

# FRANCE MÉDIAS MONDE

## 2017-2022

### Un groupe à l'échelle humaine

Marie-Christine Saragosse

---

*France Médias Monde est un groupe à l'échelle humaine, pour plusieurs raisons :*

- la société nationale de programmes française est présente à l'échelle du monde, en 15 langues, et veille à rendre accessibles ses programmes à une large partie de l'humanité;*
- en tant que service public, ses médias placent les êtres humains et les valeurs humanistes universelles au cœur de leurs programmes et offrent des services citoyens ;*
- composé de chaînes de télévision d'information continue et de radios d'actualité, le groupe offre des programmes pour l'essentiel conçus et produits par les femmes et les hommes, issus de 66 nationalités, qui sont l'entreprise tout autant qu'ils la font.*

*On est tenté par une autre raison : « À l'échelle humaine », l'œuvre de Léon Blum, est un hymne à la démocratie dont les médias libres et indépendants sont un des piliers. Le livre, écrit en captivité, a été publié en 1945, alors que le monde sortait d'une période de barbarie. Depuis quelques années, ce mot refait surface dans notre vocabulaire.*

---



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>P. 4</b>
<b>2017-2022: AGIR, TOUJOURS ET ENCORE</b> (synthèse).....	<b>P. 7</b>
<b>1. LA PLUME PLUS FORTE QUE L'ÉPÉE</b> .....	<b>P. 10</b>
1.1 Les engagements communs qui inspirent et façonnent les programmes et les actions de France 24, RFI et MCD .....	p. 10
1.2 Des chaînes singulières et complémentaires .....	p. 15
1.3 Cultiver la transversalité... quand elle a du sens! .....	p. 20
<b>2. SEPT MILLIARDS DE VOISINS ET DE VOISINES</b> .....	<b>P. 25</b>
2.1 Une présence internationale en forte croissance .....	p. 25
2.2 Une stratégie encore plus régionalisée .....	p. 26
2.3 Des publics fidèles de plus en plus nombreux .....	p. 31
<b>3. TRAVAILLER TOUJOURS MIEUX ENSEMBLE</b> .....	<b>P. 34</b>
3.1 La stabilisation du groupe et sa transformation numérique .....	p. 34
3.2 Poursuivre l'harmonisation sociale dans le respect de l'égalité des chances .....	p. 36
3.3 Respecter les équilibres budgétaires .....	p. 37
3.4 Cultiver la confiance .....	p. 40
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>P. 44</b>
<b>CURRICULUM VITAE</b> .....	<b>P. 46</b>

# INTRODUCTION

***Dans un monde  
devenu imprévisible,  
France Médias Monde  
est plus nécessaire  
que jamais***

En 2012, année de fusion de France 24, RFI et Monte Carlo Doualiya (MCD) dans une entreprise unique, devenue France Médias Monde en 2013, on pouvait espérer que les chaînes internationales de propagande se marginaliseraient progressivement dans la marche, certes chaotique mais inexorable, des États vers la démocratie. L'Internet bouleversait déjà largement le paysage audiovisuel mondial et contraignait les médias à évoluer, mais c'était vers une modernité

pleine d'horizons a priori prometteurs. Le terrible rapport de Reporters Sans Frontières nous rappelant que chaque année des dizaines de journalistes étaient assassinés, ne semblait pas devoir concerner directement la France. Et même si certains voyaient quelques inconvénients à la liberté de la presse, nul ne semblait contester qu'il y en eût plus encore à son absence de liberté, du moins dans les pays occidentaux.

Cinq ans plus tard, le contexte est celui d'une instabilité globale: très peu nombreux sont les pays qui semblent à l'abri du terrorisme et de la violence, une crise migratoire d'une ampleur inédite lance un défi à l'Europe au moment où le Brexit et certains courants politiques la fragilisent, tandis que le rôle des États-Unis sur la scène internationale n'est guère prédictible. Ce monde devenu largement imprévisible ouvre de nombreux fronts pour nos trois médias internationaux:

- des médias hostiles aux valeurs défendues par France 24, RFI et MCD, et par les autres grands médias internationaux occidentaux publics réunis depuis la seconde guerre mondiale dans le DG7, ont reçu de considérables moyens de leurs États bailleurs et tentent de déstabiliser la confiance de nos audiences en nos chaînes. Les projets de chaînes étrangères en français ou les infrastructures de distribution déployées par certains pays en Afrique s'inscrivent, on peut le craindre, dans cette démarche. L'impossibilité d'une information objective est alors mise en avant pour mieux relativiser tout événement et traiter de la même façon un mensonge et un fait avéré, un quidam et un expert. C'est l'ère de ce qu'il est convenu d'appeler **la « post-vérité »**;
- les réseaux sociaux sont devenus malgré eux des vecteurs de radicalisation, de propagation d'informations fallacieuses, de théories du complot, de menaces des journalistes et de propagande pure et simple. Les polémiques autour de l'intrusion russe dans les élections présidentielles américaine et française révèlent, pour le moins, un réel malaise. La manipulation des opinions - en particulier les jeunes -, de plus en plus tentées par des sources d'information dites « alternatives », est devenue monnaie courante. Il est en général difficile d'endiguer ces **fausses informations** avant que leur dissémination ne produise, au moins en partie, les effets escomptés par leurs auteurs;
- les journalistes, de témoins neutres au statut protégé, en particulier sur les terrains de crise, sont devenus **des cibles**. En novembre 2013, Ghislaine Dupont et Claude Verlon, deux reporters de RFI, étaient enlevés et lâchement assassinés au nord Mali par des djihadistes. En janvier 2015, à Charlie Hebdo, une rédaction entière était décimée en plein Paris. À l'été 2016, « le guide du lion solitaire » publié par l'organisation « Etat islamique », désignait plusieurs médias français comme cibles et allait jusqu'à viser nommément certains de leurs journalistes. FMM figurait dans cette liste à ce double titre;
- les médias professionnels sont devenus l'objet de **critiques** dans les démocraties occidentales, parfois d'autant plus virulentes qu'ils n'ont plus l'exclusivité de l'information et que cette dernière ne répond plus nécessairement aux principes déontologiques de vérification des faits, d'honnêteté, de respect du pluralisme des courants de pensée, de respect de la dignité des personnes et d'indépendance de l'information, auxquels ils sont attachés.

Dans ce contexte, les missions du groupe international public français et des différents médias qui le composent, définies par leur **cahier des charges**, prennent toute leur portée :

*La société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France dénommée France Médias Monde a pour mission d'assurer le rayonnement de la France et de la langue française et de véhiculer les valeurs démocratiques et républicaines au niveau mondial. La société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France 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 française de l'actualité internationale notamment caractérisée par son indépendance par rapport au pouvoir politique et en assurant la promotion du dialogue, de l'échange de points de vue et du débat public. La société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France doit également assurer la promotion de la culture française et francophone dans toute sa diversité.*

Ces missions et ces valeurs guident la stratégie de France Médias Monde. Elles sont au cœur de l'élaboration et de la mise en œuvre du premier **Contrat d'Objectifs et de Moyens** de la société achevé en 2015, avec succès. Elles sous-tendent l'actuel COM 2016-2020 dont la première année de mise en œuvre poursuit les avancées. Entre 2012 et 2016, **les audiences** de France 24 sont ainsi passées de 41,7 millions de téléspectateurs (audience cumulée hebdomadaire) à 55 millions. Celles de RFI de 34,5 à 41,3 millions et celle de MCD de 6,7 à 7,3 millions, soit au total une audience en **croissance de plus de 21 millions**, mesurée dans un tiers seulement des pays de diffusion. La croissance des performances numériques du groupe est encore plus importante: les visites sur l'ensemble des sites de FMM sont passées de 17,8 millions en 2012 à 32 millions en 2016 et le nombre d'abonnés sur **Facebook et Twitter de 3,7 millions à 50,2 millions** sur la même période. Ces résultats en forte croissance ont été réalisés alors que le budget de FMM ne retrouvera son niveau de ressources publiques de 2011 qu'en 2018 et que le groupe a financé par redéploiement plus de 57 % des développements du premier COM, en parvenant à conclure un **accord collectif** particulièrement complexe compte tenu de l'écart entre les modes d'organisation antérieurs des deux radios du groupe et de ses trois chaînes de télévision.

**Le présent projet stratégique** s'inscrit donc tout naturellement dans la voie ainsi tracée tout en s'exonérant partiellement de la temporalité du COM en cours, puisqu'il vise l'horizon 2022 et en ne se limitant pas strictement aux actions prévues dans sa seule trajectoire financière (toutes les actions ne constituent pas des surcoûts et des sources de financement alternatives peuvent exister sur certains projets). L'Etat a pris en compte à la fois l'environnement international et les performances de France Médias Monde, dans le cadre d'une confiance restaurée, pour doubler la trajectoire financière 2016-2020 par rapport au précédent COM (1,9 % de croissance annuelle contre 0,9 % antérieurement, soit un total cumulé de 23,1 millions d'euros de ressources publiques supplémentaires), et cela dans un contexte budgétaire contraint. Cependant, d'autres pays, tel le Royaume-Uni ou l'Allemagne, sont allés beaucoup plus loin encore, considérant que **la bataille internationale des idées et des valeurs** qui se joue actuellement, implique des efforts sans précédent. C'est ainsi que BBC World a pu annoncer en novembre 2015, la plus importante augmentation de ressources publiques jamais attribuée depuis 1940, soit un total de 289 millions de livres sterling (345 millions d'euros) sur quatre ans, pour développer notamment 11 nouveaux services de langues sur l'ensemble des plateformes, incluant la production de vidéos mobiles.

Quel que soit le niveau de financement qui sera finalement dégagé par le Budget de l'Etat à l'horizon 2022 (la réforme de la contribution à l'audiovisuel public est peut-être à venir...) ou par des ressources publiques extrabudgétaires (l'Union Européenne est à cet égard à prendre en considération), financements qui s'ajouteront à la trajectoire de croissance volontariste des ressources propres de FMM fixée à 15 %, le développement de France Médias Monde pendant les cinq prochaines années devra suivre les **trois axes** suivants :

- **Réaffirmer sans cesse le sens de notre action**, à travers les valeurs portées par les médias du groupe et les grandes causes qu'ils défendent, le primat donné à l'excellence de leurs programmes, ou encore leur positionnement éditorial distinct et complémentaire, et cela quels que soient leurs supports

traditionnels ou numériques. Le sens de notre action, c'est aussi l'Europe, la Francophonie, le respect de la langue française et la promotion de son apprentissage mais aussi le partage des savoirs et l'éducation aux médias, la promotion de la culture et la découverte des talents dans le domaine de la littérature, du théâtre, de la musique, du numérique, du sport... Et par-dessus tout, notre action prend son sens dans le lien particulier que nous tissons avec nos publics, toujours plus nombreux à nous faire confiance, car nous croyons que ce qui rapproche les êtres humains est plus fort que ce qui les divise et que la liberté d'expression finit toujours par l'emporter. À l'heure des « fausses nouvelles » et de la « post-vérité », **la plume doit rester plus forte que l'épée.**

- **Poursuivre l'enracinement de France 24, RFI et MCD dans des territoires, y compris « virtuels », toujours plus nombreux.** Les médias de FMM sont internationaux. Mais ils ne doivent jamais être perçus comme des médias lointains. Pour détourner le titre d'une émission de RFI, *Si loin*, ils doivent pourtant être *si proches*, et d'abord en parlant la langue des autres. La diffusion en langues étrangères est un impératif pour tout grand média international. Nos concurrents et amis de la BBC World et de la Deutsche Welle en diffusent plus du double de celles que nous pratiquons et continuent à en lancer de nouvelles. Être proche, c'est aussi prendre en compte les évolutions des modes de diffusion dominants, y compris en termes de plateformes numériques qui prennent une place croissante dans notre diffusion internationale, afin de se rendre facilement accessible aux publics visés. La proximité avec les autres pays où nos médias sont présents se cultive aussi par la participation à la vie locale : partenariats avec des événements culturels ou économiques, délocalisations d'émissions, actions de communication etc. En tant qu'entreprise de médias de service public, bientôt élargie à CFI (été 2017), la coopération dans le secteur audiovisuel fait désormais partie des missions du groupe FMM. Contribuer à la démocratisation des sociétés, à la promotion du développement durable, à l'égalité des femmes et des hommes... en partageant nos savoir-faire avec les médias locaux, crée des liens supplémentaires avec nos **7 Milliards de voisins et de voisines**, pour s'inspirer à nouveau du titre d'une émission de RFI.

- **Faire le mieux et le plus possible en respectant les contraintes**, mais en bénéficiant d'une richesse incommensurable : le talent, le professionnalisme et l'engagement des équipes. La construction de France Médias Monde a permis de créer une conscience d'appartenance commune, notamment à travers les questions de sécurité, tout en valorisant la spécificité de chaque média. La transformation numérique de l'entreprise, déjà largement en route, est une « nouvelle frontière » pour les prochaines années. L'harmonisation sociale, déjà engagée par l'accord collectif du 31 décembre 2015, doit se poursuivre, de même que la démarche constante d'égalité des chances. L'équilibre budgétaire demeure une ardente obligation à laquelle l'entreprise n'a jamais dérogé. Pour concilier l'ampleur des enjeux que doit relever l'entreprise avec les contraintes qui sont les siennes, FMM doit constamment cultiver une relation de confiance avec ses interlocuteurs publics (Ministères, Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, Parlement), et une relation toujours plus confraternelle avec les autres sociétés du service public audiovisuel français. Il s'agit de **travailler toujours mieux ensemble** pour progresser chaque jour.

Ces axes, pour prolonger l'action entreprise avec passion et détermination depuis plus de quatre ans, dans une sérénité retrouvée, n'en sont pas moins porteurs de nouveaux projets, de nouveaux défis à relever, de changements et d'évolutions constantes. La continuité de management ne signifie **aucunement le statu quo** qui serait synonyme de régression dans le contexte de bouleversements et de concurrence violente qui est le nôtre. Le conseil de Paulo Coelho est bien présent dans l'esprit de l'équipe dirigeante : « **Si vous pensez que l'aventure est dangereuse, essayez la routine... elle est mortelle!** »

# 2017-2022 : AGIR, TOUJOURS ET ENCORE

## (synthèse)

### → Réaffirmer sans cesse le sens de notre action

#### ■ Par des engagements communs à France 24, RFI et MCD

##### Des Principes

- Se doter d'une **charte déontologique** commune élargie au numérique;
- Défendre la **liberté de l'information** en continuant à renforcer la **sécurité** des équipes (y compris la cybersécurité);
- Défendre **l'honnêteté de l'information** en poursuivant sur tous les fronts la **lutte contre les « fausses nouvelles »**.

##### Des valeurs

- Promouvoir la **laïcité** et la **diversité**, et s'engager plus encore dans la **cohésion sociale** à travers des émissions dédiées, l'éducation aux médias et une présence ciblée en France, y compris en langues étrangères;
- Se mobiliser encore, toujours et partout contre toute forme de discrimination raciale ou religieuse et pour le respect des **droits humains**: égalité des femmes et des hommes, droits des enfants, des homosexuels, des handicapés..., **en luttant contre tous les stéréotypes sur nos antennes**, à travers des engagements chiffrés (ex. 33 % d'expertes), des émissions dédiées (ex. 3<sup>ème</sup> JT sous-titré pour les sourds et malentendants), des programmations événementielles et des partenariats.

##### Des missions

- **Raconter la France** au monde sous toutes ses facettes, actualité politique, économique et sociale mais aussi culture, art de vivre, patrimoine, recherche, innovation...;
- **Revendiquer la culture**, dans sa diversité et dans toutes ses composantes, comme enjeu de civilisation et signe distinctif de nos médias;
- **Poursuivre l'engagement francophone** aux côtés de l'OIF et la promotion de la langue française et de son apprentissage en utilisant toutes les possibilités offertes par le numérique; lancer un nouveau site d'apprentissage du français pour les arabophones.
- Faire de l'expérience InfoMigrants un projet pilote pour d'autres **développements européens** (projet d'un site dédié aux citoyens européens);
- Faire prospérer autour des émissions dédiées et des « Observateurs engagés », **une communauté internationale connectée** autour des enjeux du **climat** et du développement durable.

#### ■ Par la complémentarité et la singularité des médias

- Revendiquer la « **botte secrète** » de FMM: des médias, des marques, des formats, des langues différentes et complémentaires pour élargir les audiences;
- **Conforter les lignes éditoriales de chaque média**: priorité au direct, un parallélisme des antennes assoupli, des émissions qui donnent de la proximité et du sens pour France 24; une radio d'actualité et d'éducation authentiquement populaire dans ses 14 langues pour RFI; une radio laïque et universaliste, pont entre la France et le monde arabe, pour MCD;
- **Cultiver la différence dans leurs grilles**, en jouant la carte des réseaux sociaux: France 24, la proximité par l'effet miroir et le recul par l'Histoire; RFI, les jeunes et la politique, plus de culture en soirée et plus de temps d'antenne pour le monde arabe; MCD, les jeunes face à l'obscurantisme, ceux qui améliorent la vie des autres au quotidien et ceux qui la chantent.

## ■ Par des projets nourris de la force collective des médias

- **Développer des projets communs**: France 24 en espagnol avec RFI; la **régionalisation du signal Afrique** de France 24 avec RFI; **InfoMigrants**, le nouveau site commun des trois médias; le renforcement de **la plage soir-nuit de MCD** en collaboration avec RFI et France 24;
- **Accroître leur agilité numérique collective** en renforçant la stratégie **multicanal** des trois médias (hyper distribution et animation des communautés), la connaissance des audiences (analyse permanente des **données collectées** ou data), la production de **formats adaptés** (radio visuelle, reformatage d'émissions télé), le développement de formats spécifiques tout particulièrement en **vidéos mobiles** (Facebook live, vidéographies, dessins animés d'actualité...), et l'enrichissement des **métadonnées** associées aux programmes.

## → Cultiver la proximité avec nos auditoires

### ■ Par le développement des langues étrangères

- **France 24 en espagnol en 24h/24** à l'horizon 2022 en partenariat avec la **rédaction hispanophone de RFI**;
- **Les langues africaines de RFI**: passage à 7j/7 du **mandingue**, lancement d'une **nouvelle langue sahélienne, le peul**;
- Collaboration accrue entre **les rédactions anglophones de RFI et France 24**;
- Lancement d'une **offre numérique en turc** et renforcement de **l'offre numérique russophone**;
- **Test de passage en radio Internet** (« web radios ») pour les langues sans relais local (FM, radios partenaires) pour des raisons politiques, telles le chinois ou le persan, par exemple.

### ■ Par le choix des bons vecteurs de distribution

- **Passage en HD** pour pénétrer les marchés (France 24 en espagnol, France 24 en anglais pour l'Asie et en particulier le Japon) ou ne pas être déréférencés (Europe);
- **Présence sur la TNT** gratuite en Afrique francophone;
- **Distribution sur l'Internet ouvert** (« OTT ») en Amérique du Nord;
- **Réseaux sociaux, plateformes numériques et syndication** dans le monde arabe et partout où c'est possible.

### ■ Par le renforcement de nos actions marketing

- Renforcer les moyens dédiés dans le cadre de la trajectoire du COM notamment pour le **marketing numérique**;
- Accroître les autres actions de communication;
- Mettre l'accent sur les **opérations délocalisées**.

