le cas des **13 langues de RFI** (anglais, khmer, chinois, espagnol, haoussa, kiswahili, persan, portugais, brésilien, roumain, russe, vietnamien et depuis le 19 octobre 2015, mandingue), de **France 24 en anglais** ainsi que de **MCD et de France 24 en arabe**. A ce titre, MCD, dont la ligne éditoriale est universaliste et laïque, est la seule radio française arabophone qui émet dans tout le monde arabe. Les programmes de MCD ainsi que ceux de France 24 en arabe sont une contribution précieuse pour faire entendre le point de vue de la France et fournir une information indépendante dans des zones instables.

Par ailleurs, une nouvelle capacité technique sera développée dans le cadre du COM qui pourra permettre à France 24 d'organiser des décrochages de contenus à destination de l'Afrique.

□ **Autour de la même exigence de qualité des programmes**

Lors de son précédent COM, l'entreprise a fait le choix stratégique de renforcer ses rédactions pour développer son offre de programmes. Cette stratégie a permis une hausse importante des audiences, qu'elles soient linéaires ou sur le numérique. Pour tirer pleinement profit de l'enrichissement des grilles de France 24, RFI et MCD, FMM doit désormais accompagner ces développements de nouvelles offres numériques et d'actions renforcées en matière de marketing et de distribution.

**Le COM 2016-2020 aura pour objectif de pérenniser la richesse des grilles en consolidant les moyens des rédactions**, dans le respect de la trajectoire financière du COM. Pour la bonne information des instances de gouvernance, la structure des grilles ainsi que les coûts y afférents seront présentés au moins une fois par an au Conseil d'Administration.

## 2. Développer de nouveaux contenus éditoriaux

□ **Lancer France 24 en espagnol, en collaboration avec RFI**

Dans sa démarche de conquête de nouveaux publics, France Médias Monde lancera, à l'automne 2017, à destination de l'Amérique latine, la déclinaison de France 24 en langue espagnole en collaboration avec RFI.

■ **Elargir l'audience de France 24 et de RFI en Amérique latine**

Déjà diffusée sur les cinq continents en français, en anglais et en arabe, France 24 en lançant une version espagnole pourra enfin s'adresser aux téléspectateurs d'Amérique latine, particulièrement francophiles, souvent non francophones, et qui portent un grand intérêt à la France, à sa vision différenciée du monde, mais aussi à sa culture et à son art de vivre. Ce lancement permettra à France 24 de se doter d'une quatrième langue, commune à la grande majorité de tout un continent (y compris au Brésil où l'espagnol est la deuxième langue, mais aussi aux Etats-Unis), comptant 500 millions de locuteurs dans le monde et qui est l'une des plus utilisées sur Internet et les réseaux sociaux.

France 24 diffusera à destination de l'Amérique latine un troisième signal à côté des signaux francophone et anglophone déjà présents et proposera une **offre de 6 heures quotidiennes en espagnol**, complétée par ses programmes en français ou en anglais. Les six heures de programmes en espagnol s'articuleront autour de 2 heures le matin et 4 heures le soir. Ce dispositif a l'avantage de toucher le cœur de l'audience dans l'ensemble des pays couverts et de permettre une présence plus pertinente aux grands carrefours horaires. De plus, compte tenu du décalage horaire avec Paris, ce schéma horaire permet de s'appuyer plus encore sur la production réalisée à Paris et de favoriser ainsi les mutualisations.

L'offre éditoriale portera un regard français à la fois sur l'actualité internationale, mais aussi sur les sujets régionaux. Cette **proximité avec le continent** et cette **ouverture sur le monde** s'inscriront dans une très grande réactivité avec des journaux diffusés à l'heure et la demi-heure. Les magazines référents existants sur les chaînes en français, en anglais et en arabe seront également proposés aux téléspectateurs hispanophones après adaptation en langue espagnole pour permettre recul et analyse.

La diffusion de France 24 en espagnol profitera notamment des accords de distribution déjà noués pour les chaînes en français et en anglais en Amérique latine mais devra également pouvoir s'appuyer sur **l'extension de son réseau de distribution**. Une fois la diffusion primaire assurée par un satellite de couverture, il faudra convaincre les opérateurs un par un de reprendre la chaîne.

Cette nouvelle offre lui permettra aussi d'y développer sa présence avec le soutien, en termes de notoriété et de communication, du réseau FM et des 400 radios partenaires de RFI en espagnol dans la zone.

- Un modèle d'organisation innovant reposant sur les complémentarités radio -TV- numérique

Le développement de France 24 en espagnol s'appuiera sur une organisation novatrice qui capitalisera sur les compétences et les savoir-faire télé, radio et environnements numériques du groupe France Médias Monde. La chaîne disposera d'une **rédaction implantée en Amérique latine, à Bogota**, composée d'une équipe multinationale, avec le soutien d'un large réseau de correspondants répartis sur tout le continent. Cette organisation permet de développer des contenus de proximité à travers une rédaction régionale.

Par ailleurs, les possibilités de collaboration avec l'AFP seront explorées.

Sur le plan technique, il est prévu d'avoir recours à une prestation externe locale qui pourrait assurer l'ensemble des tâches techniques, comme le fait le prestataire de FMM à Paris (production, post-production, exploitation...).

L'équipe localisée à Bogota travaillera en lien avec une autre **équipe basée à Paris**, chargée des contenus « France » et « International », qui bénéficiera des moyens de France 24 déployés à Paris ainsi que de l'expertise de la rédaction de RFI en espagnol, véritable atout pour la réussite du projet. Ainsi, des coproductions hebdomadaires, également diffusées sur la radio, seront réalisées avec RFI autour de grandes émissions emblématiques de débats d'idées, d'analyse de l'actualité et du sport et d'entretiens.

Enfin, France 24 en espagnol sera déclinée dans les **environnements numériques** (site Internet, applications mobiles, réseaux sociaux...) pour une plus grande accessibilité et pour favoriser l'interactivité avec ses publics. Une cellule spécifique de la rédaction délocalisée sera, quant à elle, notamment en charge d'animer et promouvoir les environnements numériques de France 24 et de RFI en espagnol. Dans le respect de l'identité des marques et compte tenu de la notoriété de chacun des deux médias, il apparaît essentiel que la nouvelle offre de France 24 en espagnol propose un site propre à la marque de France 24. Pour autant, les deux sites développeront des synergies entre eux dans la mesure où ils partageront la même infrastructure technique, à l'instar de l'ensemble des environnements numériques de FMM.

**Participer activement à franceinfo:**

France Médias Monde est associée à franceinfo; la nouvelle offre publique nationale d'information qui s'inscrit dans la cadre d'un projet fédérateur regroupant quatre partenaires de l'audiovisuel public (France Télévisions, Radio France, FMM et l'INA). Ce projet a, avant tout, vocation à valoriser l'expertise de chacun des partenaires pour constituer une offre globale d'information, chaque participant y apportant son savoir-faire afin de créer une nouvelle dynamique propre au service public.

La chaîne fournit plus de 25% du volume horaire de diffusion sur 24 heures; ce qui fait d'elle un partenaire essentiel de la chaîne. Cette participation passe, pour l'essentiel, par la reprise du signal de France 24 en français la nuit, la production de modules spécifiquement conçus pour la chaîne nationale (3 Journaux du Monde quotidiens multidiffusés), 5 duplex ou triplex quotidiens, la reprise de modules hebdomadaires des « Observateurs » et de « Ligne Directe », la possibilité de reprise de

l'antenne de France 24 en cas d'éditions spéciales internationales, ainsi que des passerelles en matière d'offres numériques.

La participation de France 24 à cette nouvelle offre permet d'élargir la présence de la chaîne en France, d'améliorer sa visibilité et d'obtenir ainsi un vrai gain de notoriété utile au statut international de France 24.

La participation de France Médias Monde à ce projet s'inscrit dans le cadre du renforcement des coopérations au sein du service public audiovisuel. Le dispositif retenu dans la convention qui a été signée entre France Médias Monde et France Télévisions repose sur le principe d'un échange équilibré sur le plan économique qui ne pèse pas sur le budget de l'entreprise et donc sur les missions internationales du groupe.

## B. POURSUIVRE LA CONQUÊTE DU NUMÉRIQUE

---

La révolution numérique n'est pas une simple évolution technologique mais un changement de paradigme qui vient modifier les attentes et les usages des publics mais aussi la conception des contenus éditoriaux et l'organisation du travail. France Médias Monde doit se distinguer dans l'univers numérique en se positionnant de manière innovante tout en conservant la rigueur et l'exigence qui guident son traitement de l'information.

Compte-tenu de l'évolution quasi-permanente de l'univers du numérique, marqué par des innovations qui bouleversent constamment le marché et les usages des publics, l'entreprise se fixe de grands axes stratégiques de développement dans ce domaine. Cependant, les modalités concrètes de mise en œuvre pourront être modifiées, tout au long de la période, en fonction de l'évolution du marché.

Dans le respect de l'identité de ses médias, les objectifs du COM pour France Médias Monde viseront à :

### 1. Renforcer l'offre numérique existante

Si le précédent COM a permis une refonte complète de l'ensemble des environnements numériques de France Médias Monde, il est crucial de constamment se renouveler en matière numérique dans un univers qui impose de s'adapter toujours plus rapidement.



Par conséquent, **l'ensemble des offres numériques des médias de France Médias Monde feront l'objet**, tout au long de la période, **d'évolutions spécifiques**, tant pour les sites web fixes que mobiles ainsi que pour les applications (iOs, Android...). L'évolution des environnements numériques se fera dans le cadre des budgets impartis dans la mesure où les processus de développement techniques seront optimisés sur la période afin de faire évoluer les sites plus rapidement et de manière moins coûteuse au travers de l'adoption d'une méthode agile. Cette évolution devra se faire dans la perspective de recherche permanente d'une bonne lisibilité et de la meilleure accessibilité possible de son offre numérique pour les différents publics auxquels elle est destinée.

A cela s'ajoute également sur la période du COM **la refonte des outils d'édition** destinés aux journalistes avec pour objectif de proposer des outils plus adaptés aux modes de production d'aujourd'hui (mobilité, plateformes sociales...).

**2. Développer la mise à disposition des contenus à travers l'ensemble des plateformes numériques existantes et notamment les environnements partenaires les plus attractifs en terme de fréquentation (réseaux sociaux)**

Lors de la période précédente, outre les succès enregistrés sur ses environnements numériques propres qui ont tous fait l'objet d'une refonte complète, la stratégie de France Médias Monde a consisté à privilégier l'exposition des contenus sur les environnements extérieurs, que ce soit les réseaux sociaux, les sites partenaires, les applications, Youtube, etc...

Cette **stratégie de diversification des canaux de diffusion** a permis un fort accroissement des audiences numériques. A titre d'illustration, en 2015, sur un total de 36,5 millions de vidéos vues, 30 millions de vidéos France 24 (moyenne mensuelle) ont été visionnées sur les plateformes partenaires (YouTube et Facebook principalement).

Le COM a pour ambition de pérenniser cette stratégie numérique dont les résultats sont en forte croissance, en favorisant toujours plus l'exposition des contenus de FMM sur des environnements numériques partenaires, afin d'aller chercher les audiences, là où elles se trouvent, ce qui permet de maximiser l'exposition des médias.

Dans ce cadre, **l'animation et la modération des réseaux sociaux** de FMM sont des axes majeurs de développement. Tout d'abord, la modération sur les réseaux sociaux est un impératif pour éviter les débordements. En effet, l'accroissement des audiences sur les réseaux sociaux s'accompagne d'une nouvelle problématique : en cas de forte actualité, le déferlement de messages haineux est désormais

une donnée que le service public se doit impérativement de maîtriser. La capacité de FMM à contrôler les réseaux sociaux par la modération doit être renforcée dans le cadre du présent COM.

D'autre part, il est indispensable de renforcer les actions des médias de FMM en matière d'animation des réseaux sociaux afin de favoriser les liens avec les différentes communautés.

Enfin, compte-tenu de l'accroissement des audiences de FMM grâce notamment à la diversification des canaux de diffusion, une **stratégie de monétisation** sera développée pour l'ensemble des environnements numériques externes (notamment les réseaux sociaux) sur lesquels FMM propose des contenus.

### 3. Proposer des contenus novateurs de qualité adaptées aux nouveaux usages du numérique

Afin de permettre cette accessibilité sur différentes plateformes, souvent en mobilité, les contenus produits pour le numérique doivent s'adapter aux nouveaux usages. Ces contenus numériques doivent être courts et réactifs. Même si le recours à l'image et à la vidéo constituent un atout majeur, FMM mettra également l'accent sur les développements portant sur l'ensemble des contenus sonores dont l'utilisation est en forte augmentation (podcast, délinéarisation...)

