

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

entre L'ÉTAT et
FRANCE MÉDIAS MONDE

2013 - 2015



FRANCE
MÉDIAS
MONDE

PROJET - CONFIDENTIEL

SOMMAIRE

I- AFFIRMER LES IDENTITÉS DES TROIS MÉDIAS SUR UN SOCLE DE VALEURS COMMUNES	II- DÉVELOPPER UNE PRÉSENCE MONDIALE TOUS SUPPORTS	III- CONSTRUIRE UN GROUPE RESPECTUEUX DE SES SALARIÉS ET POURSUIVRE L'ADAPTATION DE L'ORGANISATION OPÉRATIONNELLE
A/ Le socle commun d'idées et de valeurs.....page 5	A/ Les objectifs de la distribution et du marketing de RFI, France 24 et MCD.....page 15	A/ Construire un groupe respectueux de ses salariés.....page 31
B/ Des publics cibles.....page 6	1) Les zones de consolidation : maintenir notre position.....page 16	1) Adapter la gestion des ressources humaines à la nouvelle stratégie de l'entreprise.....page 32
C/ Des identités fortes et différenciées pour chaque média.page 7	2) Les zones de développement : rechercher la notoriété.....page 17	2) Harmonisation et évolution de la gestion des ressources humaines.....page 33
1) RFI, une radio d'actualité, de réflexion et de découverte en français et en 12 langues..... page 7	3) Les zones de conquête : approcher les marchés.....page 20	3) La lutte contre toutes les discriminations : un axe central.....page 34
2) MCD, la radio généraliste de la liberté, de la laïcité et de l'universalisme en arabe..... page 9	B/ Une stratégie nouveaux médias offensive.....page 25	B/ Poursuivre l'adaptation de l'organisation opérationnelle.....page 35
3) France 24, l'info en continu et multilingue..... page 11	1) Les enjeux de contenus.....page 25	1) Mettre en place une gouvernance efficacepage 35
D/ Une communication qui valorise « chacun » des médias et permet la cohérence du « tout »page 13	2) Les enjeux de supports.....page 26	2) Développer les coopérations avec les autres sociétés de l'audiovisuel public.....page 37
	3) Les enjeux marketing.....page 27	3) Développer les ressources propres et maîtriser les charges associées aux fonctions transverses.....page 40
	4) Les enjeux techniques.....page 28	
	5) Les enjeux par média.....page 28	

ANNEXES :

A/ Plan d'affaires (compte de résultat et note d'accompagnement)

B/ Synthèse et méthodologie des indicateurs présentés

INTRODUCTION

Ce (projet de) Contrat d'Objectifs et de Moyens répond au cadre stratégique et politique fixé par l'État. Il est fondé sur le plan stratégique élaboré par l'entreprise de façon participative entre novembre 2012 et mars 2013.

Il répond d'abord aux missions définies dans le cahier des charges de la société en charge de l'audiovisuel extérieur fixé par le décret n°2012-85 du 25 janvier 2012, qui définit que l'entreprise « *a pour ambition d'assurer le rayonnement de la France et de la francophonie et de véhiculer les valeurs démocratiques et républicaines au niveau mondial et [...] a pour vocation de proposer une alternative aux médias existants sur la scène internationale en offrant en plusieurs langues, sur tous les médias, une vision de l'actualité internationale notamment caractérisée par son indépendance par rapport au pouvoir politique et en assurant la promotion du dialogue, de l'échange des points de vue et du débat public. [L'entreprise] doit également assurer la promotion de la culture française et francophone dans toute sa diversité* ».

La plupart des grandes étapes de la réforme de l'audiovisuel extérieur ont été réalisées. Le 13 février 2012, l'AEF, France 24 et RFI (et sa filiale Monte Carlo Doualiya, MCD) ont fusionné sur le plan juridique. Toutefois, sur la base des conclusions du rapport de la mission d'évaluation de la fusion confiée à M. Jean-Paul Cluzel le 5 juin 2012 par le ministre des Affaires Étrangères et la ministre de la Culture et de la Communication, le conseil d'administration de la société a décidé, après consultation des instances représentatives du personnel, d'abandonner le projet de fusion des rédactions afin de bénéficier de la richesse éditoriale spécifique à chaque antenne et de leur complémentarité. Le regroupement des équipes de RFI, de MCD et de France 24 dans les mêmes locaux a également été achevé. Par ailleurs, France Télévisions est redevenu le premier actionnaire de TV5 Monde le 23 mai 2013. Enfin, afin de marquer la transformation en cours de la société, l'assemblée générale extraordinaire a décidé le changement de dénomination sociale le 27 juin 2013 : la société en charge de l'audiovisuel extérieur s'intitule désormais France Médias Monde.

Cette volonté de l'État de remettre au cœur de l'action audiovisuelle extérieure de la France, la spécificité des médias et la singularité de leur identité, sert de socle au présent Contrat d'Objectifs et Moyens pour 2013-2015. Ce COM est un projet de refondation, un projet partagé entre les salariés, l'entreprise et son actionnaire.

Les ambitions du groupe peuvent être déclinées en deux grands types d'objectifs : tout d'abord, il s'agit de **proposer des contenus porteurs de sens**, d'échanges et de valeurs dans le domaine de l'information mais aussi dans le domaine culturel au sens large. C'est à travers la réaffirmation des identités des trois médias, France 24, RFI et MCD que sont développées des stratégies éditoriales ambitieuses pour atteindre cet objectif. Le second grand objectif consiste à **développer une présence mondiale** pour les médias et cela sur l'ensemble des supports qu'ils soient classiques ou relevant des nouveaux médias et en incluant les actions de coopération propres à faciliter la diffusion et la distribution des contenus de France Médias Monde.

Ces ambitions reposent sur **la construction d'un groupe stabilisé**, fondé sur des médias à l'identité distincte et sur des directions transverses communes. L'organisation sociale de l'entreprise doit être adaptée à ce nouveau schéma, des accords d'entreprises renégociés et harmonisés, des procédures et modalités d'organisation normalisées. Ces évolutions ne peuvent aboutir sans l'adhésion des femmes et des hommes qui font les médias et l'entreprise.

Enfin, **la poursuite de la construction de l'entreprise** intègre les contraintes budgétaires qui pèsent actuellement sur les finances publiques, mais également le soutien de l'État à une action essentielle de la présence mondiale de la France. France Médias Monde est, dans ce contexte, une entreprise responsable qui veille à la fois au développement de ses ressources propres mais aussi à la maîtrise de ses charges.

Ces deux derniers axes constituent le troisième volet du COM.

Le présent COM s'articule autour de la présentation de ses différents objectifs et des moyens associés dans un paysage audiovisuel mondial caractérisé par la révolution numérique (mobilité et réseaux sociaux en particulier), la généralisation de la HD et de la TNT et une concurrence multiforme aux moyens puissants.

I- AFFIRMER LES IDENTITÉS DES TROIS MÉDIAS SUR UN SOCLE DE VALEURS COMMUNES

L'affirmation des identités spécifiques de RFI, Monte Carlo Doualiya et France 24 s'accompagne d'un partage de valeurs, d'objectifs éditoriaux et de projets communs, dès lors qu'ils renforcent la portée de leurs actions. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les projets éditoriaux des trois médias.

Il faut aussi mieux faire connaître l'offre de France Médias Monde dans un paysage audiovisuel saturé où la qualité des contenus qui conditionne sa présence et donne son sens à son action, ne suffit néanmoins plus pour se distinguer.

A/ UN SOCLE COMMUN D'IDÉES ET DE VALEURS

RFI, MCD et France 24 partagent des engagements communs. Médias français de service public, ces chaînes portent une responsabilité particulière vis-à-vis de leurs auditeurs, téléspectateurs et internautes et promeuvent une information libre et indépendante, non dogmatique, qui met en exergue la diversité des points de vue, la confrontation intellectuelle et le débat d'idées. Elles véhiculent les valeurs de la démocratie et des droits humains. Les médias de France Médias Monde sont indépendants et s'ils participent au rayonnement et à l'influence de la France à l'international, ils ne sont pas l'émanation de la politique du gouvernement français. France 24, RFI et MCD portent des valeurs à vocation universelle. L'exigence d'honnêteté dans l'exposé de l'information, le pluralisme, n'excluent pas, en effet, des prises de position autour d'un certain nombre de principes, tels la laïcité, la liberté des consciences et des croyances, les droits humains, le droit des enfants à l'éducation, le droit à l'environnement... L'égalité des femmes et des hommes qui restent à construire dans la plupart des pays de la planète, est une préoccupation constante des chaînes. La promotion de la diversité dont le groupe est lui-même l'expression est également une ligne directrice.

Ces engagements communs se déclinent également à travers une série de missions communes. France 24, RFI et MCD « *parlent depuis Paris* ». C'est une signature qui compte tout particulièrement pour les publics anglophones et arabophones et qui doit se voir et s'entendre davantage sur les antennes. Les médias de France Médias Monde racontent la France et c'est leur signe distinctif par rapport aux autres grands médias internationaux. Ils traitent aussi de l'actualité européenne qui constitue un axe de lecture quotidien pour les journaux et magazines. Si la culture constitue pour les trois médias un élément déterminant de l'identité éditoriale, l'économie française, les entreprises françaises doivent aussi trouver toute leur place sur les antennes. Enfin, les médias de France Médias Monde s'adressent également aux deux millions et demi de Français de l'étranger qui constituent un public privilégié et pour qui sont développés des contenus spécifiques.

Ce socle commun d'idées et de valeurs a conduit au rapprochement des trois médias français internationaux. France 24, RFI et MCD sont désormais réunis au sein d'une même entreprise, France Médias Monde.

B/ DES PUBLICS CIBLES

À travers ce socle commun de valeurs et d'engagements, les médias de France Médias Monde adressent un large public à travers le monde.

Le public de France 24, RFI et MCD est avant tout composé de l'ensemble des auditeurs et des téléspectateurs qui ont un intérêt pour la France et les valeurs qu'elle véhicule. C'est donc de manière la plus large possible que France 24, RFI et MCD s'adressent à **un public francophile** non francophone à travers la stratégie du multilinguisme qui permet aux antennes d'être diffusé dans de nombreuses langues (anglais, arabe, espagnol, portugais, portugais du Brésil, roumain, russe, chinois, vietnamien, cambodgien, et persan). Il convient de souligner l'importance de cet **enjeu de proximité** pour le futur, à travers l'offre de contenus en langues africaines telles que le haoussa et le swahili.

Les médias de France Médias Monde s'adressent aussi aux publics francophones : citoyens des pays francophones, voyageurs francophones, expatriés français et francophones, apprenants et enseignants de français, locuteurs de français langue étrangère, etc.

Les médias de France Médias Monde proposent des contenus porteurs de valeurs à vocation universelles, dans une **démarche non partisane** qui laisse la place à tous les points de vue. Ceux-ci s'adressent à toutes celles et tous ceux qui sont à la recherche du débat, de la confrontation, de l'échange des points de vue et de la diversité. L'objectif est d'aller à la recherche d'un public, de le familiariser avec ces valeurs d'échange et de partage, de trouver des interactions et des points de contact et c'est aussi un moyen de l'amener à la francophonie.

Selon les zones géographiques et l'implantation des médias, le public visé est essentiellement composé de **catégories socioprofessionnelles dites « supérieures »** ou la cible peut s'élargir au **grand public** (15 ans et plus). Ainsi, dans les zones francophones et dans le monde arabe où l'influence de la France est historique, même si les chaînes ont d'abord visé les leaders d'opinion, l'ensemble des médias s'adressent aujourd'hui au grand public comme en attestent les études de notoriété et d'audience. Dans les zones non-francophones, le public naturel est constitué des « leaders d'opinion », toutefois, la diffusion en langues étrangères permet également d'élargir la cible au grand public.

Dans tous les cas, il doit être tenu le plus grand compte du public jeune et des femmes.

C/ DES IDENTITÉS FORTES ET DIFFÉRENCIÉES POUR CHAQUE MÉDIA

Au-delà des valeurs et engagements éditoriaux communs, la réaffirmation des identités distinctes et complémentaires des médias de France Médias Monde, constitue l'essence de la stratégie mise en place par France Médias Monde conformément aux orientations décidées par le Gouvernement en juillet 2012.

Ces projets éditoriaux concernent tout autant la diffusion linéaire sur des supports traditionnels que sur les nouveaux médias et les nouvelles formes d'écriture qui en découlent. Ces derniers points sont toutefois regroupés dans la partie consacrée à « UNE STRATEGIE NOUVEAUX MEDIAS OFFENSIVE ».



RFI, une radio d'actualité, de réflexion et de découverte en français et en 12 langues

Radio internationale française d'actualité, RFI est aussi un média de réflexion et d'analyse qui accorde une large place à la diversité et à la confrontation des idées et opinions. RFI favorise les découvertes culturelles, musicales et scientifiques. Si l'information forme la matière première des antennes, les magazines constituent des moments de réflexion plus approfondie, d'interaction avec les auditeurs, de découverte, de pédagogie, mais aussi de divertissement. Qu'il s'agisse de l'information ou des magazines, "RFI, on l'écoute assis" : cette formule d'un auditeur malgache illustre l'image d'une radio d'expertise et de sérieux qui est son signe distinctif.

RFI est diffusé en français et en 12 langues étrangères. La proximité et la portée des messages en langues locales est indéniable dans les zones où l'accès à l'information libre est difficile pour des raisons principalement politiques. Les rédactions en langues géopolitiques de RFI assurent une mission de service public mondial à l'égard de leurs auditeurs. C'est aussi un vecteur de la francophonie à travers la production d'outils pédagogiques d'apprentissage du français.

Afin d'accroître la diffusion de ses programmes, RFI, grâce à l'action de RFI Planète Radio, développe des actions de coopération dans le domaine de l'implantation de radios communautaires.

La recherche de jeunes talents musicaux et ses activités musicales, qui sont un élément important pour favoriser la notoriété de la chaîne, en font un acteur à part entière du rayonnement de la musique française, francophone et des musiques du monde.

