

---

# **RAPPORT D'EXECUTION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS**

entre l'État et France Médias Monde

---

## **ANNÉE 2016**



---

**FRANCE  
MÉDIAS  
MONDE**

---



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION : Activité et faits marquants 2016</b>	p.4
<b>1 L'ADAPTATION DES OFFRES ÉDITORIALES A LA DIVERSITÉ DES PUBLICS</b>	p.6
<b>A- Objectifs de consolidation et de développement de l'offre des programmes de RFI, France 24 et MCD</b>	p.6
<b>B- Objectifs en matière de conquête du numérique</b>	p.14
<b>C- Objectifs de mutualisations éditoriales</b>	p.19
<b>2 LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE MONDIALE DES MÉDIAS DE FRANCE MÉDIAS MONDE</b>	p.20
<b>A- Objectifs de distribution – diffusion</b>	p.20
<b>B- Objectifs de marketing – communication</b>	p.27
<b>C- Objectif de constitution d'un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement</b>	p.30
<b>3 L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION ET LA MAÎTRISE DES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES</b>	p.31
<b>A- Objectifs de gestion</b>	p.31
<b>B- Objectifs d'équilibre budgétaire</b>	p.39
<b>C- Objectifs de coopération au sein de l'audiovisuel public</b>	p.41
***	
<b>ANNEXES</b>	
▪ Annexe 1- Compte de résultat analytique 2016	p.43
▪ Annexe 2- Synthèse des indicateurs	p.47

## L'ACTIVITE ET LES FAITS MARQUANTS DU GROUPE EN 2016

---

### ► Le contexte : La première année du COM 2016-2020

L'exercice 2016 s'inscrit dans le cadre du nouveau Contrat d'Objectifs et de Moyens portant sur la période 2016-2020 entre France Médias Monde et l'Etat. Ce nouveau COM a été finalisé en fin d'année 2016 après avoir été présenté au comité d'entreprise puis devant le CSA ainsi que devant les commissions parlementaires compétentes qui ont rendu à l'unanimité des avis favorables. Le 15 décembre 2016, le Conseil d'Administration de la société a approuvé le nouveau COM, qui a été signé formellement en avril 2017 par les Ministères de tutelle.

L'activité du groupe en 2016 repose donc sur les grands axes stratégiques définis par ce nouveau COM qui ont pour but de préserver et de développer la place qu'occupent RFI, MCD et France 24 dans le concert des médias internationaux.

### ► Le bilan : Des succès d'audience linéaires et numériques

Le bilan de France Médias Monde en 2016 se traduit par la poursuite des succès d'audience linéaires et numériques de RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya.

Avec **55 millions de téléspectateurs**, France 24 enregistre une augmentation de **8%** de son audience en un an. RFI compte désormais **41,3 millions d'auditeurs** chaque semaine (**+3%**) et Monte Carlo Doualiya parvient à maintenir son audience dans le monde arabe avec **7,3 millions** de personnes, en dépit de son accessibilité parfois mise à mal dans certaines zones de conflit comme en Syrie, en Libye et en Irak. Pour rappel, ces résultats sont mesurés dans seulement un tiers des pays de diffusion.

Sur le numérique, les trois médias du groupe ont réalisé en moyenne **31,3 millions de visites mensuelles** (+6%) et ont franchi la barre des **50 millions d'abonnés sur Facebook et Twitter** (+52%).

### ► Les faits marquants 2016

Ces résultats ont été rendus possibles en 2016 par la poursuite de la stratégie de développement de France Médias Monde, à travers notamment :

- **La pérennisation de la richesse des offres éditoriales** autour de trois axes prioritaires : consolidation des moyens des rédactions, renforcement de la cohésion sociale (lancement de la nouvelle émission « *Pas2Quartier* »), et la stratégie de multilinguisme ;

- **Le développement de nouveaux contenus éditoriaux** avec la participation depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2016 à la nouvelle offre publique nationale d'information **franceinfo** : et le développement du **projet hispanophone** de France 24 en collaboration avec RFI dont le lancement est prévu en septembre 2017 ;

- **Le renforcement de la stratégie numérique** des trois médias du groupe, à travers la montée en puissance des nouvelles écritures et **nouveaux formats** (vidéo mobile notamment) et de nouvelles propositions éditoriales, en particulier à destination des jeunes (lancements des offres **Mashable** avec France 24, **RFI Savoirs** et **RFI Musique**), le développement d'offres d'Internet citoyen (lancement du concours **RFI Challenge App Afrique**, préparation du site **InfoMigrants** avec l'Union européenne) ;

- **Les premiers déploiements de France 24 en haute définition** (HD), la conquête de positions sur la **TNT** en Afrique et la confirmation de sa percée en **Asie** (Thaïlande, Inde, Vietnam, Indonésie).

Dans le même temps, France Médias Monde a continué en 2016 à optimiser son organisation à travers notamment :

- Le renforcement de sa **sécurité** dans tous les domaines (équipes sur le terrain, à Paris, et cybersécurité) face aux risques qui évoluent sans cesse ;

▪ **La transposition et la mise en œuvre du nouvel accord d'entreprise** signé le 31 décembre 2015 ainsi que le déploiement d'un nouvel outil de planification généralisé et d'un nouveau système d'information ressources humaines (SIRH) unique et harmonisé.