La stratégie numérique vise donc à systématiser et augmenter en volume les **nouvelles formes d'écriture et leur mise en forme**. Dans la continuité des expérimentations déjà menées en 2015 et en 2016, toutes les nouvelles formes d'écriture dont par exemple, la vidéographie, le dessin animé d'actualité, et tout ce qui est englobé par le terme générique de « vidéo mobile », seront largement développés sur la période à venir.

Pour permettre le développement de ces nouveaux contenus, une organisation en mode projet sera privilégiée mobilisant les différentes structures concernées par ces évolutions (rédactions linéaires, radio comme télévisuelles, rédactions web, direction technique et direction des environnements numériques...) et des projets pilotes seront développés, en recherchant les complémentarités et les synergies. Il s'agit d'être agile dans la façon de produire des contenus, sans s'inscrire dans des processus trop complexes car les modes de consultation de l'information sur les environnements numériques évoluant rapidement, nécessitent de la réactivité.

#### 4. Réaffirmer la mission de service public de France Médias Monde dans l'univers du numérique

France Médias Monde doit se distinguer dans l'univers foisonnant du numérique et faire valoir les valeurs qui sont celles d'un groupe de médias de service public.

##### ■ L'engagement en faveur de la jeune génération

Les médias de FMM réaffirment, tout d'abord, leur rôle et leur engagement à destination de la jeune génération (18-35 ans) qui constitue plus de 50% de la population dans certaines zones visées prioritairement par FMM (Afrique, Monde Arabe...).

> **Tout d'abord, RFI est un média d'éducation populaire.** Ainsi, le site **RFI Savoirs**, qui consiste à mettre à disposition du public et plus particulièrement des jeunes, la richesse des contenus de RFI pour à la fois apprendre le français mais aussi accéder aux savoirs en français, sera développé sur la période à venir notamment à travers des partenariats avec des institutions référentes tels que ceux déjà engagés avec l'Institut français, les alliances françaises, l'OIF, l'IRD, le CLEMI, le CNED...

> **De même, France 24 a engagé un partenariat avec le site américain Mashable, particulièrement populaire auprès des jeunes générations, ce qui permet, là aussi, d'aller à la rencontre des 18-35 ans.** Lancé en avril 2016, le site Mashable en français piloté par FMM permet aussi de progresser dans le domaine de l'innovation en profitant d'échanges de savoir-faire avec des partenaires aux compétences complémentaires à celles de France Médias Monde. A son lancement, le projet a bénéficié du fonds pour l'Innovation Numérique de la Presse mais la pérennisation du site dépendra du développement de ses audiences et de leur monétisation.

##### ■ L'engagement en matière d'internet citoyen

Le groupe développe également des initiatives numériques consacrées aux actions solidaires et/ou d'intérêt général (aide aux projets, information de proximité...), souvent en lien avec la société civile.

> C'est le cas du « **RFI Challenge App Afrique** » qui vise à stimuler l'innovation numérique dans le domaine de la santé en Afrique. Cette initiative qui a rencontré un large succès lors de sa première édition a vocation à être renouvelée et éventuellement élargie à d'autres domaines, comme l'éducation ou l'agriculture.

> L'engagement en matière d'internet citoyen passe également par les « **Observateurs** ». Le site web créé il y a neuf ans par France 24, recueille via internet des contenus « amateurs » (photos, vidéos et témoignages), vérifiés et validés par les rédactions de la chaîne et qui permettent de comprendre l'actualité internationale à travers les yeux de ceux qui en sont les témoins. C'est d'ailleurs sur ce concept des Observateurs que s'adosse en partie le projet de plateforme d'information à destination des migrants (voir ci-après).

De plus, une déclinaison spécifique intitulée « **Les Observateurs s'engagent** » est lancée en 2016 avec pour objectif de mettre en avant les initiatives citoyennes d'abord dans les domaines de l'environnement et du développement durable mais aussi sociétal et économique. Ces initiatives sont portées par des internautes du monde entier dans une démarche d'internet citoyen, puis relayées sur le site par les observateurs de France 24.

> Le lancement d'un **portail d'information à destination des migrants** s'inscrit aussi dans cette perspective d'internet citoyen puisqu'il vise à proposer des contenus accessibles en arabe, en anglais et en français aux populations de migrants, pour les informer régulièrement.

Le site sera alimenté par de l'information générale d'actualité et s'appuiera sur le réseau des Observateurs de France 24 et le réseau des blogueurs de la Deutsche Welle, permettant de faire remonter des témoignages. Il permettra également la mise à disposition de produits de formation en ligne notamment en matière d'apprentissage linguistique et proposera enfin des liens vers des sites institutionnels. Il s'agit essentiellement de reprises d'éléments produits mais également de la production d'éléments spécifiques.

Ce projet sera développé par FMM aux côtés de la Deutsche Welle et de l'ANSA (agence de presse italienne) et sera intégralement financé par l'Union Européenne pour son développement et son exploitation aussi longtemps que l'Union Européenne le jugera nécessaire.

Ce site fonctionnera avec une équipe spécifique répartie entre les trois partenaires, avec un triumvirat de coordination éditoriale.

---

## C. AFFIRMER LA SINGULARITÉ DE CHAQUE MÉDIA TOUT EN FAVORISANT LES COOPÉRATIONS ET LES MUTUALISATIONS

---

Dans le cadre stratégique du précédent COM 2013-2015, France Médias Monde a trouvé un point d'équilibre entre l'affirmation de la singularité de ses médias qui permet de maximiser les audiences et la mutualisation de certaines de ses activités à travers des directions communes qui permet une économie de moyens.

### 1. Affirmer la singularité de chaque média

Réaffirmer la singularité de chaque média permet de respecter la spécificité éditoriale propre à chacun au travers de formats différents et d'organisations adaptées tout en partageant une même ligne éditoriale fondée sur un socle de valeurs communes. Cette singularité des médias permet d'être plus efficace et donc d'élargir la taille des publics ciblés, en proposant des offres complémentaires en termes:

- de médias (la radio ne s'écoute pas au même moment que la télévision ne se regarde),
- de formats (généraliste pour MCD, d'actualité pour RFI, tout info pour France 24)
- et de langues (quinze au total).

Il paraîtrait, en effet, contreproductif que les publics aient l'impression d'avoir épuisé l'intérêt d'un média en écoutant ou en regardant l'autre.

Toutefois, réaffirmer les différences entre les trois médias n'empêche pas de travailler ensemble à la recherche d'enrichissements mutuels et de complémentarités permettant à chaque entité de pouvoir bénéficier des atouts et des expertises des autres.

---

## 2. Favoriser les mutualisations

- La mutualisation des activités passe, en premier lieu, par l'existence de fonctions support communes, permettant de gagner en efficacité dans le cadre de l'entreprise unique, de capitaliser sur la puissance du groupe au bénéfice de chaque média et de réaliser d'importantes économies de moyens.

**La période du précédent COM a également permis la mise en place de nombreuses initiatives en matière de transversalité éditoriale** à l'instar, par exemple, du renforcement de l'antenne anglophone de RFI à travers la reprise de programmes en anglais de France 24 ou encore la diffusion d'émissions de France 24 en arabe sur MCD . De plus, certaines émissions sont également réalisées conjointement par deux médias du groupe (par exemple : « *Ici l'Europe* », co-produit par RFI et France 24). A cela s'ajoutent les interventions croisées des journalistes ou encore des correspondants et des envoyés spéciaux sur les différentes antennes du groupe en fonction des besoins des rédactions et à chaque fois que l'information l'exige.

Outre les mutualisations au niveau de leurs infrastructures techniques, les environnements numériques sont, eux aussi, le terrain d'expérimentations et de projets en matière de transversalité à travers des dossiers interactifs communs, des liens croisés, des partages de vidéos de France 24 sous-titrées pour les environnements numériques en langues de RFI...

- **Le présent COM a vocation à voir la montée en puissance de cette stratégie de recherche permanente de complémentarités éditoriales au service de l'enrichissement des antennes et dans le respect des identités de chaque média.**

La recherche de complémentarité éditoriale sur le plan linguistique sera poursuivie notamment à travers le projet de chaîne en espagnol (cf. supra).

A cela s'ajoute **le développement d'émissions communes**, à l'instar du **lancement d'une émission politique hebdomadaire** co-produite par RFI et par France 24 à la rentrée 2016. En outre, **les opérations spéciales autour des grands événements français ou internationaux** feront l'objet de dispositifs communs (par exemple, les élections présidentielles américaine en 2016 et française en 2017).

Cette démarche de mutualisations sera également développée dans **l'univers du numérique** (modération, continuité de service, vidéo mobile...).

Une attention particulière sera portée au **développement des promotions croisées** : En effet, les médias de FMM sont les premiers vecteurs de communication du groupe et le développement de campagnes croisées sur le linéaire mais également sur les environnements numériques est un vecteur essentiel de communication qui permet à chacun des médias de voir son image de marque mondiale à la fois préservée et renforcée.

Enfin, la nouvelle capacité technique d'organiser des décrochages de contenus à destination de l'Afrique pour France 24 permettra de proposer des coproductions avec RFI sur le signal de la chaîne d'information internationale.

## 2 LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE MONDIALE DES MÉDIAS DE FRANCE MÉDIAS MONDE

La stratégie de développement de la présence dans le monde initiée dans le cadre du précédent COM doit se poursuivre sur la période à venir, en s'appuyant sur l'ensemble des supports, classiques mais aussi numériques.

Les années à venir sont déterminantes en matière d'évolution technologique et France Médias Monde ne doit pas rater les virages majeurs que sont le passage à la TNT en Afrique ou le passage vers la Haute Définition en Europe, dans les pays du Golfe mais aussi en Asie et dans les Amériques. L'approche stratégique doit enfin prendre en compte la place de France Médias Monde en France avec des projets de diffusion ciblée sur le territoire national.

### **(A. Adapter la stratégie de présence internationale à l'évolution des marchés)**

Les actions de communication et de marketing sont aujourd'hui indispensables à l'acquisition de la notoriété, sans laquelle les positions des médias de France Médias Monde risquent d'être fragilisées partout dans le monde.

### **(B. Faire savoir)**

Au-delà de la mission d'influence exercée par l'audiovisuel extérieur, la France développe également à travers Canal France International (CFI) une compétence reconnue de coopération en matière de médias.

Dans un environnement médiatique concurrentiel, marqué par des évolutions technologiques constantes, la France doit pouvoir s'appuyer sur un dispositif intégré, efficace et lisible, lui permettant de mobiliser, de façon cohérente et réactive, différents métiers (diffusion, expertise, formation), à l'instar de ses grands partenaires européens.

Dans ce contexte, la décision a été prise de rapprocher CFI de FMM.

### **(C. Constituer un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement)**



## A. ADAPTER LA STRATÉGIE DE PRÉSENCE INTERNATIONALE AUX ÉVOLUTIONS DES MARCHÉS

---

La stratégie de distribution mise en œuvre lors du précédent COM a permis aux médias de FMM de très fortement développer leur présence mondiale. Ainsi, la distribution de France 24 s'établit fin 2015 à 315 millions de foyers, en hausse de 53% par rapport à 2012. Pour la radio, RFI qui dispose du premier réseau FM au monde a encore renforcé son maillage avec 158 émetteurs FM et sa diffusion en numérique a été optimisée. Enfin, MCD a poursuivi son développement pour être plus accessible dans plusieurs pays.

### 1. L'enjeu de la Haute Définition (HD) pour France 24 (Europe, Golfe, Asie, Amériques)

Un enjeu majeur pour France 24 sur la prochaine période porte sur le passage progressif vers une diffusion en HD.

Tous les grands opérateurs satellitaires en Europe, en Asie, dans les Amériques favorisent d'ores et déjà les chaînes en HD et à terme, ils demanderont à ce que toutes les chaînes soient diffusées dans cette norme, condition sine qua none pour leur référencement dans les bouquets. Ainsi, une partie de la distribution de France 24 devra passer de manière progressive et raisonnée à la Haute Définition dans des zones cibles permettant d'éviter sur certains territoires le risque d'un déréférencement par certains grands opérateurs ou bien le risque d'être relégué en fin de plan de service sans aucune visibilité.

Les premiers marchés sur lesquels l'offre Haute Définition de France 24 sera disponible seront l'Asie d'une part et les Amériques d'autre part au travers du lancement de la chaîne en espagnol, marchés pour lesquels la Haute Définition est réellement un atout significatif. Certains opérateurs pourront être ponctuellement livrés en norme HD (MPEG4) en France et en Europe, au gré des opportunités de marché et des évolutions réglementaires.