Les objectifs de la stratégie éditoriale de RFI 2013-2015

► Adapter les grilles à des auditoires multiples

Un premier objectif consiste à **adapter les grilles de RFI à la diversité de ses auditoires** que ce soit le public africain, international ou français. L'élaboration des grilles de RFI reposera sur le principe de préservation de deux grilles distinctes aux heures de grandes écoutes (Afrique et Monde) et une plus grande « mixité » sera apportée au traitement de l'information dans les autres rendez-vous d'information sur un format de « grille unique ». La grille des magazines sera, quant à elle, quasiment commune à toutes les cibles de public, dans un souci de plus grande convivialité dans les passages de relais à l'antenne.

► Développer une antenne conviviale, incarnée et identifiable

La **recherche d'une plus grande convivialité** se traduira par des sessions d'information moins denses, qui laissent la place à des ruptures de rythme ; des recours plus systématiques au direct, des journaux aux formats plus variés, et davantage de dialogue entre les présentateurs qui se succèdent à l'antenne. **L'habillage sera revu** dans un souci de plus grande identification, plus mémorable et déclinable en fonction des rendez-vous de l'antenne.

► Renforcer les contenus, reflet des expertises et de la diversité du média

L'expertise de RFI sur l'actualité internationale est l'un des éléments essentiels de sa notoriété et il s'agira de développer des contenus, reflet de la diversité des différentes expertises. Ainsi, le traitement du Maghreb et Proche et Moyen-Orient doit être renforcé à travers des échanges avec MCD et France 24, le développement de partenariats, et le lancement d'une émission hebdomadaire. L'économie est également un champ d'expertise à développer à travers de nouveaux rendez-vous. RFI doit aussi parler de la France, de ses transformations, de ses débats, de sa place, de son art de vivre, etc. Enfin, « la Radio monde » doit davantage s'entendre et la diversité des origines de ses journalistes doit être perceptible sur l'antenne en français qui s'enrichit de regards et de paroles croisés et différenciés sur le monde.

► Développer l'usage et l'apprentissage de la langue française

RFI est un **label reconnu en matière d'enseignement du français** et les rendez-vous « avec le français » seront renforcés sur toutes les antennes. Les présentateurs du « journal en français facile » doivent pouvoir être plus sensibilisés, voire formés, aux finalités de cet exercice. De façon générale, l'ensemble des journalistes intervenant à l'antenne, doit continuer à veiller à la qualité du français et de sa prononciation.

RFI et MCD disposent d'un réel **savoir faire en matière d'apprentissage du français**, car ces médias ont la capacité à produire des outils de travail pédagogiques dans les différentes langues des apprenants qui peuvent être entièrement débutants. Cela permet d'être en appui sur des méthodes de langue et de fournir des outils pédagogiques frais.

Les supports mobiles et applications constituent les voies de développements **des outils pédagogiques** de RFI et seront totalement renouvelés.

► Développer une politique multilingue à travers les antennes en langues géopolitiques

Fort du succès rencontré avec le développement d'émissions en Haoussa et Kiswahili, RFI compte dans le cadre du présent COM se rapprocher encore plus de ses auditeurs en proposant des contenus en langues véhiculaires africaines. Ainsi, **un décrochage en Bambara** sera mis en place dès 2014, ce qui est notamment justifié par les développements récents au Mali.

Concernant les éditions en langue étrangère, **l'offre actuelle de contenus doit être enrichie par le développement de sites et d'applications numériques spécifiques** qui proposeront, outre les contenus radios, des développements de textes ou d'images avec en particulier le développement de la radio filmée et le sous-titrage de contenus images de France 24. D'ores et déjà, des résultats très prometteurs sont obtenus par la relance des langues étrangères sur les nouveaux médias.

L'indicateur ci-dessous présente le volume de programmes originaux diffusés sur les différentes antennes de RFI. C'est notamment à travers l'élargissement de l'antenne en khmer et la perspective du décrochage en bambara que ce volume de programmes originaux est amené à augmenter sur les années à venir.

INDICATEUR 1 : PROGRAMMES ORIGINAUX ET MULTIDIFFUSIONS RFI

	2012	2013	2014	2015
RFI				
Total volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes de RFI - base annuelle (en heures)				
<i>Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne monde de RFI - base annuelle (en heures)</i>				
<i>Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne Afrique de RFI - base annuelle (en heures)</i>				
<i>Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes en langues de RFI - base annuelle (en heures)</i>				
<i>Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le fil musical de RFI - base annuelle (en heures)</i>				



MCD, la radio généraliste de la liberté, de la laïcité et de l'universalisme en arabe

Monte Carlo Doualiya doit s'affirmer toujours plus comme « La » radio généraliste de la liberté, de la laïcité et de l'universalisme de langue arabe à laquelle de plus en plus d'auditeurs arabophones aspirent. Pont entre la France et le monde arabe, elle s'intéresse tout particulièrement au rôle des femmes arabes et aux jeunes qui ont fait les révolutions arabes.

MCD est une radio généraliste, équilibrant ses programmes entre information et divertissement. L'ensemble de ses émissions est produit en arabe depuis Paris, elle est fabriquée par des journalistes issus du monde arabe et représentatifs de la diversité culturelle de la France.

Moins connue du grand public que France 24 et RFI en France, Monte Carlo Doualiya jouit d'une forte notoriété dans les pays du Proche et Moyen-Orient où elle est diffusée. Après 40 ans d'existence, elle est une vraie « marque » historique, identifiable qu'il convient de développer y compris sur notre territoire.

Les objectifs de la stratégie éditoriale de MCD 2013-2015

► Proposer une information davantage renouvelée

Les rediffusions doivent être limitées et la programmation nourrie de programmes originaux tout en poursuivant la collaboration éditoriale avec France 24. Monte Carlo Doualiya pourra élargir son temps d'antenne par une **politique pertinente de rediffusions** jouant sur les décalages horaires de sa zone de couverture. À terme, l'ambition est de diffuser 24h/24h.

INDICATEUR 2 : PROGRAMMES ORIGINAUX ET REDIFFUSIONS MCD

	2012	2013	2014	2015
MCD				
part d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le volume d'heures diffusées au total (en %) <i>part d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le volume d'heures diffusées au total sans le fil musical (en %)</i>				
Total volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes de MCD - base annuelle (en heures) <i>Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne de MCD- base annuelle (en heures)</i>				
<i>Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le fil musical de MCD- base annuelle (en heures)</i>				
<i>Volume d'heures diffusées au total -base annuelle- (en heures)</i>				

► Introduire davantage d'interactivité dans les formats et de proximité avec les auditeurs

L'**interactivité** doit être introduite dans l'ensemble de la programmation. Les auditeurs pourront ainsi devenir acteurs de certaines émissions, des « directs » d'auditeurs seront également proposés. Une nouvelle fonction journalistique de modérateur sera mise en place à Monte Carlo Doualiya permettant de sélectionner et de hiérarchiser les interventions des auditeurs.

Afin de renforcer la proximité, un rendez-vous régulier délocalisé dans un pays arabe sera instauré au moins une fois par trimestre, dans un pays de diffusion, en délocalisant l'antenne grâce à des envoyés spéciaux, des reportages et interviews, des coproductions.

► Renforcer l'axe France – Monde arabe dans les contenus

L'identité unique et particulière de Monte Carlo Doualiya est de réaliser une programmation en France, diffusée en langue arabe. À ce titre, il faut réinventer l'assise « géographique » de Monte Carlo Doualiya : **Paris doit être davantage présente à l'antenne**. De plus, le traitement des thématiques doit mettre en miroir la problématique en France et dans les pays arabes. L'exigence porte aussi la diversification des personnalités invitées à s'exprimer à l'antenne. MCD poursuivra les programmes valorisant le regard français sur le thème de l'« exception française », et développera des rendez-vous politiques supplémentaires à travers ce prisme France – Monde arabe.

► Proposer des programmes à destination des jeunes et des femmes

Les **jeunes** sont l'avenir de Monte Carlo Doualiya : des programmes spécifiques de divertissement, d'« expression libre », de musique et de sports doivent leur être dédiés. Les **femmes arabophones** trouveront également sur l'antenne des émissions pour s'informer, se divertir, se cultiver, s'émanciper à travers des portraits de femmes arabes ou des débats de société animés par des femmes.

► Valoriser les « voix » de la chaîne

La valorisation des journalistes et animateurs de Monte Carlo Doualiya participe au renforcement identitaire autour de la chaîne. Il s'agit de resserrer le lien affectif entre la radio et ses auditeurs à travers une meilleure identification de la chaîne, et de ses journalistes dans la communication et sur les nouveaux médias.



FRANCE 24 : l'info en continu et multilingue.

En seulement 6 ans d'existence, FRANCE 24 a su trouver sa place : avec des contenus uniques et un ton original, elle s'est imposée dans certaines zones parmi les grands réseaux internationaux d'information. La mission de France 24 est de couvrir l'actualité avec un regard universaliste et humaniste. L'ambition est de mettre en avant l'expression de la diversité, la confrontation des opinions, le sens du débat, la culture et l'art de vivre à la française et de replacer « l'humain » au cœur de ses programmes. France 24 est une chaîne d'information continue et doit cultiver ce format. Il implique de rechercher la Réactivité, la Rigueur et le Recul afin que la chaîne soit toujours plus « Référente » et constitue une alternative toujours plus connue et reconnue aux autres chaînes d'information internationales partout dans le monde.

France 24 est diffusée en trois langues : le français, l'anglais et l'arabe. Ce multilinguisme est l'un des axes stratégiques de la chaîne, car il élargit la diffusion et la compréhension de ses contenus. Ses trois langues sont au service d'une ligne éditoriale commune mais adaptée aux différents bassins linguistiques.

France 24 est également une plateforme d'information multimédia en forte croissance grâce à son site trilingue largement axé sur la vidéo, à travers son site participatif les « Observateurs », etc. De façon générale, France 24 doit réaffirmer son leadership en matière d'innovation sur les nouveaux médias.

Les objectifs de la stratégie éditoriale de France 24 - 2013-2015

► Développer et adapter la stratégie de multilinguisme

France 24 est diffusée en 3 langues et le principe fondateur était celui du parallélisme des antennes. L'objectif est aujourd'hui **d'assouplir ce strict parallélisme** entre les antennes francophone, arabophone et anglophone pour mieux prendre en compte les différentes zones de diffusion et adapter l'information à ceux qui la regardent.

L'antenne en langue anglaise doit être renforcée et se distinguer de ses concurrentes à travers un angle éditorial portant le regard français et ses valeurs, et revendiquant la « french touch ».

Renforcer l'antenne arabophone est également une priorité de premier plan. Aujourd'hui considérée comme une chaîne de référence et crédible, il est nécessaire de poursuivre son développement et de la positionner à travers son caractère distinctif, le traitement de l'actualité française.

Enfin, **la diffusion de France 24 en espagnol est un des objectifs à moyen terme de l'entreprise**. Dans cette perspective, une réflexion sera engagée sur la période du présent COM sur l'opportunité et les modalités

d'un tel développement. Après une étude de faisabilité approfondie, une stratégie de développement sur cinq ans d'une diffusion de France 24 en espagnol devrait être élaborée par l'entreprise. L'opportunité et l'éventuelle mise en œuvre de ce projet seront discutées à partir de 2015, dans le cadre de la préparation du prochain COM.

► Promouvoir la diversité sur nos antennes

Les antennes de France 24 doivent refléter et « faire voir » **la diversité des visages et des accents** de ses rédactions. Cette diversité constitue l'une des richesses d'un média dont la majorité des salariés est bilingue. Il faut capitaliser sur la diversité de France 24 pour créer une antenne à l'image de l'identité des chaînes.

► Rediffuser sans répéter

Le taux de rediffusion des antennes n'a rien d'exceptionnel par rapport à d'autres chaînes d'information. Pourtant, afin d'atténuer le sentiment de répétition de l'info, il est nécessaire d'intégrer davantage d'images dans les débats et de systématiser les « extérieurs » dès que cela est possible et dans tous les domaines. Les rediffusions doivent, par ailleurs, obéir à un cadre éditorial logique. Il faut cibler les zones et les horaires et adapter les rediffusions en fonction des auditoires.

INDICATEUR 3: PROGRAMMES ORIGINAUX ET MULTIDIFFUSIONS FRANCE 24

	2012	2013	2014	2015
FRANCE 24				
part d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le volume d'heures diffusées au total (en %)				
Total volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes de France 24 - base annuelle (en heures)				
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne francophone de France 24 - base annuelle (en heures)				
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne anglophone de France 24 - base annuelle (en heures)				
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne arabophone de France 24 - base annuelle (en heures)				

► Revisiter l'habillage de la chaîne

Imposer une marque France 24, immédiatement perceptible et permettre au téléspectateur de différencier au premier coup d'œil les infos, des magazines et des rubriques, est un impératif. L'objectif est également de rendre l'habillage de France 24, aujourd'hui qualifié de froid, impersonnel, distant et uniforme dans les sondages qualitatifs, beaucoup plus chaleureux, ouvert sur l'extérieur tout en cultivant la « French touch ». Ce **travail sur l'habillage** s'accompagne de la mise en place d'un véritable marketing antenne à travers les bandes annonces.

► Proposer de nouveaux contenus et de nouvelles émissions

Différentes émissions sont en projet : « Le Journal des Journaux », Le journal hebdomadaire des femmes, Le blog des expatriés, etc. Des **collections ou des formats plus longs de reportages** sont également renforcés afin de mettre en perspective l'actualité. Des émissions spéciales en « simulcast » avec des télévisions partenaires seront mises en place, l'information le week-end sera renforcée et les correspondants, richesse pour les trois chaînes, seront davantage valorisés.

La réaffirmation des identités distinctes et complémentaires des médias de France Médias Monde s'illustre donc par des stratégies éditoriales différenciées et ambitieuses.