► **Un résultat net à l'équilibre pour la 5<sup>ème</sup> année consécutive**

Sur le plan financier, France Médias Monde a réalisé en 2016, et ceci pour la cinquième année consécutive, **un résultat net à l'équilibre** conformément au budget et à la réévaluation de résultat présentés respectivement aux Conseils d'Administration des 15 décembre 2015 et 13 octobre 2016.

Au total, avec une augmentation de la Contribution à l'Audiotvisuel Public (CAP) de + 0,8 % (celle-ci passant de 242,0 M€ en 2015 à 244,0 M€ HT en 2016) et grâce au maintien des économies de charges liées à la disparition de la taxe sur les salaires (3,2 M€) et à l'allègement des charges sociales dans le cadre du pacte de compétitivité (0,5 M€) ainsi qu'à la poursuite des efforts d'économies et de productivité à tous les niveaux de l'entreprise, France Médias Monde a pu consolider en 2016 ses acquis, développer ses audiences et accompagner certains projets de développement structurants pour son avenir.

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

## A. OBJECTIFS DE CONSOLIDATION ET DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE PROGRAMMES DE RFI, FRANCE 24 ET MCD

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

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

Objectif du COM

---

- Les différentes antennes poursuivront leurs actions en matière d'éducation aux médias [...] et s'attacheront à lutter contre les préjugés et en faveur de la cohésion sociale.

Réalisations 2016

---

- ▶ En 2016, France Médias Monde s'est fortement mobilisée en matière d'Éducation aux Médias, notamment à l'occasion de la 27<sup>ème</sup> Semaine de la Presse et des Médias dans l'École en mars, organisé par le Ministère de l'Éducation nationale et le CLEMI (réseau Canopé). Les journalistes de RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya se sont rendus dans des établissements scolaires pour rencontrer des élèves et les sensibiliser aux enjeux de compréhension des médias. Le réseau de correspondants a également été mis à contribution dans certains établissements français de l'étranger, en partenariat avec l'AEFE.
- ▶ Dans le même temps, une nouvelle édition du programme « *Info ou Intox* » a été réalisé par France 24 en partenariat avec le CLEMI intitulé « *quand internet vous tend des pièges* ». Mis en ligne sur le site de France 24 et à disposition de tous les enseignants, il a vocation à sensibiliser les élèves à déjouer les théories du complot en apprenant à dissocier l'information de la manipulation sur les réseaux sociaux.
- ▶ Une convention-cadre de partenariat a été signé avec le Ministère de l'Éducation nationale et le réseau Canopé le 23 mars 2016 afin de mettre à profit l'expertise internationale des rédactions du groupe et la diversité des journalistes, souvent porteurs d'une double culture, pour aider les élèves en France et dans le réseau des établissements français de l'étranger, à mieux décrypter les médias audiovisuels, aiguïser leur esprit critique et se forger une opinion.
- ▶ Enfin, les médias de FMM s'attachent à lutter contre les préjugés et en faveur de la cohésion sociale comme en témoigne le lancement en 2016 de la nouvelle émission de France 24 en français « *Pas2Quartier* ». Déjà présent sur internet, ce nouveau programme, désormais adapté à l'antenne linéaire, vise à mieux comprendre le quotidien des zones dites 'sensibles' en France et changer l'image souvent négative véhiculée par certains médias sur ces quartiers. Ce programme est participatif dans la mesure où il s'appuie sur les images brutes tournées par les habitants de ces quartiers eux-mêmes.

## Objectif du COM

---

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

## Réalisations 2016

---

► **Développement du site *RFI Savoirs*** avec le lancement officiel en juin 2016 – Les réalisations sont détaillées dans la partie 1.B.4.

► **Les initiatives en matière d'apprentissage de la langue française se poursuivent en 2016.**

RFI dispose d'un réel savoir-faire en matière d'apprentissage du français par la radio et a continué en 2016 à produire des émissions bilingues de sensibilisation et d'apprentissage du français. On note cette année la production de **huit nouvelles versions bilingues** des séries « *Parlez-vous Paris* » en espagnol, portugais, persan et arabe et du feuilleton radiophonique pour s'initier au français, le « *Talisman brisé* », en haoussa, kinyarwanda, sésotho et malgache. La version français/malgache du « *Talisman brisé* » a été lancée en novembre dans le cadre du XVI<sup>ème</sup> Sommet de la Francophonie en partenariat avec l'Organisation internationale de la Francophonie et l'Alliance française de Madagascar.

La radio s'est également associée à la **Semaine de la langue française et de la francophonie** et à cette occasion, RFI a renouvelé pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive le jeu « **Speakons français** » (mars), qui invite les auditeurs et internautes du monde entier à trouver des équivalents aux expressions anglaises qui s'introduisent dans la langue française.

Le groupe s'est également associé à la deuxième **Journée de la langue française dans les médias audiovisuels**, initiée par le CSA.

## Objectif du COM

---

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

## Réalisations 2016

---

► Concernant l'engagement citoyen au travers du **portail d'information à destination des migrants** et le « **RFI Challenge App Afrique** », les réalisations sont détaillées dans la partie 1.B.4

► **FMM a signé un accord cadre avec l'UNESCO** en décembre 2016 portant sur la mise en œuvre de projets communs visant à renforcer l'information des publics sur les enjeux mondiaux relevant des grands domaines d'expertise de l'UNESCO, en particulier la liberté d'expression, l'éducation, le développement durable, la défense du patrimoine et la diversité culturelle, tout en mettant l'accent sur les jeunes et le public africain.