L'enveloppe budgétaire liée au passage en HD sera mobilisée en tant que de besoin, en fonction des contraintes et opportunités du marché. La politique de développement de la distribution en HD fera l'objet d'une information régulière au Conseil d'Administration.

## 2. L'Afrique

Le renforcement de la présence de France 24 sur la TNT et le maintien des positions de RFI

L'Afrique sub-saharienne est une zone d'influence traditionnelle pour France 24 et RFI. Les deux médias bénéficient sur cette zone de très bons scores d'audience, qui les positionnent comme des acteurs majeurs de la région. L'enjeu du présent COM est de maintenir cette position dominante dans un contexte d'élargissement et d'ouverture du marché. France 24 doit ainsi accompagner le mouvement de transition numérique en Afrique en obtenant une présence significative sur les réseaux TNT.

En outre, un des outils à la disposition de France Médias Monde pour maintenir et développer sa présence en Afrique sera, sans conteste, le développement de l'accessibilité des langues vernaculaires de RFI.

### ■ L'enjeu du passage à la TNT pour France 24

En Afrique sub-saharienne, France 24 est diffusée sur l'ensemble des plateformes et l'enjeu est aujourd'hui de maintenir cette position dominante dans le contexte du passage à la TNT de l'ensemble des pays africains.

France 24 a ainsi pour objectif sur la période de développer sa présence sur les bouquets TNT payants et gratuits.

- France 24 est déjà référencée sur plusieurs bouquets **TNT payants**. Ces efforts de référencement, qu'il convient de poursuivre sur la période, n'impliquent pas de coûts de distribution excessifs, à l'exception des coûts marketing, nécessaires afin que France 24 parvienne à émerger au milieu d'offres très riches et à éviter d'être déréférencée.
- L'enjeu TNT en Afrique porte donc principalement sur la **TNT gratuite**. Dans le cadre de l'extinction de l'analogique, les bouquets de TNT gratuite sont amenés à se développer et à toucher de larges audiences. France 24 doit se positionner sur ces offres mais les places sont limitées, souvent réservés aux acteurs locaux et les coûts de référencement élevés. France 24 doit s'engager dans cette compétition pour obtenir des places sur la TNT africaine comme le font déjà ses concurrents. L'Etat apportera son soutien si nécessaire à FMM dans ses

demandes d'obtention de fréquences, tout en veillant à la bonne articulation avec la stratégie de diffusion de TV5Monde.

#### ■ **Le maintien des positions de RFI en Afrique**

En ce qui concerne RFI, la radio reste un média incontournable en Afrique. Sa diffusion se fait à travers un maillage de 115 relais FM, une diffusion en ondes courtes qui permet de toucher les zones rurales mais aussi des partenariats avec près de 300 radios partenaires qui permettent d'être exposé de manière locale. Le COM vise à maintenir cette présence sur la zone Afrique avec une attention particulière accordée au **développement du réseau de radios partenaires** tant pour le français que pour les différentes langues de RFI.

En outre, le maintien de l'influence passe également par une démarche de proximité, qui permet de se rapprocher des publics au travers des **offres en langues vernaculaires**. RFI propose ainsi des contenus à destination de l'Afrique non francophone en langue haoussa depuis Lagos et en langue swahili depuis Dar Es Salam ainsi qu'en portugais à destination de l'Afrique lusophone et en anglais à destination de l'Afrique anglophone.

Dans le cadre du précédent COM, une nouvelle offre en langue mandingue est venue compléter ce dispositif. En outre, l'offre de RFI en anglais a été développée grâce à des synergies avec France 24 en anglais. Cette stratégie de proximité se poursuivra, sans moyen supplémentaire, dans le cadre du présent COM. Des efforts en matière de communication et de marketing seront mis en œuvre sur la période afin d'accroître la notoriété et les reprises de ces offres, et donc leur audience.

### 3. Le Maghreb et le Proche et Moyen-Orient

#### Le maintien des positions de France 24 et la recherche d'opportunités pour MCD

L'Afrique du Nord – Moyen-Orient regroupe des zones hétérogènes avec des enjeux différents pour les médias de France Médias Monde.

#### ■ **Le maintien des positions de France 24**

Pour France 24, l'enjeu est de maintenir ses positions au Maghreb et au Proche et Moyen-Orient sans investissement supplémentaire en matière de coût de distribution. La chaîne est diffusée en « free to air » au Proche et au Moyen-Orient et sa pénétration du marché est aujourd'hui optimale. Des efforts marketing pourront cependant être réalisés pour permettre de maintenir, voire d'augmenter les

résultats d'audience et de notoriété. Des actions de coopération et des partenariats pourront également être engagés.

#### ■ La recherche d'opportunités pour MCD

Quant à MCD, le Proche et Moyen-Orient est sa zone traditionnelle d'influence où la radio est toutefois confrontée à l'explosion d'une concurrence exacerbée.

En outre, la diffusion de MCD sur les réseaux FM peut être physiquement menacée dans les zones de guerre (Syrie, Irak, Libye).

Sur la période, des efforts pourraient être faits selon les opportunités, avec notamment le développement de la radio en **Egypte**, pays clé de la zone ou encore en **Arabie Saoudite** et au **Soudan** étant donné le contexte géopolitique de la région.

Une attention particulière sera également accordée aux évolutions du paysage médiatique au Maghreb, dans l'espoir que les règlementations en vigueur évoluent dans un sens qui rendent possible l'obtention de fréquences FM pour MCD mais aussi pour RFI.

#### 4. Les Amériques

##### Un développement à travers France 24 en espagnol

#### ■ Le développement de France 24 dans les Amériques

Le lancement de **France 24 en espagnol permettra de développer la présence de la chaîne en Amérique latine ainsi qu'en Amérique du Nord** auprès des communautés hispanophones, et cela à travers l'enveloppe budgétaire dégagée spécifiquement pour ce projet par l'Etat. Les efforts de France 24 se concentreront d'abord sur les 8 principaux pays d'Amérique latine qui représentent 90% du marché cible de la chaîne en espagnol, et passeront notamment par la recherche d'agents capables de démultiplier sur le terrain les efforts des équipes de distribution interne de FMM auprès des 25 principaux opérateurs de télévision payante détenant 84% du marché télévisuel.

**Aux Etats-Unis**, face au coût très élevé d'une distribution globale sur le continent nord-américain, **seules certaines villes seront ciblées** en fonction des opportunités financières qui seront trouvées. La présence de France 24 s'est d'ores et déjà élargie avec des reprises à Washington, New York, Philadelphie, San Francisco et Los Angeles. Mais chacune de ces situations peut être soumise à des évolutions imprévisibles. Ainsi, la mise aux enchères de fréquences hertziennes utilisées par la télévision au bénéfice des télécommunications en Californie devrait mécaniquement entraîner l'arrêt de

la diffusion hertzienne de France 24 à San Francisco. Cependant, l'évolution de la consommation des contenus sur d'autres supports que la télévision doit amener FMM à continuer de tisser des **partenariats avec des acteurs clés**, de type MSN, Google...

#### ■ Le développement de RFI et MCD dans les Amériques

La **forte présence et la notoriété de RFI en Amérique latine** à travers les 400 radios partenaires et ses 13 relais FM seront maintenues et développées dans le cadre du budget imparti et grâce à la participation de RFI au projet France 24 en espagnol (renforcement des programmes avec des coproductions et présence accrue sur les réseaux sociaux).

En ce qui concerne l'Amérique du Nord, fort du succès des **applications audiotel** de RFI et de MCD, il est prévu de continuer à développer cette offre portant principalement sur les contenus linguistiques de la radio à destination des diasporas implantées aux Etats Unis.

#### 5. L'Asie

Des développements ciblés dans cette zone de conquête (priorité à l'Inde et prise d'opportunités)

L'Asie reste une terre de conquête. L'enjeu est de développer la distribution et la notoriété de France 24 et de RFI même si de nombreux obstacles subsistent ; qu'ils soient politiques comme en Chine ou économiques avec des coûts très élevés comme au Japon. Il convient donc d'adopter une stratégie différenciée en fonction des zones et des opportunités.

#### ■ Le développement ciblé de France 24 en Asie

Compte-tenu des coûts d'entrée très élevés sur les marchés asiatiques, France 24 doit restreindre le nombre de ses cibles, en se concentrant en premier lieu sur **l'Inde**. La chaîne s'efforcera d'y conforter ses nouvelles parts de marché qui sont très encourageantes dans ce pays, mais menacées en raison d'un renchérissement brutal des coûts imposés par la principale plateforme indienne.

Dans le cadre du budget imparti, en cas d'opportunités, des actions pourront néanmoins être entreprises comme par exemple au **Vietnam** où France 24 vient d'être autorisée à négocier sa distribution et qui permet d'accéder à un marché de 13 millions de foyers accédant à la télévision payante ou bien encore en **Thaïlande et sa zone géographique limitrophe**. La **Chine**, au contraire,

reste un marché fermé ; les demandes répétées de licences de diffusion des versions anglaise et française de France 24 sont et seront cependant régulièrement formulées avec un soutien politique et diplomatique fort.

Enfin, deux marchés essentiels restent à conquérir pour France 24 : La **Corée** et le **Japon**. Avec la mise à disposition du signal HD de France 24 en anglais qui constitue un prérequis, FMM dispose des éléments nécessaires pour obtenir à terme une présence, aujourd'hui difficilement envisageable en raison des coûts de distribution souvent élevés, dans ces deux pays.

#### ■ Le développement de RFI au Cambodge

Tout comme RFI România, l'antenne de **RFI en khmer** a fait l'objet d'une relance lors du précédent COM passant à 13 heures de diffusion quotidienne. Il conviendra de maintenir et d'accompagner la puissante progression de ses audiences linéaires et numériques dans les années à venir.

## 6. L'Europe Le maintien des positions

L'Europe constitue un enjeu politique, économique et culturel important pour les médias de France Médias Monde qui contribuent à l'esprit européen en véhiculant une image de la France et des valeurs françaises.

Pour RFI et France 24, peuvent être distingués :

- d'une part, **l'Union européenne** qui reste une zone privilégiée où France Médias Monde doit sécuriser ses positions que ce soit sur les relais FM et les plateformes numériques pour la radio, ou sur les offres des câblo-opérateurs pour la TV, étant entendu que l'enjeu du passage à la HD sera déterminant.
- D'autre part, **l'Europe orientale** avec une attention particulière portée notamment à la Russie et aux minorités russophones dans les pays limitrophes.

#### ■ Le maintien des positions de France 24 et prise d'opportunités

Pour France 24, la stratégie consiste à maintenir les positions et à prendre en compte le passage vers la haute définition (voir ci-avant). La **notoriété** de la chaîne continuera à être développée au travers d'efforts en matière de marketing/ communication (voir B.). **L'Allemagne** et les **Pays-Bas** sont toutefois des marchés sur lesquels France 24 doit renforcer sa présence en fonction des opportunités

qui se présenteront et dans le cadre du budget imparti, tandis que les évolutions réglementaires en **Russie** peuvent à tout moment remettre en cause les conditions de distribution de la chaîne. La présence de France 24 en anglais est complétée par l'offre de la rédaction russophone de RFI dont un module vidéo quotidien est diffusé sur une télévision nationale.

#### ■ Le maintien des positions de RFI

En ce qui concerne RFI, la radio est diffusée en Europe par satellite, sur 17 relais FM et par les médias numériques. La stratégie du COM vise à **optimiser les positions de RFI**, en veillant aux opportunités qui pourraient se présenter.

La Roumanie reste un pays prioritaire pour la radio où sa filiale **RFI România** enregistre de très beaux succès d'audience, suite à sa relance dans le cadre du précédent COM alors que l'année croisée France – Roumanie annoncée pour 2018, sera l'occasion de valoriser le rôle de ce média qui a fêté ses 25 ans en 2015.

## 7. La France

### Le renforcement de la présence ciblée des médias

#### ■ La présence de RFI et de MCD en France

La mission prioritaire de France Médias Monde demeure la diffusion et le développement de ses antennes à l'étranger, mais cela n'exclut pas que puisse être étudiée la diffusion en France de MCD et de RFI. En effet, des millions de personnes vivant sur le territoire national recherchent quotidiennement, du fait de leurs origines, de leurs cultures ou de leurs centres d'intérêt, sur des médias radio, télé et internet étrangers des informations sur certaines zones géographiques.