INDICATEUR 4 : ÉVOLUTION DU COUT DES RÉDACTIONS

Coûts des rédactions (hors coûts techniques) -en M€

	2012 réel	2013 reprev	2014 PLF	2015 PLF
FRANCE MEDIAS MONDE				
Part coûts des rédactions dans les charges d'exploitation (en %)				
Total coût des rédactions (en M€)				
Total charges d'exploitation				

D/ UNE COMMUNICATION QUI VALORISE « CHACUN » DES MEDIAS ET PERMET LA COHERENCE DU « TOUT »

Tout communique : les appellations des médias, leurs logos et leurs couleurs, la charte graphique qui encadre les publications (communiqués de presse, brochures..), le papier à « en tête » et les cartes de visite, les objets promotionnels, l'accueil et la signalétique des locaux, les campagnes publicitaires, les signatures des médias, leur habillage sonore ou visuel, leurs plateaux radios (radio filmée sur Internet) ou télé. Lorsque ces différents supports ne sont pas en phase, les médias perdent de leur visibilité et leur identité s'affaiblit. En outre, une approche non coordonnée des trois médias pourrait se traduire par une incompatibilité visuelle ou de message à l'échelle du groupe. Dans ce cadre, l'objectif est de **se doter d'une charte graphique déclinée par média** (incluant la problématique de l'appellation et des logos de Monte Carlo Doualiya), de **revoir la signature et les visuels publicitaires** de chaque média et de **revisiter les habillages antennes** sans révolution, en tenant compte des études qualitatives réalisées et des spécificités de chacun des médias. Cette mise en cohérence et ce rafraîchissement visuel et sonore doivent permettre aux trois médias de renforcer leur visibilité et de mieux faire connaître leur offre dans un paysage audiovisuel saturé où la qualité des contenus ne suffit plus pour se distinguer.

Une **nouvelle dénomination sociale** a été lancée : France Médias Monde (FMM). Il ne s'agit pas d'une marque mais d'une « appellation ombrelle ». Ce sont les médias qu'il s'agit de promouvoir et c'est leur notoriété qui génère l'audience. Il ne faut donc pas attacher trop d'importance à cette appellation et encore moins de moyens pour la faire connaître. Mais il est vrai que tant en interne que pour les interlocuteurs extérieurs, en particulier étrangers (opérateurs câble /satellite, instances de régulation, journalistes...), il convenait de se doter d'une nouvelle appellation conforme à notre mission et à notre statut d'entreprise.

II- DEVELOPPER UNE PRÉSENCE MONDIALE TOUS SUPPORTS

La stratégie de distribution des médias de France Médias Monde tient compte des grandes tendances du paysage audiovisuel mondial. L'objectif est de doter les médias de France Médias Monde d'une présence et d'une notoriété mondiale en réel progrès à l'issue du COM, dans un contexte de forte concurrence et dans un cadre financier contraint.

Cette stratégie concerne les médias TV et radio mais également les nouveaux médias pour lesquels des objectifs ambitieux de croissance de fréquentation des offres sont fixés.

A/ LES OBJECTIFS DE DISTRIBUTION ET MARKETING DE RFI, FRANCE 24 ET MCD : CONSOLIDER, DEVELOPPER ET CONQUERIR

Il apparaît de façon évidente à l'analyse de la couverture, de la notoriété et des audiences des médias de France Médias Monde que leurs zones de forte implantation correspondent aux zones traditionnelles d'influence française : l'Afrique francophone, le Maghreb et le Proche-Orient, avec une bonne adéquation des langues utilisées par les médias (le français et l'arabe) avec celles de leurs publics cibles. Dans ces zones rien n'est pourtant jamais acquis et il convient de poursuivre les efforts pour maintenir ou améliorer les performances. En revanche dans le reste du monde, à quelques exceptions près, il s'agit encore de développer la notoriété voire de rendre accessibles les médias du groupe.

L'ambition est bien d'être présents mondialement et il faut doter l'entreprise d'une stratégie de distribution et marketing adaptée aux zones considérées.

Le cycle de développement de la diffusion / distribution des médias internationaux obéit à trois grandes phases que l'on peut qualifier chronologiquement de phase de conquête, de développement et de consolidation :

- **La phase dite « de consolidation »** se caractérise par une bonne diffusion / distribution et une notoriété et une audience élevées : le média est un acteur « qui compte » voire de référence sur une zone donnée. La transformation de la notoriété en audience témoigne de l'adaptation du média à la demande des auditeurs et téléspectateurs. Une notoriété importante mais une audience faible doivent en revanche interroger sur l'adéquation linguistique, éditoriale ou de la programmation des médias par rapport à un contexte local. Pour autant, il convient de rester vigilant sur les opportunités et risques en matière de distribution et de concurrence : opportunités TNT, généralisation de la HD, multiplication des offres concurrentes locales, en particulier en langues vernaculaires, ou internationales, susceptibles de renforcer ou d'affaiblir le positionnement.
- **Une seconde phase dite « de développement »** se caractérise par une diffusion / distribution avancée mais une notoriété et une audience faible ou en début de construction. Sur ces territoires, l'évolution du taux de notoriété des médias est essentielle. Le développement de la notoriété requiert notamment du temps et de la présence en marketing terrain et communication, d'autant plus importants que l'intensité concurrentielle sur un pays donné y est forte. La distribution hors domicile joue un rôle important dans la construction de la notoriété. Pour autant, le renforcement de la diffusion / distribution reste un objectif prioritaire sur les zones de développement, notamment sur les pays clés.
- **Dans la phase dite « de conquête »** la diffusion est inexistante ou émergente, la notoriété et l'audience sont faibles. Sur ces territoires, la performance des actions se mesure principalement par l'évolution du taux de couverture des médias : couverture des foyers (TV) ou des individus (radio). Diffuser nos médias a un coût – d'investissement et d'exploitation –, généralement d'autant plus élevé sur un territoire donné, que le niveau de développement économique et l'intensité concurrentielle y sont élevés.

1- Les zones de consolidation : maintenir les positions des médias de France Médias Monde

Les enjeux spécifiques de consolidation de FRANCE 24

► LE MAGHREB ET LE PROCHE-ORIENT

Compte tenu de la situation politique actuelle, le Maghreb et le Proche-Orient constituent une zone de consolidation prioritaire. Cette zone est actuellement la deuxième zone de FRANCE 24 en nombre de foyers, la couverture de la chaîne est au maximum de son potentiel sur la zone, et les performances relativement bonnes. Si la distribution classique de la chaîne est assurée, il s'agit de veiller à **saisir les opportunités liées à l'arrivée d'éventuels nouveaux opérateurs surtout en TNT** et de **conclure des accords de diffusion partielle** en développant des partenariats médias. De même, la **diffusion en mobilité** sera développée sur le monde arabe ainsi que l'action marketing qui doit être très offensive dans ces zones.

► L'AFRIQUE FRANCOPHONE – OCEAN INDIEN

Dans cette zone, FRANCE 24 est très bien distribuée et bénéficie d'audiences qui en font une chaîne de référence. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, la chaîne doit néanmoins garantir sa position dominante sur le long terme. Ainsi FRANCE 24 doit **continuer à diversifier, étendre et sécuriser sa distribution sur tous les canaux accessibles, en veillant notamment au démarrage de la TNT**. En parallèle, les efforts de développement en marketing porteront en particulier sur les pays clés : République Démocratique du Congo (RDC), Côte d'Ivoire et Cameroun.

Les enjeux spécifiques de consolidation de RFI

► L'AFRIQUE FRANCOPHONE – OCEAN INDIEN

RFI est indéniablement un acteur majeur en Afrique francophone et dans l'Océan indien avec une notoriété moyenne de 90 % (dans 14 pays d'Afrique francophone) et 44 % d'audience hebdomadaire. Dans un contexte toujours davantage concurrentiel, RFI doit consolider sa position, en se rapprochant de son public et en rajeunissant son auditoire, notamment dans les pays prioritaires : Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun, RDC, Mali et Madagascar. La consolidation reposera également sur **l'optimisation du maillage de la diffusion FM sur des marchés stratégiques** (Côte d'Ivoire notamment) ainsi que sur **l'extension du réseau de radios partenaires**. Le développement de nouveaux services de langues locales est également un objectif. Ainsi, **la création d'un service en Bambara est prévue dès 2014**, afin de faire face à la concurrence des radios locales et internationales.

► HAÏTI

Haïti, pays francophone où RFI compte 6 relais FM diffusant en français 24h / 24 est un pays dans lequel l'objectif est de maintenir, par la pertinence des offres de programmes, un **lien privilégié**.

France Médias Monde souhaite, dans les zones de consolidation, utiliser un nouvel outil pour y ancrer encore mieux la présence de ses médias. Ainsi la création de studios-écoles répond à un souhait de proximité, de formation des jeunes journalistes et d'utilisation des langues locales qui ne sont pas couvertes par les rédactions de RFI. C'est un outil que le groupe souhaite développer sous réserve que des financements externes adéquats puissent être trouvés.

► LE PROCHE ORIENT

C'est le bassin d'audience historique de MCD qui était, et demeure, la radio de référence et où l'écoute de MCD se fait de génération en génération. Au Proche Orient, MCD peut profiter de son statut de chaîne historique à forte notoriété, pour **étendre sa diffusion à partir des bases existantes** : extension de la couverture à Gaza, et dans la mesure des moyens alloués, ouverture de FM en Égypte, en Syrie, et au Yémen et rétablissement de la diffusion au Soudan. Un autre objectif de la chaîne est l'obtention d'une licence en propre au Liban. Compte tenu de la fragilité et de la tension dans cette région, le maintien de la diffusion en ondes moyennes reste stratégique sur la durée du présent COM.

Parallèlement, MCD complètera sa présence par des **accords de diffusion partielle avec des radios locales partenaires**, y compris dans les pays où la radio diffuse déjà en FM, toujours dans une perspective de renforcement de la présence de proximité.

2- Les zones de développement : rechercher la notoriété

► LES PAYS DU GOLFE

La situation de FRANCE 24 dans les pays du Golfe est la suivante : un taux de pénétration de 100 % des foyers numériques, une bonne adéquation linguistique, mais les performances en matière d'audience et de notoriété sont limitées notamment à cause de la concurrence d'Al Jazeera et Al Arabiya. À court terme, l'enjeu principal dans le Golfe est donc l'accroissement de la notoriété de FRANCE 24 qui pourrait avoir un effet rapide sur l'audience. Une **meilleure exposition de la chaîne** sera recherchée à travers des accords de diffusion partielle avec des médias locaux, ainsi qu'en complétant sa distribution auprès des opérateurs de téléphonie mobile et hors domicile, notamment dans les hôtels. Bien évidemment, le renforcement de la politique marketing sur cette zone sera recherchée en fonction des moyens disponibles.

► L'AFRIQUE NON FRANCOPHONE

La distribution de FRANCE 24 en Afrique non francophone est relativement faible, car le principal opérateur sur cette zone a refusé de référencer la version anglaise de France 24. Les pays prioritaires non francophones sont le Nigeria, l'Afrique du Sud, le Kenya et la Tanzanie. **Les négociations pour être référencé par le principal opérateur seront poursuivies tout en recherchant des solutions alternatives** dont notamment la diffusion en TNT via les opérateurs chinois en plein développement en Afrique. La construction de la notoriété de la chaîne dans cette zone nécessite un accompagnement marketing soutenu afin de faire connaître la marque auprès des populations les plus particulièrement concernées

► L'EUROPE

Enfin, l'Europe reste un marché stratégique, notamment pour les annonceurs, et l'objectif sur cette zone est de **maintenir la couverture européenne principale de la chaîne**, source de revenus publicitaires, et **poursuivre le développement de sa notoriété et de ses audiences en veillant aux évolutions de la diffusion en HD**.

L'Europe concentre les 2/3 de la distribution mondiale de FRANCE 24 et c'est la version anglaise qui est la plus diffusée. La notoriété et l'audience de la chaîne sont en croissance lente mais régulière. Les pays prioritaires sont l'Allemagne, la France, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne puis dans une moindre mesure la Russie et la Pologne. La distribution de la version anglaise de France 24 dans l'ensemble de ces pays (hors France, Belgique et Italie où la version française sera prioritaire) doit être privilégiée dans les 3 ans. La bascule de France 24 en HD semble à plus ou moins courte échéance inéluctable sur les zones les plus exposées. Il sera donc mis en place un mécanisme de veille et d'alerte permettant, en cas de risque, d'examiner la question afin d'éviter l'éviction dans l'attente d'une bascule HD. La transition vers la HD sera l'un des éléments structurants du prochain COM de France Médias Monde pour la période 2016-2020. Plus largement, cette question et le calendrier de son déploiement dépendront des moyens financiers disponibles.

Sur ce territoire, les leviers traditionnels de communication/ marketing pour développer la notoriété seront utilisés de façon ciblée et séquentielle compte tenu des coûts importants de ces actions et en fonction des moyens qui seront alloués.

Les enjeux spécifiques de développement de RFI

► L'AFRIQUE NON FRANCOPHONE

Dans cette région, RFI est en situation de développement notamment grâce à sa diffusion en langues vernaculaires (Haoussa, kiswahili) mais aussi en anglais et en portugais, mais elle doit faire face à une forte concurrence et est confrontée à des législations qui limitent l'attribution de fréquences FM dans les quatre principaux marchés : le Nigeria, l'Afrique du Sud, l'Éthiopie et l'Angola. L'enjeu pour RFI est double : d'une part, la marque doit **progresser en notoriété** sur des zones déjà fortement investies ; d'autre part, elle doit **accroître son accessibilité** par de nouveaux relais FM (Ghana et Mozambique) si les moyens le permettent, et à travers des partenariats avec les radios locales.

► L'EUROPE/ ROUMANIE

Concernant l'Europe, il faut désormais miser sur les nouveaux médias numériques et les accords de syndication.