### ■ Par une politique d'aide au développement des médias à construire avec CFI

- rassembler à l'international, les **savoir-faire** français pour démultiplier les actions de développement;
- contribuer à la **professionnalisation** et à la **régulation** des paysages audiovisuels notamment en Afrique et dans le monde arabe;
- étude de faisabilité d'une **Fondation FMM** pour la coopération et les médias.

## → Travailler toujours mieux ensemble

■ **Pour consolider la stabilité du groupe et poursuivre sa transformation numérique:** recrutements ciblés dans le cadre du COM, formations aux nouveaux formats, création d'un laboratoire d'innovation adossé à un studio numérique, en maintenant l'organisation actuelle du groupe qui a fait ses preuves.

■ **Pour achever l'harmonisation sociale et veiller à l'égalité des chances:** finalisation de la mise en œuvre de l'accord collectif, résorption de disparités résiduelles, négociation d'un accord pigistes-intermittents-correspondants et d'un accord sur le handicap, renforcement de la démarche Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

■ **Pour respecter les équilibres budgétaires d'une entreprise à la gestion rigoureuse:** développer les ressources propres, notamment par la **monétisation des audiences numériques**; maîtriser toujours plus les dépenses en créant un **service achat**; financer les **développements complémentaires** du présent projet à partir de 2018 en cas de réforme de la redevance, par des financements européens ou dans le prochain COM (2021-2025);

■ **Pour cultiver toujours plus la confiance avec :**

- nos publics : auditeurs, téléspectateurs, internautes,
- les équipes et les instances représentatives du personnel,
- les interlocuteurs publics,
- les autres sociétés du secteur public audiovisuel,
- les autres opérateurs publics français internationaux (Alliance Française, Institut français, etc...).

# 1. LA PLUME PLUS FORTE QUE L'ÉPÉE

## *Réaffirmer sans cesse le sens de notre action*

La France a toujours porté la conviction que le dialogue des cultures, la curiosité pour les autres pays jouent un rôle essentiel dans les rapports entre les nations et leurs sociétés civiles. Les Lycées français de l'étranger, les Alliances françaises, créés dès le XIX<sup>ème</sup> siècle, illustrent cette **démarche non hégémonique**, dans laquelle s'inscrivent naturellement les médias publics internationaux français. Ce sont les engagements partagés au sein du groupe qui inspirent et guident l'ensemble des offres de programmes de ses chaînes et leur donnent qualité et exigence (1.1). Mais c'est aussi la singularité et la complémentarité du positionnement éditorial de France 24, RFI et MCD qui leur permettent d'élargir leur public (1.2) et n'interdisent aucunement de travailler ensemble (1.3).

---

### 1.1 Les engagements communs qui inspirent et façonnent les programmes et les actions de France 24, RFI et MCD

Les principes, les valeurs, les missions qui figurent dans le cahier des charges de FMM, ne sont pas de simples mots qu'on relirait de temps en temps. Ils sont la raison d'être du groupe et imprègnent les programmes de ses chaînes dont ils sont le fil rouge.

**1.1.1.** Les chaînes du groupe, quelles que soient leurs langues d'expression ou leur média (radio, télévision ou Internet), partagent **une déontologie commune** autour des grands principes définis notamment par leur cahier des charges, leurs actuelles chartes, les grands textes internationaux (charte de Munich) et les lois françaises du 26 juillet 1881 sur la liberté de la presse, du 30 septembre 1986 sur la liberté de communication et du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias. Conformément à cette dernière loi, **une charte commune** à l'ensemble des médias du groupe, rédigée conjointement avec les représentants des journalistes, sera soumise à l'avis du comité relatif à l'honnêteté, l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes, qui vient d'être nommé à FMM, pour entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet prochain.

Ce texte rassemblera et actualisera, en tenant compte des spécificités des environnements numériques, **des principes** qui marquent notre appartenance au service public français et nous distinguent sur la scène internationale :

- **L'indépendance.** Il est important de répéter sans cesse que France 24, RFI et MCD ne sont pas l'émanation des gouvernements français, et qu'à ce titre les chaînes refusent d'ailleurs qu'on les qualifie de « voix de la France ». De nombreux pays ne font pas la différence entre chaînes publiques et chaînes gouvernementales, quand d'autres se dotent de chaînes qui vont même jusqu'à revendiquer être au service des seuls intérêts de leur pays bailleur. Ce n'est pas la philosophie des services publics français. Les intérêts financiers ne guident pas davantage leur ligne éditoriale : des règles strictes sont appliquées à la publicité et au parrainage en matière de programmes d'information, conformément à la législation et au cahier des charges de FMM. Le financement public de l'entreprise par la seule contribution à l'audiovisuel public (CAP), et non par des subventions, est un gage supplémentaire de cette indépendance, de même que la composition de son conseil d'administration ou les modalités

de désignation de son PDG. Pour autant, les médias de FMM participent bien du rayonnement de la France, de sa langue et de ses actions mais de façon indépendante car la France est une démocratie. **Notre indépendance est la condition de notre crédibilité à l'échelle de la planète.**

- **La liberté de l'information** et, au-delà, la liberté d'expression. Elles demeurent des conquêtes à mener dans de nombreux pays où France 24, RFI et MCD sont présentes et jouent du même coup un rôle majeur pour les populations en quête « d'informations vraies ». Pour défendre cette liberté et pour avoir simplement fait leur travail, certains journalistes correspondants de RFI ou de France 24 ont été agressés (Egypte 2012), ont dû fuir leur pays après avoir été torturés (Burundi 2015) ou sont emprisonnés (Cameroun depuis 2015). D'autres ont payé de leur vie leur conception du journalisme en allant sur le terrain, au plus près, pour vérifier les faits (Johanne Sutton 2001, Jean Hélène 2003, Ghislaine Dupont et Claude Verlon 2013), non par esprit baroudeur ou aventurier mais parce que nos journalistes savent que le silence est l'allié des dictatures, des massacres et du non-droit. Pour permettre aux médias internationaux français de poursuivre leur travail alors que les zones de crise se multiplient (et incluent désormais la France), de même que les types de risques se diversifient (cyber risques, cf. TV5MONDE violemment attaquée en avril 2015), FMM a créé en 2014, un poste de responsable de la sécurité éditoriale sur le terrain, devenu directeur de la sûreté (en 2017), a constitué une cellule dédiée à la lutte contre les cyberattaques (2016), mis en place des procédures constamment adaptées à la nature des risques et conçu des formations spécifiques qui n'existaient pas en France (2014), ouvertes à tous les autres médias. Ce travail se poursuit actuellement en lien avec l'INA qui inclura ces formations dans son catalogue. **La sécurité des journalistes** issus des rédactions parisiennes ou du réseau de correspondants de FMM et celle des **techniciens de reportage** qui les accompagnent, **continuera à être au cœur des actions du groupe car sans elle, la liberté d'informer est illusoire.**
- **L'honnêteté de l'information.** Elle est le nécessaire pendant de sa liberté et implique la vérification des faits, l'impartialité et le respect du pluralisme des points de vue. Appartenant au service public français, les médias de FMM ont une responsabilité particulière vis-à-vis de leurs auditeurs, téléspectateurs ou internautes, porteurs de cultures, d'histoires et de repères dissemblables. RFI, France 24 et MCD se projettent au-delà d'un territoire connu et familier, au-delà de l'entre-soi que procure l'appartenance à une unique collectivité humaine communiquant dans une seule langue. La confrontation des points de vue et des idées mais aussi la pédagogie et la contextualisation des faits, sont leur signature. Les publics font **confiance** aux médias internationaux français et plébiscitent dans les enquêtes qualitatives la fiabilité et la rigueur de leurs informations. De nombreux médias africains nous disent également que la présence de nos médias libère leur capacité à pouvoir, à leur tour, délivrer une information jusque là contrôlée. La responsabilité de France Médias Monde est d'autant plus grande que, pour ses auditoires, une information est considérée comme vraie par le simple fait qu'un des médias du groupe l'a relayée. Cette **crédibilité**, nos médias internationaux français l'ont mise et continueront inlassablement à la mettre au service de **la lutte contre les manipulations et la désinformation**, en s'associant aux initiatives de Facebook ou Google (« Cross check »), en allant dans les salles de classes en France et à l'étranger, pour aider à la **prise de conscience des élèves**, et en développant **des émissions et des outils** pour appuyer cette démarche, à l'image des « Observateurs » et d'« Info Intox » pour France 24 ou de « Les Preuves des Faits » et de la rubrique dédiée du site des Savoirs pour RFI.

**1.1.2.** Au-delà, des principes déontologiques qui sous-tendent leurs lignes éditoriales, les médias de FMM sont porteurs de **valeurs**. Le souci d'honnêteté dans l'exposé de l'information et de respect du pluralisme des opinions n'exclut pas, en effet, des convictions partagées :

- **La laïcité**, parfois controversée dans son acception en France, est une idée neuve hors de nos frontières et est bien souvent incomprise. L'expliquer en 15 langues fait partie des missions de FMM : le contre-sens avec l'athéisme, souvent présent, fausse la perception de la France et de ses institutions par certains pays et nourrit le procès en islamophobie que d'aucuns aiment à lui faire. La liberté de conscience est également inconcevable dans de nombreux pays. Nos médias, tout particulièrement en langue arabe, accomplissent à cet égard et sur d'autres sujets essentiels (cf. ci-après) pour « vivre ensemble », un travail pédagogique constant. C'est un sujet qui continuera à mobiliser FMM dans les prochaines années.
- **La lutte contre toute forme de discrimination raciale ou religieuse et le respect des droits humains, en particulier de l'égalité des femmes et des hommes**, semblent aussi des idées neuves dans de nombreuses zones du monde. L'excision, les mariages forcés, les crimes d'honneur et de nombreuses autres atteintes aux droits des femmes sont toujours pratiqués, y compris dans des pays membres de la Francophonie. Des **émissions dédiées** ont été créées (« Actuelles » dans les trois langues de France 24, « les Impertinentes » pour MCD) ou revisitées (« Priorité Santé », « 7 Milliards de Voisin(e)s » pour RFI) pour conscientiser nos auditoires, de même que des journées spéciales mobilisant l'ensemble des émissions et journaux sont réalisées par les trois médias à l'occasion de la **journée** des droits des Femmes, ou de la journée de lutte contre les mutilations sexuelles ou encore de la journée contre les violences faites aux femmes. Au-delà, c'est la place et le statut des femmes sur nos antennes qu'il s'agit de faire croître et évoluer d'un statut de victimes ou témoins, à une place d'actrices et d'expertes. C'est ce que nous nous attachons à faire, en lien avec le CSA, pour passer en 2020 la barre des **40 % de femmes présentes sur nos antennes et de 33 % de femmes parmi les experts** et invités non politiques. Même si les rédactions du groupe sont déjà largement mobilisées sur ce thème, **le séminaire interne** annuel, organisé en septembre prochain, traitera notamment de cet objectif ambitieux. C'est à cette condition que la parole des femmes cessera d'être considérée comme un point de vue sexué pour devenir une parole universelle. Il est notable, que lorsque le bulletin de santé des femmes n'est pas bon dans un pays, outre que ce dernier se prive d'un facteur de développement majeur (elles représentent « 51 % » de la population, c'est d'ailleurs le titre d'une émission en anglais de France 24), **les autres droits humains**, en particulier ceux des enfants et des homosexuels, ne sont pas davantage respectés. FMM ne manque jamais de relayer sur ses antennes les **campagnes d'intérêt général** en faveur des droits et de la protection des enfants. Dans plusieurs pays, l'homosexualité est toujours un crime pouvant même être passible de peine de mort et dans certaines zones, l'homophobie est réelle, comme la brutalité des nombreux commentaires reçus par les médias de FMM après **l'attentat d'Orlando** en atteste. « La Sphère des tabous » sur France 24 comme de nombreux autres magazines du groupe (« Appels sur l'actualité », « Priorité santé » sur RFI) abordent ces questions. **Défendre les droits humains en luttant contre les stéréotypes pour faire évoluer les mentalités est un engagement constant pour FMM.**
- **La promotion de la diversité**. Elle est constitutive de l'identité même du groupe, sorte de « **Tour de Babel** » comportant 66 nationalités et parlant 14 langues étrangères. Ce multilinguisme, qui est aussi un multiculturalisme, loin d'affaiblir la force du groupe, comme dans le mythe, la nourrit au contraire. Il est vrai que la langue française partagée par tous (des cours de français ont été mis en place pour en perfectionner la maîtrise) et la conscience de « parler depuis Paris » sont de puissants facteurs de cohésion. La ligne éditoriale des chaînes s'enrichit de cette diversité qui permet de donner des **clés de compréhension plurielles** des événements internationaux. La **présence croisée sur nos antennes** de journalistes issus des différentes rédactions de langues du groupe est un atout qui doit continuer à être valorisé. Cette diversité culturelle au sein du groupe permet, de plus, **un effet miroir avec ses publics**, y compris en France, essentiel pour créer du lien.

- **La cohésion sociale et l'arrimage des « quartiers » à la République** sont devenus un enjeu majeur pour nos chaînes. En concertation avec le CSA, elles se sont engagées à ouvrir largement leurs antennes à celles et ceux à qui **l'égalité des chances** n'est pas toujours donnée (« En Sol Majeur », « 7 Milliards de voisins » pour RFI, « Réussites » et « Des vies et des gens » pour MCD). France 24 s'est quant à elle résolument placée aux côtés des jeunes des banlieues, lassés de se voir caricaturés trop souvent, avec son émission « Pas2Quartier » qui leur donne le choix des sujets et la caméra. D'autres projets seront développés autour des musiques urbaines, par exemple, avec la SACEM ou avec le concours d'éloquence « Eloquentia » organisé dans les universités de St Denis et Nanterre. Cet arrimage des jeunes à la République, on le retrouve dans l'investissement des équipes pour **l'éducation aux médias**, qui est aussi un axe stratégique fort pour les cinq ans à venir. Les journalistes de FMM se rendent en France (dans des établissements dits « sensibles ») et à l'étranger, pour donner des clés de compréhension aux élèves : lutte contre la radicalisation sur Internet, différence entre information et manipulation ou propagande. Chaque année des enseignants viennent passer une journée en immersion à FMM pour travailler avec les journalistes sur ces thèmes. La présence de RFI en **RNT** à Lille, Lyon et Strasbourg va conforter cet engagement du groupe. Cette présence de RFI, y compris dans certaines de ses offres en langues étrangères (malencontreusement supprimées des ondes françaises en 2010), de même que celle de MCD doit pouvoir poursuivre ce chemin. Il doit nous conduire, en toute complémentarité avec Radio France et les radios privées ou associatives, jusqu'à Marseille et, de façon ciblée, dans tous les lieux où **la culture de l'altérité** des médias de FMM est plus que jamais utile à notre pays. Cette démarche a, en outre, l'avantage d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en rendant accessible, à **coût marginal**, des antennes déjà éditées pour le reste de la planète.

- **Le handicap**. Il doit être en quelque sorte apprivoisé voire banalisé par les antennes du groupe qui diffusent **des événements** auxquels participent des personnes en situation de handicap : compétitions sportives, défilés de mode (initiative de France 24), aventures (par exemple, reportage de RFI sur la Traversée du lac Baïkal par des personnes aveugles, en ski de fond), et y consacrent des **journées dédiées**. Nos **émissions** traitent, en outre, régulièrement des questions de handicap comme nos chaînes s'y sont engagées, sur la base du volontariat, auprès du CSA. Enfin, le **sous-titrage des journaux** de France 24 pour les personnes sourdes et malentendantes sera poursuivi avec **un 3<sup>ème</sup> journal multidiffusé**, à leur intention. Comme pour l'égalité femmes-hommes, le travail entrepris au sein des équipes avec la direction des ressources humaines (cf. 3<sup>ème</sup> partie), en permettant une meilleure prise de conscience de l'enjeu, crée un terreau favorable pour de nouvelles initiatives éditoriales. Le sous-titrage de **vidéos mobiles** fait partie des initiatives ainsi imaginées.

### 1.1.3. Enfin, les médias de FMM se donnent des **missions communes** :

- Ses chaînes s'adressent au monde depuis **la France**, depuis Paris, même lorsque certaines de leurs rédactions de langues sont délocalisées. Elles revendiquent pleinement cette origine qui a même inspiré en 2013 la signature de France 24 dans ses trois langues : « liberté, égalité, actualité ». Il arrive que leur origine française les pénalise lorsque les relations diplomatiques entre la France et tel ou tel pays se détériorent. Mais la plupart du temps, la France semble plus admirée et aimée dans le monde que sur son propre sol. FMM et son formidable réseau de correspondants n'ont pas été surpris par **l'ampleur et la spontanéité des réactions populaires** de sympathie et de soutien qui partout (ou presque) ont fait suite aux attentats de **Charlie Hebdo** et de **l'Hyper Casher de Vincennes**, du **Bataclan** ou de **Nice**. Les antennes en langues étrangères du groupe revendiquent cette appartenance qui est leur signe distinctif dans l'univers des offres concurrentes de même langue. Et si la couverture de l'actualité internationale occupe le plus clair des programmes, en présentant une vision française, donc plurielle, des enjeux, les médias de FMM sont également identifiés comme ceux donnant, à l'international, **les clés de compréhension** de la France et de son actualité à travers leurs journaux et des émissions dédiées (« 24h en France » en arabe, « 7 jours en France » en français ou « French Connections » en anglais pour France 24, deux sessions quotidiennes d'information dédiée pour RFI, « Echos de France » et revue de presse quotidienne pour MCD). **Raconter la France au monde est une mission du groupe**. Dans le contexte décrit en introduction, cet intérêt, voire cette affection, pour la France est sans doute lié à ce que John Kerry a résumé en français en janvier 2015 : « La France, le pays qui a inventé la liberté... »

- **...Et la culture!** C'est le mot auquel la France est le plus souvent associée dans les enquêtes internationales (cf. par exemple, l'étude internationale CLMBBDO « made in France »). La culture est et restera omniprésente dans les programmes du groupe. L'acception donnée au mot culture est vaste et s'étend, **au-delà des arts, à l'art de vivre, au patrimoine touristique, à la recherche et à l'économie** car les entreprises françaises (luxe, innovation, hautes technologies, gastronomie etc.) contribuent à façonner l'image de la France (« La semaine de l'éco », « Éco d'ici, éco d'ailleurs »...). Les médias du groupe produisent tous des émissions sur ces thèmes (« Paris des Arts » en français, « Paris secret » en arabe, « Vous êtes ici » dans les trois langues de France 24, « Vous m'en direz des nouvelles », « Si loin si proche » sur RFI, « Carnet de voyage » et « Cultures » sur MCD). Cette prédilection pour la culture s'étend à **toutes les cultures du monde**. Les antennes de RFI, enrichies ces dernières années d'émissions sur la littérature, le cinéma ou d'événements théâtraux (cycle de lectures au festival d'Avignon), outre leurs nombreuses émissions musicales, sont particulièrement emblématiques de la qualité et de l'ouverture des contenus culturels que sait produire le service public français, sans jamais être élitistes mais bien au contraire populaires dans le sens le plus noble et le plus authentique du terme. Face à la montée de modes de pensée radicaux, sectaires ou simplistes, **promouvoir LA Culture** est une mission que FMM a particulièrement à cœur de poursuivre dans les années à venir.