## Objectif du COM

---

■ **Les engagements européens de France Médias Monde**

## Réalisations 2016

---

► Tout au long de l'année, France 24 et RFI ont encore affirmé leur ancrage européen et l'expertise de leurs journalistes sur les questions européennes à travers des **nombreux rendez-vous dédiés**, tels sur RFI : « *Accents d'Europe* » et « *Carrefour de l'Europe* » et sur France 24 et RFI « *Ici l'Europe* » et « *L'Europe dans tous ses états* ».

► Dans le cadre de la campagne du référendum organisé par le gouvernement britannique sur le maintien ou non de la Grande Bretagne dans l'Union européenne, les médias de FMM ont réalisé une **programmation spéciale « Brexit »** en juin 2016.

► Une **importante délocalisation a également eu lieu à Bruxelles** en septembre 2016 avec un débat exceptionnel entre le Président de la Commission Européenne et le Président du Parlement Européen qui ont répondu aux questions de France 24 et de RFI.

## Objectif du COM

---

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

## Réalisations 2016

---

► **FMM a remis au CSA pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive les indicateurs qualitatifs et quantitatifs sur la représentation des femmes** et des hommes dans ses programmes, comme le prévoit la délibération relative au respect du droit des femmes adoptée le 4 février 2015.

Les données 2016 traduisent le **volontarisme** dont le groupe a fait preuve tout au long de l'année pour inviter des femmes sur ses différentes chaînes, avec le recours depuis plusieurs années déjà, à l'Annuaire des Expertes et la sensibilisation des services chargés de programmer les invités.

Ce volontarisme permet une progression des expertes invitées sur les deux chaînes (21% sur France 24 et 31% sur RFI), ainsi que pour les « autres intervenantes » en ce qui concerne RFI (37%). Cet effort et cette sensibilisation se heurtent toujours à la réalité de la société française qui dans certains domaines, reste encore peu paritaire. En dépit de cette donnée, France 24 réussit sur ce créneau spécifique une très belle performance, avec 30% de femmes politiques invitées sur son antenne.

► **L'engagement qualitatif du groupe s'exprime également à travers la diffusion d'émissions dédiées contribuant à la lutte contre les préjugés sexistes et les violences faites aux femmes.** « *Actuelles* » sur France 24 est entièrement consacrée à ces thématiques. « *Priorité Santé* » et « *7 Milliards de Voisins* » se sont davantage encore cette année intéressées à ces sujets. Au total, **les émissions dédiées ont plus que doublé entre 2015 et 2016**, passant de 66 à 134.

## Objectif du COM

---

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

## Réalisations 2016

---

► **En concertation avec le CSA, RFI a pris une série d'engagements en matière de diversité sur la base du volontariat.** Cela se traduit notamment par des engagements concernant trois émissions : « *Priorité Santé* », « *Sept Milliards de Voisins* » et « *En Sol Majeur* », qui doivent consacrer *a minima* trois émissions par an aux questions liées à la diversité, le handicap s'intégrant dans cette problématique plus large. Ces objectifs ont été largement dépassés avec de nombreuses émissions consacrées à ces thèmes en 2016. Tout au long de l'été, l'émission « *Le monde est à nous* » sur RFI a ouvert ses portes aux jeunes de l'association Passeport Avenir, issus de quartiers sensibles ou des milieux sociaux les moins privilégiés.

► **De manière plus globale, la diversité trouve également fortement sa place dans les grilles de France 24** avec l'émission « *Actuelles* » mais aussi les émissions culturelles : « *A l'Affiche* » et « *Paris des Arts* » et le lancement en 2016 de l'émission « *#Pas2Quartier* ».

**Quant à Monte Carlo Doualiya, la radio ouvre son antenne à des profils variés** composant la société française dans l'émission « *Réussites* ». Ses émissions musicales révèlent des musiciens de la scène française et des jeunes talents issus de l'immigration : « *Rap&Co* », « *Music Hour* ». Enfin, « *Carnets de voyages* » est le reflet de la diversité de la France à travers des rencontres insolites.

## Objectif du COM

---

- **L'accessibilité des programmes sera encore renforcée sur la période du présent COM.**

## Réalisations 2016

---

- ▶ Depuis juin 2015, France 24 en français propose **le sous-titrage en direct de ses journaux télévisés de 10h et 17h** à destination des personnes sourdes et malentendantes. Conformément aux objectifs du COM, le sous-titrage d'un 3<sup>ème</sup> journal télévisé est prévu pour le dernier trimestre 2017.
- ▶ Par ailleurs, les équipes éditoriales se sont mobilisées dans le traitement de l'actualité sur le thème du handicap à travers des émissions consacrées à la **journée anniversaire de la loi sur le handicap du 11 février 2005**, et une programmation spéciale a été réalisée sur les antennes de France 24 à l'occasion des **Jeux paralympiques de Rio** de septembre 2016. De nombreuses émissions sont spécifiquement dédiées aux thèmes du handicap (voir ci-avant).