La Roumanie reste un cas particulier avec 4 émetteurs FM et une audience veille de 1 % dans 4 villes. Elle doit être préservée à travers un effort de communication et une approche dédiée à travers les réseaux sociaux en faveur de RFI Romania. À terme, l'objectif est de mieux investir le marché publicitaire local dans un but d'autofinancement partiel. La réalisation de cet objectif fera l'objet d'une analyse au terme du présent COM.

► L'ASIE/CAMBODGE

Conformément au plan stratégique, **la diffusion en khmer a été élargie en 2013** grâce à un accord avec un prestataire local. Les 5 émetteurs de RFI Cambodge diffusent ainsi un programme de 13 heures par jour avec une conduite d'antenne en khmer, à budget constant. Le contrôle éditorial de l'antenne RFI Cambodge est effectué par la rédaction en khmer basée à Paris. L'objectif est de tripler l'audience de la chaîne à horizon de 5 ans tant en linéaire que sur le site.

Les enjeux spécifiques de développement de MCD

► LES PAYS DU GOLFE

Les pays du Golfe sont une zone où MCD s'est développée récemment. **Sa présence doit être élargie** grâce à de nouvelles fréquences FM (à Abu Dhabi notamment). Les conditions de diffusion, notamment aux Emirats Arabes Unis, doivent être renégociées pour financer ce développement. La communication dans les pays où MCD diffuse en FM doit être renforcée. Dans les autres pays, les diffusions sur IP (ex : Arabie Saoudite) ou en partenariat local (ex : Oman) seront privilégiées. **Un effort particulier sera porté sur les nouveaux médias et la mobilité** en raison du formidable engouement dont ils bénéficient sur l'ensemble des pays de la zone.

► LA LIBYE

Une licence de diffusion sera recherchée à Tripoli pour mettre en fonctionnement l'émetteur déjà installé. Parallèlement, la notoriété de MCD devra être développée à Benghazi.

La France : une nécessité pour renforcer la notoriété et s'adresser aux auditoires d'origine étrangère résidant en France

La présence en France des antennes de France Médias Monde est aujourd'hui limitée, conformément au cahier des charges de la société qui dispose que ses services sont « *destinés au public international ainsi qu'au public français résidant à l'étranger* ». Le cahier des charges précise néanmoins que l'offre de services est « *destinés aux auditoires étrangers, y compris ceux résidant en France* ». Les médias de France Médias Monde ont pour vocation de s'adresser aux auditoires d'origines étrangères résidant en France. L'originalité et la singularité des offres éditoriales de France 24, RFI et MCD ainsi que la légitimité conférée par une bonne assise nationale sont autant d'arguments en faveur d'un développement de la diffusion en France qui apparaît comme nécessaire.

L'élargissement de la diffusion de France 24 en France est considéré comme une opportunité, même si elle doit rester secondaire par rapport à la mission de diffusion internationale de France Médias Monde. En effet, l'originalité de son offre éditoriale apporterait un service supplémentaire intéressant pour le public français, et une bonne assise nationale permet d'asseoir sa notoriété et sa légitimité mondiale. En conséquence, une diffusion sur la TNT en France renforcerait son positionnement sur le marché publicitaire paneuropéen. **C'est dans ce contexte qu'une diffusion, au moins partielle, de France 24 sur la TNT sera recherchée.**

S'agissant de RFI (qui est diffusé en FM en Île-de-France) et de MCD, la richesse et l'originalité de ces offres, la nécessité de s'adresser aux diasporas, le fait de proposer une offre arabophone de service public et laïque dans le paysage audiovisuel français, sont autant d'arguments pour l'élargissement de leur diffusion en FM en France métropolitaine. L'expérience en cours de la diffusion de programmes de RFI et de MCD sur **une fréquence temporaire à Marseille, dans le cadre de l'événement « Marseille-Provence 2013 – Capitale Européenne de la Culture »**, constitue une expérience de référence qui mériterait d'être poursuivie. La recherche de fréquences pour RFI à Strasbourg, à Marseille, à Lyon et à Bordeaux par exemple, et pour MCD en Île-de-France notamment, pourra être expertisée.

Dans un paysage radiophonique français marqué par une forte concurrence et la rareté de la ressource radioélectrique, France Médias Monde adoptera une stratégie pragmatique, dans le but de mieux exposer les programmes de RFI et de MCD en France. Des partenariats seront recherchés avec Radio France, mais également avec des radios locales ; les possibilités de diffusion en radio numérique terrestre (RNT) seront évaluées le cas échéant, dans le respect des équilibres budgétaires de ce présent COM.

3- LES ZONES DE CONQUETE : APPROCHER LES MARCHES

L'objectif sur ces zones est d'émerger en matière de distribution et ces zones seront traitées sous l'angle d'une démarche reposant sur les opportunités qui se présentent et en prenant en compte la contrainte budgétaire.

Les enjeux spécifiques de conquête de France 24

► L'ASIE - PACIFIQUE

S'il est difficile de concevoir une politique d'influence sans une présence affirmée sur le continent asiatique, ce vaste territoire ne peut être abordé de façon unique. À date, la distribution de FRANCE 24 y est encore limitée avec une dizaine de millions de foyers, répartis dans une vingtaine de pays. **L'enjeu principal des prochaines années est donc la distribution (notamment de la version anglaise) mais il ne serait pas raisonnable d'engager FRANCE 24 dans une politique de conquête à tout prix.**

Dans les pays difficiles d'accès mais néanmoins stratégiques, il est nécessaire de rechercher des modes de diffusion alternatifs pour assurer la présence de FRANCE 24. L'Asie centrale qui peut, aujourd'hui, recevoir FRANCE 24 en réception satellite, ne justifie quant à elle pas d'investissement particulier.

Les pays de l'ASEAN (l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, Singapour, la Thaïlande, le Laos, la Birmanie, le Cambodge, Brunei) constituent une cible de prédilection pour la distribution linéaire de la chaîne. Les efforts dans ce sens doivent être poursuivis en référencement sur les principaux opérateurs satellite en hors domicile.

Le sous-continent indien, quant à lui, constitue la priorité stratégique de conquête pour la version anglaise 24/7 de FRANCE 24 en Asie.

► L'AMERIQUE DU NORD

À ce jour, FRANCE 24 est reçue en version anglaise par plus de 10 millions de foyers aux États-Unis, soit environ 8 % des foyers, sur 2 réseaux câblés et sur 5 réseaux numériques terrestres locaux à Washington, Philadelphie, Atlanta, ainsi que sur une offre de chaînes internationales de l'opérateur satellite « Dish » (également en version française). Le marché américain est difficile d'accès et seule une diffusion de la version anglaise de la chaîne sur les grands réseaux câble et satellite peut offrir à France 24 une réelle visibilité. Il importe donc de **rechercher des solutions alternatives** comme le financement de la diffusion de la version anglaise par la publicité locale sur la TNT régionale. Les équipes commerciales s'efforceront de proposer la version française en commercialisation payante (à la carte) sur le câble.

► L'AMERIQUE LATINE – CARAÏBES

La distribution de FRANCE 24 sur la zone est embryonnaire avec 1,7 million de foyers qui reçoivent gratuitement la chaîne en langue française, presque exclusivement dans les Caraïbes et en TNT dans les territoires d'outremer. La distribution est donc l'enjeu clé, sinon unique, à court terme. Pour autant, compte tenu des caractéristiques du marché et de l'environnement concurrentiel, **il serait déraisonnable d'engager FRANCE 24 dans une stratégie de conquête à tout prix en l'absence d'une version espagnole de la chaîne.**

Les actions seront donc concentrées sur le développement de la **commercialisation payante de la version française.**

► LE MAGHREB

Compte tenu du protectionnisme en vigueur au Maghreb, de la rareté et du coût des fréquences lorsqu'elles sont mises sur le marché, le développement de RFI sur la zone reposera principalement sur **l'établissement d'accords de reprise partielle sur des radios partenaires** (ex : Atlantic FM au Maroc), ainsi que sur les **nouveaux médias**. Dans ce cadre, un rapprochement avec Médi 1 pourra être étudié en lien avec MCD.

► LE PROCHE ORIENT

Outre la consolidation de la présence de RFI au Liban à travers Radio Liban - qui reprend la radio douze heures par jour -, une stratégie de recherche de **partenariats locaux** sera privilégiée.

► LES PAYS DU GOLFE

Diffusée au Koweït et sur deux câblo-opérateurs israéliens, la **diffusion partielle** sera privilégiée dans les autres pays de la zone, à l'image du partenariat avec la radio francophone du Qatar « Oryx FM ».

► L'EUROPE

La radio dispose de 200 accords de partenariats avec des radios locales. Cette **stratégie de diffusion partielle** doit être poursuivie, de même qu'une présence sur les bouquets TV et la diffusion en téléphonie mobile. Il convient également de miser sur les nouveaux médias et le développement de la syndication de contenus. Dans ce cadre, le service Russe de RFI, dont l'audience internet est croissante, fera l'objet de développements spécifiques.

► L'ASIE/ HORS CAMBODGE

L'Asie est le continent où la présence de RFI est la plus faible.

Pour l'Afghanistan et l'Iran, les **nouveaux médias** constituent une alternative à privilégier, notamment grâce à la possibilité de contourner la censure. La montée sur le satellite *Hotbird* des programmes en persan permettrait une meilleure accessibilité en Iran.

Dans les pays difficiles d'accès mais néanmoins stratégiques comme la Chine et le Vietnam, il est nécessaire de rechercher des modes de diffusion alternatifs.

► L'AMERIQUE DU NORD

Présente depuis une vingtaine d'années dans le paysage audiovisuel du Canada et des États-Unis, RFI est toujours en phase de conquête en Amérique du Nord. Sur ce marché extrêmement concurrentiel, l'objectif est de développer les reprises partielles de RFI (dans toutes ses langues) ainsi que de maintenir et développer la diffusion sur les bouquets par abonnement, sur la téléphonie (*AudioNow*) et sur les nouveaux médias (applications mobiles, syndication de contenus, etc.), notamment en ciblant les diasporas implantées dans cette zone d'immigration.

► L'AMERIQUE LATINE ET LES CARAÏBES

Disposant de 7 émetteurs en Amérique latine et dans les Caraïbes, la radio diffuse dans les deux langues majeures de cette région (l'espagnol et le portugais du Brésil). L'objectif est de poursuivre le développement des reprises partielles ainsi que la présence de RFI (sans coûts directement associés) sur les bouquets internet, câble et satellite, mais aussi de promouvoir la radio à travers les nouveaux médias en espagnol et en portugais, notamment par la mise en place de partenariats et le développement de la syndication de contenus.

► LE MAGHREB

MCD est la radio à privilégier en FM au Maghreb, et les **efforts pour l'obtention de fréquences FM dans les capitales à un coût raisonnable** seront poursuivis, notamment en Tunisie. Dans l'attente, comme au Maroc ou en Algérie, les partenariats avec des radios locales seront privilégiés. Les opérations de délocalisation d'antenne et les actions de formation coopération, seront poursuivies.

► L'AFRIQUE FRANCOPHONE ET NON FRANCOPHONE

La présence de MCD est très limitée en Afrique francophone. La radio ne dispose de fréquences FM qu'en Mauritanie et à Djibouti où elle réalise des audiences très importantes qu'il faut cultiver. Ailleurs, son développement se limitera à des reprises partielles par des radios partenaires. MCD disposait d'une présence partielle au Sud Soudan, en partage de fréquence avec RFI, présence qu'il faut réactiver, l'émetteur n'étant plus en fonctionnement (faute d'autorisation locale).

► LES AMERIQUES

MCD compte 2 radios partenaires au Canada et est également diffusée via la téléphonie mobile en partenariat avec *AudioNow*. Sur ce marché extrêmement concurrentiel, il conviendra de développer les reprises partielles de MCD sur le réseau des radios partenaires de RFI en ciblant notamment les radios communautaires. Il est prévu de maintenir et développer la diffusion sur les bouquets par abonnement, la diffusion sur la téléphonie mobile et sur les nouveaux médias, notamment en ciblant les diasporas. Le développement d'une application mobile peut aussi permettre le développement de la radio.

En Amérique latine et dans les Caraïbes, la possibilité de développer les reprises partielles de MCD au Brésil sur les bouquets internet, câble et satellite sera explorée (sans coûts directement associés).

L'articulation des indicateurs de distribution, de notoriété et d'audience est présentée ci-après :

>Dans un cadre financier contraint, la politique de développement se traduira principalement, pour les radios, sur des redéploiements de relais FM ainsi que sur des reprises partielles.

INDICATEUR 5 : ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION PAR MÉDIA

Suivi de la distribution totale

	2012 Réalisation	2013 Prévision	2014 Prévision	2015 Prévision
Distribution de France 24				
Nombre de foyers en diffusion 24/24 (en M de foyers)				
Nombre de foyers en diffusion partielle (en M de foyers)				
Total nombre de foyers recevant France 24 (en M de foyers)				
Distribution RFI				
Nombre de relais FM				
OC/ OM (en heures/ jours)				
Nombre de reprises partielles				
Distribution MCD				
Nombre de relais FM				
OC/ OM (en heures/ jours)				
Nombre de reprises partielles				

>Les objectifs de notoriété et d'audience tiennent compte de la stabilité des moyens en marketing-communication.