- **L'engagement francophone et la découverte des talents.** Il est d'abord un engagement pour **la langue française**. En lançant le **site des Savoirs** en 2016, RFI acteur clé, avec TV5Monde, de l'apprentissage du français dans le monde, a renouvelé et modernisé ses offres (en 2012, le site apprendre et enseigner avait plus de 10 ans d'âge) en termes d'ergonomie et de contenus: « Parlez-vous Paris? » est venu s'ajouter à « L'affaire du coffret » et au « Journal en français facile ». L'accent a été mis sur l'apprentissage du français **à partir des langues africaines** (« Le Talisman brisé »). La force de RFI est de permettre l'apprentissage du français à de vrais débutants, à partir de **19 langues étrangères**. En liaison avec MCD et des partenaires pédagogiques extérieurs, le site d'**apprentissage du français à partir de l'arabe** sera rénové. La passion de la langue française est aussi présente à l'antenne (« La danse des mots ») et comme l'ensemble du groupe, RFI a participé activement à la journée de la langue française dans les médias (lancement, par exemple du jeu, « Speakons français »), initiée par le CSA à partir de 2015, tout comme la radio est très active pendant la semaine de la langue française, en France et à l'étranger, ou pour la journée mondiale de la Francophonie. France 24 et RFI assurent, aux côtés de TV5Monde, une couverture très dense des **Sommets de la Francophonie** et RFI participe, en outre, à l'environnement culturel du Sommet (concerts, animation d'ateliers, présence dans le village de la francophonie...). Un **accord a été signé avec l'OIF** en 2016 pour marquer ce lien privilégié qui unit la Francophonie à FMM. De nombreux projets visant à promouvoir les jeunes talents se développent dans ce cadre: le **prix musical Découvertes** (qui associe également la SACEM et l'Institut français), l'opération **Mondoblog** (formation des jeunes blogueurs francophones), le prix de l'**innovation** dans les médias francophones (avec RSF) etc. De façon plus générale, la découverte des talents est une mission que se donne le groupe; prix **Théâtre** avec la SACD, prix Stéphane Hessel du jeune écrivain, prix Marc Vivien Foé du meilleur **footballeur** africain en Ligue 1, Visa d'or de l'**information numérique**. A ces prix s'ajoutent des **bourses pour faire vivre la mémoire des grands noms** qui nous ont quittés: bourse Charles Lescaut pour les jeunes journalistes issus des écoles françaises de journalisme et bourse Ghislaine Dupont et Claude Verlon pour les jeunes journalistes et techniciens africains, avec l'école de journalisme de Sciences-Po et l'INA.

- **L'Europe.** Après le Brexit, plus encore qu'hier, l'Europe des Institutions mais aussi celle des citoyens constitue un axe de lecture quotidien pour les journaux et magazines du groupe. Ses médias comptent de **très nombreuses émissions dédiées** à l'Europe: quotidiennes (« Accents d'Europe », « Bonjour l'Europe ») ou hebdomadaires (« Carrefour de l'Europe », « Ici l'Europe », « L'Europe dans tous ses États »...). Les débats suscités par l'élection présidentielle française autour de l'euro et de la sortie de l'Union Européenne ont été largement présentés et commentés par des experts sur les antennes du groupe. Pour le reste du monde, l'Europe représente un pôle de stabilité enviable. La vague, sans précédent par son ampleur, de migrants qui tentent de rejoindre son territoire en franchissant la Méditerranée, dans des conditions dramatiques le plus souvent, a entraîné la mort de milliers d'entre eux, hommes, femmes et enfants. C'est pourquoi FMM

a proposé à la Deutsche Welle et à l'ANSA, de s'associer pour proposer à la Commission Européenne un projet de site dédié : **InfoMigrants**. Il vise à informer correctement les migrants sur leurs pays d'origine, de transit et de destination et à empêcher qu'ils soient à la merci de passeurs sans scrupule. La Commission a dégagé plus de 2 millions d'euros pour la réalisation de ce projet piloté par FMM et lancé le 30 mars dernier depuis ses locaux. Les **ambassadeurs de l'Union Européenne** sur le terrain attachent de plus en plus d'intérêt à FMM et accordent la plus grande crédibilité aux réponses aux **appels d'offres européens** auxquels le groupe participe. C'est ainsi que le plus important appel d'offres jamais réalisé par l'Union Européenne pour la formation des médias tunisiens dans les trois prochaines années, vient d'être remporté par le consortium qui réunissait FMM et Deutsche Welle. Ce type d'initiatives doit continuer à être développé, tout particulièrement avec l'arrivée de CFI dans le groupe (cf. 2.2.2).

- **Le développement durable** est un sujet qui est monté en puissance sur les antennes et les offres numériques des trois médias de FMM. « C'est pas du vent » (RFI), « Élément Terre », « les Observateurs engagés » (les deux émissions de France 24 conçues en multicanal), « Prenons soin de notre Terre » (MCD), sont des émissions hebdomadaires qui prolongent la couverture très approfondie des grands rendez-vous internationaux sur ce thème : COP 21 de Paris mais aussi Lima ou Marrakech. S'agissant de la réunion historique de Paris, grâce à un accord avec l'organisation de la conférence, les trois médias de FMM se sont installés au cœur des débats, tout au long des travaux, et ont accompli un travail unanimement salué. Grâce à leur stratégie de présence sur **les réseaux sociaux**, les médias du groupe fédèrent **une communauté engagée sur ces questions** qu'ils continueront à faire prospérer.

Ces principes, ces valeurs, ces missions **donnent le sens de notre action et plus encore du sens à notre action**. Il est important de souligner que, pour naturels que puissent paraître la plupart de ces engagements aux yeux des Français, nos médias ont pu constater, depuis 2015 tout particulièrement, qu'ils étaient **parfois seuls à les défendre sur la scène internationale**. Ceci renforce l'importance de l'action de nos médias internationaux dans ces temps d'incertitude.

Chacun des médias décline ces engagements dans ses offres linéaires et numériques.

## 1.2 Des chaînes singulières et complémentaires

### 1.2.1. La « botte secrète » de France Médias Monde pour rassembler un large public

FMM réunit **des médias différents** : des radios, RFI et MCD qui maîtrisent parfaitement l'étendue des possibilités de ce média « chaud » (pour emprunter la controversée typologie de Marshall Mc Luhan) et une chaîne de télévision, France 24, qui n'est pas majoritairement une chaîne de « chaises » comme disent nos amis québécois (comprendre « de plateau », évoquant la radio filmée) mais bien une chaîne d'images qui, en 10 ans, a su s'imposer dans le paysage audiovisuel mondial. Le public n'écoute pas la radio et la télévision aux mêmes heures et dans les mêmes conditions. Cette complémentarité est un atout pour l'offre de programmes du groupe. Les trois marques ont revisité leurs habillages antenne et veillent à les rafraîchir régulièrement. Leurs chartes graphiques ont été repensées pour que la singularité de chacun s'inscrive dans un tout cohérent : France Médias Monde. **Ces marques sont fortes**, connues et reconnues. Ce n'est pas une mince affaire à l'échelle mondiale en particulier au regard des budgets de la concurrence. C'est là aussi un atout qu'il faut cultiver.

FMM offre à son public **des formats différents** : de l'information continue, très réactive et susceptible de bouleverser les grilles à tout moment, pour France 24 ; une colonne vertébrale structurante d'information pour RFI mais entourée de la chair (et des muscles !) de programmes généralistes qui s'inscrivent dans un autre rapport au temps (y compris en cas d'édition spéciale) et qui en font une chaîne d'actualité et non d'information continue ; et enfin, une radio généraliste, avec des tranches d'information référentes et des plages de programmes dédiées aux formats longs, MCD. L'organisation de chacun des médias se cale sur les impératifs de son format. Ce n'est pas la structure qui détermine l'offre mais l'offre qui détermine la structure. Cette variété des formats permet de **répondre à des attentes différentes** des publics.

FMM dispose, enfin, d'**une palette de 15 langues** dont 3, le français, l'arabe et l'anglais et prochainement 4 avec l'espagnol, offrent une antenne radio et une antenne télé mais dont 11 sont des rédactions de radio exclusivement. Toutes sont désormais activement présentes, aux cotés des programmes de langue française, sur Internet et les réseaux sociaux. La **barrière linguistique** étant en général le principal obstacle à l'accessibilité des programmes à l'échelle mondiale, le plurilinguisme du groupe est aussi un atout qu'il faut développer.

Cette variété de médias, de formats et de langues n'empêche aucunement les synergies et mutualisations, bien au contraire: sûrs de leur identité et de leur culture d'antenne, France 24, RFI et MCD produisent de la **transversalité** spontanément et **l'univers numérique** ouvre de nouveaux horizons pour capitaliser collectivement sur les forces de chacun (cf.1.3). Par-dessus tout, la variété de ces offres et leur complémentarité permet d'**élargir les audiences**: rien ne serait pire, en effet, que de donner l'impression qu'il est inutile de regarder France 24 si on a écouté RFI ou MCD et inversement. La même analyse s'applique à leurs offres numériques. C'est pourquoi, sur le socle commun de valeurs et d'engagements partagés, il est nécessaire que chaque média cultive sa différence.

### 1.2.2. France 24: liberté, égalité, actualité

Les 3 chaînes mondiales d'information continue en français, en anglais et en arabe de France 24 réalisent plus de **50 000 journaux par an** et produisent **58 magazines hebdomadaires** en s'appuyant sur une rédaction parisienne et un réseau de **160 bureaux de correspondants** à l'étranger. Le bilan quadriennal établi par le CSA retrace de façon exhaustive la stratégie mise en place depuis 2013. Elle a visé à:

- **augmenter les directs** (nouvelles tranches de « Paris direct », passage des JT à 15 minutes, bascules fréquentes en « éditions spéciales » en cas d'actualité « chaude ») et leur fluidité;
- **assouplir le parallélisme des antennes** afin de mieux contextualiser les programmes (JT Afrique, en français et en anglais, « L'heure du Maghreb » en arabe, « French Connections » en anglais, « Le Débat des capitales » en arabe...) par rapport à leur environnement linguistique et culturel propre, tout en respectant la même ligne éditoriale et en portant les mêmes valeurs;
- mettre à l'antenne de **nouveaux magazines** porteurs des engagements énoncés en première partie (« Paris des Arts », « Actuelles », « Élément Terre », « la Sphère des tabous »,...);
- et enfin, introduire des formats **documentaires** (de 26 minutes), productions souvent primées, afin de donner du recul et d'autres angles de compréhension de l'actualité aux téléspectateurs.

Parallèlement France 24 a réussi à devenir un des médias français les plus performants dans les environnements numériques et tout particulièrement sur les **réseaux sociaux (1<sup>er</sup> média français sur Facebook)**.

Des évolutions de grilles interviendront dans la période qui s'ouvre, car **la chaîne doit « respirer » avec l'air du temps**. Elles devront continuer à creuser la stratégie de « localisation » des programmes entreprise avec succès, par exemple en adaptant une version hebdomadaire **en français** de « **L'heure du Maghreb** » (qui existe en arabe), ou accentuer sa réputation de chaîne donnant du recul, en étudiant, par exemple, la faisabilité d'une **émission d'Histoire avec l'INA**. Toutefois, les projets pour France 24 dans les prochaines années sont essentiellement des développements nouveaux.

- **Le projet de lancement d'une 4<sup>ème</sup> langue, l'espagnol (2017)**, en étroite collaboration avec RFI (1.3 ci-après) est évidemment l'enjeu actuel majeur pour la chaîne. Les 6 heures d'espagnol de France 24 seront lancées le **26 septembre prochain** depuis Bogota, siège de sa rédaction hispanophone. Deux tranches, l'une en matinale et l'autre en soirée, permettront de couvrir l'ensemble des fuseaux horaires du continent. La ligne éditoriale de l'offre hispanophone de France 24 visera à parler aux latino-américains de leurs pays et du reste du monde avec une approche française, européenne et

pan-latine car la rédaction réunira, aux côtés de journalistes venant de France, **des journalistes de tout le continent latino-américain**. Une filiale a été créée en 2016. Le prestataire technique, qui hébergera France 24 dans ses locaux, a été choisi en janvier 2017, après une consultation de plusieurs opérateurs colombiens. Des sessions de sélection des journalistes, à parité hommes-femmes, (une trentaine d'ETP à Bogota et 6 ETP à Paris) sont en cours afin que les équipes soient en place à la mi-juillet et puissent être **formées par l'Académie** de FMM et « s'immerger » dans la ligne éditoriale de France 24 ainsi que dans les valeurs et la déontologie portées par le groupe. De même, des consultations sont engagées pour organiser le réseau des correspondants hispanophones. L'antenne « à blanc » démarrera en août. Ces équipes multiculturelles et plurilingues (la maîtrise d'au moins deux langues est requise) seront amenées à intervenir depuis Bogota ou d'autres pays d'Amérique Latine, sur les trois autres antennes de France 24 pour **enrichir la couverture globale de l'actualité latino-américaine** par l'ensemble des chaînes. Les offres numériques démarreront début septembre avant le lancement de l'antenne linéaire.

Les contraintes pesant sur le budget de l'Etat français n'ont pas permis d'envisager pendant la durée du COM en cours, une augmentation du volume horaire de l'antenne en espagnol de France 24. On se rappelle que **l'antenne en arabe de France 24** avait démarré avec une offre de 4h avant de basculer à 24h au moment des « Printemps arabes ». C'est cette bascule aux 24h/24 qui a permis à France 24 de s'imposer dans le monde arabe où elle est en 2016, pour la première fois, **en tête de toutes les chaînes arabophones d'information et cela dans tous les pays du Maghreb** et ne cesse de croître au Proche et Moyen-Orient et dans les pays du Golfe. **Le passage aux 24h pour l'antenne en espagnol**, et à 12h au moins dans un premier temps, est un objectif à atteindre d'ici l'horizon 2022 soit par des ressources additionnelles dans le cadre du présent COM soit dans le prochain COM. **Nos concurrents** offrent tous des programmes hispanophones 24h/24. C'est à cette condition que France 24 sera repérée pleinement par les audiences latino-américaines.

- **La régionalisation du signal Afrique (2018)** de France 24 en français est également en chantier. Ce signal régionalisé devra trouver des financements complémentaires notamment via des recettes commerciales (parrainage par exemple). C'est pourquoi son calendrier dépendra en partie, après la mise en place technique du décrochage fin 2017, du niveau de ressources commerciales que la régie publicitaire de France 24, FTPI, pourra dégager. D'ores et déjà, il est établi qu'il s'agira de **décrochages** visant à **accentuer l'enracinement africain** déjà très réel de France 24, pour s'inscrire dans l'africanisation générale du paysage audiovisuel continental qui accompagne la montée en puissance de la TNT (cf.2.2). Toutefois, **l'impressionnant succès de la chaîne**, où elle est en tête de toutes les chaînes d'information, étant aussi lié dans les enquêtes qualitatives, à sa couverture de l'actualité mondiale, il faudra agir par touches successives. De nombreuses pistes d'africanisation des programmes sont à l'étude. Tout comme le projet espagnol, il s'agit d'un projet transverse avec RFI (cf. 1.3 ci-après).
- **Une participation active à Franceinfo (depuis 2016)**, l'offre nationale d'information de service public, dans laquelle France 24 s'est investie aux côtés de France Télévisions, Radio France et l'Ina. France 24 fournit désormais près de **30 % des contenus** de Franceinfo télé avec l'augmentation d'une demi-heure de la reprise de ses programmes la nuit (minuit/6h30 depuis mars dernier) qui s'ajoute à la montée en puissance des reprises de ses magazines (en plus des « Observateurs » et de « Ligne Directe », les « Focus »), au passage de 3 à 5 duplex par jour, tandis que les 3 modules quotidiens tout image de journaux du monde se sont beaucoup enrichis et que Franceinfo bénéficie du réseau de correspondants internationaux de France 24. L'enjeu est à présent la montée en puissance des **offres numériques** de France 24 sur la plateforme Franceinfo conformément à la convention qui nous lie à France Télévisions. En outre, la reprise du signal de France 24 en cas d'**événements internationaux** majeurs, également prévue par nos conventions, n'a pas encore été testée par l'antenne télé de Franceinfo.

- La « transformation » réussie de « l'essai » **Mashable avec France 24 (2016)** est également un objectif des années à venir. Ce projet inédit qui réunit un service public français et un « Pure Player » américain privé, dont le développement a été financé par le « fonds Google », doit en effet trouver progressivement son équilibre sur le marché. Son succès, puisqu'il a atteint les **1,3 millions de visiteurs uniques par mois** moins d'un an après son lancement, a permis de démarrer sa monétisation (qui dépend du partenaire américain). Au-delà de son volume d'audience, le site remplit parfaitement la mission qui lui était assignée et qui constitue un enjeu prioritaire pour le groupe : toucher le public des jeunes adultes connectés. La moitié des visiteurs de Mashable avec France 24 a, en effet, **moins de 34 ans**. Si le public est à ce jour, comme prévu, majoritairement français, les jeunes francophones, européens et nord américains (pas seulement au Canada mais aussi aux États-Unis), de même que les jeunes africains commencent également à repérer le site, ce qui est d'autant plus encourageant que les budgets consacrés à son marketing sont très contraints.

### 1.2.3. RFI: les Voix du Monde

RFI est **une radio d'actualité, de réflexion et de découverte** culturelle, scientifique, intellectuelle. Forte de ses antennes en français (Afrique et Monde), de ses 13 langues étrangères de diffusion dont la dernière, le mandingue, lancée en octobre 2015, connaît un réel succès, et d'un réseau de 400 correspondants, la radio est une véritable référence. La musique y tient une place importante avec deux émissions quotidiennes, deux hebdomadaires, un site RFI Musique, un site RFI Instrumental, un concours annuel (prix Découvertes). Elle est et doit demeurer **un média d'éducation authentiquement populaire**. Les Africains, avec leur sens habituel de la formule, disent d'elle, avec respect et affection : « RFI, on l'écoute assis ! ». Elle est le support de la plupart des actions du groupe en matière de **francophonie** et de promotion de la langue et des savoirs, et travaille en étroite collaboration avec l'OIF (cf. 1.1.3.). Elle est aussi, comme on l'a vu, le support de la **découverte des jeunes talents**. Ces dernières années, aux prix précédemment mentionnés, s'est ajoutée **une nouvelle démarche**, en partenariat avec les **acteurs du numérique** (Facebook, Microsoft, Orange...), avec le lancement du prix (une dotation pour le développement du projet) au meilleur projet d'application numérique, « **RFI challenge App Afrique** », sur des thématiques annuelles **d'intérêt citoyen** ; accès à la santé (2016), éducation des filles (2017) etc.

Ses grilles en français ont été repensées en 2013. Le bilan quadriennal effectué par le CSA permet de parfaitement résumer les évolutions réalisées vers davantage d'interactivité avec les auditeurs et plus de culture. Dans les cinq prochaines années, il conviendra de **maintenir l'existence d'une grille Afrique** (c'est-à-dire de tranches d'information spécifiques dédiées au continent). RFI a en Afrique, un statut particulier : elle y est bien plus qu'une radio. Il faut préserver ce capital dont aucune autre radio internationale ne peut se prévaloir : ses chiffres de notoriété dépassent les 90 %, et atteignent même 100 % des cadres et dirigeants, et l'audience de la radio la place dans le peloton de tête dans toutes les capitales francophones. À l'avenir, les évolutions de grilles devront suivre un axe essentiel : **toucher plus encore les jeunes** (les moins de 25 ans représentent plus de 50 % de la population africaine). Il s'agira de jouer toujours plus **la carte** du couple **émissions/réseaux sociaux** avec par exemple : une émission d'accueil mêlant sport et musique ; des débats autour de questions sociétales et politiques... En effet, une nouvelle génération vote (ou s'abstient...) en France pour la première fois, cette jeunesse s'organise dans d'autres pays, de l'Europe à l'Afrique (« Y'en marre », « Balai citoyen »). C'est là un mouvement dont un service public international, soucieux de « l'arrimage » des jeunes à la République et plus généralement du « vivre ensemble », ne peut se désintéresser. S'agissant du signal Monde, l'axe d'évolution sera de marquer davantage la **dimension culturelle des soirées** en ajoutant à la musique d'autres thématiques. Enfin, compte tenu de l'expérience réussie, initiée avec l'émission « Orient Hebdo » en 2013, en partenariat avec les chaînes arabophones du groupe, RFI renforcera sa **couverture du monde arabe**.