## Objectif du COM

---

- **France Médias Monde a, enfin, pour ambition de poursuivre et renforcer sa vocation à découvrir et promouvoir des talents dans différents domaines.**

## Réalisations 2016

---

- ▶ France Médias Monde a poursuivi en 2016 sa **politique active de soutien aux talents** à travers le monde à travers l'organisation de nombreux Prix décernés tout au long de l'année :

- Pour la **musique**, le **Prix Découvertes RFI 2016** a été décerné en novembre à Soul Bang's, artiste guinéen.
- Pour le **théâtre**, le 3<sup>ème</sup> **Prix RFI Théâtre** a été décerné à Hakim Bah (Guinée) pour sa pièce « Convulsions » en septembre.
- Pour l'**écriture**, la 4<sup>ème</sup> édition du **Prix Stéphane Hessel de la jeune écriture francophone** a été remis conjointement par RFI et l'Alliance française à Léonce Jésus Emmanuel Dax (Côte d'Ivoire) et Arthur Ulrich Biloa (Cameroun) au Salon du Livre à Paris. Le thème retenu pour l'édition 2016 était « Le Vivre ensemble ».
- Pour le **sport**, le **Prix Marc Vivien Foë du meilleur joueur de football africain évoluant en Ligue1** a été remis en mai au milieu de terrain marocain de Lille, Sofiane Boufal.
- Pour le **soutien aux jeunes journalistes**, la **Bourse Charles Lescaut** a été remise à Hugo Lanoë de l'école publique de journalisme de Tours en juin. La **Bourse Ghislaine Dupont et Claude Verlon** en hommage aux deux reporters assassinés au Mali en novembre 2013 a, quant à elle, été organisée cette année à Cotonou et a récompensé en novembre Cécile Goudou, lauréate journaliste et Didier Guedou, lauréat technicien.
- Pour l'**humour**, RFI a renouvelé le **Prix RFI Talents du Rire** remis lors du Festival du Gondwana en décembre à Moussa Petit Sergent.

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

Objectif du COM

---

**La stratégie de multilinguisme, menée avec succès par France Médias Monde, permet d'aller au-delà de la famille francophone et de s'ouvrir toujours plus à de nouveaux auditoires en parlant leur langue dans une démarche de proximité.**

Réalisations 2016

---

### ► Les langues étrangères de RFI

Entre 2013 et 2016, l'ensemble des antennes en langues étrangères de RFI ont fait l'objet d'importantes réformes. Celles-ci ont permis à la fois la mise en place de nouvelles organisations du travail pour chaque rédaction ainsi qu'un repositionnement éditorial permettant d'enrichir chaque antenne en les adaptant toujours mieux aux zones de diffusion et aux usages d'écoute des populations concernées sur les supports adéquats.

Un objectif de ces réformes était de **stabiliser la production radio** (notamment suite à la baisse des effectifs après les plans de départs volontaires précédents), et aussi **de la redéployer dans sa dimension numérique** pour les environnements propres de RFI et aussi pour des environnements partenaires qui reprennent et étendent la diffusion des contenus de RFI en langues.

**En 2016, ce premier cycle de réformes des langues s'est terminé par la réforme de l'antenne en vietnamien (avril) et a produit au global son effet cumulé en année pleine avec des succès d'audience pour les antennes comme pour les environnements numériques.**

**Ainsi, l'ensemble des langues étrangères** génère en moyenne par mois sur les environnements numériques de RFI près de **4M de visites** (+4% vs 2015 et +86% vs 2012). Depuis le dernier trimestre 2016, les antennes en langue de RFI sont engagées dans une pratique régulière et autonome **d'analyse des données** (« stratégie data ») pour mieux réagir aux attentes des publics des différents supports : réseaux sociaux, plateformes de distribution ou de messagerie.

Parmi les principales réalisations des antennes en langue en 2016, on peut noter :

- ✓ L'audience de **RFI en khmer** au Cambodge a permis de développer une présence accrue sur les réseaux sociaux et notamment Facebook au Cambodge et dans les pays voisins, avec le seuil de 2 millions d'abonnés franchi en 2016 (et déjà 3 millions en 2017), en raison notamment du développement des diffusions de certains journaux en Facebook Live.
- ✓ L'audience de RFI en Europe s'est accrue de 200 000 auditeurs hebdomadaires avec l'augmentation de la notoriété de **RFI en russe**, selon une étude menée à Moscou et St Pétersbourg, qui sanctionne ainsi le partenariat avec les télévisions russes indépendantes Dojd et RBC-TV, et la diversification de productions de contenus sur les environnements numériques et les réseaux sociaux.
- ✓ La filiale de RFI en Roumanie, **RFI Romania**, a fêté ses 25 ans et a augmenté son bassin de population de 500 000 personnes en ouvrant deux nouvelles fréquences FM, à Sibiu et Timisoara, inaugurées en avril 2016.
- ✓ **RFI en chinois** a bénéficié en 2016 du partenariat de syndication conclu avec Apple Daily News fin juin 2015 qui a apporté 500 000 visites mensuelles supplémentaires par rapport au site. Arrêté en 2017, ce partenariat a été compensé par des accords de syndication avec le groupe de presse indépendant Mirror et le site Boxun installées tous deux aux Etats Unis. Un accord de reprise de contenus en chinois a également été passé avec le site de Radio Taiwan International, qui profite aussi à **RFI en vietnamien** avec la reprise d'une heure de programme hebdomadaire en vietnamien par RTI qui le diffuse en onde moyenne et courte en Asie.
- ✓ Une mission au Brésil a permis en novembre 2016 de passer une dizaine de nouveaux partenariats qui donneront leur pleine mesure en 2017 pour **RFI en Brésilien**.
- ✓ Les contenus de **RFI en persan** ont trouvé des publics supplémentaires grâce aux plateformes Gooya et Balatarin mais aussi en 2016 par la publication sur un compte du réseau de messagerie Telegram.
- ✓ Enfin, l'antenne **RFI en mandingue** lancée en octobre 2015 a fêté sa première année en 2016. Les bons résultats mesurés après le lancement ont été confirmés par une étude menée au premier semestre 2016 qui indique également une progression de l'audience, notamment dans la tranche de la mi-journée à Bamako (Mali) et Ouagadougou (Burkina Faso).