En tout état de cause, au regard de la saturation du réseau FM dans les grandes agglomérations françaises, la diffusion des médias radiophoniques de FMM pourra être envisagée prioritairement sur la **Radio Numérique Terrestre**, de façon ciblée, sous réserve du respect du plan d'affaires et de l'approbation du Conseil d'Administration.

#### ■ La présence de France 24 en France

France 24 est déjà diffusée sur le territoire national sur les offres câble, satellite et ADSL ainsi que depuis 2014 sur la TNT en Ile de France.

La **participation à la chaîne publique nationale d'information** dont France 24 est partenaire permet d'élargir cette présence TNT en français, à certains horaires et notamment la nuit, sur l'ensemble du territoire.

## B. FAIRE-SAVOIR

---

Quelle que soit la qualité des contenus, « faire » sans se faire connaître auprès des publics ne suffit plus.

Limitées dans le cadre du précédent COM en raison du choix qui a été fait par la société de renforcer son cœur de mission, à savoir les programmes en français et en langues étrangères, les actions de marketing / communication verront leurs moyens accrus sur la période 2016-2020, dans le respect des équilibres budgétaires du COM.

Les opérations de marketing sont en effet nécessaires à l'acquisition de la notoriété, notoriété qui est elle-même le préalable du maintien des audiences des trois médias qui doivent faire face à une concurrence de plus en plus forte d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers importants.

La stratégie marketing se déclinera en fonction des spécificités et des enjeux propres aux zones cibles de France Médias Monde :

- **Dans les zones de consolidation** (Afrique, monde arabe), l'objectif sera de maintenir les performances des médias de FMM et les opérations de communication seront calibrées en fonction des niveaux de notoriété et d'audience déjà atteints.
- **Dans les zones de développement**, notamment l'Europe, des actions au cas par cas seront menées. Les pays européens sont, en effet, complexes à approcher en matière de communication compte tenu du morcellement linguistique, du nombre d'opérateurs en présence et de la très forte concurrence. Toutefois, le groupe saisira les opportunités de communication sur la période afin d'accroître la notoriété et l'audience dans cette zone.
- **Dans les zones de conquête** (Amériques et Asie), le marketing vise à accompagner les grands lancements stratégiques. Ce sera le cas pour l'Amérique latine avec le lancement de France 24 en espagnol, mais aussi en Asie avec le lancement attendu de la chaîne au Vietnam, par exemple.



France Médias Monde mettra en œuvre des actions de communication stratégiques dont elle veillera systématiquement à maîtriser les coûts (publicité, événementiel, relations presse, partenariats...). En outre, sur le modèle des opérations menées ces dernières années dans le Maghreb, en Afrique ou en Europe avec la délocalisation de plusieurs émissions (TV ou radio) ou plus récemment l'opération de délocalisation réussie menée à Dakar (Sénégal) pour le lancement du « RFI Challenge App Afrique », la période du COM doit permettre d'aller à la rencontre des publics en renouvelant des **opérations de délocalisation**.

Outre les actions de marketing communication « classiques », ces capacités doivent également être appréhendées sous **l'angle numérique**.

L'offre pléthorique et en expansion sur le numérique nécessite, en effet, un investissement croissant des médias afin d'assurer la visibilité de l'offre de FMM. Les actions marketing menées en ce sens auront pour objectif le référencement des contenus, la promotion des offres sur tous les supports (mobiles, applications, plateformes vidéos, réseaux sociaux, sites partenaires, ...) et cela dans les 15 langues de FMM.

## C. CONSTITUER UN PÔLE D'EXPERTISE MÉDIA DANS LE DOMAINE DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

---

La coopération dans le secteur des médias est stratégique pour l'influence française, la diffusion de ses modèles et de ses valeurs de pluralisme et d'Etat de droit.

Dans un environnement audiovisuel fortement concurrentiel, la France doit renforcer ses instruments afin d'améliorer sa capacité d'intervention. Un dispositif plus intégré permettra d'articuler nos différents leviers d'action (diffusion et expertise médias). Mieux identifiée dans les paysages audiovisuels étrangers, l'action de coopération pourra servir de levier pour promouvoir les intérêts de nos médias à vocation internationale.

A l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'Etat a engagé un projet de rapprochement de CFI avec FMM, dont les caractéristiques précises seront arrêtées d'ici la fin de l'année 2016. Le

projet de rapprochement s'inscrit dans le cadre d'une structure spécifique et de financements distincts de la trajectoire de l'actuel COM.

Ce projet a pour ambition de rapprocher les forces des deux entités à l'instar des autres grands acteurs audiovisuels internationaux pour garantir la pérennité de l'activité d'aide au développement des médias en l'intégrant dans un dispositif unique et de lui donner un nouvel élan.

Cet ensemble reconfiguré aura vocation à travailler en étroite synergie avec de multiples acteurs, publics comme privés, français comme étrangers, et en particulier l'Institut National de l'Audiovisuel, qui développe son activité de formation à l'international, l'Agence française de développement et Expertise France.

L'objectif est que le processus de rapprochement entre CFI et FMM soit finalisé en 2018.

*→ Les modalités de financement de ce rapprochement et le plan d'affaires de CFI pour les prochaines années font actuellement l'objet d'une mission d'appui au rapprochement, et feront l'objet d'un avenant au COM dès lors que le CA de FMM en aura approuvé les modalités.*

## **3** L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION ET LA MAÎTRISE DES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES

Le précédent COM a permis de construire une société stabilisée dans son fonctionnement et de réformer en profondeur son organisation tout en respectant ses équilibres financiers. Les enjeux de la prochaine période visent à développer une politique de gestion optimisée et adaptée à la stratégie de l'entreprise.

Dans un contexte de recrudescence des risques, le renforcement de la sécurité des personnes sur le terrain comme au siège est prioritaire. L'enjeu est désormais également de renforcer la sécurité des systèmes d'information et de diffusion.

En outre, suite à la signature de l'accord d'entreprise, les enjeux RH sont au cœur de la politique de gestion avec en premier lieu la mise en œuvre de l'accord d'entreprise signé le 31 décembre 2015 et le déploiement d'un nouveau Système d'Information de gestion Ressources Humaines (SIRH) commun harmonisé.

Il convient également de rappeler que du fait de la nature de son activité, la plupart des objectifs supplémentaires pour la société ont un impact sur ses effectifs. C'est notamment le cas de la participation de France 24 à la chaîne d'information nationale publique, du portail d'information à destination des migrants, de la chaîne en espagnol, etc. Toutefois, en ce qui concerne l'évolution de la masse salariale et des ETP, l'entreprise sera particulièrement vigilante à leur trajectoire et en assurera un suivi régulier devant ses instances de gouvernance.

Enfin, une attention toute particulière sera portée aux enjeux liés à l'égalité entre les femmes et les hommes et à la diversité.

### **(A. Conduire une politique de gestion optimisée et responsable dans une démarche d'amélioration continue)**

Le développement de l'entreprise doit, par ailleurs, continuer à s'inscrire dans le respect des équilibres budgétaires à travers la maîtrise des charges et le développement des ressources propres.

### **(B. Maîtriser les équilibres budgétaires)**

Enfin, un objectif est de renforcer la coopération et de favoriser les synergies entre les sociétés de l'audiovisuel public.

### **(C. Développer les coopérations au sein de l'audiovisuel public)**

## A. CONDUIRE UNE POLITIQUE DE GESTION OPTIMISÉE ET RESPONSABLE DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

### 1. Faire face à la recrudescence des risques

Les enjeux de sécurité et de prévention des risques ont toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. Aujourd'hui, le niveau de vigilance est redoublé compte tenu des menaces toujours plus importantes qui existent.

A l'aune des événements tragiques liés aux attentats de 2015 en France, France Médias Monde a déjà renforcé la sécurité de son bâtiment et ces efforts doivent se prolonger dans le cadre du présent COM. De plus, la sécurité des équipes de journalistes et techniciens envoyées sur le terrain a été renforcée dès 2014 avec la création d'un poste de responsable de la sécurité des équipes sur le terrain, des procédures spécifiques et la mise en place d'un stage sécurité. La sécurité continuera d'être développée à travers la poursuite des **efforts de formation** et le renouvellement **des modalités de surveillance et de protection des locaux**.

Une attention toute particulière est portée à la sécurité des systèmes d'information et de diffusion, dans un contexte où la menace est toujours plus élevée. Un plan d'action visant au **renforcement de la sécurité des systèmes d'information et de diffusion**, sur la base des recommandations de l'ANSSI, est prévu avec des investissements portant sur la sécurisation du matériel dès 2016 et la création d'une structure de supervision permettant de gérer l'environnement de la sécurité informatique. Des synergies avec les autres sociétés audiovisuelles publiques sont et continueront à être recherchées en la matière.

Enfin, la définition de la cartographie des risques a permis de préciser les contours du plan de continuité de l'antenne (PCA) et d'un plan de reprise d'activité (PRA) à élaborer pour faire face à des accidents majeurs affectant les emprises actuelles de l'entreprise (inondations, incendies, accidents...). La crue de la Seine de juin 2016 a accéléré la mise en place d'un plan de secours au travers d'une solution en lien avec l'INA, qui devra être opérationnelle le plus rapidement possible, compte-tenu de la forte occurrence du risque.

De façon plus globale, avant la fin de la période du présent COM, un **plan de continuité d'antenne** adapté aux différents risques (maîtrisés ou subis) **et un plan de reprise d'activité**, dimensionné en fonction de la typologie et de l'ampleur des dommages subis, seront élaborés.

## 2. Optimiser la gestion des ressources humaines

### L'évolution maîtrisée des charges de personnel et la résorption de disparités

L'entreprise doit prendre en compte les effets de glissement de la masse salariale, liés aux évolutions des charges de personnel dans le cadre de la NAO (négociation annuelle obligatoire). Suite aux deux plans de départs volontaires qui ont contribué au rajeunissement de la pyramide des âges, aucun effet noria notable n'est à attendre sur la période du futur COM. Ainsi, les départs à la retraite prévisionnels qui interviendront sur la période ne concernent que 15 personnes environ d'ici à fin 2020.

FMM a signé le 31 décembre 2015 un accord d'entreprise très novateur, visant à harmoniser les conditions de travail des salariés des différents médias. La politique salariale de l'entreprise s'inscrit donc dans ce cadre, notamment s'agissant de la **résorption de disparités salariales résiduelles**.

L'évolution de ces charges de personnel sur la durée du COM prend en compte l'impact des développements de FMM connus au jour de la signature du COM et dont la pérennité est assurée à travers un financement via la CAP, à l'instar de la participation de France 24 à la chaîne publique Franceinfo, des développements concernant les environnements numériques ou de l'équipe spécifique à Paris dans le cadre de la nouvelle offre en espagnol, sans préjudice des éventuelles modifications de périmètres pouvant intervenir (internalisations ou externalisations).

En revanche, la trajectoire de charges de personnel sur 2016 – 2020 figurant dans le COM n'intègre pas l'impact en masse salariale des développements non nécessairement pérennes et financés par des ressources spécifiques hors CAP, comme par exemple, à ce jour, le site Mashable France ou le portail mobile consacré aux migrants.

Sur ces bases, la masse salariale de FMM devrait progresser en moyenne de **1,5 %** par an sur la durée du COM.

### La mise en œuvre de l'accord d'entreprise

Dans le cadre du COM, les dispositions relatives au nouvel accord d'entreprise signé le 31 décembre 2015 devront être appliquées et transposées dans les systèmes d'information RH. A ce titre, un **outil**

**de planification** permettant notamment une gestion efficace des congés, des coûts de grille et du recours à l'emploi non permanent devra être généralisé à l'ensemble de l'entreprise.

Un autre projet consiste en **la mise en œuvre d'un SIRH** (Système d'Information RH) unique et harmonisé au niveau de FMM permettant de :

- prendre en compte toutes les composantes et nouvelles règles/ processus de l'accord d'entreprise
- améliorer le pilotage et le suivi des effectifs et de la masse salariale.

Ce nouveau SIRH devrait être mis en œuvre en 2017.

Enfin, l'accord d'entreprise comprend également le **déploiement d'une mutuelle** pour tous les salariés, conformément à la loi de sécurisation de l'emploi qui prévoit l'instauration d'une assurance complémentaire santé obligatoire pour toutes les entreprises à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

**Les engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et en matière de diversité**

La lutte contre toutes les discriminations reste un axe central de la politique de gestion des ressources humaines mais aussi un engagement sur toutes les antennes du groupe. FMM s'engage de manière volontariste sur différentes thématiques:

■ **L'égalité entre femmes et hommes**

*En politique RH* : Il est prévu de poursuivre une politique de réduction des écarts salariaux entre les hommes et les femmes.