INDICATEUR 6 : ÉVOLUTION DE LA NOTORIÉTÉ PAR MÉDIA

Suivi de la notoriété totale pour RFI et France 24 (cible grand public)

	2012 Réalisation	2013 Prévision	2014 Prévision	2015 Prévision
CIBLE GRAND PUBLIC				
Notoriété France 24				
Afrique francophone (TNS Sofres -Africascope - grand public) - en %				
Maghreb (TNS Sofres - Maghreboscope - grand public) - en %				
Notoriété RFI				
Afrique francophone (TNS Sofres -Africascope - grand public) - en %				

INDICATEUR 7 : ÉVOLUTION DE LA NOTORIÉTÉ PAR MÉDIA

Suivi de la notoriété totale pour RFI et France 24 (cible cadres et dirigeants)

	2012 Réalisation	2013 Prévision	2014 Prévision	2015 Prévision
CIBLE CADRES ET DIRIGEANTS:LEADERS D'OPINION				
Notoriété France 24				
Afrique francophone (TNS Sofres -Africascope - cadres et dirigeants) - en %				
Europe (Ipsos EMS) - en %				
Maghreb (TNS Sofres - Maghreboscope - cadres et dirigeants) - en %				
Moyen-Orient (Ipsos/ baromètre leaders d'opinion France 24) - en%				
Notoriété RFI				
Afrique francophone (TNS Sofres -Africascope - cadres et dirigeants) - en %				

INDICATEUR 8 : ÉVOLUTION DE L'AUDIENCE PAR MÉDIA

Suivi de l'audience totale pour France 24, RFI et MCD (audience hebdomadaire - en millions)

	2012 Réalisation	2013 Prévision	2014 Prévision	2015 Prévision
CIBLE GRAND PUBLIC				
Audience France 24				
audience totale mesurée - en millions				
<i>Détail par zone</i>				
<i>Afrique francophone</i>				
<i>Afrique non francophone</i>				
<i>Europe *</i>				
<i>ANMO</i>				
<i>Hors EMEA</i>				
nombre de pays sondés				
Audience RFI				
audience totale mesurée - en millions				
<i>Détail par zone</i>				
<i>Afrique francophone</i>				
<i>Afrique non francophone</i>				
<i>Europe</i>				
<i>Maghreb</i>				
<i>Asie</i>				
<i>Amérique Latine / Caraïbes</i>				
nombre de pays sondés				
Audience MCD				
audience totale mesurée - en millions				
<i>Détail par zone</i>				
<i>Moyen-Orient</i>				
<i>Maghreb / Afrique</i>				
nombre de pays sondés				

B/ UNE STRATEGIE NOUVEAUX MEDIAS OFFENSIVE

Compte tenu de l'importance croissante des nouveaux médias à tous les niveaux d'activité des chaînes, il est utile de rassembler, de développer et de compléter ici l'ensemble des actions envisagées dans ce domaine. Ont été distingués les enjeux relatifs aux contenus, aux supports et types d'offres, au marketing et à la technique. Il est évident, néanmoins, que l'innovation en termes de services aux publics sera le fruit d'interactions entre ces savoir-faire.

1- Les enjeux de « contenus »

► S'adosser à chacun des médias traditionnels et penser trans-médias

La stratégie éditoriale des nouveaux médias est propre à chaque marque dans le prolongement de la réaffirmation de leurs identités propres. La **différenciation des offres sur les nouveaux médias en fonction des médias d'origine ne doit pas empêcher le partage de contenu et les échanges éditoriaux**. Les programmes doivent être conçus pour se décliner selon les formats : TV/radio, réseaux sociaux, web & tablettes, mobile... Le contenu y aura une vie, une durabilité et une exposition différente.

► Développer les services participatifs et communautaires : interagir avec notre audience

Avec la place accrue des réseaux sociaux dans le paysage médiatique, les médias de France Médias Monde doivent proposer de nouveaux services sociaux et participatifs favorisant ainsi **le développement de communautés** qui partagent des centres d'intérêt, des opinions, des valeurs... Il s'agit d'autant d'opportunités pour développer de **nouveaux points de contact et de fidélisation**. Ces communautés doivent pour cela être alimentées en contenus adaptés (avec la participation des journalistes), mais nécessitent aussi l'intervention d'animateurs et de modérateurs de France Médias Monde.

► Développer l'offre vidéo

Il s'agit notamment de créer des programmes plus courts et mieux adaptés à la consommation sur le web et les mobiles, construire une offre autour du développement de **la radio filmée**, créer des reportages interactifs ; tirer partie des contenus de l'antenne en les adaptant ; optimiser la présence des médias de France Médias Monde sur les plateformes vidéos ; et sous-titrer certaines vidéos de France 24 dans les langues de RFI.

► Adopter de nouvelles formes d'écritures adaptées aux nouveaux médias

La visibilité des contenus sera également accrue par le développement de « verticaux » (offres thématiques *Art de vivre à la française* en anglais pour France 24, *Femmes* en arabe en liaison avec le site « Terriennes » de TV5MONDE pour MCD, Afrique et Sport pour RFI...), pouvant être plus facilement identifiés et repris par des partenaires en valorisant de **nouvelles formes de création à partir de la photo, de la vidéo et du son**.

2- Les enjeux « supports »

► Développer et adapter les sites Internet

L'objectif est de **moderniser et refondre tous les sites** en mettant le « communautaire » au cœur des sites, en tirant davantage parti des atouts des antennes respectives (radio et TV), en innovant sur l'expérience utilisateur et en proposant une version optimisée pour mobile.

Les 3 sites, MCD, France 24 et RFI seront revisités ainsi que les sites thématiques (*Les Observateurs de FRANCE 24* (élargi aux langues géostratégiques de RFI), *L'Atelier des Médias* sur RFI, *RFI Musique*, *Apprendre le Français*) **et ceux des 12 langues étrangères RFI.**

► Priorité aux offres mobiles

Pour accompagner l'explosion des usages mobiles, **les applications et autres services** (web application, sites mobiles) **doivent constituer un axe prioritaire de développement** des nouveaux médias.

Pour les applications mobiles et tablettes, les objectifs sont soit de développer soit d'améliorer la qualité des applications sur les différentes plateformes existantes de RFI, FRANCE 24 et MCD ainsi que leurs applications thématiques (notamment « pure radio » pour écouter de la radio uniquement).

Il s'agit également de proposer de **nouvelles fonctionnalités clés** comme une stratégie d'alerte plus efficace sur mobile, des fonctionnalités de partage sur réseaux sociaux, un marquage (« taggage ») plus performant pour le suivi de la consommation des contenus.

L'objectif est aussi de développer la **collaboration avec d'autres médias** pour lancer des applications communes et de décliner certains sites thématiques ou verticaux.

► Construire des offres complémentaires pour l'ensemble des supports

L'objectif est de permettre une continuité d'expérience des utilisateurs au travers des différents terminaux pour leur apporter le meilleur service et **développer leur fidélisation** notamment par la personnalisation des offres.

► Se positionner sur les offres OTT et TV Connectées

Il est stratégiquement important de développer et maintenir une présence sur les offres « Over-the-top » (OTT) et TV-connectées pour **se positionner comme média innovant** et pour se tenir prêt lors du déploiement de ces marchés.

Pour les TV connectées, OTT et offres opérateurs, il s'agira de rationaliser et optimiser l'offre FRANCE 24 en se focalisant sur quelques constructeurs, de développer l'offre RFI, de créer une offre MCD dans le moyen terme, et de se déployer sur les offres des fournisseurs d'accès à internet en France avec RFI et FRANCE 24 sur IPTV.

3- Les enjeux marketing

► Développer le marketing ciblé

La promotion des services nouveaux médias peut se faire au travers des propres antennes de France Médias Monde, de campagnes marketing et de publicités ciblées. **Les achats de mots clés sur les moteurs de recherche** sont en particulier un moyen de promouvoir les offres et les contenus sur des thématiques que recherchent les internautes, à des coûts maîtrisés.

► Optimiser le Référencement

Afin d'optimiser le référencement, le **développement des métadonnées pour audio/vidéo** est un objectif central dans les prochaines années.

L'amélioration du référencement passe par l'optimisation du référencement naturel, par des investissements ciblés pour le référencement payant, par l'extension de ce référencement sur les magasins d'applications et par un meilleur ciblage du référencement de l'offre.

► Développer la syndication

Afin de se développer notamment dans les zones où les médias de France Médias Monde sont encore peu présents, la syndication des contenus sur des sites externes est un moyen de promouvoir sur des médias déjà bien implantés les marques et d'enrichir le traitement de l'information au travers d'échanges de contenus, et de coproductions.

Les objectifs sont donc de **développer et systématiser les partenariats de syndication** en France et à l'étranger, de développer les partenariats éditoriaux d'échanges de contenus avec quelques médias sélectionnés ou portails (sites africains notamment pour RFI), et d'accroître de manière significative la présence sur la plateforme vidéo « You tube ».

► S'appuyer sur les réseaux sociaux pour augmenter l'audience

Le partage des contenus sur les réseaux sociaux permet de multiplier le nombre de consultations, mais également de renforcer la notoriété des marques. Il faut être présent sur tous les types de réseaux sociaux : « Facebook », « Twitter », « Google+ », mais aussi « Instagram, Pinterest, Foursquare, Soundcloud » ou des réseaux sociaux spécifiques à certains pays clés.

Pour garantir **une présence dynamique sur ces réseaux**, il est indispensable d'y dédier des animateurs de communauté et de développer la participation de tous les journalistes.

Des nouveaux outils de mesure de l'engagement sur les réseaux sociaux seront mis en place.

Il faut également développer les nouveaux usages de consommation tels que la SocialTV/Radio et le Second écran ou écran compagnon.

► Développer les services de notification

Afin de fidéliser les utilisateurs, il est primordial de développer les outils nécessaires à une meilleure connaissance de leurs attentes, notamment en offrant un service personnalisé. À ce titre, **l'optimisation de la base utilisateurs permettra de proposer une information pertinente et personnalisée** en fonction du support de diffusion.

4- Les enjeux techniques

► Favoriser l'exploitation des contenus antennes

Pour favoriser l'exploitation sur les nouveaux médias des contenus antennes, il est nécessaire de développer des **outils permettant facilement aux journalistes de retrouver et d'éditer les contenus radio ou télé**, de les indexer avec les métadonnées pertinentes, mais également de les diffuser rapidement.

► Exploiter les données pour développer les usages et optimiser la fidélisation

L'exploitation des données permet de **mieux connaître les audiences, d'adresser les bons messages, au bon moment, aux bons utilisateurs**. C'est pourquoi il conviendra d'améliorer l'analyse de la fréquentation et de l'audience, de refondre les plans de marquage, de systématiser l'intégration de la mesure sur tous les nouveaux produits et de mettre en place de nouveaux tableaux de bord dans la limite des budgets disponibles.

► Optimiser la qualité de service

La qualité de service des nouveaux médias a désormais un impact fort sur l'image des marques. L'infrastructure innovante héritée de RFI doit continuer à être déployée pour faire face aux besoins croissants en connexions, tout en offrant un service performant et stable. À cet égard, **la plateforme de visionnage sans téléchargement (streaming video)** est un projet essentiel pour la diffusion des contenus vidéo dans le monde.

Il s'agit, parallèlement, de développer en interne des outils d'édition faciles d'utilisation pour les journalistes afin d'améliorer le processus de publication et de **déployer un outil de gestion centralisé de contenus trans-médias** (Multimedia Asset Management).

Un autre objectif technique consiste à **développer une plateforme média, véritable banque de programmes numériques**, permettant de mettre tous les contenus de France Médias Monde à disposition des applications, des journalistes et des partenaires.

Si l'ensemble de ces mesures est mis en œuvre, l'objectif est de multiplier par deux en trois ans, la fréquentation globale des offres sur les nouveaux médias pour France 24, RFI et MCD.

5- Les enjeux spécifiques par média

Les enjeux spécifiques de France 24

► Rénover le site internet et les applications mobiles

La refonte des sites dans les trois langues de France 24 sera achevée en 2013 avec une navigation plus innovante et une valorisation des contenus vidéo. Le site thématique des *Observateurs* sera également refondu. De nouvelles applications mobiles seront également développées pour offrir une meilleure expérience mobile.

► Réaffirmer son leadership en matière d'innovation sur les nouveaux médias.

Mobile, télévision de rattrapage, social TV, second écran... France 24 entend retrouver son image d'innovation dans les nouveaux médias.

Les grands axes de la politique de France 24 en matière de nouveaux médias répondent aux principes suivants : priorité donnée aux réseaux sociaux, enrichissement des contenus propres, développement des verticaux et des nouvelles formes d'écritures.

Les enjeux spécifiques de RFI

► Lancer une nouvelle version du site RFI et renforcer le trans-media

Une nouvelle version du site de RFI sera mise en ligne dans le cadre du présent COM, car RFI doit être davantage encore une référence sur le web dans ses domaines d'expertise, et notamment l'actualité africaine : Adossée à son média mère, le site web constitue un outil de diffusion et d'enrichissement et permet la création de pages dédiées et éditorialisées. Les éléments de l'antenne peuvent être enrichis notamment grâce aux techniques de « radio filmée ». **Des « verticaux » seront développés** sur différentes thématiques et la création d'un vertical Afrique est une priorité.

En outre, l'ensemble des émissions est progressivement revisité à travers le prisme « radio, mobile et web ». Une stratégie parallèle sera développée concomitamment sur les applications pour mobiles et tablettes.

► Mettre en place un label « RFI Musique »

Le site RFI Musique sera renforcé et servira de matrice à un véritable label « RFI Musique », offrant une chaîne musicale. Ce label s'enrichira des nombreuses émissions musicales de RFI, de la politique d'édition musicale de la chaîne, de ses concours de découverte de jeunes talents et de l'apport de sa discothèque unique.

► Développer une politique multilingue

Concernant les éditions en langue étrangère, l'offre actuelle de contenus doit être enrichie par le développement de sites et d'applications numériques spécifiques qui proposeront, outre les contenus radios, des développements de textes ou d'images avec en particulier le développement de la radio filmée et le sous-titrage de contenus images de France 24. D'ores et déjà, des résultats très prometteurs sont obtenus par la relance en 2013 des langues étrangères sur les nouveaux médias.

Les enjeux spécifiques de MCD

► Rénover le site web

La refonte du site web, propre à MCD et distinct de celui de France 24, est réalisée dès 2013. Il va pouvoir devenir le point d'ancrage de la stratégie « nouveaux médias » de Monte Carlo Doualiya. Le pari est de bénéficier des évolutions technologiques pour rajeunir l'image de la radio. Naturellement le site web va se déployer autour de Monte Carlo Doualiya, la chaîne linéaire. Il offrira la possibilité d'écouter en direct la chaîne dans les zones non couvertes par les ondes FM et OM de la radio. Les « podcasts » seront généralisés pour les tranches d'infos et les émissions qui connaîtront désormais plusieurs vies. Les réseaux sociaux seront rattachés au site : pages « facebook » des émissions, blogs et comptes « twitter » des journalistes et animateurs vedettes de la chaîne.