## ► MCD

Après avoir profondément réformé sa grille en 2013 et 2014, MCD, la radio universaliste en langue arabe, **consolide et pérennise ses rendez-vous d'information et magazines** lancés les années précédentes.

En dépit de son accessibilité parfois mise à mal dans certaines zones de conflit comme en Syrie, en Libye et en Irak, MCD parvient à maintenir son audience dans le monde arabe avec 7,3M de personnes et signe en 2016 la meilleure performance de son histoire avec plus de 1,7M de visites en moyenne par mois sur l'ensemble de ses environnements numériques (+26%).

## ► Le multilinguisme sur France 24

Les antennes anglophone et arabophone de France 24 ont consolidé leur identité et leur spécificité et pérennisé leurs moments forts, dans le prolongement de la stratégie d'assouplissement du parallélisme des antennes menée dans le cadre du précédent COM.

En outre, le succès de la stratégie de multilinguisme s'incarne à travers l'aboutissement de la réflexion engagée par France Médias Monde sur le **lancement d'une nouvelle version en langue espagnole** (voir ci-après).

Enfin, **la réflexion autour de la nouvelle capacité technique** permettant d'organiser des décrochages de contenus à destination de l'Afrique pour davantage de proximité est liée à la finalisation du chantier de la HD (Haute Définition) qui devrait aboutir début 2018.

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

Objectif du COM

---

**Le COM 2016-2020 aura pour objectif de pérenniser la richesse des grilles en consolidant les moyens des rédactions, dans le respect de la trajectoire financière du COM.**

Réalisations 2016

---

Conformément aux objectifs du nouveau COM, l'année 2016 a été marquée par la pérennisation de la richesse de l'offre éditoriale au travers de la consolidation des moyens des rédactions.

► Si le précédent COM a permis de profondément rénover les grilles des médias de France Médias Monde, **l'année 2016 a été marquée par le lancement de quelques programmes supplémentaires qui viennent se substituer à des programmes existants ou qui sont auto financés** (par exemple, « *Le Gros Mot de l'Eco* » sur France 24 ou de nouvelles chroniques sur RFI comme « *L'actualité Francophone* », « *Les preuves des faits* », « *Le goût du monde* » ...) et par **la refonte de certaines émissions** comme « *Mardi Politique* » ou « *Elément Terre* » dont le format et l'écriture ont été complètement revus.

► Outre ces changements à la marge dans les grilles, **la consolidation des moyens des rédactions a permis de couvrir une actualité internationale dense**, marquée en 2016 par la violence de nombreux attentats à travers le monde ainsi que les nombreuses crises de l'actualité que les médias ont largement couverts et sur lesquels leur réactivité fait figure de référence. En outre, les médias se sont mobilisés autour des **temps forts** de l'agenda international, au premier rang desquels les **élections américaines** (des primaires jusqu'au D-Day le 4 novembre) mais également à travers la couverture des **Jeux Olympiques** ou encore **le référendum sur le maintien de la Grande-Bretagne dans l'UE, etc.**

## 2. Développer de nouveaux contenus éditoriaux

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

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

**L'année 2016 a été consacrée aux travaux préparatoires en vue du lancement de France 24 en espagnol, prévu à l'automne 2017.**

► Conformément au mandat voté par les administrateurs lors du Conseil d'Administration du 6 juillet 2016, **la filiale de production « France Médias Monde Latina » a été créée sous la forme d'une société par actions simplifiées.** Cette première étape juridique a été mise en œuvre sans délai et sans coût, permettant d'anticiper sur le calendrier prévisionnel du lancement.

► **Un comité de pilotage a été mis en place en interne** afin d'affiner les contours du projet sur le plan éditorial mais aussi technique, juridique et financier. **Plusieurs missions ont eu lieu à Bogota** afin de prendre les contacts nécessaires.

Sur le plan technique & immobilier, **une mise en concurrence technique** a été initiée en fin d'année 2016 pour une prise de décision début 2017.

En matière de recrutement, ceux-ci se feront en très large majorité par la filiale délocalisée (seuls 6 ETP sont prévus à Paris).

► Dans la perspective du lancement de France 24 en espagnol, France Médias Monde a signé en octobre **un partenariat avec le service public audiovisuel mexicain** (Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano). L'entente entre les deux groupes prévoit la reprise, dès le 1<sup>er</sup> semestre 2017, de certains magazines traduits en espagnol de France 24 sur la première chaîne du SPR diffusée dans plus de 12 millions de foyers TV au Mexique sur la TNT et via les principaux opérateurs de bouquets de signaux TV et audio.