Comme pour les autres médias du groupe, la réflexion sur les programmes de RFI inclut **la stratégie numérique** particulièrement dynamique de la radio qui est la **première radio généraliste française sur Facebook**. Parallèlement aux transformations numériques des rédactions (cf. 1.3.3), RFI continuera à **accroître l'exposition des sites dédiés** dont elle s'est dotée, avec succès, pour mieux cibler certains publics :

- **RFI Savoirs (2016)**, qui au-delà de l'apprentissage **du** français promeut l'apprentissage **en** français avec de remarquables dossiers mêlant émissions de radios, articles, images et liens vers les sites des nombreux partenaires du projet (Institut Pasteur, OIF, AUF, CLEMI, IRD, CNRS...);
- **RFI Musique (2016)**, qui rassemble plus de 300 biographies de musiciens francophones avec leur discographie et propose toutes les émissions musicales de RFI, ainsi que les captations de concerts en son et en image, de même que la possibilité d'écouter les titres présents sur le site, avec des listes d'écoute sur mesure, grâce à un partenariat avec Deezer;
- **Sites dédiés à l'Afrique (2015)**: RFI Afrique, Afrique Foot qui regroupent l'ensemble des contenus de RFI sur ces thèmes avec une ergonomie particulièrement adaptée à la mobilité.

**Les langues étrangères** de RFI, dont la rédaction hispanophone joue un rôle moteur dans le projet France 24 en espagnol (cf. 1.3) représentent également un fort potentiel de croissance pour le groupe, sur l'ensemble de leurs canaux de diffusion (ondes, radios partenaires) mais tout particulièrement dans les **environnements numériques** où elles constituent le tiers de la fréquentation des offres de RFI et sont également en forte croissance. Elles doivent s'adapter à chaque univers linguistique et à ses spécificités. Elles se sont déjà largement engagées dans la transformation numérique de leurs offres avec une agilité certaine (cf. 1.3.3). La réforme de toutes les grilles de langues depuis 2013, doit parallèlement se poursuivre pour étudier la création de **radios sur Internet** ou « **web radios** » en commençant prioritairement par celles qui n'ont pas la possibilité de se développer localement pour des raisons politiques (chinois, persan, vietnamien...). Un groupe de travail planchera dès cette année sur cette question. Ces radios sur Internet auraient une véritable **programmation linéaire sur 24h**, pilotée automatiquement et combinant tranche de direct, multidiffusion de modules et insertion de langues complémentaires (français, anglais) et, sous réserve du coût des droits associés, des plages de musique. En cas d'**événement particulier**, cette programmation sur 24h donnerait de la **souplesse** pour réaliser des antennes spéciales. Ces lancements de web radios pourraient s'échelonner sur les cinq prochaines années. Jouant un rôle majeur dans la stratégie de proximité avec les auditeurs, les développements spécifiques de certaines langues ou le lancement de nouvelles langues sont abordés en deuxième partie du projet.

#### **1.2.4. MCD: sur la même longueur d'onde**

Le bilan quadriennal du CSA résume parfaitement les efforts réalisés jusqu'ici par MCD pour marquer son identité de **radio laïque, pont entre la France et le monde arabe, très fiable en matière d'information internationale** notamment grâce à son réseau de 80 correspondants dans le monde arabe mais aussi partout ailleurs. La radio arabophone française doit continuer dans cette voie qui lui a également permis de rajeunir et féminiser son antenne. Et comme pour RFI, le **renouvellement de sa grille doit être prioritairement dédié aux jeunes**.

Il s'agit de jouer, là encore, sur le **lien émissions/réseaux sociaux** (en particulier Facebook live, vidéos mobiles) pour accroître la dimension participative de la radio, capitaliser sur ses succès croissants dans les univers numériques et cibler le public jeune.

**Plusieurs pistes d'émissions** sont à l'étude pour accentuer la dimension de radio **citoyenne** de MCD: une première émission vise à mettre en lumière des anonymes, des jeunes, des décideurs, tous ceux qui partout font face à l'obscurantisme; un autre projet se propose de donner la parole aux jeunes qui travaillent en silence dans le monde arabe et en France pour améliorer la vie de leurs concitoyens, par

exemple en créant des théâtres pour les enfants des rues, en donnant des cours à des adultes illettrés, en réhabilitant des quartiers populaires etc. D'autres émissions plus culturelles ou autour du sport pourraient faire l'objet de coproduction avec des partenaires de pays arabes demandeurs comme l'Egypte ou la Tunisie, par exemple.

**En termes de grille**, une réflexion est en cours, sur la base des études qualitatives effectuées, pour faire évoluer **la tranche 18h/19h vers plus d'interactivité et la tranche 21h30/4h**, actuellement dédiée à la musique, **vers plus de radio parlée**, qui est attendue par les auditeurs de MCD. La rediffusion de programmes intemporels de MCD, des reprises supplémentaires d'émissions de France 24 en arabe, voire la diffusion de programmes de RFI en français ou en anglais selon les FM de MCD, sont autant de pistes à explorer collectivement.

À l'instar de RFI, MCD est une radio qui accorde une large place aux émissions musicales sur ses antennes (« Music Hour », « Rap and Co »). **Un prix musical** est en discussion avec la SACEM. Il serait accompagné d'une **émission spéciale** mettant en lumière les nouveaux talents du monde arabe pendant plusieurs semaines jusqu'à la phase finale de désignation du lauréat. Ce prix pourrait faire l'objet d'un partenariat avec les Instituts français concernés et **l'Institut du Monde Arabe**.

Enfin, MCD s'investira, comme indiqué, avec le service d'apprentissage du français, pour développer la **méthode d'apprentissage de notre langue à partir de l'arabe**.

S'agissant des autres développements numériques, et compte tenu de la répartition des sources de fréquentation des offres de MCD, l'accent doit être porté sur **la mobilité** (site mobile et application). **La vidéo mobile**, comme pour les autres médias de FMM, est au centre de la stratégie numérique (cf. 1.3.3). Elle est une locomotive pour pénétrer les marchés où MCD n'a pas de FM (le Maghreb en particulier, compte tenu des législations en vigueur cf. Partie 2).

## 1.3 Cultiver la transversalité... quand elle a du sens!

### 1.3.1. « Puisqu'on ne fusionne plus, si on travaillait ensemble ? »

Cette formule, née du premier séminaire réunissant toutes les équipes pour réfléchir à la stratégie du groupe en novembre 2012, a présidé aux cinq dernières années de **travail collectif**. Confortés dans leur attachement à un média auquel ils donnent plus que leur travail et par le maintien des cultures d'antennes du groupe, les salariés ont pu mesurer les points communs qui réunissent les médias : les rédactions partagent un métier - le journalisme international -, des valeurs et des missions communes, et peuvent allier leurs différences pour être plus fortes ensemble.

C'est ainsi que l'antenne de **RFI en anglais** a été renforcée grâce à la reprise des programmes de France 24 dans la même langue. C'est ainsi que des émissions de **France 24 en arabe** sont quotidiennement reprises sur **MCD** et qu'inversement, l'émission santé de MCD a été adaptée pour l'antenne arabophone de France 24. De même les médias **coproduisent des émissions** : « Ici l'Europe » ou « Mardi politique » qui sont des émissions de plateau fonctionnant aussi bien sur les antennes de RFI que sur celles de France 24 (il n'en irait pas de même pour des grands reportages ou pour des journaux, les reportages télévisés passant en général mal à la radio, et un reportage oral sans image étant assez peu télégénique...). Des **soirées électorales**, pour les mêmes raisons, sont coproduites par les antennes radios/télé dans les trois langues communes. Ce fut le cas pour les élections américaines et françaises. Le bilan très positif de ces soirées ouvre la voie à d'autres opérations spéciales de même type. A cela s'ajoutent les **interventions croisées des journalistes** ou encore des correspondants et des envoyés spéciaux sur les différentes antennes du groupe et également les **grandes interviews communes**, associant souvent, en outre, TV5Monde avec

laquelle RFI coproduit deux émissions hebdomadaires. Si l'interview est obtenue par un des médias seul, elle est simultanément mise à disposition des deux autres pour être diffusée au même moment, sous forme d'extraits. Les **promotions** entre les médias, la couverture de leur actualité respective (lancement de site, invités exceptionnels etc.) n'a cessé de se développer entre les chaînes et doit continuer à s'organiser toujours plus méthodiquement à l'avenir.

### 1.3.2. Les nouveaux chantiers

Outre celui déjà évoqué d'étude de la **grille de nuit de MCD** en lien avec France 24 et RFI, deux chantiers transversaux sont en gestation: France 24 en espagnol et, en 2018, la régionalisation africaine du signal de France 24. Dans les deux cas, il s'agit de projets France 24/ RFI.

S'agissant du lancement de **France 24 en espagnol**, France 24 et RFI coproduiront à Paris, **des émissions radio et télé** à partir du studio de FMM équipé en bi-média, et cela à compter du quatrième trimestre 2017. On peut noter que ce sont des techniciens radio, formés à cette fin, qui réaliseront ces productions radio-télé. Dans le même temps, la **production numérique** de RFI en espagnol viendra enrichir les environnements numériques de France 24 en espagnol tandis que les équipes installées à Bogota produiront du contenu pour les environnements numériques de France 24 et de RFI. Les **recrutements**, notamment pour la rédaction à Bogota, et la constitution du réseau de correspondants télé de la chaîne en espagnol sont ouverts aux collaborateurs de RFI. Le **réseau des plus de 400 radios partenaires de RFI** et ses FM dans la zone, seront des relais de communication importants tandis qu'inversement, France 24 en espagnol pourra aussi promouvoir RFI dont le volume d'offre en espagnol aura été renforcé par les nouvelles émissions.

**Le signal régionalisé pour l'Afrique de France 24** ouvre de nombreuses pistes de programmes à étudier, en matière économique et culturelle notamment. Des émissions de RFI pourraient également être déclinées pour la télévision, dans le domaine de la santé et du sport par exemple. Des coproductions nouvelles seront étudiées, notamment avec des acteurs du continent, en lien avec CFI (dont l'une des missions est le soutien aux productions africaines), de même que des grands reportages ou diffusion de documentaires courts dédiés pourraient également enrichir l'antenne Afrique de France 24.

**Le site InfoMigrants (2017)** réunit des contributions de **l'ensemble des médias du groupe**. Son pilotage a été confié à France 24 en raison de l'importance accordée à la langue arabe. Cette construction pluri-médias, très originale, du projet s'étend au-delà des murs de FMM dont l'équipe dédiée fonctionne quotidiennement avec **des équipes** allemandes (Deutsche Welle) et italiennes (ANSA) implantées à **Bonn et à Rome**. Un tel schéma, qui n'est pas sans rapport avec celui adopté avec Mashable (équipes françaises et américaines travaillent ensemble à distance) est très emblématique de la **culture numérique** qui s'affranchit de l'espace et fonctionne en mode collaboratif dans une logique de produit et de projet plutôt que dans une logique verticale de média. Ces projets appliquent la philosophie du « **tester pour apprendre** » qui doit animer nos développements numériques.

### 1.3.3. La convergence numérique sans confusion des marques

Les trois médias de France Médias Monde ont **déjà considérablement développé** leurs environnements numériques au cours des dernières années, en privilégiant deux axes: **la mobilité et les réseaux sociaux** (Facebook, Twitter, YouTube...). Ils se sont appuyés, pour croître, sur des environnements partenaires (**syndication** de contenus). Cette stratégie de **diversification des canaux de diffusion mais d'affirmation des marques**, qui constituent le facteur le plus important d'entrée sur nos offres numériques « propriétaires », a été payante comme les résultats du groupe, en forte croissance, en attestent. Les projets de développements en cours ou à venir ne manquent pas, comme on vient de l'évoquer. Les chaînes ont créé de nombreux « verticaux » (Savoirs, Musique, Afrique, Mashable, InfoMigrants) dont il faut continuer à **accroître l'exposition**. Les sites mobiles et fixes, ainsi que les applications des trois médias dans leurs 15 langues, ont tous été repensés depuis 2012. Il est donc temps de... tout recommencer, mais cette fois, grâce aux **méthodes agiles**, en allant beaucoup plus vite et en privilégiant la « **valeur**

**utilisateur** » ! Dans ce cadre, la transversalité entre les médias sera amenée à se développer, par exemple, par davantage d'**échanges ou recommandation de contenus**, en français et en langues étrangères, entre RFI, France 24 et MCD, dont l'objectif doit être d'enrichir l'offre de chacun là où elle est la moins fournie sans risquer la confusion des identités et des marques. Il est prévu de créer sur chacun des sites **une rubrique « lire, voir, écouter sur une autre chaîne »**. De façon générale, la promotion de ce qui se passe dans les environnements numériques des uns et des autres, tout comme celle des antennes linéaires, est devenue un quasi réflexe à l'échelle du groupe. La mise en phase des équipes pour permettre de renforcer les plages de **veille** la nuit et le weekend de l'ensemble des médias, compte tenu des contraintes budgétaires, est également à l'étude.

Toutefois, au-delà de ces évolutions en cours, la transformation numérique doit prendre une dimension plus large. Face à la variabilité des usages en matière de consommation audiovisuelle, aucun média d'info ne peut espérer construire un avenir solide en se bornant à adapter légèrement ses contenus aux autres usages. Le groupe a parfaitement intégré cette réalité. Il doit profiter de ses succès pour **aller plus loin dans la structuration de son offre numérique et le décloisonnement de ses rédactions linéaires/Internet**, ces dernières devant travailler plus étroitement avec **la direction des environnements numériques**. Le groupe a d'ores et déjà commencé à le faire, en travaillant sur **trois champs de progression**.

#### **- Conforter l'empreinte multicanal des programmes traditionnels**

Elle vise essentiellement à ajouter de la valeur « numérique » aux programmes traditionnels et à « **viraliser** » davantage leurs contenus, et doit être prise plus systématiquement en main au sein même des antennes et des rédactions « classiques ». D'ores et déjà plusieurs émissions (« Actuelles », « Tech 24 » ou « Élément Terre » pour France 24, « Appels sur l'actualité » pour RFI ou « Santé durable » pour MCD, par exemple) sont très présentes sur les réseaux sociaux. Le **renforcement de l'animation sur les réseaux sociaux**, tant sur les plateformes de **distribution** - Facebook, Twitter mais aussi Instagram - que sur les plateformes de **messagerie** - Whatsapp, Messenger par exemple - doit s'élargir à l'ensemble des contenus, pour davantage dialoguer avec les usagers. Des **compétences spécifiques** devront être incorporées pour renforcer l'animation et la modération de communautés autour des émissions phares ou des présentateurs vedettes. Des **formations** sont également ouvertes pour permettre aux journalistes de s'appropriier les outils nécessaires. Les antennes doivent organiser une expérience cohérente pour leurs audiences, quel que soit le canal emprunté : image de marque clairement identifiable, proposition adaptée sur chaque plateforme, prise en considération réelle des retours utilisateurs pour développer la connaissance des audiences par **les données collectées ou data**. Actuellement la formation des rédactions de langues étrangères de RFI à l'exploitation pertinente des données collectées est en cours et l'analyse permanente des résultats de chaque contenu dans ses différents environnements numériques leur permet d'affiner constamment l'adaptation de leurs offres. Enfin, les plateformes de **consommation délinéarisée** des programmes (Netflix ou la future offre de France Télévisions par exemple, pour nos grands reportages et documentaires) ou le rôle prescripteur des **moteurs de recherche** doivent nous conduire à développer une stratégie de renforcement des **métadonnées pertinentes** et riches, associées à nos productions, afin de faciliter leur intégration dans ce type d'offres.

#### **- Produire des formats toujours plus adaptés aux plateformes et réseaux sociaux et utiliser davantage ces derniers dans nos programmes**

L'adaptation pertinente des contenus traditionnels est l'étape suivante afin « **d'adresser** » **ces différents canaux avec le bon format**. La radio filmée a été l'un des premiers exemples de ce qui pouvait être fait pour adapter un contenu média à un nouveau canal de distribution numérique. Nos radios y ont recours lorsque ce procédé présente un intérêt : invités, débats. Les avantages et les limites en sont maintenant mieux compris. Avec la nouvelle dénomination de « **radio visuelle** », on cherche à s'affranchir de la seule captation de ce qui se passe dans le studio radio, pour identifier les différents types de visuels (vidéo, diaporama) qui seraient réellement pertinents pour accompagner telle ou telle émission de

radio sur les vecteurs de diffusion qui s'offrent à elle : les visuels proposés sur SnapChat ne sont pas obligatoirement identiques à ceux qui sont proposés sur Facebook, Instagram ou Youtube, ou encore pour une reprise par une antenne TV. S'agissant des **programmes télévisuels**, à partir de certains magazines emblématiques de France 24 (« Reporters », « Billet retour » ou « Focus ») **des extraits** particulièrement percutants ou exceptionnels seront **retravaillés** en y incluant texte et graphisme pour avoir une nouvelle vie sur les réseaux sociaux. Il s'agit de privilégier des **apprentissages collectifs** par la pratique, en s'affranchissant des frontières habituelles des organigrammes. Cette démarche est, elle aussi, emblématique des méthodes à utiliser pour la dissémination progressive de la culture numérique, dans les rédactions « linéaires ». Des **fonctionnalités sociales interactives** d'ores et déjà testées par certaines émissions, pourraient être plus systématiques, comme, par exemple, **un recours accru à la détection de conversations sur les réseaux sociaux** afin d'enrichir une émission traditionnelle. Dans les débats quotidiens de France 24, des séquences « un œil sur les médias » permettent de créer la continuité entre l'antenne et les réseaux sociaux. De même, lors des éditions spéciales en cas d'actualité « chaude », il est devenu habituel que les chaînes du groupe introduisent l'analyse de ce qui se passe sur les réseaux sociaux. Ceci est également vrai à l'occasion des élections présidentielles. Ce type d'usage doit être intégré chaque fois qu'il apporte un « plus » aux antennes.