*Sur les antennes* : Une vigilance accrue continuera d'être portée à la présence des femmes sur les antennes. Dans le cadre de la loi du 4 août 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et de la délibération du CSA du 4 février 2015, France Médias Monde fournit désormais une évaluation annuelle de la représentation des femmes et des hommes dans ses programmes, à travers des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. En lien avec le CSA, des objectifs de progression portant sur les journalistes à l'antenne mais aussi les expert(e)s et invité(e)s sur les plateaux sont fixés chaque année.

### ■ Le handicap

*En politique RH :* Suite à l'audit qui a été mené en 2015-2016 et au-delà des nouvelles dispositions inscrites dans l'accord d'entreprise, l'objectif est désormais de négocier, avec les partenaires sociaux un accord sur l'emploi des travailleurs handicapés dans le respect de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. De plus, les actions menées dans le cadre de la charte du CSA en faveur de l'insertion et de la formation des personnes handicapées signée depuis 2014 seront poursuivies.

*Sur les antennes :* Comme cela a été rappelé précédemment, l'accessibilité des programmes de France 24 sera renforcée dans le cadre du COM avec le lancement d'un troisième journal sous-titré à destination des sourds et malentendants. En outre, les antennes continueront de se mobiliser dans le traitement de l'actualité sur le thème du handicap à travers des émissions spéciales (voir ci-après).

### ■ La diversité sociale et l'égalité des chances

*En politique RH :* Le plan d'action négocié avec les organisations syndicales sur le contrat de génération signé en 2014 devra être poursuivi selon les dispositions prévues. A cela s'ajoute le maintien et le développement des partenariats existants visant à favoriser l'égalité des chances autour du tutorat de jeunes étudiants issus de milieux populaires.

*Sur les antennes :* En concertation avec le CSA, RFI a pris une série d'engagements sur la base du volontariat autour des émissions « *Priorité Santé* », « *Sept Milliards de Voisins* » et « *En Sol Majeur* » qui doivent consacrer une émission par trimestre aux questions liées à la diversité, le handicap s'intégrant dans cette problématique plus large.

France 24 poursuit également son engagement en matière de diversité au travers d'initiatives éditoriales comme « *Pas2Quartier* » ou encore, au travers de la couverture éditoriale de l'actualité liée au handicap (par exemple, les Jeux Paralympiques, la Journée du handicap, etc.)

Les trois médias du groupe continueront de faire largement appel à des invités, experts issus de la diversité.

Enfin, l'entreprise s'engage de manière volontariste en matière de **Responsabilité Sociétale (RSE)** et s'inscrit dans une logique volontariste quant à la mise en place d'actions sociétales, sociales ou environnementales.

### 3. Stabiliser la stratégie d'investissement et la capacité d'autofinancement

D'importants investissements stratégiques ont été réalisés pendant les années précédentes avec notamment le déménagement, le passage à la HD pour France 24 et une remise à niveau de la technologie de la fabrication radio. Le plan d'investissement sur la période 2016-2020 vise à maintenir le périmètre d'activité de l'entreprise sans mutation importante de technologie.

Du fait du niveau important des investissements réalisés sur la période 2013 – 2015, liés principalement à la migration en haute définition (HD) des outils de production et diffusion TV, les dotations aux amortissements vont progresser sur les années 2016 – 2018, se stabiliser en 2019 et commencer à baisser à partir de 2020.

Cependant, cette **stabilisation de l'investissement** n'interdit aucunement le développement technologique de l'entreprise et l'évolution des outils et des systèmes. Tout nouveau projet d'investissement devra toutefois s'inscrire dans le budget imparti (marquage des images - « watermarking »-, décrochages de type publicitaire...).

Il en va ainsi des investissements nécessaires à la **conservation des archives télévisuelles de l'INA**. En effet, si l'archivage des contenus de RFI est déjà en cours de réalisation, l'enjeu porte sur l'archivage des contenus TV propres de France 24. Compte-tenu des obligations réglementaires et des discussions avec l'INA, l'archivage des contenus audio de MCD n'est pas envisagé à ce stade.

Enfin, les baux immobiliers des locaux que loue aujourd'hui FMM arrivent à échéance fin février 2021, l'entreprise devra réfléchir dès 2018 à sa **stratégie immobilière** future afin d'étudier les différentes solutions possibles en matière de coût/ opportunités aux termes des baux existants. Toute révision de la stratégie immobilière sera préalablement présentée au Conseil d'administration.



## B. MAÎTRISER LES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES

---

### 1. Maîtriser les charges

Dans le prolongement du précédent COM, l'entreprise s'engage dans une démarche d'amélioration continue des outils et des process de gestion. Dans ce cadre, FMM va encore renforcer son **expertise en matière de marchés publics** et son processus d'achat, à travers la professionnalisation de la fonction (renforcement de l'expertise en matière de marchés publics au sein de la direction des affaires juridiques). Cela devrait permettre de mieux accompagner les services opérationnels dans l'expression des besoins et le choix et la quantification des critères d'attribution. Par ailleurs, certaines des règles applicables dans ce domaine sont déjà soumises au Conseil d'Administration avec l'approbation systématique par le Conseil d'Administration des marchés d'un montant supérieur ou égal à 4 millions d'euros. Un règlement intérieur des achats, précisant notamment les dispositions applicables aux marchés inférieurs aux seuils d'appel d'offres européens, sera également soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

Cette démarche devrait permettre de réaliser les économies nécessaires au financement des **glissements inéluctables** liés aux indexations annuelles des différents contrats (baux immobiliers, charges locatives, contrats de prestations techniques, etc.).

Enfin, l'entreprise s'engage dans une **démarche d'amélioration continue et de transparence en matière de suivi financier** : les informations régulièrement transmises aux instances de gouvernance seront complétées d'une information financière par nature de charges. L'entreprise veillera à la stabilité des périmètres d'un exercice à l'autre et, s'ils sont amenés à évoluer dans un souci de lisibilité du pilotage de l'entreprise, ils continueront à faire l'objet d'une explication détaillée de ces évolutions. Enfin, des points réguliers seront faits devant les instances de gouvernance sur la maîtrise de la masse salariale et à mi-année sur l'exécution budgétaire.

## 2. Développer les ressources propres

Malgré la conjoncture économique mondiale et les limites du champ de commercialisation des espaces publicitaires qui s'imposent aux médias d'information, les ressources propres devraient connaître une hausse entre 2015 et 2020 avec un **objectif de progression des ressources propres de +15 %** sur cette période.

Malgré un contexte peu favorable, l'entreprise poursuivra ses efforts afin de faire progresser ses ressources propres. Les gains escomptés en matière de notoriété du fait de la **redynamisation de la stratégie marketing, l'accès à la publicité de marque pour RFI**, à l'instar de la décision prise pour Radio France, impliquant une modification du cahier des charges ainsi que la **monétisation de la présence des médias de FMM sur les réseaux sociaux** peuvent permettre une progression de l'ordre de 1 M€ des ressources propres sur la période. Enfin, la mise en place d'un **décrochage élargi** aux programmes de France 24 à destination de l'Afrique permet le développement des recettes issues des parrainages de certains magazines.

Enfin, un axe de développement porte sur la **diversification des ressources** et la recherche de financements auprès de **bailleurs internationaux**. C'est le cas avec le projet de portail d'information à destination des migrants qui est financé intégralement par une subvention de la Commission européenne.

## C. DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS AU SEIN DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

---

Dans le cadre du présent COM, un objectif est de renforcer la coopération et de favoriser les synergies entre les sociétés de l'audiovisuel public.

Dans le prolongement du précédent COM qui a permis d'engager des accords de collaboration avec les autres sociétés de l'audiovisuel public, France Médias Monde veillera à renforcer les axes de coopération avec l'ensemble de ses partenaires.

■ Les accords conclus avec France Télévisions et Radio France seront poursuivis sur la période. Cette dynamique s'incarne tout particulièrement au travers du **partenariat inédit autour de la nouvelle offre d'information nationale publique** dont France 24 est un partenaire essentiel. France Médias Monde s'attachera à poursuivre cette collaboration de manière constructive et proactive pendant les années à venir.

■ En outre, dans le cadre **du comité stratégique de l'audiovisuel public** lancé par l'Etat en octobre 2015, des problématiques communes seront appréhendées sur la période en concertation avec l'ensemble des acteurs du service public.

Les projets communs qui peuvent faire l'objet d'une réflexion dans le cadre du présent COM sont, outre la **coordination de l'offre publique d'information**, la **cyber sécurité** et la **sécurité** des journalistes et techniciens sur le terrain, les **mutualisations sur le plan technique** (Plan de reprise d'activité, achats groupés sur les infrastructures, appels d'offres communs...).

■ Il convient également de rappeler que le rapprochement avec **CFI** précédemment évoqué s'inscrit dans cette démarche de coopération renforcée au sein des acteurs publics.

■ Comme évoqué précédemment, des négociations spécifiques auront lieu avec **l'INA** portant sur l'archivage des contenus télévisuels de FMM. A cela s'ajoute un volet spécifique sur l'utilisation des infrastructures de l'INA dans le cadre de la construction du Plan de Reprise d'Activité (PRA) de France Médias Monde.

■ Des collaborations spécifiques en matière éditoriale, de distribution, de communication, de marketing local ou encore d'études seront poursuivies avec **TV5Monde** dans le cadre de l'accord signé en 2014, qui a pour objectif d'optimiser les projets et actions communs.

■ Enfin, au-delà du secteur de l'audiovisuel public, dans le prolongement des collaborations déjà existantes, des axes de coopération pourront être examinés avec **l'AFP** sur la période portant notamment sur le projet de chaîne en espagnol.

---

# ANNEXES

---

---

# PLAN D'AFFAIRES 2016-2020

---

## ■ Principales hypothèses du plan d'affaires 2016-2020

Le plan d'affaires 2016 - 2020 de France Medias Monde s'inscrit dans le cadre d'un **résultat net à l'équilibre** sur toute la période.

A l'instar du précédent COM 2013 - 2015, cet équilibre reste un élément impératif de la trajectoire économique de FMM qui doit permettre de financer les priorités stratégiques fixées dans le présent Contrat d'Objectifs et de Moyens : l'adaptation des offres éditoriales à la diversité des publics et le développement de la présence mondiale des différents médias de FMM.

L'atteinte de ces objectifs repose, d'une part, sur une augmentation significative des ressources publiques et, dans une moindre mesure, des ressources propres et, d'autre part, sur une maîtrise des charges résultant de la poursuite des efforts d'économies et gains de productivité déjà réalisés ces dernières années.

### 1. Les ressources

**Les ressources publiques** augmentent de 23,1 M€ à horizon 2020, soit une progression de 9,5 % par rapport à 2015, ce qui représente une augmentation moyenne annuelle de + **1,9 %**.

**Les ressources propres** progressent de 1,3 M€ en 5 ans, soit une augmentation de **15,3 %** par rapport à 2015.

Cette évolution doit également prendre en compte les contraintes déontologiques pesant sur les médias publics d'information qui limitent l'augmentation des ressources publicitaires (pas de publi-reportage, interdiction de parrainer les émissions d'information, etc.).

### 2. Les charges

En face des ressources prévisionnelles, le plan d'affaires intègre une augmentation des dépenses liées aux projets de développement et aux glissements inéluctables des dépenses courantes (masse salariale, amortissements, etc.), en partie compensée par la poursuite des efforts d'économies et gains de productivité.

Les principales évolutions sur la période 2016 – 2020 sont les suivantes :

- **Les coûts des grilles de programmes** (+ 10,0 M€ à horizon 2020 versus 2015, soit + 5,9 % hors nouvelle offre en espagnol) prennent en compte :

- au niveau des rédactions, la pérennisation de l'enrichissement des grilles mis en œuvre sur 2015 ;
  - au niveau des coûts techniques, l'augmentation importante des amortissements (conséquence des lourds investissements réalisés en 2015 pour migrer en HD les installations techniques de France 24 et du programme pluriannuel d'investissement sur la période du COM) et la sécurisation de l'entreprise (bâtiment, systèmes et réseaux) ;
  - les évolutions de masse salariale liées aux glissements inéluctables et à la résorption de disparités salariales résiduelles après la signature de l'accord d'harmonisation sociale.
- **Le développement d'une nouvelle offre en espagnol** dont le lancement est prévu à l'automne 2017 avec un budget de 2,9 M€ sur cette année-là, soit en année pleine à compter de 2018 un budget total de 7,3M€ ;

Ce budget prend en compte tous les coûts quelle que soit leur destination (rédaction, technique, diffusion/distribution, communication/marketing et frais généraux) dans l'attente de la finalisation de la répartition analytique de ce budget.