► **Des actions de communication en soutien au projet de chaîne en espagnol ont eu lieu tout au long de l'année.** France 24 et RFI ont ainsi été partenaires de la **Semaine de l'Amérique latine et des Caraïbes** qui s'est déroulée en France du 24 mai au 5 juin 2016. Pendant toute la semaine, les antennes de RFI en espagnol et en français se sont mobilisées autour de débats et reportages pour décrypter les liens très forts qui unissent la France et l'Amérique latine.

A cette occasion, **un comité de parrainage** a également été créé afin d'accompagner le lancement de France 24 en espagnol. Il réunit des personnalités issues des domaines culturel, scientifique, politique, universitaire, économique, sportif et diplomatique. Les parrains et marraines incarnent la relation privilégiée que la France entretient avec l'Amérique latine et ont été amenés tout au long de l'année à relayer leur soutien en faveur du projet de chaîne espagnol.

Parallèlement à cela, de nombreux **échanges institutionnels** ont été organisés pour maintenir la relation de proximité avec l'ensemble des soutiens qui se sont manifestés que ce soit les Ambassadeurs d'Amérique latine en France, les groupes d'amitié parlementaires ou encore les responsables en charge de ces zones sur le terrain en Amérique latine...

Enfin, **FMM a maximisé sa présence dans tous les événements ayant trait à l'Amérique latine** qui se sont déroulés en France et à ce titre, le groupe a conclu un partenariat avec l'exposition événement sur « le Mexique des Renaissances » au Grand Palais à Paris, où le groupe a organisé une visite privée ou le Festival des cinémas et cultures d'Amérique latine de Biarritz (26 septembre au 1<sup>er</sup> octobre 2016).

## □ Participer activement à franceinfo:

Objectif du COM

---

**France Médias Monde est associée à franceinfo, la nouvelle offre publique nationale d'information qui s'inscrit dans le cadre d'un projet fédérateur regroupant quatre partenaires de l'audiovisuel public (France Télévisions, Radio France, FMM et l'INA).**

Réalisations 2016

---

► Depuis son lancement le 1<sup>er</sup> septembre 2016, France 24 participe à la nouvelle offre publique nationale d'information, franceinfo: en collaboration avec France Télévisions, Radio France et l'INA.

En 2016, France 24 a fourni plus de 25% du volume horaire de diffusion sur 24 heures; ce qui fait d'elle un partenaire essentiel de la chaîne. Cette participation passe, pour l'essentiel, par la reprise du signal de France 24 en français la nuit, la production de modules spécifiquement conçus pour la chaîne nationale (3 « *Journaux du Monde* » quotidiens multidiffusés), 5 duplex quotidiens (et 4 le week-end), la reprise de modules hebdomadaires des « *Observateurs* » et de « *Ligne Directe* », la possibilité de reprise de l'antenne de France 24 en cas d'éditions spéciales internationales, ainsi que des passerelles en matière d'offres numériques.

Depuis mars 2017, la reprise du signal de nuit a été rallongée de minuit jusqu'à 6h30 (et certaines émissions, comme « *Focus* » peuvent également être reprises), ce qui porte la participation de France 24 à près de 30% du volume horaire de diffusion.

► La participation de France 24 à la chaîne publique nationale d'information s'inscrit dans le cadre de synergies au niveau du service public audiovisuel.

Les cahiers des charges de France Télévisions et de France Médias Monde ont ainsi été modifiés afin de fixer les conditions de mise à disposition de contenus entre les sociétés de l'audiovisuel public. Ainsi, l'article 42 prévoit que France 24 peut « *utiliser les éléments de programme mis à disposition par France Télévisions et définis d'un commun accord avec cette société, en citant les sources* ». L'article 43.1 indique que FMM « *met notamment à disposition de France Télévisions le signal de France 24 en langue française diffusé en métropole entre minuit et 6 heures en vue de sa reprise par la chaîne d'information en continu* ».

Les cahiers des charges prévoient également la mise en œuvre d'une convention bilatérale entre France Médias Monde et France Télévisions précisant les modalités d'échanges de prestations équivalentes entre les parties.

Ainsi, la convention signée le 29 juillet 2016 permet un dispositif équilibré sur le plan économique au travers d'échanges qui s'équilibrent par compensation. Le chiffre est neutre budgétairement pour FMM puisque les coûts de fabrication des contenus spécifiques produits pour la nouvelle chaîne sont financés par la mise à disposition désormais à titre gratuit des sujets d'information de France Télévisions.

Un enjeu reste la place de France 24 sur la plateforme numérique prévu dans le cadre de l'accord mais non mis en œuvre en 2016.

## B. OBJECTIFS EN MATIERE DE CONQUÊTE DU NUMÉRIQUE

### 1. Renforcer l'offre numérique existante

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

Les offres numériques des médias de France Médias Monde ont fait l'objet en 2016 d'évolutions spécifiques, tant pour les sites web fixes que mobiles ainsi que pour les applications :

► La refonte de l'ensemble des sites internet du groupe a été finalisée cette année **avec la sortie des nouveaux sites de RFI en anglais, en espagnol, en kiswahili et en mandingue** ainsi que des sites de **l'Académie FMM, de RFI Planète Radio et de RFI Instrumental** qui ont été complètement rénovés. Fin 2016, le site **RFI Musique** a également été lancé, permettant aux internautes de retrouver sur une seule adresse toute l'expertise musicale de RFI.