### - Développer les nouveaux formats spécifiques

La présence de nos médias sur l'ensemble des supports numériques existants (ou à venir...) passe par le développement de nouveaux formats et principalement la vidéo. Il s'agit, là encore, de s'appuyer sur l'échange de bonnes pratiques et du « tester pour apprendre » à l'échelle de projets précis pour permettre à l'ensemble des rédactions de participer à la transformation numérique de l'entreprise. La montée en puissance de ce que nous appelons du terme générique de **vidéos mobiles (vidéographies, dessins animés d'actualité etc.)** est un des axes centraux de l'actuel COM 2016/2020 et a déjà commencé à se mettre en place depuis le début 2016 au sein des rédactions « classiques ». France 24 a ainsi d'ores et déjà produit de nombreux **modules** (encadrés basés sur des textes et du graphisme, permettant la visualisation des données, par exemple, sur les forces en présence en Syrie ou le système électoral américain ou encore modules fabriqués à base d'images animées et de synthèses). Mashable avec France 24 s'est lancé dans les **formats dits verticaux ou carrés**, adaptés à un usage qui connaît un certain engouement car conçu pour les écrans des mobiles. La dissémination des pratiques numériques au sein des rédactions de langues de RFI et tout particulièrement la vidéo, est déjà largement entamée ainsi qu'au sein d'une partie des équipes de MCD. De même, les expériences **Facebook Live** se multiplient dans tous les médias. FMM a même été bêta-testeur des Facebook Live audio avec RFI et MCD qui a désormais un rendez-vous fixe quotidien en Facebook Live. Les **Podcasts**, non pas de rattrapage, déjà présents depuis longtemps dans l'offre des sites et applications radio (même s'ils doivent être mieux exposés à l'occasion du renouvellement des offres numériques radio), mais la production de contenus d'émissions dites « **hors antenne** », est un des chantiers de RFI. Les trois médias pratiquent l'Instaflash sur Instagram (actualité en photos et texte sur un format de 30 secondes). De même le **dessin animé d'actualité** (« news sketching ») qui permet l'explication d'une situation par le dessin, a fait son entrée dans les rédactions. Ces écritures utilisées aussi bien sur les antennes télé que dans les offres numériques (radio ou télé) rencontrent un réel succès auprès des audiences mais aussi des équipes qui se lancent avec un enthousiasme certain dans ces innovations. Les rédactions Internet initialement formées de journalistes au profil plutôt « presse écrite » ont également entamé leur mutation vers beaucoup plus de vidéos sur les offres numériques des chaînes. Il s'agit de **systematiser la production des nouvelles formes d'écriture et leur mise en forme**. Les environnements numériques permettent de développer des concepts plus rapidement et à coûts réduits.

**La philosophie qui doit nous animer est qu'un reportage ne finit pas sa vie mais qu'il la commence avec sa diffusion quel que soit le support de départ. Un laboratoire, adossé à un studio numérique,** sera créé, intégrant des équipes « Innovation » et des équipes éditoriales, pour **tester des formats** et **approfondir certains sujets d'avenir**: la personnalisation, le 360°, la réalité virtuelle ou augmentée, par exemple. Les innovations qui fonctionnent et rencontrent leur audience pourront être ensuite « industrialisées ». Il s'agit d'être agiles et de ne pas s'inscrire dans des processus trop complexes car l'univers numérique évolue rapidement.

Toutefois, maîtriser ces techniques ne signifie pas que chaque journaliste a le temps de tout faire. C'est pourquoi à l'horizon 2020, **le COM prévoit des créations de postes pour accompagner ces évolutions.**

**Cette appropriation** par l'ensemble des équipes **de la grammaire et du vocabulaire de l'univers numérique**, ne doit aucunement se faire en perdant de vue les principes, valeurs et engagements qui donnent son sens à l'existence même de France Médias Monde et de ses médias. Il s'agit bien au contraire de **réaffirmer la mission de service public** du groupe dans cet univers foisonnant qui a besoin, plus que jamais, de repères. La stratégie d'offres ciblées, mise en place jusqu'ici, illustre l'engagement en faveur de la **jeune génération** (RFI Savoirs, RFI Musique, Mashable avec France 24) et de **l'Internet citoyen** (lutte contre les fausses informations, RFI Challenge App Afrique, les Observateurs engagés, InfoMigrants). Mais pour défendre cette philosophie de service public, l'enjeu est aussi un enjeu de **souveraineté de l'entreprise** face à la puissance des plateformes qui dictent aujourd'hui les **formats** et maîtrisent l'**exposition** des médias, amenés à se livrer ainsi à une véritable **bataille pour l'attention des utilisateurs**. FMM a pris soin de ne pas « mettre tous ses œufs dans le même panier » pour diviser les risques. Toutefois, sans un code de la route qui ne peut dépendre de la seule entreprise, les « autoroutes numériques » restent périlleuses. Il faudra aussi **cultiver des alliances avec d'autres médias**, publics ou privés, pour défendre nos intérêts.

## 2. SEPT MILLIARDS DE VOISINS ET DE VOISINES

### *Cultiver la proximité avec nos auditoires*

Pour « écouter et regarder le monde » à travers nos antennes linéaires et nos offres numériques, notre public doit pouvoir nous entendre, nous voir, nous suivre et nous comprendre. Il doit aussi être informé de notre existence. **Se rendre accessible** à nos auditoires à l'échelle du monde est **une mission fondamentale** de FMM. La présence mondiale du groupe s'est fortement accrue (2.1). Elle doit continuer à se renforcer grâce à une stratégie de présence toujours plus régionalisée (2.2). Cette couverture mondiale conditionne la croissance de nos audiences que la qualité et la pertinence de nos programmes peuvent ensuite attirer et fidéliser (2.3).

---

### 2.1 Une présence internationale en forte croissance

La présence de nos médias dans le monde s'est considérablement développée au cours des quatre dernières années. Ces données, présentées dans le rapport quadriennal du CSA, sont ici complétées par les chiffres 2016 disponibles seulement depuis le mois de mars :

- France 24 a ainsi vu le **nombre de foyers** recevant la chaîne 24h/24 (si un foyer reçoit les 3 antennes de France 24, il n'est compté qu'une fois) passer de 206 millions en 2012 à **333 millions** en 2016 (**+ 61,6 %**) et a conquis de nouveaux territoires en Asie notamment ;
- le nombre de **chambres d'hôtels** recevant une de nos chaînes au moins est passé de 1,3 millions à **2 millions (+ 54 %)**. Notre diffusion dans les salons Air France, notre présence dans les avions de compagnies aériennes (RAM, VOLOTEA, AIR FRANCE) et dans les croisières MSC, a été élargie à une présence générale dans les aéroports de Paris pour la plus grande satisfaction des **90 millions de voyageurs** qui les empruntent chaque année, selon les enquêtes qualitatives réalisées par Paris Aéroport ;
- notre distribution radio en **FM** est passée à **156** relais contre 152 en 2012 pour RFI et à **27** pour MCD contre 26, tandis que les **radios partenaires** qui reprennent nos programmes ont plus que doublé : **1 305** radios partenaires dans le monde contre 666 en 2013. La **diffusion satellitaire** et les reprises par **câble** de RFI et MCD (dans de nombreux pays, la radio s'écoute aussi sur récepteur fixe) leur permettent de compter aujourd'hui plus de **52 millions de foyers raccordés**.
- La progression de nos offres dans l'univers numérique s'explique par une stratégie de **dissémination de nos contenus** :
  - via les grandes **plateformes participatives** (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Soundcloud, Dailymotion, Tune-In, Deezer, iTunes, Apple Music) et l'adaptation de nos contenus à leur propre diversification (par exemple, aujourd'hui sur Facebook il faut être en mesure de produire des « posts » - poster dans un format ad hoc - d'articles, images, vidéos, « storie » - mise en récit -, direct...);
  - par une stratégie de **syndication** proactive (pour la seule Afrique, une trentaine de sites reprennent nos contenus).

## Distribution FMM - Évolution 2012-2016

	2012	2016
<b>F24</b>		
Nombre de foyers en diffusion 24/24 (en millions)	206	333
Nombre de foyers en diffusion partielle (en millions)	52	149
Nombre de chambres d'hôtels recevant F24 (en millions)	1,3	2
<b>RFI</b>		
Nombre d'émetteurs FM	152	156
Nombre de reprises partielles	660	1 294
<b>MCD</b>		
Nombre d'émetteurs FM	26	27
Nombre de reprises partielles	6	11

## 2.2 Une stratégie encore plus régionalisée

Pour permettre à nos médias internationaux, par construction venus d'ailleurs, d'être en même temps des médias proches et familiers, il nous faut mettre en cohérence plusieurs actions : s'adresser au public autant que possible dans **la langue** la plus adaptée, choisir les bons **supports de diffusion**, développer la **notoriété** de nos antennes par des moyens commerciaux (publicité et marketing classiques ou numériques), et en nous associant à des événements locaux (FMM compte **350 partenariats** locaux dans le monde chaque année) ou encore en délocalisant nos émissions au plus près de notre public. Il s'agit aussi de nouer des partenariats ou des programmes de **coopération** avec les médias locaux, tout particulièrement avec l'arrivée dans le groupe de CFI. Ces approches ne sont pas standardisées mais sont déclinées **par grandes zones géographiques** en fonction du niveau d'enracinement (accessibilité, notoriété, audience) qu'y connaissent nos médias. Sans reprendre le détail du COM 2017-2020 sur la stratégie de diffusion/distribution des chaînes, les analyses suivantes visent à souligner les axes dominants et développements complémentaires qu'il serait utile de rechercher à l'horizon 2022, zone par zone, en tenant compte notamment de l'arrivée de CFI et des collaborations européennes.

### 2.2.1. Les zones stratégiques de consolidation : Afrique, monde arabe

Il s'agit dans l'ensemble de ces zones de **renforcer les actions de coopération** dans le domaine des médias et des médiateurs de la société civile au côté de **CFI**. Dans cette zone qui constitue le cœur de l'audience de nos médias, l'aide au développement des médias locaux est un axe essentiel de renforcement de nos actions à travers le soutien à la professionnalisation et à la régulation des paysages audiovisuels.

**S'agissant de l'Afrique, RFI et France 24 y sont des acteurs majeurs.** Pour maintenir cette position, plusieurs pistes doivent être explorées afin de **parler au plus près**, à nos publics.

- **Etendre la présence sur la TNT de France 24** : déjà largement présente sur toutes les offres (bouquets satellitaires et offres MMDS) dans la zone, y compris sur des plateformes de TNT payantes, France 24 doit parvenir à entrer sur des plateformes gratuites, qui à terme toucheront le grand public, tout particulièrement dans les grands pays d'Afrique francophone. Les places sont chères et les législations souvent fermées aux chaînes étrangères. C'est un travail de fond, aux paramètres différents selon les pays, auquel les équipes de distribution de FMM s'attèlent en permanence. L'horizon de la bascule du continent en hertzien numérique est prévue en 2020.

- **Régionaliser le signal africain de France 24 en français**, comme on l'a vu, grâce aux coproductions avec RFI mais aussi grâce au développement de coproductions locales, s'inscrit également dans cette démarche de proximité. Cette version africanisée de France 24 en français, en permettant d'introduire une part de programmes locaux, peut **faciliter**, voire dans certains cas conditionner, **la reprise de France 24 en clair sur la TNT**.
- **Poursuivre le développement du réseau de radios partenaires de RFI** en forte croissance (plus de 300 à ce jour en Afrique) pour compléter les **115 relais FM** de la radio dans la zone, ainsi que sa **diffusion OC** (qui représente plus de 30 % de son audience en Afrique). La réouverture de l'émetteur de Kinshasa censuré depuis 6 mois, tout en assurant la sécurité de nos correspondants sur place, est une priorité qui mobilise les équipes de FMM, de l'OIF, des ambassades de France et de l'Union Européenne sur place et même l'ONU.
- **Développer les offres en langues africaines de RFI** tant en termes de radios classiques (y compris les reprises par des radios partenaires) qu'en termes numériques (y compris les syndications de contenus) : la rédaction **mandingue** de RFI, lancée en 2015, doit pouvoir progressivement émettre **7 jours sur 7** (au lieu de 5 actuellement). Le lancement d'une **nouvelle langue africaine, le peul**, permettrait de disposer d'une couverture linguistique équilibrée de la zone sahélienne. En effet, comme le mandingue, le peul rassemble **40 millions de locuteurs**. En outre, le lancement de cette langue est très demandé par les auditeurs imparfaitement francophones. Le COM ne prévoit pas ce développement dans sa trajectoire financière, tout en reconnaissant l'importance de la stratégie de développement des langues africaines de RFI initiée avec le haoussa et le swahili et complétée par le mandingue. Soit des moyens extérieurs à l'actuelle trajectoire financière du COM, en raison d'un apport supplémentaire de redevance ou à l'instar de ce qui a pu être fait pour le site InfoMigrants, seront trouvés, soit ces développements seront prioritaires pour le prochain COM de FMM.
- **Poursuivre l'adaptation des autres langues de RFI parlées en Afrique**. Outre la rédaction portugaise, qui bénéficie de relais FM en zones lusophones et s'est déjà spécialisée dans les contenus panafricains (RFI dispose aussi d'une rédaction brésilienne pour les contenus latino-américains), une spécialisation panafricaine de la **rédaction anglaise** pourrait être étudiée. La montée en puissance de l'offre anglophone de RFI (passage de 4h à 10h quotidiennes d'anglais) a été rendue possible par une réorganisation des grilles, la multidiffusion de certains programmes hors journaux et le recours aux programmes de France 24. Cette stratégie de partenariat avec France 24 peut permettre une plus grande spécialisation de la rédaction de RFI sur l'information panafricaine qui lui permettrait d'enrichir les deux antennes radio-télévision et l'offre numérique anglophones du groupe.

### **S'agissant du monde arabophone, accroître la notoriété et miser sur les réseaux sociaux**

- Pour France 24 et MCD, l'enjeu se situe dans la croissance de leur proximité et de leur **notoriété au Proche et Moyen-Orient**, par des efforts marketing, des actions de coopération ou des partenariats.
- France 24 en arabe et MCD partagent l'enjeu de devoir investir plus massivement encore **les réseaux sociaux** arabophones pour capter l'auditoire le plus jeune. S'agissant de MCD, cette stratégie permet aussi de contourner les interdictions de diffusion en FM au Maghreb, où France 24 est au contraire très regardée via les offres satellitaires, mais aussi d'éviter les aléas qu'engendre nécessairement un émetteur FM (coûts, accessibilité des émetteurs pour la maintenance, coupure dans les nombreuses zones de conflits telles que l'Irak, la Syrie et la Libye, trois pays de forte présence traditionnelle pour MCD).
- La recherche de FM ou de radios **partenaires au Tchad, en Egypte ou au Soudan, de même qu'en Arabie Saoudite ou à Gaza**, sera poursuivie par la radio arabophone française.
- **RFI**, diffusée partiellement par la **radio nationale** francophone **libanaise**, de même qu'en FM au **Koweït** et en **Mauritanie**, continuera à rechercher une **reprise de certains de ses programmes** par les radios maghrébines publiques ou privées (elles sont plus rarement francophones pour ces dernières), dans l'attente d'une libéralisation éventuelle des fréquences au Maghreb.

## 2.2.2. Les zones « matures » : en Europe, faire croître la notoriété et se renforcer aux frontières

L'Europe est un axe essentiel de lecture de l'actualité par les trois médias de FMM, qui participent, en outre, à de **nombreux projets** lancés par l'Union Européenne, comme indiqué en première partie. Il est donc essentiel que France 24 et RFI, en particulier, y soient connues et reconnues.

- **Un des enjeux pour France 24**, présente dans près de 80 % des foyers numériques de la zone (Turquie incluse) est d'**y être diffusée en HD**, dans les prochains mois. Les grands opérateurs satellitaires y favorisent, en effet, de plus en plus les chaînes diffusées dans cette norme. France 24 est déjà présente en HD à Bruxelles via un relais par fibre.
- **L'enjeu de notoriété** est d'autant plus complexe à relever que les pays européens sont nombreux, avec des opérateurs de distribution morcelés, et qu'ils sont porteurs de langues et de cultures différentes qui font la richesse de l'Europe mais aussi la difficulté à s'y faire connaître. **Il faut donc travailler les avantages comparatifs** que nous offrent les opportunités saisies par chacun des médias. Ainsi, en **Roumanie**, la radio filiale de RFI en roumain a su constituer un réseau de FM dans les principales villes et se hisser à la première place dans le cœur des cadres et dirigeants roumains au point de se voir décorer pour sa contribution à la démocratie en raison du professionnalisme de son information. Ce statut de RFI permet de valoriser dans ce pays France 24, en français et en anglais, où la chaîne monte en notoriété et en audience. De même, **en Allemagne** (en anglais), **aux Pays Bas** (en anglais) **ou en Belgique** (en français), France 24 a réussi de belles percées qu'il s'agit de conforter par des efforts en matière de marketing-communication. **En Italie**, la présence nationale de France 24 en français sur la TNT, qui vient d'être renouvelée à budget constant, donne une réelle notoriété à la chaîne. **L'offre en espagnol de France 24** pourrait être l'occasion d'explorer de nouveaux partenariats en **Espagne** où **RFI est diffusée** en français (en raison de la législation locale) à Barcelone depuis 2003 et à Bilbao depuis 2011.
- **Les offres numériques** du groupe permettent de s'affranchir des frontières géographiques des opérateurs de distribution de la zone mais pas de ses frontières linguistiques. Lorsqu'elles sont en français, il faut en faire un atout et développer avec les systèmes éducatifs européens et avec des projets européens de type Erasmus, chaque fois que possible, des partenariats pour **l'apprentissage du français** comme première ou seconde langue étrangère européenne, tout particulièrement dans le sillage du Brexit. Cette démarche existe avec les lycées, Instituts et Alliances françaises autour du site des Savoirs de RFI et pourrait s'élargir à Mashable en français (particulièrement adapté au public des jeunes européens). **Nos sites en français** et le **site en anglais de France 24** comptent d'ores et déjà un grand nombre de visiteurs européens.
- Pour ancrer nos médias dans l'Union Européenne, des initiatives conjointes avec d'autres grands médias européens pourraient être recherchées **à l'instar de ce qui a été fait avec InfoMigrants**, pour, par exemple, soutenir et **rendre plus accessible aux citoyens le projet européen**. Un site spécifique pourrait leur être dédié. Un groupe de travail réunissant les équipes éditoriales et numériques, ainsi que des spécialistes des appels d'offres, sera constitué dès le mois de juin.

### Aux frontières de l'Europe, renforcer nos offres

- Il serait utile de **renforcer l'offre numérique russe** de RFI en jouant plus systématiquement la carte de la **vidéo mobile**, le cas échéant en s'associant avec d'autres médias européens (par exemple la Deutsche Welle et BBC World).
- **Lancer une offre numérique en turc également axée sur la vidéo mobile**. Cette mesure n'est, pas plus que la précédente, prévue dans le COM. Mais comme pour le projet en russe, FMM pourrait s'associer à des partenaires européens pour aller chercher les financements nécessaires. Si le projet ne pouvait être financé d'ici 2020, il pourrait être étudié dans le cadre du prochain COM.

## 2.2.3. Les zones de conquête: les Amériques et l'Asie, pousser nos avancées

### En Amérique du nord, cibler les diasporas et miser sur l'Internet ouvert (« OTT »)

- **S'appuyer sur les diasporas** présentes en Amérique du nord pour installer la consommation des langues du groupe, hors anglais. Ainsi en est-il pour **les radios présentes dans toutes leurs langues**, grâce à l'écoute téléphonique de la radio (applications audiotel) ou à la diffusion par câble et satellite (Canada). Ainsi en est-il aussi pour **France 24 en arabe** qui vient d'entrer, en février dernier, sur le marché américain. Et ainsi pourrait-il en être avec l'offre en espagnol de France 24, puisque **l'espagnol** fait figure, aux États-Unis, de seconde langue nationale.
- **La présence de France 24 en anglais** s'y est développée au cours des dernières années (Washington, New York, Philadelphie, San Francisco, Los Angeles) mais le marché américain est un marché aux fortes barrières d'entrée (coûts parfois prohibitifs) et instable (l'actuelle vente aux enchères des fréquences hertziennes numériques peut déstabiliser la présence de France 24 en anglais, à tout moment). Pour contourner cet obstacle essentiellement économique, il faut **systématiquement s'engager dans la distribution via l'Internet ouvert ou « OTT »** (Sling, Roku etc.) qui est un modèle de distribution de faible coût, en croissance aux États-Unis, et **investir les réseaux sociaux** pour développer notre notoriété. Ainsi, l'opérateur Sling diffuse-t-il depuis mars, en plus de la chaîne en anglais, les chaînes en français et en arabe de France 24.