- **Les environnements numériques** progressent de 1,9 M€ à horizon 2020 (+ 23 %) dans le cadre d'une politique volontariste de dissémination du numérique au sein de l'entreprise, du développement de l'accessibilité des contenus de FMM sur tous les supports (avec un effort particulier sur l'animation et la modération sur les réseaux sociaux) et de la production de contenus novateurs et de nouvelles formes d'écriture adaptées aux usages liés au numérique.
- **Les frais de diffusion et de distribution** augmentent de 3,4 M€ (+ 13 %) à horizon 2020. Cette évolution prend principalement en compte :
  - le développement de la distribution de France 24, avec notamment l'accompagnement du déploiement de la TNT en Afrique, et la recherche d'opportunités pour RFI et MCD ;
  - le développement de la distribution de France 24 en HD ;
  - la conséquence en termes d'amortissements des travaux à réaliser sur le site d'émission en ondes moyennes de Chypre afin de continuer à l'avenir à garantir la diffusion de MCD sur une zone de crise stratégique pour la France.
- **Le renforcement des actions de communication et marketing** afin de développer la notoriété, et donc les audiences des médias de FMM se traduit par un effort supplémentaire significatif de FMM à horizon 2020 versus 2015.

N.B. : il convient d'appréhender dans leur globalité les moyens supplémentaires consacrés au développement de la distribution / diffusion (3,4 M€) et au renforcement des actions de marketing / communication (1,2 M€), ceci afin de pouvoir adapter année après année en tant que de besoin la répartition de ses moyens en fonction notamment des contraintes éventuelles du marché sur le calendrier de passage de la distribution de France 24 en HD.

- **Les directions communes et moyens généraux** s'inscrivent en baisse de 1,9 M€ à horizon 2020 par rapport à 2015.

Leur évolution sur la période du COM prend en compte un abandon de la taxe sur les salaires et une baisse des charges sociales dans le cadre du pacte de compétitivité dès 2016, ainsi qu'un objectif d'économies sur les frais de fonctionnement dans le cadre des appels d'offres et renégociation de contrats.

Au-delà de la baisse prévue de 1,9 M€ de ces dépenses à horizon 2020, ces économies permettent de financer les indexations contractuelles (baux immobiliers, etc.), les évolutions de la masse salariale concernant les directions communes ainsi que la réévaluation de la provision pour indemnités de départs en retraite.

Par ailleurs, le plan d'affaires est construit sur la base d'une **augmentation maîtrisée des charges de personnel** à objectifs constants prenant en compte :

- le glissement annuel habituel de la masse salariale (+ 1,5 M€ par an, soit 7,5 M€ sur la période du COM) et la mise en œuvre d'une politique de résorption de disparités salariales résiduelles (+ 0,2M€ à compter de 2017, soit 0,8 M€ sur 2017 – 2020) ;
- un objectif d'économie sur la masse salariale dans le cadre de la négociation de départs de collaborateurs non remplacés à hauteur de 1,0 M€ sur la période du COM.

La trajectoire des charges de personnel est également impactée des projets de développement pérennes de FMM connus au jour de la signature du COM et dont l'essentiel des coûts est constitué de masse salariale : participation de France 24 à la chaîne d'information publique Franceinfo, nouvelle offre en espagnol, développement des environnements numériques, etc.

Ainsi, la trajectoire de masse salariale reste contenue à + 1,5 % par an en moyenne sur la période du COM, en intégrant les projets pérennes.

Concernant les développements dont les financements ne sont pas assurés par la contribution à l'audiovisuel public (au jour de la signature du COM, le site Mashable France et le portail mobile consacré aux migrants), leur impact en masse salariale n'est pas pris en compte dans la trajectoire de masse salariale compte tenu de leur caractère non nécessairement pérenne. Ils feront l'objet d'un suivi distinct.

En termes de présentation analytique, cette évolution de la masse salariale est répartie sur les différentes directions concernées dans le compte de résultat.

Enfin, le plan d'affaires prend en compte la forte baisse des produits financiers entre 2015 et 2020 après la réalisation de très bonnes performances en 2015 (avec notamment la réalisation d'importants gains de change) non reconductibles en 2016 et la révision à la baisse des produits financiers dans le cadre d'une baisse durable des taux d'intérêt.

## Compte de résultat analytique prévisionnel 2016-2020

Le compte de résultat analytique ci-dessous synthétise les grandes évolutions qui viennent d'être décrites avec quelques précisions méthodologiques en termes de périmètre d'activité.

(montants en millions d'euros)	2015 REEL	2016 BUDGET CA	2017 COM	2018 COM	2019 COM	2020 COM	Evolution 2015 - 2020 M€ % fav/(défav)
<b>PRODUITS</b>	<b>252,4</b>	<b>254,6</b>	<b>260,9</b>	<b>269,3</b>	<b>272,9</b>	<b>275,1</b>	<b>22,7 9,0%</b>
<b>Dotations publiques</b>	<b>242,0</b>	<b>244,0</b>	<b>251,5</b>	<b>259,7</b>	<b>263,1</b>	<b>265,1</b>	<b>23,1 9,5%</b>
Subvention	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Contribution à l'audiovisuel public	242,0	244,0	251,5	259,7	263,1	265,1	23,1
<b>Ressources propres</b>	<b>8,7</b>	<b>9,2</b>	<b>9,4</b>	<b>9,6</b>	<b>9,8</b>	<b>10,0</b>	<b>1,3 15,3%</b>
Publicité / parrainage	3,8	4,3	4,5	4,6	4,8	4,9	1,2 30,4%
Diversification et autres ressources propres	4,9	4,9	4,9	5,0	5,0	5,1	0,2 3,5%
<b>Autres produits d'exploitation (reprises subv invest) <sup>(1)</sup></b>	<b>1,7</b>	<b>1,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(1,7)</b>
<b>CHARGES</b>	<b>(252,8)</b>	<b>(254,6)</b>	<b>(260,6)</b>	<b>(269,0)</b>	<b>(272,6)</b>	<b>(274,8)</b>	<b>(22,0) 8,7%</b>
<b>Coût des grilles de programmes</b>	<b>(170,6)</b>	<b>(174,7)</b>	<b>(176,2)</b>	<b>(178,6)</b>	<b>(180,5)</b>	<b>(180,6)</b>	<b>(10,0) 5,9%</b>
Rédactions	(113,2)	(115,5)	(116,2)	(117,3)	(118,3)	(119,4)	(6,2) 5,5%
- RFI	(50,9)	(52,0)	(52,4)	(52,9)	(53,4)	(53,9)	(3,0) 5,9%
- France 24	(55,1)	(56,0)	(56,4)	(56,8)	(57,3)	(57,8)	(2,7) 5,0%
- MCD	(7,2)	(7,4)	(7,5)	(7,6)	(7,6)	(7,7)	(0,5) 6,8%
Coûts Techniques (DTSI)	(57,4)	(59,2)	(60,0)	(61,4)	(62,2)	(61,3)	(3,8) 6,7%
<b>Développement nouvelle offre en espagnol</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(7,3)</b>	<b>(7,3)</b>	<b>(7,3)</b>	<b>(7,3) NA</b>
<b>Environnements numériques</b>	<b>(8,1)</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(8,9)</b>	<b>(9,3)</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(9,9)</b>	<b>(1,9) 23,0%</b>
<b>Frais de diffusion / distribution (coûts directs)</b>	<b>(26,3)</b>	<b>(26,9)</b>	<b>(27,3)</b>	<b>(27,7)</b>	<b>(28,6)</b>	<b>(29,7)</b>	<b>(3,4) 13,0%</b>
<b>Renforcement communication / marketing</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(3,3)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(3,8)</b>	<b>(4,2)</b>	<b>(4,9)</b>	<b>(1,2) 32,6%</b>
<b>Directions communes et moyens généraux</b>	<b>(44,1)</b>	<b>(41,1)</b>	<b>(41,6)</b>	<b>(42,1)</b>	<b>(42,2)</b>	<b>(42,3)</b>	<b>1,9 -4,2%</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(0,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,8</b>
<b>AUTRES RESULTATS</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,8)</b>
<b>RESULTAT NET</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,0)</b>
<b>MASSE SALARIALE <sup>(2) (3)</sup></b>	<b>(137,2)</b>	<b>(138,5)</b>	<b>(141,5)</b>	<b>(143,8)</b>	<b>(145,8)</b>	<b>(147,7)</b>	<b>(10,5) 7,7%</b>
<b>DOTATION AMORTISSEMENTS (autofinancés) <sup>(2)</sup></b>	<b>(5,4)</b>	<b>(6,9)</b>	<b>(8,3)</b>	<b>(9,6)</b>	<b>(10,2)</b>	<b>(8,9)</b>	<b>(3,5) 64,0%</b>

(1) Dans un souci de plus grande lisibilité et de meilleure cohérence, à partir de 2017, les reprises de subvention d'investissement de France 24 sont désormais compensées avec les amortissements qu'elles financent (donc sans impact sur le résultat). Cependant, ni le budget 2016, ni le réel 2015, n'ont été retraités en conséquence afin de rester fidèle à ce qui a été présenté lors des CA du 15/12/15 et du 20/04/16.

(2) Les dépenses consolidées sur ces deux lignes liées à la masse salariale et aux amortissements sont également réparties sur les différentes lignes de charges du compte de résultat analytique.



*(3) La trajectoire de masse salariale prend en compte l'impact en masse salariale des développements de FMM connus au jour de la signature du COM et dont la pérennité est assurée à travers un financement via la CAP (participation de France 24 à la chaîne Franceinfo, environnements numériques, équipe basée à Paris dans le cadre de la nouvelle offre en espagnol). En revanche, l'impact en masse salariale des développements non nécessairement pérennes (site Mashable France et portail consacré aux migrants) n'est pas pris en compte dans la trajectoire de masse salariale.*

*PS : le budget de masse salariale pour 2016 reste identique à celui qui a été présenté au CA FMM du 15.12.15. Cependant, afin de le comparer avec l'évolution de la masse salariale sur 2017 - 2020 sur des bases comparables, il conviendrait de :*

- majorer ce budget pour 2016 afin de prendre en compte l'impact en masse salariale sur 2016 de la participation de France 24 à la chaîne Franceinfo (+ 0,4 M€) et des développements numériques (+ 0,3 M€), ces deux éléments n'ayant pas été intégrés dans le budget de masse salariale 2016 présenté au CA du 15.12.15.*
- minorer le budget de masse salariale présenté au CA du 15.12.15 de 0,5 M€ lié à l'impact en masse salariale du site Mashable France inclus dans le budget initial, mais exclu du périmètre de suivi du COM.*

## **■ Précisions méthodologiques en terme de périmètre d'activité du compte de résultat analytique :**

### **1. Projets de développement en cours (hors offre en espagnol)**

#### **■ Projets de développements pérennes**

Les dépenses relatives à la participation de France 24 à la nouvelle chaîne d'information publique Franceinfo sont incluses dans le compte de résultat analytique au niveau du coût de la rédaction de France 24 mais n'ont pas d'impact sur les équilibres budgétaires de FMM (les apports de France 24 à Franceinfo étant financés par redéploiement de l'économie liée à la mise à disposition désormais gratuite des sujets d'information de France Télévisions). En revanche, les apports de France 24 étant produits par la chaîne avec des personnels, la participation de France 24 à Franceinfo impacte la masse salariale de FMM et est donc intégrée à sa trajectoire.

#### **■ Projets de développement dont les financements ne sont pas assurés par la CAP (ex redevance) :**

C'est le cas du site Mashable France (lancé en mars 2016) et du portail consacré aux migrants (qui sera lancé au cours du dernier trimestre 2016). Les dépenses de ces projets non nécessairement pérennes ainsi que leur financement ne sont pas décomposés ligne par ligne dans le compte de résultat analytique mais n'impactent pas le résultat de FMM. En effet, les charges en question viennent en déduction des ressources spécifiques finançant ces projets à due concurrence (fond Google pour les 18 premiers mois d'exploitation du site Mashable France puis recettes publicitaires dédiées,

subvention européenne pour le financement des coûts de lancement et d'une année d'exploitation du portail Migrants).

De même, la trajectoire de masse salariale ne prend pas en compte l'impact de ces projets qui font l'objet d'un suivi spécifique.

## **2. Nouvelle offre en espagnol**

Le compte de résultat analytique prend en compte les charges associées au développement d'une nouvelle offre en espagnol dont le budget total apparaît sur une ligne distincte. Ce budget prend en compte tous les coûts quelle que soit leur destination analytique (rédaction, technique, distribution/diffusion, communication/marketing et frais généraux). En effet, la répartition analytique de ce budget n'est pas finalisée à ce stade.