En outre, afin de renforcer les sites existants, un **poste de Responsable Editorial Multimédia (REM)** a été créé pour la partie arabophone de France 24.

► En 2016, **la mise à jour régulière des applications existantes s'est poursuivie** avec en premier lieu pour France 24, la refonte complète de **l'application iOS** (Apple). Outre le graphisme et l'ergonomie revisités, la nouvelle application comprend un fil d'information en continu, un lecteur YouTube (à la place du lecteur vidéo natif – dispositif également disponible sur Android/Google) et désormais, tous les contenus enrichis proposés par la rédaction de France 24 sont disponibles sur l'application.

**L'application RFI s'est également enrichie** avec la mise en place d'une section vidéo ainsi que la possibilité de choisir entre un flux audio ou vidéo au sein des émissions qui le proposent. En outre, les contenus en langue mandingue et en brésilien sont venus élargir l'offre de l'application de RFI.

► **Les processus de développement techniques sont optimisés** afin de faire évoluer les sites plus rapidement et de manière moins coûteuse au travers de l'adoption des méthodes agiles. Ainsi, la qualité des développements et les relations entre les parties prenantes des projets se sont améliorées tout au long de l'année 2016 avec la mise en place progressive de l'agilité. A titre d'exemple, les équipes de développement et d'exploitation travaillent désormais plus étroitement ensemble grâce à la mise en place d'un cadre de travail appelé "**DevOps**".

► En ce qui concerne **la refonte des outils d'édition** destinés aux journalistes, des ateliers ont eu lieu avec des représentants des rédactions afin d'entamer le remodelage des outils de gestion de contenu. Ce projet continue en 2017. Les méthodes agiles sont, à nouveau, appliquées afin d'impliquer tous les acteurs du projet. Les journalistes ont également été accompagnés sur des outils dédiés à la connaissance de leur audience (Parse.ly).

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

Objectif du COM

---

[...] La stratégie de France Médias Monde a consisté à privilégier l'exposition des contenus sur les environnements extérieurs, que ce soit les réseaux sociaux, les sites partenaires, les applications, Youtube, etc... Cette stratégie de diversification des canaux de diffusion a permis un fort accroissement des audiences numériques.

Réalisations 2016

---

La stratégie de France Médias Monde privilégie l'**exposition des contenus sur les environnements extérieurs**, que ce soit les réseaux sociaux, les sites partenaires, les applications, Youtube, etc...

En 2016, FMM a cherché à accroître l'exposition de ses contenus sur des environnements numériques partenaires, afin d'aller chercher les audiences, là où elles se trouvent.

► **Pour optimiser sa présence sur les réseaux sociaux** et autres plateformes de diffusion, FMM a, par exemple, développé en 2016 les « **Facebook Instant Articles (IA)** » pour les trois médias, dans toutes les langues.

Dans le cadre du partenariat avec la DNI (Digital News Initiative) de Google, le « **YouTube Embedded Player** » a été mis en place sur les sites et applications de France 24 dans les 3 langues et pour le direct de RFI en français. Le but est d'améliorer l'expérience utilisateur quel que soit son terminal.

De même, les articles de France 24, RFI et MCD **sont désormais développés au format AMP (Google)**, permettant d'afficher instantanément sur mobile les articles trouvés depuis le moteur de recherche Google. France 24 a collaboré avec Google pour faire partie des premiers éditeurs à être lancés sur le marché européen dans ce format.

Une évolution majeure a également consisté en 2016 à introduire de la **vidéo native sur Facebook** ouvrant ainsi la possibilité de diffuser en direct sur cette plateforme incontournable. RFI a été, en la matière, précurseur en proposant un premier direct sur Facebook le 4 avril avec la retransmission du concert du Prix Découvertes générant 116 000 vues.

► **Le développement des partenariats de syndication avec des médias et agrégateurs ou applications d'actualité** permet le déploiement de la notoriété des médias de France Médias Monde sur des plateformes établies.

Ainsi, **la stratégie de syndication s'est étendue à de nouvelles applications d'actualité** comme Google Kiosque (France 24 en arabe et MCD), Apple News (France 24 et RFI en anglais sur les marchés aux US, UK et Australie). **Des partenariats de syndication éditoriale** ont également été conclus avec d'autres médias internationaux, comme avec le site américain « The Daily Beast » à travers la reprise de l'émission de France 24 en anglais « *The World this week* », ou encore « The Guardian » (Nigeria) ainsi que des médias français comme l'illustre la syndication de vidéos de France 24 sur le site de Paris Match (Groupe Lagardère Active) depuis le mois de novembre 2016.

► Ainsi, le total des vidéos vues sur des plateformes externes (YouTube, Facebook, MSN, Yahoo...) s'élève en juillet 2016 à **57 millions de vues** (actualité marquée par l'attentat de Nice) et en novembre 2016 à **33 millions de vues** (actualité marquée par les élections présidentielles américaines).