### En Amérique Latine, miser sur l'espagnol et cibler les principaux marchés

- Pour cette zone, les développements à venir viseront à accroître la distribution, la notoriété et l'audience de **France 24** grâce au lancement de **son offre en espagnol et en HD**. Il s'agira aussi de capitaliser sur le réseau des 400 radios partenaires de **RFI** et ses 13 relais FM, qui font de RFI en espagnol mais aussi en brésilien, **une radio de référence** dans la zone. L'objectif final ne peut être autre qu'une **diffusion 24h/24 de France 24 en espagnol**, comme cela a déjà été dit. Dans l'attente de ce développement, **les 6h d'espagnol** interviendront en fonction des marchés, en décrochage **soit sur le signal en français, soit sur le signal en anglais** de la chaîne internationale française.
- **Les efforts seront concentrés sur les marchés majeurs de la zone**: Colombie, Mexique, Argentine, Venezuela et Brésil (l'espagnol y étant largement parlé également). Cela signifie pour ces zones des efforts particuliers en matière de présence dans les salons professionnels, de communication-marketing, de partenariats autour d'événements, de coproductions. Le lancement de France 24 en espagnol fera l'objet d'un effort soutenu de communication dans ces pays, au cours du dernier quadrimestre 2017.

### Asie, pas aussi loin qu'on pourrait le croire...

Cette zone qui semblait a priori la plus éloignée de nous culturellement est une zone où les médias de FMM rencontrent un réel succès... peut-être précisément pour cette raison. France 24 y est d'ores et déjà diffusée en **HD** conformément au COM.

- **La transformation en croissance de ses audiences, du succès de distribution de France 24 en Thaïlande** où 80 % des foyers numériques reçoivent désormais la chaîne en anglais, et de **sa pénétration en Inde** (premier pays en nombre de foyers initialisés pour la chaîne), est un objectif majeur.
- **Son développement doit se poursuivre** dans des pays où elle vient de parvenir à s'implanter: **le Vietnam** (où une opération de communication importante est prévue au second semestre 2017 pour accompagner cet aboutissement d'un travail de longue haleine), **la Corée du Sud et la Malaisie**.

- **Le Japon**, pour des raisons économiques (il y est demandé à France 24 de géolocaliser linguistiquement ses programmes, c'est-à-dire soit de les sous-titrer soit de les doubler en japonais, ce qui est impossible financièrement, tout autant que de créer une rédaction en japonais), est longtemps resté inaccessible à France 24. Le passage de la chaîne à une diffusion HD pour son antenne anglophone en 2016, semble avoir **entrouvert la porte**. Les équipes sont mobilisées pour saisir la moindre opportunité. **La Chine** pour des raisons politiques (France 24 en est à sa 7<sup>ème</sup> demande d'autorisation de diffusion sans réponse...) demeure **inaccessible** à ce jour. Pour autant, les équipes de distribution ne renoncent pas à convaincre leurs interlocuteurs de l'intérêt de la chaîne française. TV5 avait été admise à intégrer le bouquet de chaînes étrangères autorisées à l'occasion du conventionnement de CCTV4 en France, par mesure de réciprocité.
- **RFI**, grâce à la rédaction basée à Phnom Penh (depuis 2013) qui a permis de porter à 12h son offre de **langue khmer**, figure dans le **Top 5 des radios** les plus écoutées au Cambodge et compte 3 millions d'abonnés à sa page Facebook. Les autres rédactions de langues asiatiques (**chinois, vietnamien**) de la radio, qui ne disposent pas de FM, pas plus que de radios partenaires dans les pays concernés, ne cessent de voir leurs audiences grimper sur **Internet** tant en provenance des territoires interdits à la radio, grâce aux proxy utilisés par les internautes, qu'en provenance des diasporas (+22 % de visites pour le site en chinois en 2016).

#### 2.2.4. Le hors domicile doit continuer à se développer en parallèle

France 24 avec une moyenne de **200 000 chambres d'hôtels gagnées chaque année**, connaît un des taux de progression les plus rapides des chaînes internationales. Mais les prochains enjeux concernent maintenant l'accompagnement de l'évolution des marchés en s'assurant une présence sur les **offres commerciales sur mesure** (« packagées ») **via Internet** pour l'hôtellerie (Google Chromecast, par exemple) et à prolonger l'initialisation de France 24 en espagnol par l'implantation de la chaîne dans le **parc hôtelier sud-américain**.

#### 2.2.5. Le marketing-communication

Pour l'ensemble de ces zones, FMM dispose d'un budget de communication marketing **en progrès dans l'actuel COM**, afin de pouvoir tant en publicité classique (encarts presse, affichage) qu'en termes de marketing numérique, promouvoir ses offres. En outre, des délocalisations d'émissions, accompagnées chaque fois que possible de conférences de presse, continueront à contribuer à la notoriété des médias, de même que les partenariats et couvertures d'événements locaux auxquels le groupe s'associe.

## 2.3 Des publics fidèles de plus en plus nombreux

Depuis plus de quatre ans, les efforts réalisés pour renforcer la qualité, la complémentarité et la singularité des programmes de FMM dans le concert de la concurrence internationale, le souci constant de leur adaptation en termes linguistiques et leur distribution croissante, tant en linéaire que dans les environnements numériques, ont permis de construire des audiences toujours plus nombreuses et fidèles.

<b>Audiences FMM ( en millions) - évolution 2012/2016 et objectif global 2020</b>			Total contacts FMM 2016 en moyenne par semaine	Objectif COM : Total contacts FMM 2020 en moyenne par semaine
	<b>2012</b>	<b>2016</b>		
<b>F24</b>			135 millions	150 millions
Audience cumulée hebdomadaire	41,7	55		
Fréquentation environnements nouveaux Médias F24 - en visites/mois	10,8	16,5		
Abonnés Twitter - Facebook	2,8	31,4		
<b>RFI</b>				
Audience cumulée hebdomadaire	34,5	41,3		
Fréquentation environnements nouveaux Médias RFI - en visites/mois	6,8	13,7		
Abonnés Twitter - Facebook	0,9	15,7		
<b>MCD</b>				
Audience cumulée hebdomadaire	6,7	7,3		
Fréquentation environnements nouveaux Médias MCD - en visites/mois	0,2	1,7		
Abonnés Twitter - Facebook	0	3,5		

Le public auquel sont destinés les programmes de FMM est d'abord composé **des francophones** vivant sur les cinq continents : citoyens des pays francophones, voyageurs pour des raisons professionnelles ou touristiques (ils constituent le deuxième contingent le plus nombreux après les voyageurs anglophones), expatriés français et francophones, apprenants et enseignants le français, locuteurs de français langue étrangère. Les Français de l'étranger (2,5 millions de personnes) sont un public particulièrement fidèle, auquel une émission de RFI est dédiée (« Vivre ailleurs »), et n'hésitent pas à se mobiliser pour permettre notre distribution dans leur pays de résidence. De même, les réseaux des lycées français, Instituts français, Alliances françaises et postes diplomatiques sont des appuis permanents pour FMM.

Dans les zones de mesures de nos audiences qui sont prioritairement francophones pour **RFI**, dont le volume horaire d'offre en français est prédominant (antenne Monde et antenne Afrique en 24h/24), les francophones représentent sans surprise plus de **80 % des audiences linéaires**. Pour **France 24**, chaîne trilingue en 24h/24, mesurée en Europe et dans le monde arabe également, ils ne représentent que **52 %** des audiences linéaires de la chaîne. S'agissant des mesures d'**audiences numériques**, par définition mondiales, la part des francophones monte pour **France 24 à 60 %** et baisse pour **RFI à 70 %** en raison de la montée en puissance de ses langues étrangères sur Internet.

La mission de FMM de rendre ses programmes accessibles également à des **non francophones** (francophiles, simplement curieux, ou à la recherche d'un point de vue équilibré, respectueux des faits et de la pluralité des points de vues) est donc bien remplie. Pendant des chiffres précédents, ce public non francophone représente, en effet, de 20 % à près de 50 % des audiences linéaires ou numériques de FMM, selon les médias, et il est en croissance. Ces résultats sont obtenus grâce à des offres, allant d'une heure quotidienne à 24h (pour France 24 en anglais et en arabe), en 14 langues étrangères au total : anglais, arabe, espagnol, portugais et brésilien, roumain, russe, chinois, vietnamien, cambodgien, persan, - et on a souligné précédemment l'importance des langues africaines-, haoussa, swahili et mandingue, auxquelles il convient d'ajouter un décrochage hebdomadaire en créole en Haïti. S'agissant des langues étrangères en radio, lorsque le volume quotidien atteint 12h (roumain, khmer), RFI s'inscrit véritablement dans le paysage radiophonique local. A l'inverse, un simple décrochage en langue locale, sur son antenne en français, d'une heure peut décupler l'impact de la radio dans certaines zones francophones (Haïti, zone sahélienne). Pour les autres offres linguistiques, les reprises par des radios partenaires et la montée en puissance dans les environnements numériques sont des stratégies gagnantes à poursuivre et développer (cf. 1.2.3. et 2.2).

Notre public est **plus masculin que féminin** pour **RFI (65 % d'hommes)**, et **France 24 (60 % d'hommes)**, la tendance est au rééquilibrage pour **MCD**, compte tenu des efforts déployés depuis quatre ans pour féminiser nos contenus (**49 % de femmes**). On notera qu'un format généraliste semble plus apprécié par les femmes que des formats très « information ». La complémentarité des offres françaises télévisuelles France 24 / TV5Monde, tout particulièrement en Afrique, est confortée par ces tendances.

Dans la **catégorie socio-professionnelle** des **cadres et dirigeants**, notre pénétration est plus forte, mais nos médias touchent largement le grand public des **15 ans et plus**, tant en Afrique que dans une partie du monde arabe. Leur progression exponentielle sur les réseaux sociaux, en rajeunissant considérablement leurs publics, a entraîné aussi une pénétration plus forte dans toutes les catégories socio-professionnelles. Ce phénomène est particulièrement sensible pour les audiences de Mashable avec France 24. De façon plus générale, **le public de RFI et France 24 est jeune**. C'est ainsi qu'en Afrique, 70 % des téléspectateurs de France 24 et 60 % des auditeurs de RFI ont moins de 40 ans. Plus encourageant encore : 25 % des « millenials » (15-24 ans) suivent nos deux médias (l'un et l'autre) chaque semaine en linéaire. Les **durées d'écoute** de nos programmes et les durées de consultation de nos offres numériques sont **en général plus élevées que la moyenne** et ont tendance à progresser, signe de l'adhésion à nos contenus. Ainsi, les durées d'écoute de RFI s'échelonnent de 56 minutes par jour en Afrique à 86 minutes en France, quand la moyenne de la BBC World radio est de 49 minutes. Pour France 24, la durée d'écoute moyenne est par exemple de près d'une heure par jour au Maghreb contre 54 minutes pour Al Jazeera.

Sans revenir sur les chiffres d'audience linéaires et numériques détaillés dans le rapport quadriennal du CSA et actualisés pour l'année 2016 dans le tableau précédent, on peut rappeler ici « **le nombre moyen de contacts hebdomadaires** » en termes d'audience tant linéaire que numérique du groupe. Cet indicateur, utilisé par les autres grands médias internationaux, et retenu dans le COM, est calculé à partir des audiences linéaires cumulées hebdomadaires et d'une conversion en fréquentations hebdomadaires des audiences numériques (sites et réseaux sociaux). De **125 millions de contacts par semaine en 2015** (ce calcul n'était pas réalisé antérieurement), cet indicateur global de pénétration des audiences est passé à **135 millions en 2016**. Il vise à atteindre la **barre des 150 millions** à l'horizon du COM. Il convient de rappeler que pour des raisons de coût, **seul un tiers des pays de diffusion** de nos médias fait l'objet de mesures et que, contrairement à d'autres grands médias internationaux, les audiences de nos **radios partenaires** qui reprennent parfois de très larges tranches de nos offres et cela à des heures stratégiques pour la radio (matin en particulier) ne sont **pas mesurées**. Un travail de recueil et d'intégration de ces audiences dans nos performances est en cours, compte tenu du nombre impressionnant et croissant de radios partenaires de RFI et MCD. Par ailleurs, cet indicateur global de nombre de contacts hebdomadaires est dépendant des données fournies par les **réseaux sociaux** qui peuvent décider de changer à tout moment d'algorithme et ainsi bouleverser l'exposition des utilisateurs à nos contenus. Enfin, il est important de rappeler que, par définition, **les audiences ne sont pas mesurées** dans les halls et chambres d'hôtels, bars, avions, aéroports, lycées français, Instituts et Alliances françaises... et, de façon générale, **dans les lieux de mobilité** où nos chaînes sont exposées. Si l'on rapporte le nombre moyen des contacts hebdomadaires (135 millions) à la subvention publique de FMM

(244 millions d'euros), cela signifie que le coût annuel d'un contact est de 1,8 euros contre, par exemple, 2,4 euros pour la Deutsche Welle et 3,3 euros pour le BBG américain. FMM est donc un acteur efficient.

S'agissant des mesures sur Internet, qui sont à la fois immédiates et détaillées par programme et type de plateforme, elles révolutionnent ce qu'il est convenu d'appeler le **marketing d'antenne**. Cette **culture des « data »** s'introduit progressivement dans les rédactions et fait partie des nouveaux chantiers numériques précédemment évoqués.

Au-delà de ces données chiffrées et sociodémographiques, les **liens particuliers de proximité et de confiance** tissés avec nos auditeurs, téléspectateurs et internautes, se manifestent dans des initiatives telles que les **Clubs RFI** qui rassemblent plus de 100 000 personnes dans le monde, y compris à Paris, et se sont même implantés, avec le soutien du Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés, dans plusieurs camps de réfugiés en Afrique. Ces clubs s'appuient sur les programmes de RFI pour développer des activités autour de la langue française, du sport ou du développement durable. Une émission, « Le club RFI », leur est dédiée. De même, le succès des **Observateurs** de France 24, qui comptent 5 000 membres actifs, prêts à s'engager pour le développement durable, la lutte contre les fausses informations et pourquoi pas demain autour des sujets africains qui viendront régionaliser l'antenne de France 24, atteste de la personnalisation du lien entre nos médias et leurs audiences. Enfin, les **témoignages massifs** qui accompagnent sur les réseaux sociaux, les épreuves traversées par le groupe (assassinat de Ghislaine Dupont et Claude Verlon, et très récemment disparition d'une des « grandes voix » de RFI, Laurent Sadoux) ou les moments de joie (10 ans de France 24, premier anniversaire de la rédaction mandingue de RFI et de Mashable avec France 24) sont la marque de ce lien fait d'affection et de confiance qui unit les médias de FMM à leurs publics. **Nos médias tentent de s'adresser à chacun et pas seulement à tous.**

Il a donc semblé important dans le COM 2016-2020 d'assortir, pour la première fois, les indicateurs quantitatifs d'audience **d'indicateurs qualitatifs** visant à évaluer l'appréciation de nos audiences sur des thématiques telles que l'expertise et l'objectivité de nos contenus. Au-delà des résultats quantitatifs du groupe, l'engagement de ses publics, en particulier de ses communautés numériques, et leur interaction avec nos contenus, doivent être favorisés.

# 3. TRAVAILLER TOUJOURS MIEUX ENSEMBLE

## *Pour progresser chaque jour*

**La construction du groupe** France Médias Monde a permis de créer une conscience d'appartenance commune tout en valorisant la spécificité de chaque média. Cette jeune structure a besoin de **stabilité** pour se concentrer sur **sa transformation numérique**, déjà bien engagée, qui est la « nouvelle frontière » pour les prochaines années (3.1). **L'harmonisation sociale** doit se poursuivre, de même que la démarche constante de promotion de l'égalité des chances, afin que le talent, le professionnalisme et l'engagement des équipes donnent leur pleine mesure (3.2). **L'équilibre budgétaire** a toujours été respecté et continuera à l'être, signe de la gestion rigoureuse de l'entreprise (3.3). **La relation de confiance** avec les salariés en premier lieu, mais aussi avec les Ministères de tutelle, le CSA, le Parlement et le Conseil d'administration où ces instances sont représentées, est essentielle à la réalisation des objectifs du groupe. De même, des relations toujours plus confraternelles avec les autres sociétés du service public audiovisuel français et les autres opérateurs publics français internationaux permettent à chacun de mieux remplir ses missions spécifiques (3.4).

---

## 3.1 La stabilisation du groupe et sa transformation numérique

### 3.1.1. Stabiliser l'organisation du groupe

Toutes les équipes sont désormais regroupées dans des **locaux communs**, ce que nul ne prédisait en octobre 2012, dans un contexte de vives tensions sociales. Le groupe a été rebaptisé France Médias Monde en mai 2013 pour symboliser ce nouveau départ. Les **fonctions support** du groupe (Ressources Humaines, Finances, Juridique, Technique) sont totalement **fusionnées**. De même, la **direction de la stratégie**, conçue sur une base géographique dans sa partie distribution, gère l'ensemble des médias en transverse, tout comme la direction des **études**. Il en va de même pour la **communication**, centralisée au niveau du groupe. Enfin, la direction des **environnements numériques** intervient pour l'ensemble des médias. **Seules les rédactions** et les marques singulières qu'elles nourrissent, **sont distinctes** et dirigées par les trois directeurs de chaîne qui forment **une équipe soudée** et se réunissent toutes les semaines au sein du comité éditorial, sous la présidence de la PDG, pour coordonner les grilles, opérations spéciales, partenariats stratégiques, nouveaux projets... et autant de fois que nécessaire entre eux et avec leurs adjoints. Aujourd'hui, l'entreprise est stabilisée.

Osons un postulat : lorsque les audiences (linéaires et numériques) d'un groupe ne cessent d'augmenter et augmentent plus vite que ses coûts, c'est que **son organisation est pertinente**. Il faut améliorer sans cesse ses contenus car c'est en ayant un coup d'avance qu'on maintient ses performances, il faut diversifier les activités du groupe pour accroître son rayonnement mais il ne faut pas déstabiliser sa matrice. L'organisation de chacune des rédactions se cale sur les impératifs de son format. Et d'ailleurs, tous **les objectifs** de leur éventuelle fusion ont déjà été **atteints** : plus d'efficacité à moindre coût.

La question n'est plus celle de rapprocher les radios et les télévisions internationales françaises (question qui continue parfois à être posée) : elles le sont chaque fois que possible et nécessaire, mais de poursuivre la transformation numérique collective de l'entreprise en conservant la puissance de ses marques.

### 3.1.2. La transformation numérique de FMM

**Elle est bien lancée**, comme on l'a vu tout au long de ce projet, selon une stratégie établie en 2012 créant une direction des environnements numériques transverse mais se refusant à regrouper les rédactions numériques de chaque média dans une direction indistincte qui les auraient coupées des rédactions linéaires, condamnant ces dernières à ne pas évoluer. Et les résultats sont là :

- Augmentation des audiences numériques radio et télé ;
- Succès sur les réseaux sociaux ;
- Coûts maîtrisés.