Concernant la masse salariale de FMM, la nouvelle offre en espagnol aura un impact marginal du fait de la prise en compte des salaires et charges des personnels recrutés sur place (rédaction basée à Bogota) dans le cadre d'une filiale de FMM de droit colombien créée à cet effet. La masse salariale de FMM sera seulement impactée des coûts en personnel de la petite équipe basée à Paris en complément de la rédaction de Bogota. Ainsi, seuls ces derniers coûts sont pris en compte dans la trajectoire de masse salariale du COM.

## **3. Reprise de CFI (Canal France International) par France Médias Monde**

Les conséquences financières de la reprise de CFI par FMM (reprise effective au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2018), tant en charges qu'en produits, ne sont pas prises en compte dans le compte de résultat analytique ci-dessus. Elles feront l'objet d'un avenant au COM une fois que la stratégie et le plan d'affaires de CFI dans le cadre de sa reprise par FMM auront été définis.

Il est important de préciser que la reprise de CFI ne doit pas peser sur les équilibres financiers des activités de FMM, les charges de CFI devant être intégralement couvertes par une subvention publique d'équilibre versée par l'Etat et les financements externes liés aux projets d'aide au développement et de coopération.

## INDICATEURS

**INDICATEUR N°1**

Appréciation globale des chaînes de France Médias Monde dans leur zone traditionnelle d'influence

**INDICATEUR N°2**

Lancement France 24 espagnol

**INDICATEUR N°3**

Évolution des contacts

**INDICATEUR N°4**

Évolution des performances numériques

**INDICATEUR N°5**

Distribution de France 24 sur la TNT en Afrique

**INDICATEUR N°6**

Bascule de France 24 en Haute Définition

**INDICATEUR N°7**

Evolution des charges de personnel

**INDICATEUR N°8**

Parité et égalité femmes-hommes

**INDICATEUR N°9**

Évolution des ressources propres

**Remarque :**

Certains objectifs cibles sont en cours de finalisation avec l'Etat et peuvent encore être modifiés.

INDICATEUR  
N°1APPRECIATION GLOBALE DES CHAINES DE FMM  
DANS LEUR ZONE TRADITIONNELLE D'INFLUENCE  
Notoriété totale et taux de satisfaction

## 1.1 Suivi de la notoriété totale

NOTORIÉTÉ POUR FRANCE24

## ZONE AFRIQUE

étude TNS- Africascope

	2015 REALISATION	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
• Notoriété grand public - en %	89%*	hausse ou stabilité vs la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope				
• Notoriété cadres et dirigeants - en %	98%*	hausse ou stabilité vs la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope				

## ZONE MAGHREB

étude TNS- Maghreboscope

• Notoriété grand public - en %	58%	hausse ou stabilité vs n-1				
• Notoriété cadres et dirigeants - en %	95%	hausse ou stabilité vs n-1				

## ZONE EUROPE

étude Affluent

• Notoriété cadres et dirigeants - en %	30%	hausse ou stabilité vs n-1				
---	-----	----------------------------	--	--	--	--

## INDICATEUR DE SUM

L'étude IPSOS mesure pour France 24 des pays du Proche et Moyen-Orient différents chaque année. Il s'agit donc d'un indicateur de suivi mais sans objectif cible sur la durée du COM dans la mesure où les périmètres de base ne sont pas comparables d'une année sur l'autre.

## ZONE PROCHE ET MOYEN ORIENT

étude IPSOS

• Notoriété grand public - en %						
---------------------------------	--	--	--	--	--	--

NOTORIÉTÉ POUR RFI

## ZONE AFRIQUE

étude Africascope -cible grand public (15 ans et+)

• Notoriété grand public - en %	96%*	hausse ou stabilité vs la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope				
• Notoriété cadres et dirigeants - en %	100%*	hausse ou stabilité vs la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope				

\*Les résultats sont présentés pour 2015 à titre indicatif et ne peuvent servir de base pour la fixation des objectifs cibles de la durée du COM compte tenu du changement méthodologique de l'étude Africascope.

**1.2 Opinions favorables évaluant les valeurs d'expertise, d'objectivité et de référence**

	2015 REALISATION	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
<b>APPRECIATION POUR FRANCE24</b>						
<b>ZONE AFRIQUE</b>						
étude Africascope - cible cadres & dirigeants						
• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne France 24	n.a	maintien d'un niveau équivalent à la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope				
<b>ZONE MAGHREB</b>						
étude Maghreboscope - cibles cadres & dirigeants						
• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne France 24	n.a	maintien d'un niveau équivalent à la moyenne obtenue en 2016				
<b>APPRECIATION POUR RFI</b>						
<b>ZONE AFRIQUE</b>						
étude Africascope - cible grand public (15 ans et+)						
• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne RFI	n.a	maintien d'un niveau équivalent à la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope				
<b>APPRECIATION POUR MCD</b>						
<b>INDICATEUR DE SUM</b>						
L'étude IPSOS mesure pour MCD des pays du Proche et Moyen-Orient différents chaque année. Il s'agit donc d'un indicateur de suivi mais sans objectif cible sur la durée du COM dans la mesure où les périmètres de base ne sont pas comparables d'une année sur l'autre.						
<b>ZONE PROCHE ET MOYEN ORIENT</b>						
étude Ipsos						
• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne MCD	n.a					

*\*A la différence des indicateurs d'audience, ce type d'indicateur est plus sensible aux évolutions méthodologiques qui les rendent plus volatiles. En vue de les inclure durablement dans le COM, FMM est en phase de normalisation de leur mesure, les niveaux de base sont donc susceptibles de varier comparés aux mesures antérieures.*

*Ainsi, plutôt qu'un objectif de croissance qui incombe aux indicateurs d'audience, FMM préfère le considérer comme un indicateur de validation de la qualité des contenus et donc indiquer un seuil minimum en deçà duquel l'entreprise devra s'interroger sur la perception de ses antennes.*

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°1****■ Indicateur 1.1 – Evolution de la notoriété totale**

Le pourcentage de notoriété totale est obtenu en divisant le nombre de répondants qui déclarent avoir entendu parler des marques RFI et France 24, ne serait-ce que de nom, par le nombre total de personnes interrogées.

**Sources des données :**

- pour l'Afrique francophone TNS Sofres - Africascope – Bases : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants ;
- pour l'Europe IPSOS - Synovate – Affluent – Base : 20 % des foyers les plus riches ;
- pour le Maghreb TNS Sofres - Maghreboscope – Base : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants ;
- pour le Proche et le Moyen-Orient Ipsos- études ad-hoc et / ou Newsconnect

■ **Indicateur 1.2 – Opinions favorables évaluant l'expertise, l'objectivité et la référence**

Cet indicateur a pour objectif d'évaluer l'appréciation des auditeurs et des téléspectateurs des chaînes de FMM quant à la capacité de RFI, France 24 et MCD à porter les valeurs fondamentales que sont l'expertise, l'objectivité et la référence dans leurs zones traditionnelles d'influence.

**France 24**

Pour France 24, l'indicateur d'appréciation globale est mesuré pour la catégorie des cadres & dirigeants, public cible de la chaîne d'information internationale.

→ **Africascope**

L'indicateur correspond à la moyenne des pourcentages d'opinions favorables (c'est-à-dire les réponses « *tout à fait d'accord* » et « *plutôt d'accord* ») pour différentes propositions évaluant l'expertise, l'objectivité et la référence de France 24. A titre d'exemples, liste des items (non exhaustive) :

- *France 24 donne une image objective de l'Afrique dans ses informations*
- *France 24 est une chaîne que je recommanderais à d'autres personnes*
- *France 24 est une chaîne qui me permet de me faire une opinion sur les sujets importants*
- *France 24 est une chaîne de référence*

→ **Maghreboscope**

L'indicateur correspond à la moyenne des pourcentages d'opinions favorables (c'est-à-dire les réponses « *tout à fait d'accord* » et « *plutôt d'accord* ») pour différentes propositions évaluant l'expertise, l'objectivité et la référence de France 24. A titre d'exemples, liste des items (non exhaustive) :

- *France 24 est une chaîne qui me permet de me faire une opinion sur les sujets importants*
- *France 24 est une chaîne de référence*
- *France 24 a un traitement objectif de l'actualité du Maghreb*
- *France 24 est une chaîne qui apporte quelque chose de différent*

## **RFI**

Pour RFI, l'indicateur d'appréciation globale est mesuré pour la catégorie grand public (15 ans et plus), public cible de la radio.

### **→ Africascope**

L'indicateur correspond à la moyenne des pourcentages d'opinions favorables (c'est-à-dire les réponses « *tout à fait d'accord* » et « *plutôt d'accord* ») pour différentes propositions évaluant l'expertise, l'objectivité et la référence de RFI. A titre d'exemples, liste des items (non exhaustive) :

- *Les informations de RFI sont fraîches avec beaucoup de correspondants et de bonnes analyses*
- *En matière d'information crédible, RFI est la référence*
- *Sur RFI, les journalistes sont professionnels et connaissent bien l'Afrique*
- *Les journalistes de RFI disent librement ce qu'ils pensent*

## **MCD**

Pour MCD, un indicateur d'appréciation globale a désormais été introduit dans l'étude IPSOS, permettant d'évaluer ces résultats pour la zone Proche et Moyen-Orient, bassin d'audience de la radio. L'année 2015 a été consacrée à la mise en place de la méthodologie de cet indicateur dont les premiers résultats interviendront pour 2016 qui constituera à ce titre l'année de référence. L'objectif cible sur la période du COM sera donc déterminé en fonction des résultats obtenus lors de cette année de référence.

INDICATEUR  
N°2LANCEMENT DE FRANCE24 EN ESPAGNOL  
Calendrier de lancement

	2015 REALISATION	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Calendrier France 24 en espagnol	Etude de faisabilité et présentation d'un projet, conformément au COM 2013-2015	Travaux préparatoires et création d'une filiale	Lancement de France 24 en espagnol à l'automne 2017	Mise en place d'une mesure qualitative évaluant le taux de satisfaction à partir de 2019		

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INDICATEUR DE SUM Distribution de France 24 toutes langues confondues (en M de foyers)	3,5M					6M

## METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°2

Cet indicateur vise à évaluer la mise en œuvre d'un projet majeur du présent COM, à savoir le lancement de France 24 en espagnol.

Pendant la première période du COM, l'indicateur a pour objectif de déterminer le respect du calendrier prévu quant au lancement de France 24 en espagnol :

- ✓ Pour l'année 2016 : les travaux préparatoires et la création d'une filiale, préalables nécessaires au lancement du projet
- ✓ Pour l'année 2017 : le lancement effectif du projet tel que prévu à l'automne 2017

Pour la deuxième période du COM (2018-2020), l'indicateur a pour objectif de mettre en place une mesure qualitative évaluant le taux de satisfaction des publics.

Il conviendra dans un premier temps d'identifier l'institut de sondage et de déterminer les contours d'une étude de satisfaction (périmètre du public ciblé, questions évaluant la satisfaction par rapport aux objectifs fixés...).

La mesure de satisfaction évaluera la capacité de l'offre en espagnol à proposer une information de référence mais aussi des contenus de proximité dans un souci de rigueur, d'analyse et de recul qui correspondent aux valeurs de France 24.

Par ailleurs, un suivi annuel sera fait sur l'évolution de la distribution de France 24 dans les Amériques suite au lancement de France 24 en espagnol.



INDICATEUR  
N°3EVOLUTION DES PERFORMANCES DE FRANCE MEDIAS MONDE  
Volume de contacts pour France Médias Monde (audience linéaire et numérique)

	2015 REALISATION	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
CONTACTS FRANCE MEDIAS MONDE contact en moyenne/ semaine	120M	126M	132M	138M	144M	150M (+25% vs 2015)

## METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°3

Cet indicateur permet de mettre en avant la force du groupe en consolidant les performances linéaires et numériques.

Elaboré sur la base de discussions avec les autres groupes audiovisuels publics internationaux (BBC, BBG, DW notamment), cet indicateur a pour objectif de fournir une photographie de l'ensemble des personnes touchées par les contenus des médias de FMM chaque semaine qu'il s'agisse de consommation des contenus radio, TV ou sur les environnements numériques (sur les environnements propres ou diffusés par les partenaires).

Plus précisément, cet indicateur agrège le nombre d'auditeurs hebdomadaires radio (RFI/MCD) hors radios partenaires, le nombre de téléspectateurs hebdomadaire TV et l'« empreinte numérique hebdomadaire », c'est-à-dire, les personnes touchées par les contenus des médias de FMM sur les environnements numériques quelles que soient la nature de ces contenus (sons, vidéos, articles...).