► Proposer des contenus délinéarisés

Monte Carlo Doualiya est une voix « linéaire », mais offre désormais aussi des **contenus délinéarisés** : textes, sons, images fixes et vidéos à orchestrer sur les réseaux numériques. La palette est large : divertissement, culture, connaissances. À terme, l'identité éditoriale de Monte Carlo Doualiya, aujourd'hui construite à 100 % sur la diffusion linéaire, proviendra aussi de ses programmes phares issus des nouveaux médias. Des contenus spécifiques renforceront l'interactivité de l'antenne et lui donneront de la profondeur. Ces évolutions s'appuient également sur une utilisation optimale des ressources du site arabophone de France 24.

L'indicateur de performance des nouveaux médias est présenté ci-dessous :

INDICATEUR 9 : PERFORMANCE NOUVEAUX MÉDIAS				
Suivi de l'audience nouveaux médias pour France 24, RFI et MCD				
	2012 Réalisation	2013 Prévision	2014 Cible	2015 Cible
Performance Nouveaux Médias France 24				
Fréquentation environnements nouveaux médias France 24 : visites/ mois (en M)				
<i>sites (web et mobile)</i>				
<i>applications (mobiles, tablettes, tv-connectées,...)</i>				
Communautés sur les réseaux sociaux				
<i>nombre d'amis sur facebook - en M</i>				
<i>nombre de suiveurs sur twitter -en M</i>				
Consommation des produits audio/ vidéos (nombre de démarrages/ mois) -en M				
Performance Nouveaux Medias RFI				
Fréquentation environnements nouveaux médias RFI : visites/ mois (en M)				
<i>sites (web et mobile)</i>				
<i>applications (mobiles, tablettes, tv-connectées,...)</i>				
Communautés sur les réseaux sociaux				
<i>nombre d'amis sur facebook - en M</i>				
<i>nombre de suiveurs sur twitter -en M</i>				
Consommation des produits audio/ vidéos (nombre de démarrages/ mois) -en M				
Performance Nouveaux Medias MCD				
Fréquentation environnements nouveaux médias MCD : visites/ mois - (en M)				
<i>sites (web et mobile)</i>				
<i>applications (mobiles, tablettes, tv-connectées,...)</i>				
Communautés sur les réseaux sociaux				
<i>nombre d'amis sur facebook - en M</i>				
<i>nombre de suiveurs sur twitter -en M</i>				
Consommation des produits audio/ vidéos (nombre de démarrages/ mois) -en M				

III- CONSTRUIRE UN GROUPE RESPECTUEUX DE SES MÉDIAS ET DE SES SALARIÉS ET POURSUIVRE L'ADAPTATION DE L'ORGANISATION OPERATIONNELLE

La stratégie de développement de France Médias Monde repose sur la nécessité de réformer et consolider un groupe, après plusieurs années d'inquiétude et d'incertitude pour les salariés.

Des chantiers essentiels doivent être menés en matière de relations sociales et de gestion humaine.

La gestion administrative et financière doit à la fois s'adapter à la nouvelle organisation mais aussi permettre de dégager des économies dans un contexte financier contraint.

A/ CONSTRUIRE UN GROUPE RESPECTUEUX DE SES SALARIÉS

1) Adapter la gestion des ressources humaines à la nouvelle stratégie de la société

Le 13 février 2012, l'AEF, France 24 et RFI (et sa filiale Monte Carlo Doualiya, MCD) ont fusionné sur le plan juridique. Le projet de fusion des rédactions a été abandonné afin de bénéficier de la richesse éditoriale spécifique à chaque antenne et de leur complémentarité. C'est donc dans le cadre d'une entité unique mais dotée de rédactions distinctes que la mise en place de synergies au sein du groupe, concentrée sur les fonctions support, a permis de gagner en efficacité. Le regroupement des équipes de RFI et de France 24 dans les mêmes locaux a également été achevé dans le cadre du plan stratégique élaboré par l'entreprise. Par ailleurs, France Télévisions est redevenu le premier actionnaire de TV5 Monde le 23 mai 2013.

Cette relance de l'audiovisuelle extérieure de la France, engagée dès l'été 2012, a été précédée de plusieurs années d'incertitude, qui ont été difficiles pour les trois chaînes et pour le groupe, avec notamment deux plans de départs volontaires, qui se sont traduits in fine par la suppression nette de 250 postes.

Le défi est aujourd'hui d'adapter la gestion des ressources humaines à la nouvelle stratégie de l'entreprise.

► Le premier objectif a consisté tout d'abord à **réorganiser les équipes** afin qu'elles puissent accomplir leurs missions à travers des organigrammes précis, établis dans le respect des prérogatives des instances représentatives du personnel.

► Il faut ensuite **optimiser la gestion de cette nouvelle organisation** par la mise en place et le suivi transparent de la planification des moyens pour les journalistes et les techniciens.

► Ces efforts d'organisation et de planification doivent permettre de **déterminer plus justement le périmètre de la structure permanente nécessaire aux missions de la société.**

INDICATEUR 10 : ÉVOLUTION DE L'EMPLOI PERMANENT ET NON PERMANENT

Effectifs permanents et non permanents (en nombre d'ETP)

	2012 réel	2013 reprev	2014 PLF	2015 PLF
FRANCE MEDIAS MONDE				
Effectifs (ETP)				
dont permanents				
dont non permanents				
Part de l'emploi non permanent dans l'emploi total (en %)				

- Le taux de recours aux pigistes est aujourd'hui très élevé. Sans renoncer complètement à ce mode de collaboration, qui reste nécessaire et justifié dans le secteur audiovisuel, il convient cependant de revenir à une structure plus pérenne en « permanentisant » une partie des collaborateurs pigistes
- Il faut également constater qu'une partie importante des processus de fabrication et de production a été externalisée principalement à France 24. Un bilan qualitatif et économique de ce mode de fonctionnement ainsi qu'une analyse prospective à moyen terme des fonctions techniques doivent être réalisés. La fusion place, en effet, l'entreprise dans un nouvel environnement concernant les processus techniques et il n'est pas exclu de pouvoir organiser des passerelles entre les métiers du son et de l'image y compris les nouveaux médias.

► Ces efforts d'organisation et de rationalisation doivent se réaliser dans un cadre garantissant **la santé et la qualité de vie au travail**.

► Enfin, l'entreprise unique implique une **réforme des instances représentatives du personnel**. Celles-ci doivent être unifiées avant la fin 2013 à travers l'établissement d'un seul CE, d'une seule délégation de DP qui se substitueront aux actuels IRP qui répondent encore au schéma des établissements distincts dotés chacun de leur représentation. Les négociations en cours devraient aboutir avant la fin de l'année à l'organisation d'élections professionnelles. Le dialogue social à l'intérieur de la société a été relancé et doit se poursuivre dans un climat apaisé et constructif.

2) Harmonisation et évolution de la gestion des ressources humaines

Le défi auquel est confronté France Médias Monde est l'harmonisation des statuts suite à la fusion de 2012. L'harmonisation sociale doit permettre de rechercher un équilibre entre les modes d'organisation en place : d'une part un système hérité de l'ancienne convention collective de la communication et de la production audiovisuelle et de l'ancien avenant audiovisuel à la convention collective nationale sur le travail des journalistes applicables au secteur de l'audiovisuel public (RFI et MCD), et d'autre part une réglementation minimale à France 24 et à l'ancienne structure holding par application des stipulations de la convention collective des chaînes thématiques du secteur privé.

L'objectif est de créer le cadre social qui permette à ces salariés de travailler ensemble dans les directions fusionnées, et en cohérence entre les rédactions non fusionnées.

Le projet d'harmonisation porté par l'entreprise est fondé sur la qualité du dialogue que la direction entend mener avec les différents acteurs de l'entreprise : dialogue avec les équipes, les différents services et leur management, mais aussi dialogue avec les institutions représentatives du personnel et les organisations syndicales. Le but est de parvenir à des accords collectifs équilibrés, réalistes et propres à susciter l'adhésion des salariés.

Les thèmes essentiels des négociations en vue de l'harmonisation sociale seront :

► **La définition des métiers et leurs évolutions** à court et moyen terme à travers l'établissement d'une cartographie des métiers de l'entreprise qui prend en compte les évolutions des usages et des technologies et l'analyse des caractéristiques démographiques de l'entreprise. En corollaire, l'effort de formation doit être intensifié notamment pour faciliter l'adaptation des personnels aux mutations de l'audiovisuel et aux développements numériques, ainsi que pour renforcer la polyvalence des salariés.

► **Le système de qualification** sera harmonisé afin de reconnaître les niveaux de qualification correspondant aux différents postes et fonctions. Il sera fondé sur des critères tels que la responsabilité associée, le niveau d'expérience requis, les compétences nécessaires à la tenue du poste. La structure des rémunérations doit être simplifiée et harmonisée et devra permettre une meilleure reconnaissance de l'expertise professionnelle et de la qualité de travail en respectant nos contraintes budgétaires.

► **L'organisation et le temps de travail** nécessite un travail concret d'harmonisation et s'il ne s'agit pas de superposer les réglementations de trois entreprises, il convient de rechercher le point médian qui permettra à une entreprise unifiée de fonctionner efficacement.

Les différences à réduire en temps de travail comme en trajectoires de rémunérations sont réelles. Pour autant, **cette remise en ordre, dans le respect des contraintes budgétaires, est un objectif prioritaire sur la durée du Contrat d'Objectifs et de Moyens.**

3) La lutte contre toutes les discriminations : un axe central

Signataire de la charte de la diversité depuis le mois d'avril 2013, France Médias Monde s'engagera de manière volontariste dans une démarche ambitieuse de lutte contre toutes les formes de discrimination. Cet engagement est d'abord éditorial. France 24, RFI et Monte Carlo Doualiya sont des médias responsables, relais actifs de la parité, de la diversité, et de façon générale de toute forme de sensibilisation à la lutte contre les discriminations. Les programmes traitent de ces thématiques, que ce soit à travers les débats où s'échangent idées et réflexions en provenance des cinq continents mais aussi les émissions dédiées aux cultures du monde, aux problématiques d'égalité, au développement durable, à tous les enjeux de développement et de diversité de notre monde sans frontière.

Cet engagement concerne également la gestion des ressources humaines (GRH) : l'entreprise s'engage à respecter les principes d'égalité de traitement, de non discrimination et de développement des compétences dans sa gestion des ressources humaines. La stratégie de GRH de l'entreprise place ces thématiques au cœur de son plan d'actions dont les principaux thèmes sont :

► **La parité et l'égalité homme/ femme** constitue un axe fort de la politique de GRH et distincte des questions de diversité. Si le comité exécutif est aujourd'hui paritaire, il n'en reste pas moins qu'il faut réduire les disparités salariales hommes /femmes, promouvoir la mixité dans l'emploi et le recrutement, veiller à la neutralisation des effets des absences liées à la maternité dans l'évolution professionnelle et salariale des intéressées, et de façon générale rester vigilant à l'évolution des pratiques et des mentalités au quotidien, afin d'atteindre l'objectif d'égal traitement des hommes et des femmes sur tous les aspects de la vie professionnelle et ce de manière durable.

► **La diversité des origines** est une réalité au sein de France Médias Monde, entreprise multiculturelle caractérisée par son ouverture sur le monde qui regroupe 1 200 collaborateurs issus de plus de 60 nationalités différentes. Les équipes sont le reflet de la diversité du monde à travers leur multiculturalisme mais aussi à travers une pyramide des âges équilibrée permettant un partage d'expertise entre les collaborateurs. La diversité est une richesse pour l'entreprise. L'ambition est aujourd'hui d'ancrer cette politique en faveur de la diversité au cœur du plan stratégique de développement de l'entreprise et dans le cadre de la mission de service public.

► **Le handicap** : Au-delà du recours au milieu protégé, l'objectif est la négociation d'un accord qui portera sur l'emploi de travailleurs handicapés et devra se décliner en plan d'action concret en concertation avec les partenaires sociaux dans le respect de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

► **Les seniors** : Là encore, il est important de négocier un accord dans le cadre de la nouvelle société qui comprendra des mesures en matière d'accompagnement des plans de carrière et de reconversions des seniors, de valorisation de la transmission de savoir des seniors (tutorat...), et d'accès à la formation. Un accord portant sur le contrat de génération est en cours de négociation avec les partenaires sociaux.

B/ POURSUIVRE L'ADAPTATION DE L'ORGANISATION OPERATIONNELLE

1) Mettre en place une gouvernance efficace

Les changements induits par la fusion juridique ont conduit à une désorganisation de la structure touchant à la fois ses organes de gouvernance mais aussi ses outils de gestion et de pilotage. La diversité et la complexité de la nouvelle structure impose que France Médias Monde se dote rapidement d'outils administratifs et financiers communs qui lui permettent de piloter efficacement la gestion de l'entreprise.

a) Les organes de gouvernance

France Médias Monde est gouverné par un **Conseil d'Administration** qui se réunit au moins quatre fois par an. L'entreprise se fixe pour exigence de travailler en parfaite collaboration et en toute transparence avec les administrateurs, et de les informer tout au long de l'année entre les réunions de CA. Le conseil d'administration est doté de **deux comités spécialisés** qui ont pour objet de préparer les décisions du conseil d'administration : d'une part, le comité d'audit a pour vocation d'éclairer le conseil sur la trajectoire financière de l'entreprise, et de détecter, auditer et contrôler les risques de l'entreprise tant en termes de procédures que d'engagements financiers ; d'autre part, le comité de rémunération prépare les décisions du CA sur les rémunérations et parts variables des dirigeants et mandataires sociaux de l'entreprise. Suite à l'adoption du présent COM, le conseil d'administration se prononcera sur les modifications qu'il souhaite apporter à son règlement intérieur. L'entreprise proposera en particulier que le règlement intérieur du CA fixe un seuil d'engagement financier au-delà duquel l'autorisation du conseil d'administration sera sollicitée.