**Il s'agit d'accentuer cette stratégie en décroissant davantage** les rédactions linéaires et numériques au sein d'un média donné, en permettant une plus grande fluidité entre la logique marketing produit de la direction des environnements numériques et la logique éditoriale des rédactions et, enfin, chaque fois qu'il est utile, en impulsant des développements transverses aux trois médias (les sites en espagnol de RFI et France 24, en développement, ou le site InfoMigrants sont à cet égard des projets moteurs) ou des apports et renvois croisés entre eux (cf. 1.3.3).

En théorie, et en poussant le raisonnement jusqu'à ses limites extrêmes, la phase ultime de la dissémination du numérique dans l'ensemble de l'entreprise pourrait être la disparition d'une direction dédiée, les enjeux éditoriaux étant intégrés aux rédactions, les enjeux marketing et communication aux directions du même nom, les enjeux de distribution également et les développements techniques à la direction technique. Seuls un laboratoire numérique et une cellule de veille pourraient être conservés. Mais, outre qu'une telle évolution n'est pas envisageable à l'horizon temporel du présent projet, elle est bien trop radicale pour s'accommoder avec la culture numérique. Un sujet innovant, impliquant une multitude de compétences, nécessite pendant une période qui ne peut être fixée a priori, le **regroupement d'une partie des compétences dans une entité motrice, en l'occurrence la direction des environnements numériques** pour FMM. La phase qui s'ouvre est donc une phase de décroissement et non de redéploiement des compétences. Le numérique est une culture du « tester pour apprendre » et de l'agilité, qui « infuse » dans l'entreprise, et non une culture de l'organigramme. Il s'agit de faire mieux chaque jour (philosophie du « Kaizen » japonais) sans jamais oublier que des bonnes décisions prises à un mauvais moment peuvent être de mauvaises décisions.

#### Pilotage et gouvernance

L'équilibre sera donc recherché en conservant une équipe centrale et en **localisant au sein des médias traditionnels des expertises** permettant de réaliser les objectifs de marketing multicanal, de production de formats adaptés et de production vidéos mobiles (cf. 1.3.3). Cet équilibre devra être construit en privilégiant la capacité à mobiliser efficacement les talents, qui compte davantage que la « logique » de média.

Un **comité de pilotage**, placé sous la direction de la PDG, au moins dans une première phase, et réunissant des représentants de chaque direction concernée, a été mis en place. Il veillera à impulser et suivre les évolutions, notamment en s'appuyant sur l'amélioration de la connaissance de nos audiences par les données d'usage, pour retravailler les formats et les rendre plus pertinents.

#### Ressources humaines

Il n'est pas un métier qui échappe à la transformation numérique. L'accompagnement par les RH est une dimension cruciale de cette évolution pour favoriser l'implication du plus grand nombre dans les processus d'innovation et proposer **les formations adéquates, la pratique et le mentorat** (« coaching »). Les médias traditionnels, historiquement organisés en silos obéissant à leurs logiques de métiers propres, doivent apprendre à mettre en œuvre **des logiques de coordination transversale**. Il faut aussi surmonter la « peur de l'échec », alors qu'il ne faut pas redouter les déconvenues, mais les constater rapidement et en tirer des enseignements. Ce qui est très encourageant à FMM, c'est qu'on mesure plus de **curiosité** et d'**enthousiasme** dans les équipes que de craintes. Les rédactions de langues étrangères de RFI sont

à cet égard emblématiques. **Des recrutements** visant à accélérer cette transition sont prévus pendant la durée du COM, comme indiqué.

### Infrastructures technologiques

Comme la plupart des médias traditionnels, les outils de base déployés par FMM n'offrent pas encore toutes **les fonctionnalités nécessaires aux activités « numériques »**. Néanmoins de nouvelles « **briques** » ont d'ores et déjà été ajoutées aux infrastructures classiques pour permettre l'évolution des pratiques des journalistes. Ainsi la maîtrise des techniques de **montage vidéo à la radio** tant à travers des outils comme Adobe Premiere ou Wochit (plateforme qui permet d'accéder à une banque d'images et de poster directement les productions sur environnements propres et réseaux sociaux) sont déjà en place et vont s'élargir aux autres rédactions, en complément des outils Avid pour France 24. Un nouveau produit, Rush, qui facilitera **le postage** après montage des vidéos mobiles en particulier, est en cours d'expérimentation. Une réflexion plus globale est actuellement menée autour de l'utilisation des techniques de **l'informatique en nuage** (« Cloud ») pour soutenir la transformation des outils de FMM. La **refonte**, en cours, **des outils d'édition** destinés aux journalistes, permettra également de mieux intégrer les fonctionnalités des productions destinées à la mobilité et aux plateformes sociales. A cela s'ajoute le projet d'un **studio numérique** permettant notamment les expérimentations sur les « formats » du **laboratoire** évoqué précédemment (cf.1.3.3).

## 3.2 Poursuivre l'harmonisation sociale dans le respect de l'égalité des chances

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

FMM a signé le 31 décembre 2015, un **accord d'entreprise** novateur, visant à harmoniser les conditions de travail des salariés dans les trois médias, très différents dans leur histoire et leurs modes d'organisation antérieurs. Ce travail très lourd, sous forte contrainte budgétaire, qui a mobilisé la DRH et les syndicats pendant deux ans, ne s'est pas fait sans difficultés et tensions au sein de l'entreprise. Qu'il soit ici permis de saluer les efforts de tous. Les dispositions de l'accord sont en cours de transposition dans un **système d'information RH** (SIRH) et **de paye unique**, mis en place en début d'année, qui permettra d'améliorer le suivi des effectifs et de la masse salariale notamment. Il s'appuiera sur le **système de planification**, en cours de déploiement pour l'ensemble des personnels, permettant d'optimiser la gestion des congés, des coûts de grille et du recours à l'emploi non permanent. **La politique salariale** s'inscrira dans la trajectoire définie par le COM pour poursuivre la **résorption de disparités** salariales résiduelles concernant certaines catégories de salariés: pigistes, intermittents, correspondants ; femmes-hommes, notamment.

### L'égalité des chances

La lutte contre les discriminations, qui mobilise, on l'a vu, les antennes du groupe, est, et doit demeurer, un axe central de la gestion des ressources humaines. **Les antennes sont d'autant mieux porteuses de ces engagements que le groupe se les applique à lui-même.**

S'agissant de **l'égalité des salaires hommes-femmes**, la réduction de disparités résiduelles non liées à l'ancienneté ou au type de travail, doit se poursuivre alors que l'écart a d'ores et déjà été ramené à **moins de 8 %** et que l'expertise commanditée par le comité d'entreprise montre que cet écart est lié, pour une part significative, à ces facteurs. Mais la montée en compétence et responsabilité des femmes dans l'entreprise, où elles représentent plus de **44 % de l'encadrement des rédactions et la moitié des directeurs du comité exécutif**, en se poursuivant, fera aussi évoluer ces paramètres dans le temps.

La prise en compte du **handicap** dans l'entreprise a fait l'objet d'un **audit interne** en 2015/16 à la suite du recrutement d'une personne dédiée et dans le prolongement des actions mises en place après la signature par FMM, en 2014, de la **charte du CSA** en faveur de l'insertion et de la formation des personnes handicapées. La politique du handicap à FMM est formalisée autour de 5 axes: **recruter** et intégrer, **maintenir** dans l'emploi les collaborateurs en situation de handicap, **accueillir les stagiaires** et alternants (FMM a rejoint le dispositif « objectif emploi » qui permet le tutorat d'étudiants handicapés), **sensibiliser et former** les équipes (ateliers participatifs et questionnaire à l'occasion de la semaine européenne du handicap en novembre 2016; démarrage des formations à destination de l'encadrement), **soutenir le milieu adapté** dans nos commandes (restauration à la commande, fournitures).

Au-delà des dispositions déjà inscrites dans l'accord d'entreprise (congés supplémentaires et frais de santé), l'ouverture d'une négociation pour **un accord sur l'emploi des travailleurs handicapés** est prévue avant la fin de l'année 2017. Elle s'inscrira dans le cadre de la loi du 11 février 2015 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

**La diversité sociale** a fait l'objet d'un **plan d'action** négocié avec les organisations syndicales en 2014 sur le contrat de génération. S'y ajoutent des actions en faveur du tutorat des jeunes étudiants issus de milieux populaires, par le biais de partenariats avec des associations engagées dans ces questions d'insertion dans le milieu professionnel.

Toutes ces actions s'inscrivent dans une démarche volontariste en matière de **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise** (RSE) qui comporte la mise en place d'actions sociétales, sociales et environnementales. La centralisation d'une grande partie des achats dans un service dédié (cf. ci-après) permettra d'améliorer l'intégration de ces questions (environnement, handicap) à nos politiques d'achats.

### 3.3 Respecter les équilibres budgétaires

L'entreprise n'y a jamais dérogé. Pour ce faire, en raison des contraintes pesant sur ses ressources, elle a su maîtriser ses charges, tout en se développant et elle continuera à le faire. En 2016, son budget s'élevait à 253 millions d'euros.

#### Les ressources publiques

Les ressources publiques des quatre dernières années sont demeurées **constamment inférieures à celles de 2011** et les dotations exceptionnelles (92,8 millions sur la période 2009-2012 dont 65 millions au titre des plans de départs, le solde au titre du déménagement) qui ont accompagné les années des prémices de la fusion n'ont jamais figuré dans aucun des deux COM signés avec l'Etat pour la période 2013-2020 (antérieurement aucun projet de COM n'avait abouti à une signature). **Entre 2013 et 2015**, l'augmentation de la dotation publique a été de **4,1 millions** d'euros (avec des régulations en 2013 et 2014 d'un total de 1,4 millions) contre une progression de **30 millions** d'euros sur la **période 2008-2011**. Le prochain COM a retenu une progression des ressources publiques de **23,1 millions** d'euros **entre 2015 et 2020**, signe d'une confiance restaurée entre l'entreprise et son actionnaire. L'entreprise est exclusivement financée par la **redevance** (CAP), ce qui dégage une économie de **3,2 millions** d'euros sur la taxe sur les salaires **à ajouter** à l'effort consenti par l'Etat. Une éventuelle **réforme** de l'assiette de la CAP (voire de son taux qui est l'un des plus bas d'Europe), à l'instar d'autres grands pays européens, pour tenir compte des mutations numériques des modes de consommation audiovisuelle (le poste de télévision n'est plus qu'un récepteur parmi d'autres), pourrait permettre de sécuriser à moyen terme le financement de l'ensemble du secteur public audiovisuel, voire de financer des développements complémentaires au COM, abordés dans ce projet, compte tenu du contexte international.

#### Les recettes propres

Elles sont, **par construction, limitées** quels qu'aient pu être les chiffres avancés imprudemment à la création de l'AEF. Si tel n'était pas le cas, d'ailleurs, d'autres médias privés français se seraient développés à

l'échelle du monde. Même BBC World avec son nombre de langues infiniment supérieur au nôtre, ne réalise pas des chiffres de recettes publicitaires si différents de ceux de FMM. Et pourtant, **le marché publicitaire international** est dominé par les chaînes anglophones. Il est, en outre, morcelé car les marques mondiales sont rares et les prises de décision d'achats d'espace sont souvent locales (qu'il s'agisse d'ailleurs de marques mondiales ou, a fortiori, locales), tout comme l'approche des régies publicitaires en général plus centrées sur le marché national que sur un complexe et incertain marché international. En outre, FMM étant composé de médias d'information, une **réglementation stricte** encadre ses règles de publicité et parrainage pour des raisons déontologiques.

FMM dispose d'une **régie publicitaire interne pour ses radios**, qui remplit chaque année ses objectifs en progression et les dépasse même, et sous-traite la commercialisation de ses antennes télévisuelles et de leurs offres numériques pour l'essentiel, à **France Télévisions Publicité (FTPI)**. Tant qu'un minimum garanti existait le chiffre d'affaires publicitaire de France 24 était contractuellement respecté et la régie absorbait le déficit. Depuis 2013, le chiffre d'affaires prévisionnel n'est pas davantage réalisé par la régie, mais le manque à gagner pèse sur FMM. Des efforts ont déjà été réalisés mais le travail d'adaptation à la spécificité de France 24 et à la croissance de ses performances doit se poursuivre. D'autres acteurs spécialisés dans la commercialisation des offres numériques interviennent également (Altice Média Publicité, Outbrain, YouTube avec l'intégration par France 24 de son lecteur vidéo pour le hors France ou Mashable États-Unis pour le site francophone avec France 24). **La monétisation** croissante de la présence des chaînes dans les **environnements numériques** est un des objectifs du COM. La publicité intégrée ou « native » et le contenu de marque ou « brand content » sont en cours de mise en place à cette fin. Toutefois, cette stratégie ne doit pas dénaturer nos offres et provoquer le **rejet des utilisateurs**. **La régionalisation du signal Afrique** de France 24 (mais en 2018 seulement) et l'alignement de la **réglementation** appliquée à RFI sur celle de Radio France (à une date indéterminée), devrait également permettre de progresser. Le COM fixe donc un objectif ambitieux, au vu des contraintes, de **progression de 15 %** des ressources propres de FMM sur sa durée (publicité, parrainage mais aussi autres ressources propres de syndication, distribution, formation, droits musicaux...) soit un montant d'une dizaine de millions d'euros au total. Au-delà, comme évoqué précédemment, la réponse à des **appels d'offres, européens** notamment, voire, comme dans le cas d'InfoMigrants, la construction de projets alliant plusieurs médias pour trouver des financements hors appels d'offres, seront explorées.

## Des charges maîtrisées

### - Les effectifs du groupe et la masse salariale

Il est important de rappeler que FMM est une **entreprise de main d'œuvre** qui produit la quasi intégralité de ses contenus en interne (achats de programmes peu nombreux), et cela **24h/24 en 15 langues** (dont les locuteurs ne sont pas interchangeables), ce qui induit des contraintes de gestion des effectifs spécifiques au groupe.

**Sa dotation publique** a été **amputée de 15,3 millions d'euros en 2012** notamment à la suite des deux plans de départs ayant impacté **22 % des effectifs radio** du groupe. **L'économie cumulée** de cette réduction de ressources publiques sur 2011-2017 (la dotation publique ne retrouvera son niveau de 2011 qu'en 2018, comme déjà indiqué) représente un total, net des augmentations consenties aux cours des années 2013 à 2017, de **63,7 millions d'euros à mettre en regard des 65 millions d'euros affectés par l'Etat au financement de ces plans** de départs sur 2009-2011. Le retour sur investissement des deux PDV de l'Etat s'est donc fait sur 6 ans. Les efforts réalisés par l'entreprise sont très significatifs et d'autant plus que **l'entreprise a**, dans le même temps, **absorbé les surcoûts engendrés par le changement de locaux** (déménagement à hauteur de 16,3 millions et augmentation récurrente des loyers et charges à hauteur de 2,3 millions) **et l'accord collectif** (4,1 millions récurrents) imposés par la fusion.

Cette baisse des ressources publiques n'a **pas entraîné pour autant une baisse des ETP et de la masse salariale** car les COM 2013-2015 et 2016-2020 définissent des **objectifs de développement** de l'entreprise **et non de réduction de ses activités**. Or, dans une entreprise qui produit ses offres en

interne, l'enrichissement des grilles (impliquant des effectifs éditoriaux et techniques), le développement de ses langues étrangères, la conquête des environnements numériques et parallèlement le renforcement de sa sécurité informatique, de même que la mise en œuvre de l'accord d'entreprise (allègement de certaines vacances pénibles de France 24), ont entraîné **mécaniquement la création d'ETP**. Certains ont correspondu à l'internalisation d'activités (pour des raisons de sécurité : TV5Monde a subi une cyberattaque via un prestataire) en abaissant le coût pour l'entreprise (suppression des marges commerciales du sous-traitant) et d'autres ont été créés grâce à des redéploiements : la société a réalisé 40 millions d'euros d'économies et redéploiements (cf. ci-après) au cours des dernières années et les a affectés à son cœur de métier, c'est-à-dire ses contenus. Ces choix assumés se sont faits dans le **strict respect des équilibres financiers** de l'entreprise et en **dépassant** la réalisation de **ses objectifs** de présence mondiale, d'audiences linéaires et numériques tout en concluant un accord collectif complexe. Ils ont permis de réduire le taux de précarité de 15 %, la priorité ayant été donnée aux intégrations en CDI.

**L'évolution des effectifs et des charges salariales du groupe définies dans le COM en cours**, prend en compte, outre les glissements salariaux annuels, les mesures complémentaires de résorption de disparités et les développements (Franceinfo, France 24 en espagnol, transformation numérique et sécurité) prévus à ce jour et financés par la redevance. En revanche, des projets financés par des ressources spécifiques (Mashable, InfoMigrants) ne sont pas intégrés. **En 2016, le total des ETP, constaté, est inférieur aux prévisions.**

#### - La politique d'achats

Comme mentionné, pour réaliser les objectifs de développement de son premier COM, alors que ses ressources étaient très contraintes, **FMM a fait d'importants efforts d'économie et de redéploiement : 40 millions d'euros** dont 19 millions au titre des plans de départs et 21 millions sur les achats et autres frais de fonctionnement (soit une baisse de 16 % par rapport à 2011), grâce à la renégociation systématique des grands contrats (diffusion, maintenance, assurances...) et la mise en œuvre d'un **plan ambitieux d'économies sur l'ensemble des coûts de fonctionnement et fonctions supports**. La présidence direction générale de FMM a contribué à cet effort en baissant volontairement de 30 % les salaires du PDG et du DG et en divisant par deux ses frais généraux (véhicule, représentation, voyage) pour un total de près de 1 million d'euros. L'Etat, conscient que l'entreprise avait atteint les limites d'un développement largement financé par des redéploiements et économies, a dégagé pour FMM, comme indiqué, une enveloppe supplémentaire sur la période 2016-2020. Pour autant, les efforts de saine gestion vont se poursuivre tout particulièrement en matière d'achats.

L'amélioration des outils relatifs au suivi des effectifs et de la masse salariale, rendue possible par la conclusion de l'accord collectif (cf. 3.2), s'inscrit dans un **processus d'amélioration continue des outils et processus de gestion entamé en 2012**. Le rapport de la Cour des Comptes publié en 2013 mais se référant aux années 2008-2012, de même que le rapport interne commandé par l'entreprise à ses commissaires aux comptes et transmis à son conseil d'administration en décembre 2012, montraient qu'après la fusion, **l'entreprise était totalement désorganisée** pour les principaux indicateurs qui définissent un fonctionnement normal d'entreprise (suivi des dépenses et en particulier de la masse salariale, règlement des fournisseurs). Une **commission des marchés** a été mise en place **dès octobre 2012** en étroite liaison avec le Contrôle Général Economique et Financier (CGEFI). Un règlement intérieur de cette commission a été élaboré pour définir ses attributions (seuils de saisine notamment). **Le Conseil d'administration** est quant à lui désormais saisi de tout engagement supérieur ou égal à 4 millions d'euros (contrats pluriannuels de prestations techniques ou baux, par exemple). Simultanément un **guide des procédures d'achat** a été élaboré par la direction juridique, en fonction de leur montant et de leur nature. Il est actualisé régulièrement pour tenir compte des évolutions de la législation. Le nombre de personnes habilitées à passer commandes dans l'entreprise a été réduit d'un tiers. Ces mesures, qui ont contribué aux importants efforts d'économies réalisés, ont déjà permis d'inscrire dans une procédure totalement formalisée 65 % des dépenses de FMM (avec publicité, appels d'offres ou mise en concurrence, passage en commission des marchés, en fonction des seuils de dépenses), le reste des dépenses étant soumis au strict respect du guide des marchés et au contrôle de gestion interne. **Un audit détaillé des procédures suivies par tranche et nature de dépense** a été réalisé en 2016 et a donné lieu

à la définition d'un **plan d'action** en cours de déploiement qui vise à porter les dépenses inscrites dans un processus totalement formel à un niveau proche de 100 % (hors dépenses inférieures à 5 000 euros) grâce à la mise en place **d'accords cadre** (dépenses informatiques et fournitures de bureaux), **l'abaissement des seuils** de dépenses déclenchant la mise en œuvre systématique de la publicité et d'obtention de trois devis et, surtout, grâce à la mise en place d'une **structure d'achats spécialisée** (en cours de recrutement), directement rattachée à la direction générale, prévue dans le COM. Le but est de séparer à terme dans l'entreprise la fonction de prescripteur de celle de négociateur des achats. Cette démarche facilitera la mise en œuvre des mesures prévues dans la loi Sapin II. Elle permettra aussi de **financer**, par les économies d'échelle produites, les glissements liés aux **indexations** des différents contrats (baux, satellites etc.). Elle intégrera, comme indiqué, dans ses démarches la prise en compte des sujets RSE.