L'empreinte numérique prend ainsi en compte : les navigateurs uniques de FMM sur ses environnements propres (fixes ou mobiles), le nombre de navigateurs uniques Youtube (consommation de nos vidéos), la couverture Facebook (nombre de personnes atteintes chaque semaine par au moins un de nos contenus), la couverture estimée par les contenus de FMM sur Twitter, les navigateurs uniques réalisés avec les contenus de FMM par les partenaires de syndication (MSN...).

Chaque année, dans le rapport d'exécution, il sera précisé la part des audiences linéaires et des audiences non linéaires ainsi que le détail de cet indicateur par média.

En 2015, l'exposition hebdomadaire (120M de contacts) représente :

- 98M d'individus touchés chaque semaine (TV et radio)
- 22M (minimum) d'utilisateurs chaque semaine sur les environnements numériques de FMM ou chez ses partenaires (MSN, Youtube, Facebook, Twitter).

Le BBG utilise pour la construction de cet indicateur l'audience sur les environnements numériques déclarée par les personnes interviewées (en général plus élevée que l'audience mesurée par les outils de webanalytics). La BBC et le BBG intègrent dans leurs indicateurs respectifs les audiences réalisées avec leurs radios partenaires.

Cet indicateur est également à mettre en regard avec le nombre de langues de diffusion de chaque groupe, à savoir :

- 61 pour le BBG,
- 30 pour BBC,
- 30 pour la DW.

Cet indicateur se rapproche de ceux communiqués par les concurrents de FMM, qu'il convient toutefois de mettre en regard également des budgets respectifs :

- BBC : 283 millions d'individus touchés chaque semaine en 2015 (pour un budget de 340M pour la radio uniquement),
- BBG : 226 millions d'individus touchés chaque semaine en 2015 (pour un budget de 690M),
- DW (Deutsche Welle) : 118 millions d'individus touchés chaque semaine en 2015. (pour un budget de 290M).
- 

**INDICATEUR N°4** **PERFORMANCES NUMERIQUES DE FRANCE MEDIAS MONDE**  
**Audience sur les environnements numériques (environnements propres et partenaires) et sur les réseaux sociaux**

	2015 REALISATION	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
<b>AUDIENCE ENVIRONNEMENTS NUMERIQUES FRANCE MEDIAS MONDE</b>	29,4M	30,8M	32,3M	33,8M	35,5M	37M
<b>SUIVI DE L'INDICATEUR</b>						
▪ Audience environnements numériques France 24 visites/ mois (en millions)	16,3M					
▪ Audience environnements numériques RFI visites/ mois (en millions)	11,9M					
▪ Audience environnements numériques MCD visites/ mois (en millions)	1,3M					
<b>CONSOMMATION DES VIDEOS/ SONS</b> Nombre de démarrage de produits vidéos/ sons par mois	42M	44M	46M	48M	50,6M	53M
<b>AUDIENCE COMMUNAUTES ET RESEAUX SOCIAUX FRANCE MEDIAS MONDE</b>	35M	hausse vs n-1				60M

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°4**

---

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

La mesure des performances de FMM sur les environnements numériques s'appuie sur différents types de mesures complémentaires :

- La performance des environnements propres de FMM (sites web, sites mobile, applications mobiles, tablettes,...) mesurée via la fréquentation comptabilisée par un outil web analytics labelisé : Digital Analytix de ComScore.
- La comptabilisation des volumes de consultation des programmes audio et vidéo sur les environnements propres aux médias de la société ainsi que sur les environnements tiers (sites partenaires, sites d'information, portail, sites hébergeurs de vidéos, blog réseaux sociaux...) L'objectif cible est fixé en prenant en compte le fait que ces consommations de vidéos/ sons se fait en grande partie chez des partenaires et/ ou sites externes dont nous sommes dépendants et dont tout changement en terme de stratégie peut impacter fortement ces résultats.
- Les nombres d'abonnés aux comptes liés aux médias de la société.

Remarque : une partie de l'activité du prestataire de FMM, ComScore, ayant été racheté récemment, l'entreprise étudie actuellement la possibilité d'un changement de prestataire lorsque le contrat actuel arrivera à échéance (en avril 2017). Tout sera cependant mis en œuvre pour ne pas créer de rupture dans les périmètres et l'historique des données.

INDICATEUR  
N°5DISTRIBUTION DE FRANCE24 SUR LA TNT EN AFRIQUE  
Pénétration de France 24 sur les offres TNT lancées en Afrique

	2015 REALISATION	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Taux de pénétration de France 24 sur les offres TNT lancées en Afrique	55%	Augmentation de la part de marché de France 24 sur la TNT en Afrique				62%**
<b>SUIVI</b>						
pays dans lesquels France 24 est présente en TNT	15*					30**
pays ayant effectivement lancé une offre TNT	27					48**
	* Rwanda, Ile Maurice, Cameroun, Guinée Conakry, Sénégal, RCA, Burundi, Burkina Faso, Congo Brazzaville, Gabon, Ouganda, Kenya, Gambie, Tanzanie, RDC					
	** Cet objectif cible est fixé sous réserve de l'arrêt théorique de la diffusion en analogique prévue en 2020 mais aussi de la volonté des Etats concernés ainsi que du soutien politique qui pourra être apporté à l'entreprise dans cette démarche.					

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°5***Source des données : France Médias Monde**Précisions méthodologiques :*

Cet indicateur a pour objectif d'évaluer la capacité de France 24 à accompagner le mouvement de transition numérique en Afrique en obtenant sur la période du présent COM une présence significative sur les réseaux TNT.

L'indicateur correspond au taux de pénétration de France 24 sur le marché TNT en Afrique. Il est construit sur la base du ratio suivant :

$$\frac{\text{nombre de pays dans lequel France 24 est présent en TNT}}{\text{nombre total de pays africains ayant effectivement lancé une offre TNT (incluant les offres « pilotes »)}}$$

L'objectif pendant toute la durée du COM est d'augmenter la part de marché de France 24 jusqu'à l'arrêt théorique de la diffusion en analogique prévue en 2020.

INDICATEUR  
N°6DISTRIBUTION DE FRANCE 24 EN HAUTE DEFINITION  
Calendrier de passage en HD (couverture primaire)

	2015 REALISATION	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Passage en HD de France 24 % de couverture primaire basculée en HD	signal France 24 en SD	montée en puissance progressive en fonction des contraintes et opportunités des marchés				signal France 24 en HD à 80- 100%

## METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°6

*Source des données : France Médias Monde*

*Précisions méthodologiques :*

Cet indicateur a pour objectif d'évaluer le passage progressif du signal de France 24 en Haute Définition (HD) à horizon 2020.

L'enjeu est de disposer d'une couverture primaire entre 80 et 100% avant la fin du présent COM sur toutes les zones hors Afrique.

Ainsi, sur la période, FMM a pour objectif de passer en HD ces six satellites de couverture :

- Intelsat 21 (zone Amériques)
- Astra (zone Europe)
- Hotbird (zone Europe)
- Arabsat (zone : Proche et Moyen-Orient, Maghreb)
- Eurobird (zone Europe)
- Asiasat (zone Asie)

Aujourd'hui, ces six satellites sont en SD.

L'indicateur correspond au **nombre de satellite passé en HD** chaque année, étant entendu que chaque passage en HD d'un satellite de couverture primaire permet d'obtenir 16% de l'objectif à atteindre.

INDICATEUR  
N°7

## EVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL

	2015 REEL	2016 BUDGET	2017 COM	2018 COM	2019 COM	2020 COM
Total charges de personnel (en M€)	137,2	138,5	141,5	143,8	145,8	147,7
<b>INDICATEURS DE SUIVI</b>						
Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation (en %)	54%	54%	54%	54%	54%	54%

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°7**

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

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.

L'évolution de ces charges de personnel sur la durée du COM prend en compte l'impact des développements de FMM connus au jour de la signature du COM et dont la pérennité est assurée à travers un financement via la CAP, à l'instar de la participation de France 24 à la chaîne publique Franceinfo, des développements concernant les environnements numériques ou de l'équipe spécifique à Paris dans le cadre de la nouvelle offre en espagnol.

En revanche, la trajectoire de charges de personnel sur 2016 – 2020 figurant dans le COM n'intègre pas l'impact en masse salariale des développements non nécessairement pérennes et financés par des ressources spécifiques hors CAP, comme par exemple, à ce jour, le site Mashable France ou le portail mobile consacré aux migrants.

**INDICATEUR  
N°8****LA PARTIE AU SEIN DE FMM****Evolution de l'égalité femmes-hommes dans l'encadrement et les rémunérations**

<b>8.1 Part des femmes dans l'encadrement journaliste</b>	<b>2015 REEL</b>	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Part du personnel féminin dans l'encadrement journaliste (en %)	44%	stabilité ou hausse vs n<1 en fonction des ouvertures de postes en mobilité ou au recrutement				
<b>SUIVI DE L'INDICATEUR</b>						
Nombre de femmes dans l'encadrement journaliste	60					
Nombre total de personnes dans l'encadrement journaliste	135					
<b>8.2 Part des mesures individuelles attribuées aux femmes</b>	<b>2015 REEL</b>	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Part des mesures individuelles attribuées aux femmes (en %)	51%	stabilité ou hausse vs n<1				

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°8**

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

■ **Indicateur 8.1 – Part des femmes dans l'encadrement journaliste**

L'encadrement journaliste correspond à l'ensemble des personnes en CDI au 31/12 qui occupent pour France 24, RFI et MCD des fonctions d'encadrement (Directeurs, directeurs adjoint, rédacteur en chef, rédacteur en chef adjoint, chef de service, chef de service adjoint, ESP...).

L'indicateur correspond à la part relative des femmes dans l'encadrement journaliste.

■ **Indicateur 8.2 – Part des mesures individuelles attribuées aux femmes**

Les mesures individuelles concernent l'ensemble des promotions ou des augmentations de l'année, qu'elles soient issues des mesures individuelles ou de mesures structurelles.

L'indicateur correspond à la part relative des mesures attribuées aux femmes sur l'ensemble total des mesures annuelles.

Par ailleurs, il est précisé qu'au 31/12/2015 les femmes représentent 50% des effectifs en CDI.

INDICATEUR  
N°9**DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES**  
**Evolution des ressources propres entre 2015 et 2020 (hors subventions européennes)**

	2015 REEL	2016 BUDGET	2017 COM	2018 COM	2019 COM	2020 COM
Evolution des ressources propres		évolution à la hausse des ressources propres				+15% vs 2015
Total ressources propres (en M€) hors subv. européennes	7,9	8,2	8,4	8,6	8,8	9

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°9**

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

Le périmètre de ressources propres retenu dans cet indicateur prend en compte les recettes publicitaires et de parrainage, les abonnements auprès de câblo-opérateurs, et les ressources liées aux activités de coproduction, syndications de contenus, partenariats, prestations de services et techniques, droit d'auteurs, etc. (hors échanges marchandises).

Ce périmètre ne prend donc pas en compte les subventions européennes qui peuvent fluctuer d'une année sur l'autre de manière significative, sans pour autant impacter le résultat de l'entreprise (les charges couvertes par ces subventions évoluent à due concurrence). Un suivi spécifique sera fait chaque année pour les subventions européennes.



## ANNEXE 2

### AVIS SUR LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS ENTRE L'ETAT ET FRANCE MEDIAS MONDE 2013-2015

En application des dispositions de l'article 53 de la loi de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, le secrétariat général du gouvernement a transmis aux assemblées parlementaires, le 12 novembre 2013, le projet de contrat d'objectifs et de moyens entre l'Etat et la société nationale de programme France Médias Monde visée par l'article 44-IV de cette même loi, aux fins de recueillir l'avis des Commissions compétentes .

Réunie le 10 décembre 2013, la Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat sur le rapport de M. André Vallini, rapporteur, a adopté l'avis suivant.

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

La Commission apprécie la clarté de la ligue éditoriale.

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

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

Elle soutient les efforts de l'entreprise pour préparer le passage à la diffusion eu haute définition, ce qui devrait lui permettre, si elle est en mesure de financer les capacités satellitaires nécessaires, de limiter les effets d'éviction qui pourraient survenir dans un premier temps sur le marché

européen et qui auraient des conséquences fâcheuses sur ses ressources propres. Il est essentiel que l'Etat soit en mesure de financer ces capacités de diffusion en cours d'exercice du contrat si les positions de France 24 se trouvaient menacées.

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

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

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

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

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

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

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

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