Le **comité exécutif** de France Médias Monde est stabilisé à la fois dans sa composition et dans son activité. Il se réunit chaque semaine et constitue un organe de gouvernance efficace. Il est complété par un comité de pilotage regroupant les directions du pôle ressources pour un suivi opérationnel des projets.

France Médias Monde est en contact étroit avec les tutelles à travers les réunions de préparation et de suivi du COM. De plus, dans le cadre de la politique de diffusion/distribution de France Médias Monde, **des réunions d'orientation stratégique** seront organisées au ministère des Affaires étrangères, sous la présidence du Secrétaire général, avec les directions concernées notamment géographiques et la direction générale de la mondialisation, associant les autres administrations de tutelle, nonobstant les contacts que France Médias Monde peut ponctuellement avoir avec les autres directions du ministère des Affaires étrangères.

b) Définition des documents exigibles de suivi de la performance de la société

Afin de suivre l'évolution de la performance de l'entreprise, France Médias Monde s'engage à formaliser avant la fin de l'année 2014 et en coordination avec les administrateurs de tutelle des documents de compte-rendu de gestion régulier. Ces documents sont par exemple pour le groupe et par antenne :

- Sur le plan de la GRH : le suivi régulier des effectifs permanents et non permanents, le bilan social, le rapport égalité hommes/ femmes, etc.
- Sur le plan stratégique : un rapport annuel chiffré sur l'évolution de la distribution/ diffusion et sur les audiences en fonction des mesures établies, etc.
- Sur le plan financier : la trajectoire budgétaire, etc.

c) Modernisation du processus d'achat et d'investissement et mise en œuvre d'un service d'audit interne

Le processus d'achat et d'investissement est un élément structurant dans la mise en place d'une gouvernance efficace. Les changements d'organisation induits par la fusion ont conduit à une déperdition des bonnes pratiques de la procédure et à des perturbations dans l'organisation. Le processus d'achat et d'investissement doit ainsi être structuré et modernisé dans le cadre du présent COM.

Il conviendra avant tout de mieux encadrer la contractualisation des opérations d'achats et d'investissements. Le rôle de la direction juridique est essentiel notamment dans les procédures formalisées d'appels d'offre. Le fonctionnement de la nouvelle organisation permet maintenant d'assurer que tous les dossiers achats et investissements soient présentés à la commission des marchés en charge des appels d'offres et au Contrôle Général Économique et Financier (CGEFI).

Un objectif est également la définition d'une politique des achats structurée et harmonisée. Les rôles et responsabilités des différents acteurs seront bien définis dans le cadre d'une actualisation des délégations de pouvoirs et de signatures ainsi que des seuils d'engagement d'achats/investissements associés adaptés au nouvel environnement et à la nouvelle organisation.

Par ailleurs, la modernisation du processus passe par une optimisation de l'outil informatique (SAGE) afin de renforcer les niveaux de contrôles portant sur les opérations courantes, leur traitement comptable ainsi que les analyses et justifications détaillées de comptes.

Un tableau de bord est en cours d'élaboration afin de permettre un pilotage efficace des opérations d'achats et d'investissements, et plus généralement, de l'ensemble des activités de l'entreprise, à travers un suivi budgétaire périodique et approprié.

Enfin, un secteur d'audit et de contrôle interne a été créé et après la mise en place d'un véritable règlement financier, sera garant du respect des règles et procédures ainsi instituées.

2) Développer des coopérations avec les autres sociétés de l'audiovisuel public

France Médias Monde affirme dans le présent COM sa volonté de coopérer et de développer les échanges avec l'ensemble des acteurs de l'audiovisuel public, que ce soient les grands médias nationaux, France Télévision et Radio France, l'AFP ou TV5 Monde, qui est le partenaire privilégié, ou les autres organismes du secteur tels l'INA ou CFI. Des pistes de coopérations seront également recherchées avec la radio franco-marocaine Medi1.

Ces partenariats avec des organismes œuvrant dans le domaine de l'audiovisuel pourront être complétés par des coopérations avec des organismes participant à l'influence de la France tels que l'Institut français ou l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger, ou contribuant à sa promotion et à son attractivité à l'international (Campus France), y compris sur le plan touristique, économique et culturel.

a) Les grands axes de coopération avec France Télévisions, Radio France et l'AFP

► Avec France Télévisions

Un premier axe de coopération porte sur la recherche d'une exposition sur la TNT sur une des chaînes de France Télévisions. France 24 souhaiterait trouver un accord avec France Télévisions dans le cadre d'une coopération renforcée.

Par ailleurs, France 24 bénéficie des images de France Télévisions par un accord de fourniture d'images. La réflexion porte aujourd'hui sur un ajustement des modalités de cet accord afin que les médias puissent bénéficier de davantage d'images magazines, reportages et documents d'investigation produits par France Télévisions dans une optique éventuelle de coproductions ou d'échanges. Il convient de rappeler que les correspondants de France 24 interviennent sur les antennes de France Télévisions.

France Médias Monde partage aujourd'hui avec France Télévisions la même régie publicitaire, et l'objectif est de travailler toujours plus en synergie pour plus d'efficacité avec cette régie.

Enfin, France Médias Monde examinera dans le cadre de la renégociation de ses différents contrats les possibilités de synergies et d'économies d'échelle.

► Avec Radio France

A l'instar de France Télévisions, une première piste de coopération avec Radio France porte sur les **opportunités de diffusion partielle** sur des fréquences du groupe public dans les villes où RFI n'est pas diffusé.

Des pistes de collaboration sur le plan éditorial sont également à l'étude : coproductions d'émissions, coproductions de produits dérivés, développement d'un recours croisé aux réseaux de correspondants, délocalisations d'émissions communes, la syndication de contenus multimédia, etc.

Sur le plan technique, la mise en commun de moyens techniques lors de délocalisations communes, l'assistance technique, et la réactivation de la négociation sur l'accès aux discothèques, documentation musicale, bibliothèque, et documentation écrite doivent être discutés avec les homologues de Radio France.

Des échanges en matière de **coopération et de communication** (visibilité, partenariat sur certains événements...) pourraient être envisagés, notamment dans le cadre de la COPEAM ou de RFI Planète Radio.

Enfin, il est souhaitable de réactiver **les passerelles en matière de GRH** entre les deux groupes, notamment en favorisant la mobilité entre les deux entités.

► Avec l'AFP

Des synergies seront recherchées au niveau de la production d'images originales. Les compétences journalistiques de l'AFP seront utilisées dans le cadre des émissions de débat produites par les antennes de France Médias Monde. La possibilité de mutualiser les correspondants à l'étranger sera examinée. Des partenariats autour des campagnes publicitaires sont envisagés.

b) TV5Monde, le partenaire privilégié des médias de FRANCE MÉDIAS MONDE

Il conviendra d'entériner l'apaisement des relations entre TV5Monde et France 24 ainsi que d'explorer les synergies à inventer avec TV5 Monde.

L'objectif est de développer les grands axes de coopération avec TV5MONDE sur **la distribution mondiale, la communication, le marketing local, les études et l'éditorial**.

Tout d'abord, la distribution mondiale constitue un premier axe de coopération : les savoirs faire et les bureaux délocalisés de TV5MONDE peuvent permettre une meilleure efficacité dans des zones de conquête et permet de réaliser des économies en évitant de devoir ouvrir des bureaux en propre dans chacune des régions. Sur le plan de la communication et du marketing local, il faudra utiliser la puissance des antennes pour réaliser des promotions croisées et des opérations locales conjointes qui permettront de compenser en partie les faibles budgets de communication par pays. En outre, continuer la collaboration avec le service des études de TV5MONDE permet de partager les coûts et d'être cohérent dans la mesure des résultats. Enfin, des projets éditoriaux communs seront explorés. Il faudra en revanche être très attentif à ne pas générer de redondances entre les programmes de TV5Monde et de France 24 qui conduiraient rapidement à l'éviction de l'une ou l'autre chaîne par les distributeurs. La distribution d'offres couplées entre TV5 Monde et France 24 sera de plus recherchée quand cela est pertinent, notamment en Amérique et en Asie, là où TV5 Monde dispose de bureaux internationaux.

L'ensemble de ces projets de coopération avec TV5 Monde, ainsi que les modalités pratiques de leur mise en œuvre, sera formalisé dans une convention bilatérale liant France Médias Monde et TV5 Monde.

c) Le développement des relations de France Médias Monde avec les organismes extérieurs de formation (CFI, INA) : les relations avec l'Académie de France Médias Monde

France Médias Monde développe sa présence et son rayonnement à l'international d'abord par la diffusion de ses contenus. Dans ce cadre, l'Académie France Médias Monde est amenée à proposer des actions de formation avec les médias partenaires ou les institutions publiques avec lesquelles sont négociés les moyens de diffusion. **La formation s'inscrit donc pour France Médias Monde comme un outil de coopération au service de la distribution et non un outil commercial.** Il n'est pas question de rentrer en compétition avec CFI et l'INA mais bien de travailler en parfaite collaboration avec eux sur les différents projets.

L'existence d'une Académie pour France Médias Monde s'inscrit dans un paysage audiovisuel où tous les grands concurrents du groupe disposent également d'un tel outil de formation qui leur permet de développer une relation de grande proximité avec les opérateurs locaux. De la même manière, les actions de formation menées dans les domaines du journalisme, de l'image et de l'internet à travers l'Académie participent au rayonnement des médias du groupe et sont des leviers importants de la politique de diffusion et distribution.

L'action de l'Académie s'inscrit dans une double perspective :

- Un **cadre d'appui** à une politique de reprises dans des pays de coopération où les chaînes du groupe souhaitent consolider ou construire leur diffusion.
- Un **cadre commercial** dans des pays où CFI n'intervient pas. Ces actions de prospection ne prennent pas la forme d'une offre commerciale de type catalogue proposée de façon systématique mais ciblent les interlocuteurs pouvant favoriser la distribution des chaînes de France Médias Monde ou la reprise partielle de leurs programmes. Dans les pays de marché ou sur financement européen, les interventions de l'Académie sont facturées comme des prestations commerciales qui contribuent à amortir cette activité de valorisation.

Il convient enfin de noter que les projets de l'Académie rencontrent un réel succès en interne auprès des journalistes en activité sur les antennes de France Médias Monde qui mènent des actions de formation. Leur mobilisation et leur engagement sur ces projets créent une réelle ouverture professionnelle pour beaucoup de collaborateurs. L'Académie joue ainsi un rôle de motivation en interne, car elle permet la reconnaissance de nos pratiques et de l'expertise de nos journalistes, ce qui est un vecteur de fierté et de motivation, étant entendu que le travail sur les antennes reste évidemment la priorité.

► Les activités de formation et les relations avec CFI

Il convient de rappeler que CFI est l'opérateur français de référence en matière de coopération au profit des professionnels des médias des pays du sud. À ce titre, l'entreprise assure la coordination des interventions des différents organismes audiovisuels en matière de coopération. Dans ce contexte, France Médias Monde veille à informer régulièrement CFI de ses activités dans le domaine de la formation et de l'expertise. Le groupe France Médias Monde a signé en octobre 2011 avec CFI une convention cadre définissant les conditions générales de collaboration en vue de mobiliser conjointement des ressources techniques ou financières dans le cadre d'actions de coopération mises en œuvre au profit des professionnels des médias des pays du Sud. Ainsi, l'Académie de France Médias Monde, dans le respect du cahier des charges de l'entreprise, et CFI collaborent sur de nombreux projets, l'Académie veillant à ne pas intervenir dans un cadre commercial dans les pays où CFI engage des actions de coopération.

► Développer les relations avec l'INA

L'Institut national de l'Audiovisuel (INA) est chargé, par disposition de la loi, de missions dans les domaines de la formation initiale (cursus diplômants) et continue sur les métiers techniques de l'audiovisuel et des nouvelles technologies. Le cahier des charges de France Médias Monde prévoit quant à lui la possibilité d'offrir des prestations de formation en échanges de contreparties, notamment en matière de diffusion et de distribution. Dans ce contexte, il est indispensable d'organiser une coopération profitable aux deux organismes publics, dans le respect des missions respectives de chacun. À cette fin, des réunions seront régulièrement organisées pour coordonner l'action de ces deux organismes, et en liaison avec CFI pour les pays qui le concernent. Les modalités de cette coopération seront formalisées dans une convention bilatérale.

d) Les pistes de coopération envisagées avec Medi 1

Compte tenu de l'importance du réseau de diffusion et de l'audience de Medi1, ainsi que de l'intérêt stratégique de cette radio franco-marocaine au Maghreb où France Médias Monde ne dispose pas de fréquences FM, les différentes possibilités de coopération et d'échanges éditoriaux avec cette radio devront être explorées.

3) Développer les ressources propres et maîtriser les charges associées aux fonctions transverses

Une grande partie de l'effort doit venir de l'entreprise elle-même avec une augmentation réaliste de ses ressources propres, une meilleure rationalisation de ses processus de production, et une réduction des frais généraux.

a) Développement des ressources propres

Compte-tenu des caractéristiques actuelles du marché publicitaire, il paraît prudent de miser sur une hausse raisonnable des ressources publicitaires.

Le développement de ces ressources dépend étroitement de la capacité de l'entreprise à développer sa politique de distribution et à retrouver une politique de marketing et de communication. Ceci est indispensable pour accroître la notoriété, et donc une audience monétisable auprès des annonceurs. Dans ce cadre, une réflexion sur l'organisation de cette activité sera engagée durant la période du présent COM.

► Recettes publicitaires pour France 24

Le développement des ressources publicitaires de France 24 repose sur une **régionalisation dans la recherche d'annonceurs** et la capacité de la chaîne à diffuser le signal de manière ciblée sur ces zones géographiques.