**La transparence** dans le suivi de la gestion vis-à-vis des tutelles et du conseil d'administration n'a cessé d'être saluée ces dernières années et continuera à s'améliorer avec les outils supplémentaires dont se dote l'entreprise.

**Enfin, la capacité de financement** de l'entreprise a bien été **reconstituée en 2016** pour atteindre un niveau conforme au besoin de financement récurrent de ses investissements. La transformation du cycle de production de France 24 en HD a été achevée en février dernier et les investissements futurs seront notamment destinés à la transformation numérique de l'entreprise et à l'archivage INA.

**Aujourd'hui, FMM est donc une entreprise saine** et consciente des responsabilités particulières que donne un financement par les contribuables français. Toutefois, l'actuel **cadre budgétaire ne lui permet pas de financer les projets nouveaux**, allant au-delà de l'actuel COM, envisagés dans le présent projet pour faire face aux défis du monde qui nous entoure et aux moyens dont disposent nos concurrents. **Le passage de France 24 en espagnol à 24h/24, le lancement d'une offre numérique en turc, le renforcement de l'offre numérique en russe, le lancement du peul et le passage à 7j/7 du mandingue, ainsi que la création d'un laboratoire et d'un studio numériques, de même que les adaptations de grille évoquées**, représentent une enveloppe de **25 millions d'euros** supplémentaires, soit une croissance de **5 millions d'euros par an** des ressources en plus de l'actuel COM, sur 5 ans. Une **réforme de la redevance (CAP)** pourrait permettre de dégager cette enveloppe annuelle complémentaire **dès 2018**. Si tel n'était pas le cas, **le prochain COM 2021-2025** devrait prioritairement étudier ces projets, même si ces mesures gagneraient à ne pas être toutes repoussées au-delà de 2020. Des **financements européens** dans le cadre de partenariats avec d'autres médias publics européens, à l'instar du projet InfoMigrants, pour développer le turc, le russe ou les langues sahéniennes et le site dédié aux citoyens européens pourraient également être recherchés.

## 3.4 Cultiver la confiance

Outre la relation de **confiance avec ses audiences** et d'engagement de ses communautés autour des valeurs du groupe évoquées dans le présent projet (cf.2.3), FMM s'attache à cultiver la confiance au sein des équipes et avec l'ensemble de ses interlocuteurs.

### 3.4.1. Avec les équipes

La confiance avec les équipes passe d'abord par l'instauration d'un climat constructif dans **les instances sociales** dont le fonctionnement normal a été rétabli dès octobre 2012, après une période difficile pour l'entreprise. **Réformées en 2013** pour s'inscrire dans la fusion de l'entreprise (un seul comité d'entreprise et non plus un par média etc.), elles **ont porté les évolutions accélérées** du groupe et ses nombreuses transformations (déménagements, refonte des organigrammes, changement de grilles, lancement du mandingue, des sites « verticaux ») et continuent à le faire à un rythme soutenu (lancement du site InfoMigrants, arrivée des équipes de CFI, lancement de France 24 en espagnol, questions relatives à la sécurité des équipes...).

Le plus gros chantier qui a mobilisé **les délégués syndicaux** et la direction est évidemment celui de **l'accord collectif**. Il n'est pas encore achevé puisque la mise en œuvre de l'accord est en cours et que des accords complémentaires doivent être négociés.

Compte tenu de l'extrême difficulté et complexité des sujets à traiter, et malgré les désaccords inhérents à ce type d'exercice, le **dialogue** entre direction et syndicats a été constant. C'est un facteur de réussite pour l'entreprise.

Au-delà du travail des instances sociales, le **séminaire stratégique** annuel ouvert à **l'ensemble des salariés** sur des thématiques transverses (numérisation des offres, sécurité des équipes par exemple) ou par média (grilles, résultats d'audience par exemple), dans lequel chaque directeur planche avec ses équipes, est un moment privilégié qui permet à chacun de remettre à jour sa connaissance de l'activité passée et à venir de l'entreprise et de rassembler l'énergie collective des salariés venant de tous les secteurs d'activité. **Le présent projet** de développement pour le groupe, comme le précédent, sera **partagé** dans ce cadre avant toute formalisation devant les instances décisionnaires ou sociales du groupe. C'est un élément important de la relation de confiance avec les équipes.

### 3.4.2. Avec les interlocuteurs publics

On a évoqué la transparence des relations avec **les ministères de tutelles** qui, à travers le COM, ont marqué leur reconnaissance du travail de l'entreprise. Cette démarche continuera à animer les relations de FMM avec son actionnaire. On a également évoqué l'investissement du **CGEFI** dans l'amélioration des processus de contrôle des achats aux côtés de l'entreprise. Le rôle du **comité d'audit**, émanation du conseil d'administration, dans le suivi des processus d'amélioration de la gestion et autour du travail de cartographie des risques et l'élaboration des plans de continuité d'antenne et de reprise d'activité, doit aussi être mentionné de même que celui du **conseil d'administration** dans son ensemble, qui, par l'affectio societatis qui y règne, est un appui essentiel pour le développement de l'entreprise et la mise en œuvre de sa stratégie. La présence conjointe au conseil d'administration, aux côtés des représentants de l'APE et du Budget, des représentants du Ministère de la Culture et de la Communication, qui permet de relier FMM au reste du secteur public audiovisuel, et du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, qui connaît la portée de la présence internationale du groupe, est un atout pour son pilotage. **Le Parlement** également représenté au conseil d'administration par des élus désignés par les commissions des affaires culturelles des deux chambres, mais très investi aussi au travers des commissions des Affaires Etrangères de l'Assemblée nationale et du Sénat, suit attentivement les développements de FMM, qu'il salue unanimement dans ses avis. Le conseil d'administration compte enfin cinq personnalités désignées par le CSA dont une au titre des représentants des Français établis hors de France, public important pour FMM, et toutes ont apporté leurs savoir-faire complémentaires et leur engagement dans la conduite stratégique du groupe.

**S'agissant du CSA**, outre la remise des rapports d'exécution du cahier des charges et du COM prévus par les textes et faisant l'objet d'auditions régulières, FMM s'évertue à être moteur dans les initiatives lancées par le Conseil dans les domaines de la couverture des actes terroristes, de la parité femmes-hommes, de la langue française, du handicap, de la diversité. Autant de domaines qui constituent le socle des valeurs communes des médias de FMM. Le groupe a participé activement aux séminaires annuels du CSA.

### 3.4.3. Avec les sociétés du secteur public audiovisuel

#### CFI

Une démarche est en cours, à l'initiative du MAEDI, pour faire de CFI, l'outil français d'aide au développement des médias, une **filiale à 100 %** de FMM à l'instar de ce qui existe dans les autres grands groupes audiovisuels publics internationaux (Deutsche Welle, BBC World). CFI, porté par une société distincte de FMM, bénéficiera de **financements spécifiques** associés à des missions complémentaires de celles de FMM, en matière de coopération audiovisuelle. La gouvernance qui sera mise en place, visera à marier l'objectif de **coordination** des actions au sein du groupe avec la nécessaire **autonomie** lié au financement et aux missions spécifiques de CFI. L'enjeu est que chacun des acteurs soit renforcé par ce rapprochement : en amont, dans la recherche des **nouveaux projets** et de partenaires en matière d'aide au développement ; pendant la mise en œuvre des projets, par l'apport d'**expertise** que CFI pourra trouver au sein du groupe ; en aval de la mise en œuvre des projets, par la **valorisation** sur les antennes du groupe des réalisations

opérées par CFI. L'ambition partagée par l'ensemble des acteurs travaillant à ce rapprochement est de faire de l'aide au développement audiovisuel **un vecteur de rassemblement** des énergies et savoir-faire français dans le secteur audiovisuel pour les valoriser à l'étranger. Dans ce cadre, la création d'une **Fondation FMM** réunissant les acteurs intéressés par des actions à la croisée de la coopération et des médias, sera étudiée dans le but de démultiplier les actions de développement françaises.

## TV5MONDE et ARTE

FMM entretient des rapports conviviaux avec les deux autres chaînes publiques présentes hors de nos frontières. FMM est actionnaire à 12,6 % de la chaîne francophone multilatérale et dispose d'un siège à son conseil d'administration. **L'accord signé en décembre 2014** poursuit ses effets dans le domaine des coproductions d'émissions, de coordination de la distribution, de communication, d'études communes mais aussi en matière de cybersécurité. En outre FMM et TV5M, tout comme France Télévisions et Radio France, sont membres de l'alliance « Les Médias Francophones Publics » qui ouvre un nouveau cadre de collaboration à l'ensemble des télévisions et radios francophones publiques de Belgique, de Suisse, du Québec, du Canada et de France.

De nombreuses **coproductions** se développent entre RFI, France 24 et la chaîne culturelle européenne, Arte (« Touche française », « Irak : cauchemars d'enfance », « Iran, année zéro »...).

## FRANCE TELEVISIONS et RADIO FRANCE

FMM collabore étroitement avec les autres sociétés nationales de programmes, tant à travers les correspondants de RFI et France 24 qui interviennent sur leurs antennes, qu'à travers des sujets d'information de France Télévisions qui sont repris sur France 24. Au-delà des accords formels, **une nouvelle dynamique**, sans précédent, s'est mise en œuvre autour du projet de **chaîne d'information commune**. Les obstacles surmontés ensemble, l'aboutissement et le développement du projet, le travail quotidien des équipes ont créé une familiarité et une proximité inédites entre les entreprises. C'est de cette dynamique qu'est né le projet de « **train du service public pour la présidentielle** », réunissant tous les partenaires, qui a rencontré un vrai succès auprès de nos concitoyens et notamment des jeunes voire très jeunes. Sur cette **base volontaire et collective**, où chacun est utile en raison de ses missions spécifiques, et **loin de toute réforme de structures**, à l'expérience **coûteuse, paralysante et source de conflits**, d'autres pistes pourraient être explorées: **mission éducative** des médias ou **sécurité**, notamment informatique (d'ores et déjà, un appel d'offre commun pour le SOC, société de veille pour la cybersécurité, a été réalisé). **Les expériences passées, à France Télévisions et à l'AEF**, incitent à être **créatif** sur ces sujets et à s'inspirer de la **culture numérique** d'organisation par projet, de méthodes collaboratives et agiles, du « tester pour apprendre ».

## L'INA

Partenaire de Franceinfo et du train de la présidentielle, l'Ina est chargé de l'**archivage** de FMM. Des négociations spécifiques sont en cours sur l'archivage des contenus télévisuels de France 24. Par ailleurs, l'Ina a été, sans hésitation, volontaire pour participer à la bourse Ghislaine Dupont et Claude Verlon et les stages **sécurité** conçus par FMM devraient être inscrits à son catalogue, dans leur nouveau format.

Nos médias entretiennent également des relations étroites avec l'**AFP** (correspondants communs), **Public Sénat** et **LCP** (coproductions). Au-delà du secteur public, ils ont des **relations très confraternelles** avec des **radios privées** (pour les formations sécurité par exemple, les missions à l'étranger en zone à risque ou la présence sur les multiplexes RNT) et des **chaînes privées** d'information continue françaises (formation sécurité ou reprises d'images).

#### 3.4.4. Avec les opérateurs publics hors audiovisuel

Au cours des dernières années, FMM n'a cessé de tisser des liens plus étroits avec tous les intervenants (notamment les opérateurs publics internationaux) qui œuvrent dans des **domaines connexes** à ses activités, en signant des **accords cadre** permettant la réalisation de **projets concrets**: Institut français (valorisation des saisons culturelles et langue française notamment), Alliance française (langue française), Atout France (promotion de la destination France), IRD (développement durable et recherche), OIF (francophonie politique, langue française et talents), UNESCO (liberté d'expression, éducation, défense du patrimoine, diversité culturelle), Ministère de l'Education nationale, Canopé et AEFÉ (éducation aux médias et cohésion sociale), Institut Pasteur (enjeux sanitaires mondiaux et savoirs), UniFrance (promotion du cinéma français et prix des élèves des Lycées français de l'étranger)... Ce réseau dense et riche construit par FMM permet au groupe de démultiplier ses forces à l'international et de mieux être connu et reconnu en France car, **pour être fort à l'échelle du monde, il est important d'être porté par son propre pays.**

**La convivialité et la confiance libèrent les énergies** qui peuvent alors se consacrer à faire progresser le cœur des missions et des métiers du groupe. C'est une donnée qui, pour être immatérielle, n'en est pas moins un facteur déterminant de réussite.

# CONCLUSION

Au terme de cette projection dans l'avenir, de l'élan impulsé à France Médias Monde depuis plus de quatre ans, on mesure aussi **tout ce qui a été construit, jour après jour**. Souvent dans *la joie* car, comme les salariés le savent désormais, elle *engendre la victoire* (inspiré d'un proverbe vietnamien). Parfois dans la douleur, parce qu'on ne se remet jamais tout à fait de la blessure infligée par l'assassinat de deux collègues. Toujours avec talent et professionnalisme : la conscience des enjeux, la connaissance du monde qui nous entoure, la mesure du rôle que nous y tenons, placent très haut la barre de l'exigence de qualité dans le groupe. France Médias Monde est désormais un acteur respecté qui compte sur la scène internationale. Le présent projet, adossé au COM, vise à prolonger cette dynamique au moment où l'information libre et indépendante a plus que jamais besoin d'être portée partout dans le monde.

Un homme ou une femme seul(e) ne peut pas tout. « Le travail individuel permet de gagner un match mais c'est **l'esprit d'équipe et l'intelligence collective** qui permet de gagner la coupe du monde ». C'est la leçon donnée par Aimé Jacquet, le 12 juillet 1998, alors que l'équipe de France de football faisait une force de sa diversité. On pardonnera cette métaphore sportive, mais FMM, c'est un peu l'équipe de France audiovisuelle dans une compétition mondiale... Chaque salarié apporte sa pierre à l'édifice collectif. Son équipe de direction, et tout particulièrement les directeurs de chaîne, mène la transformation des idées en actes et en succès, autour de son capitaine qui est aussi son sélectionneur et son entraîneur. Il faut, en effet, être capable pour diriger cette entreprise d'avoir « la tête dans les étoiles » des valeurs et d'une stratégie planétaire, fruit d'une longue expérience, mais aussi « les mains dans le cambouis » des détails où le diable se cache, comme chacun sait.

Il faut aussi avoir **la curiosité des horizons lointains et de celles et ceux qui les peuplent**, qu'ils parlent le français avec tous ses accents ou d'autres langues, toutes très importantes comme autant de chemins pour découvrir le monde. Ne pas faire preuve de cette arrogance que certains, souvent injustement, renvoient aux Français. Surtout lorsque l'on est les seuls médias à défendre une vision singulière et précieuse, celle de « **l'enfant terrible du monde** », **la France**. L'enjeu est d'informer, de débattre, de partager et de défendre des principes et des valeurs universels, toujours avec honnêteté et conviction. Les mots de « diplomatie d'influence » ou, pire, de « soft power » sont loin de rendre compte de ce qui est en jeu dans cette aventure d'abord si profondément humaine, pour laquelle je suis faite.

Et c'est peut-être d'ailleurs cela le véritable moteur de l'entreprise : au fond, à France Médias Monde, chacun tâche de **faire du mieux possible son métier d'être humain**.



# CURRICULUM VITAE

**Marie-Christine SARAGOSSE**

57 ans, mariée, trois enfants

## EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

**Présidente Directrice Générale de France Médias Monde** (RFI, France 24, Monte Carlo Doualiya) depuis octobre 2012

Présidente puis Membre du Conseil d'administration de TV5MONDE (depuis octobre 2012)  
Membre du Conseil d'administration de l'Établissement public du musée du Louvre (depuis mars 2017)  
Membre du Conseil d'administration du Théâtre de la Ville (depuis décembre 2015)  
Membre du Conseil d'administration de l'AFP (depuis avril 2014)  
Membre du Conseil d'administration d'Air France - KLM (juillet 2011 - janvier 2013)

**Directrice Générale mandataire sociale** de TV5MONDE (2008 - 2012)

**Directrice de la coopération culturelle et du français** au Ministère des Affaires Etrangères (2006 - 2008)

**Directrice Générale Adjointe** (1997), **Directrice Générale Déléguée**  
et également **Vice-Présidente** (1998 - 2006) de TV5

**Sous-Directrice des opérateurs audiovisuels et de la presse puis Directrice-adjointe** à la Direction de l'Action Audiovisuelle Extérieure du Ministère des Affaires Etrangères (1993 - 1997)

**Conseillère Technique pour les questions audiovisuelles internationales** au Cabinet de la Ministre Déléguée à la Francophonie puis de la Secrétaire d'Etat à la Francophonie et aux Relations Culturelles Extérieures (1991 - 1993)

**Directrice de la Gestion** de Radio France Internationale (1991)

**Adjointe puis Cheffe du Département des affaires économiques et financières** au Service Juridique et Technique de l'Information (1987 - 1991)

## Rapports

- **co-rapporteur** des « Dix mesures pour améliorer notre accueil comme notre communication et faire aimer la France » dans le cadre du Conseil de Promotion du Tourisme initié par le Ministère des Affaires étrangères et du développement international (février 2015)
- **auteure** de « Que deviennent les élèves des lycées français de l'étranger après le bac ? » (2006)
- **rapporteuse** du groupe de réflexion sur les moyens et méthodes de gestion des sociétés publiques dans le cadre de la concertation sur l'avenir du secteur audiovisuel public (1988-1989)

## Enseignement

- animation d'un séminaire sur l'action audiovisuelle extérieure dans le cadre du Mastère Spécialisé Information Médias de l'ESCP (1996 - 1997)

## FORMATION

ENA (1987)

DEA d'économie (EHESS – 1983)

IEP de Paris (1981)

Baccalauréat série C (1978)

Cycle CESA Finances (HEC-ISA) 1990

Langues parlées, lues et écrites : Italien, Anglais

## ROMAN

« *Temps ensoleillé avec fortes rafales de vent* » éd. Érick Bonnier (France, 2012), Média Plus (Algérie, 2015)

## DISTINCTIONS

Officier de l'Ordre National du Mérite (15 novembre 2016)

Chevalier de la Légion d'honneur (31 décembre 2012)

Officier de l'Ordre de la Couronne (Belgique - 30 juin 2008)