- En Europe où la chaîne bénéficie d'une bonne distribution, le développement de la notoriété et de son audience par le biais d'actions de communication / marketing est nécessaire pour permettre la croissance des ressources publicitaires.

- Sur le marché français, il conviendra d'explorer la possibilité de vendre de l'espace publicitaire dans les offres thématiques nationales, sur le modèle de TV5 Monde, commercialisées par la régie publicitaire de France Télévisions. La mise en place d'un décrochage de l'antenne sur la France est la condition nécessaire à ce type de commercialisation.
- En Afrique, où France 24 bénéficie déjà d'un décrochage sur son signal français, il convient de poursuivre le développement des ressources publicitaires en prenant en compte le fait que le marché africain reste limité en termes d'annonceurs.
- Au Moyen-Orient, en Asie (sous continent indien et Asie du Sud-est) et dans les Amériques, c'est la capacité à régionaliser les antennes à travers des décrochages qui sera déterminante afin d'adresser ces marchés. Sur ces zones, il conviendra de prendre en compte le niveau de distribution, condition nécessaire à la commercialisation de l'espace publicitaire ainsi que les spécificités de chaque marché.

Dans le cadre du présent COM, une réflexion stratégique sera engagée sur l'opportunité et la faisabilité technique et financière de décrochages des antennes, dans un objectif de développement des recettes publicitaires pour France 24.

► Recettes publicitaires pour RFI

RFI bénéficie de nombreux décrochages par pays lui permettant d'adresser de manière ciblée les marchés et les annonceurs. Le développement des recettes publicitaires est confronté à deux enjeux :

- En Afrique, il est important de conserver **une croissance modérée et maîtrisée** de recettes publicitaires, car par le biais du décrochage régional, RFI est en concurrence directe avec les radios locales. Cette situation comprend le risque d'amener les autorités à revenir sur la possibilité de faire de la publicité, voire à revenir sur la diffusion dans certains pays.
- Le cahier des charges de France Médias Monde pose des restrictions en matière de publicité, sans faire de distinction entre la diffusion en France et à l'international des messages publicitaires. Dans ce contexte, sur la période du présent COM, l'État examinera les possibilités d'éventuelles **évolutions des règles du cahier des charges spécifiquement sur la publicité à l'international**, ce qui pourrait être un vecteur de croissance pour les ressources publicitaires de RFI.

► Recettes publicitaires pour MCD

Le développement des ressources publicitaires de MCD, aujourd'hui limitées, passe par le renouveau éditorial qui porte déjà ses fruits avec une audience en croissance. Les pays du Golfe, qui est un marché difficile à capter, constituent le marché à adresser pour MCD.

► Développement des recettes publicitaires sur les médias numériques

L'objectif est ici de continuer à commercialiser l'audience web à travers les places de marché ou encore les « pré-rolls » que ce soit sur les sites web, les applications ou sur les mobiles.

Le développement des ressources propres nécessite la monétisation de certains contenus ainsi que l'optimisation de la publicité. Les actions consisteront à valoriser les « verticales » à fortes valeurs ajoutées, à mettre en place des formats publicitaires innovants dont le format « instream » (insertion d'annonces contextuelles) en respectant l'intégrité des contenus éditoriaux et en collaborant davantage avec les régies publicitaires et en insistant sur le format vidéo.

► Développement des autres ressources propres

Outre les ressources publicitaires, différentes activités nous permettent de générer des ressources propres :

- La **syndication de contenus** permet de générer du chiffre d'affaires à travers les ventes d'images ou de contenus web à différents supports.
- La **distribution payante** est également un axe à développer à travers les kiosques payants tels *AudioNow* ou les offres payantes « à la carte » des opérateurs. Il convient de noter que les contenus de France Médias Monde sont difficilement commercialisables dans la mesure où les chaînes d'information ne sont pas des produits d'appel et il y a une forte concurrence dans les trois langues de France 24.
- Les **éditions musicales** permettent enfin de générer des ressources. RFI, compte tenu de sa tradition musicale, édite systématiquement toutes les musiques intervenant dans son habillage antenne, ce qui génère des droits d'édition importants. Cette politique sera désormais développée au niveau de l'ensemble de nos antennes.

INDICATEUR 12 : ÉVOLUTION DES RESSOURCES PROPRES

Part des ressources propres dans les produits d'exploitation (en %)

	2012 réel	2013 reprev	2014 PLF	2015 PLF
FRANCE MEDIAS MONDE				
Part des ressources propres dans les produits d'exploitation (en %)				
Total Ressources propres (en M€)				
Total produits d'exploitation				

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

b) Maîtrise des charges associées aux fonctions transverses

Le développement des ressources propres doit s'accompagner d'efforts de rationalisation importants et de maîtrise des charges à la fois sur le plan des coûts de personnel mais aussi sur le plan des frais généraux.

► Maîtrise des effectifs et coûts de personnel

Les deux plans de départs volontaires en 2009 pour RFI et en 2012 pour l'ensemble du groupe ont généré des économies en matière de coûts de personnel. L'objectif est aujourd'hui de stabiliser les effectifs et la masse salariale associée, notamment en ce qui concerne les fonctions supports transverses. Une seule exception pourrait cependant concerner certaines fonctions stratégiques pour l'entreprise, notamment dans le secteur des nouveaux médias, aujourd'hui externalisées, et pour lesquelles l'intérêt économique d'une ré-internalisation sera mis à l'étude.

INDICATEUR 13 : ÉVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL

Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation (en %)

2012 réel	2013 reprev	2014 PLF	2015 PLF
--------------	----------------	-------------	-------------

FRANCE MEDIAS MONDE

Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation (en %)

Charges de personnel (base compte 64 hors plan de départ)

Total charges d'exploitation

FRANCE MEDIAS MONDE			

>Cet indicateur de gestion et son évolution d'une année sur l'autre donnent une information pouvant entraîner une interprétation erronée de la qualité de la gestion de l'entreprise. En effet, compte tenu de la structure de coûts de l'entreprise (marquée par des charges de personnel représentant plus de 50 % des charges d'exploitation) et du mode de fabrication des contenus (la production de l'information se faisant d'abord avec du personnel), ce ratio peut être impacté de certains facteurs induisant une augmentation de la masse salariale tout en respectant les équilibres budgétaires : développement de nouveaux contenus, harmonisation sociale suite à la fusion juridique, internalisation éventuelle de certains processus de production et diffusion (actuellement sous-traités), etc.

* hors internalisations éventuelles de certaines prestations comme évoquées ci-dessus

► Baisse des frais généraux

La modernisation des procédures d'achats va contribuer à la maîtrise des dépenses.

La fusion permet également de dégager des économies à travers la mutualisation de services communs comme les prestations d'accueil, de sécurité, etc.

Par ailleurs, de nombreuses procédures ont été revues afin de maîtriser les frais généraux. À ce titre, un effort systématique est fait sur l'ensemble des frais de fonctionnement pour les réduire au strict minimum, en particulier les frais de la Présidence Direction générale et des fonctions supports (par exemple, nouvelle procédure sur les voyages qui limite le recours à la classe affaires en avion et en train, procédure sur les taxis, ainsi que sur l'encadrement des frais de représentation).

Une attention toute particulière sera portée à la maîtrise énergétique et des actions de sensibilisation seront faites auprès des personnels pour limiter la consommation.

INDICATEUR 14 : ÉVOLUTION DES FRAIS GÉNÉRAUX

Part des frais généraux dans les charges d'exploitation (en %)

2012 réel	2013 reprev	2014 PLF	2015 PLF
--------------	----------------	-------------	-------------

FRANCE MEDIAS MONDE

part des frais généraux dans les charges d'exploitation (en %)

Frais généraux

Total charges d'exploitation

FRANCE MEDIAS MONDE			

CONCLUSION

Le rayonnement de ses médias internationaux est une des composantes du statut de la France dans le monde, et celle qui touche le plus large public. Dans une période économique difficile, comme celle que traverse la France, l'investissement dans sa présence audiovisuelle mondiale, loin de passer au second plan, devrait devenir au contraire une priorité pour maintenir son rang dans le concert des nations.

Dans l'univers fortement concurrentiel des médias internationaux, qui ne progresse pas régresse, et cela de façon définitive car le coût de rattrapage en cas de retard ou de marginalisation serait bien supérieur à celui du présent COM.

Ce dernier, reflet d'un plan stratégique fondé sur le travail collectif de professionnels qui depuis des années ont investi le champ de l'action audiovisuelle internationale, est ambitieux dans ses objectifs car France Médias Monde se fait « une certaine idée de la France », mais raisonnable dans ses moyens tout autant que responsable dans ses modalités de financement : une partie importante de son coût est assumé par l'entreprise, preuve de sa détermination à atteindre les objectifs fixés et de sa capacité à se réformer.

Après plusieurs années d'incertitudes et d'inquiétude pour les salariés, un nouvel élan doit être donné à l'action audiovisuelle extérieure. L'entreprise est prête à se mobiliser, à rationaliser ses moyens, à développer ses ressources propres, et à atteindre ses objectifs. Elle a le soutien de son actionnaire pour y parvenir.

PRINCIPALES HYPOTHESES

Le plan d'affaires 2013 – 2015 de France Médias Monde (FMM) s'inscrit dans le cadre des contraintes financières qui pèsent sur le budget de l'Etat. Il ne permet donc de réaliser qu'une partie des objectifs généraux figurant dans le plan stratégique élaboré par l'entreprise. Une grande partie de l'effort financier vient de l'entreprise elle-même avec une meilleure rationalisation de ses processus de production, une forte réduction de ses frais généraux ainsi qu'une augmentation réaliste de ses ressources propres. Il est à noter que cette politique fait suite à des efforts de rationalisation importants déjà mis en œuvre par l'entreprise, dont notamment les deux plans de départ en 2010 et 2012 et la réduction de 4,2 % de sa dotation publique entre 2011 et 2015.

Par rapport aux prévisions d'atterrissage budgétaire 2013, ce plan prévoit de mobiliser 10,8 M€ de mesures nouvelles sur la période 2014 – 2015 avec :

- une progression de la dotation publique de + 3,4 M€ entre 2013 et 2015, soit + 1,4 % sur 2 ans (+ 0,7 % par an) ;
- le bénéfice du crédit impôt compétitivité emploi (CICE) pour 1,0 M€.

Le plan d'affaires 2013 – 2015 prend en compte les objectifs décrits dans le projet de contrat d'objectifs et de moyens autour des axes suivants :

1/ Ressources propres

Les ressources propres devraient progresser de l'ordre de + 27,2 % entre 2013 et 2015, passant de 8,2 M€ à 10,4 M€ en 2015. Cette évolution est ambitieuse au regard de la difficulté à mobiliser des moyens suffisants pour financer le développement de la diffusion / distribution des médias de France Médias Monde et la relance de la politique de marketing / communication afin d'améliorer les audiences et la notoriété des antennes.

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

2/ Objectifs d'économies

Sur 2014 – 2015, FMM compte poursuivre ses efforts en matière d'économies et redéploiements afin de dégager 4,2 M€ de ressources annuelles supplémentaires entre 2013 et 2015 prenant en compte :

- La rationalisation du mode d'exploitation des régies de production et de diffusion de France 24 (1,4 M€)
- Une amélioration de la planification des activités et donc des personnels (1,5 M€)

- Un nouvel objectif de baisse nette des frais généraux de l'entreprise (1,3 M€)

3/ Projets de développement

➤ Grilles de programme

- Lancement d'une langue vernaculaire (le Bambara) en 2014
- Enrichissement des grilles de programmes existantes

➤ Politique de développement de la distribution / diffusion des différents médias de FMM

- Consolidation de la distribution de France 24 et de la diffusion de RFI et MCD dans les zones d'influence prioritaires que sont le Maghreb, l'Afrique subsaharienne et le Moyen-Orient ;
- Renforcement de la présence en France de France 24 (avec la diffusion TNT en Ile de France) et, si les opportunités se présentent, de RFI / MCD ;
- Report à 2016 de la diffusion en HD du signal France 24 sur les opérateurs câble et satellite et mise en place d'un mécanisme de veille et d'alerte d'ici-là

➤ Transition technologique

- Autofinancement par France Médias Monde de la migration en haute définition des outils de production et de diffusion de France 24 (qui représente un investissement total de l'ordre de 11 M€) ;
- Renforcement et développement des nouveaux médias

➤ Evolution de la masse salariale dans le cadre des glissements automatiques et de l'harmonisation sociale suite à la fusion juridique.

➤ Reconstitution de la capacité d'autofinancement (augmentation des amortissements liée au programme pluriannuel d'investissement hors HD) et autres évolutions.

Sur ces bases, France Médias Monde devrait présenter un résultat net à l'équilibre en 2014 et en 2015.

COMPTE DE RESULTAT ANALYTIQUE PREVISIONNEL 2011 – 2015

(montants en millions d'euros)

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

Masse salariale (base comptes 64)	(122,5)	(124,7)	(126,9)	(128,3)	(129,2)
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

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

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

LISTE DES INDICATEURS

Indicateur 1 – Programmes originaux et multidiffusions RFI

Indicateur 2 – Programmes originaux et multidiffusions MCD

Indicateur 3 – Programmes originaux et multidiffusions France 24

Indicateur 4- Evolution du coût des rédactions

Indicateur 5- Evolution de la distribution par média

Indicateur 6 - Evolution de la notoriété par média (cible grand public)

Indicateur 7 - Evolution de la notoriété par média (cible cadres et dirigeants)

Indicateur 8- Evolution de l'audience par média et par zone géographique

Indicateur 9- Evolution des indicateurs de performance nouveaux médias

Indicateur 10- Evolution des effectifs (permanents / non permanents)

Indicateur 11- Indicateurs RH

Indicateur 12- Evolution des ressources propres

Indicateur 13- Evolution des charges de personnel

Indicateur 14- Evolution des frais généraux