**Les audiences sont en hausse pour les contenus de France Médias Monde sur les plateformes d'agrégateurs d'information** (« News App »). En 2016, on note 20 millions de pages vues sur nos contenus sur Flipboard et 14 millions de pages vues pour News Republic.

► **L'animation et la modération des réseaux sociaux** : La modération est prise en charge par un prestataire extérieur dont le champ d'action sera renforcé en 2017. Les postes en charge de l'animation sont également prévus pour 2017.

► **La stratégie de monétisation** : Les environnements numériques propriétaires de FMM sont commercialisés par la régie publicitaire FTPI et par des équipes internes. Alors même que FTPI a enregistré une baisse du chiffre d'affaires publicitaire sur les environnements numériques qui lui ont été confiés en commercialisation (France 24), FMM a continué de développer ses ressources issues de la monétisation des environnements numériques conformément aux objectifs stratégiques du COM. En 2016, FMM s'est associé à des acteurs nationaux et internationaux référents dans le secteur de la publicité digitale tels que Altice Médias Publicité ou Outbrain. De plus, le partenariat avec Youtube, déjà existant en 2015, s'est intensifié avec l'intégration de leur solution de lecteur vidéo et la monétisation de l'inventaire vidéo France 24 hors France. Ces partenariats ont ainsi contribué à la **croissance des revenus issus du numérique** (+ 7% entre 2015 et 2016). Le maintien et le développement de la relation avec des partenaires stratégiques, couplés à la stratégie d'acquisition, permettra en 2017 de poursuivre le développement de la monétisation.

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

Objectif du COM

---

**La stratégie numérique vise donc à systématiser et augmenter en volume les nouvelles formes d'écriture et leur mise en forme.**

Réalisations 2016

---

En 2016, la stratégie numérique s'est attachée à systématiser et augmenter en volume les **nouvelles formes d'écriture et leur mise en forme**.

#### ► Nouveaux formats

Une attention toute particulière a été portée en 2016 au développement de la vidéo mobile et des nouveaux formats mêlant le son, l'image, la vidéo et le texte. L'offre vidéo s'est ainsi enrichie de nouveaux formats comme, par exemple :

- ✓ La **production des « Journaux du Monde »** pour franceinfo sont un bon exemple de produits bi-média reposant sur les nouvelles écritures qui sont également mis en ligne sur nos environnements numériques.
- ✓ Le développement des **« instaflashes »** qui sont des résumés de l'actualité en quelques images et diffusés notamment sur Instagram;
- ✓ **Les vidéos courtes qui sont tournées avec un « smartphone »** qui bénéficient d'une meilleure visibilité sur les réseaux sociaux ;
- ✓ Les nouveaux formats vidéos courts comme le **« #CestQuoi »** sur RFI qui propose l'interview vidéo d'un invité, d'une durée de 30 secondes, publiée nativement sur Twitter puis publiée sur la chaîne YouTube de RFI ; ou encore le **« 90'' Politique »** réalisé par France 24 qui revient de manière courte et illustrée sur un sujet de politique française ;
- ✓ Les **« #Poster »** proposent le décryptage d'un point d'actualité expliqué en animation par France 24 et RFI.

Afin d'accompagner l'explosion de la consommation des vidéos en ligne, un **poste d' « éditeur vidéo »** a été créé en 2016.

#### ► Développements de la « radio visuelle »

A RFI, la diffusion des émissions en radio filmée a été améliorée au travers de la mise en place, mi-2016, d'une continuité vidéo disponible sur le site de RFI et sur sa chaîne YouTube. A cela s'ajoute le développement de podcasts vidéo d'extraits de la radio filmée. Les antennes en langues développent également des modules de radio filmée (« *El invitado* » une émission quotidienne de l'antenne en espagnol ou encore l'invité de "*Paris Live PM*" pour RFI en anglais). MCD se positionne dans une démarche d'innovation avec des expérimentations autour de PÉRISCOPE (l'application vidéo de Twitter) et le développement de vidéos viralisées sur les réseaux sociaux qui rencontrent un vrai succès.

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

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

#### ► RFI Savoirs

Mis en ligne en test fin 2015, le site RFI Savoirs a été lancé officiellement en juin 2016.

RFI Savoirs élargit l'apprentissage et l'enseignement du français aux savoirs en français, et valorise l'expertise de RFI dans les domaines de spécialité que sont les sciences, la santé, l'environnement, l'Histoire.

RFI Savoirs compte déjà plus de **200 000 visites par mois** et rassemble 560 000 abonnés sur Facebook et Twitter.

Tout au long de l'année 2016, RFI Savoirs a noué des partenariats avec des institutions de premier plan telles que le réseau CANOPE, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France, le CLEMI, le CNED, la Commission européenne, la Fondation Alliance française, l'INALCO, l'Institut français, l'IRD, l'IRIS, l'OIF, TV5MONDE, l'Institut Pasteur, le CNRS, etc.

#### ► Mashable, avec France 24

Le site Mashable avec France 24 a été lancé en mars 2016. Ce site en français, créé grâce au partenariat entre France 24 et Mashable, média anglophone de référence pour la génération connectée, a été développé avec le Fonds Google pour l'Innovation Numérique de la Presse – FINP qui a permis de financer le lancement du site et la première année d'exploitation.

**Les résultats d'audience sont tout à fait encourageants et en fort développement.** L'audience mensuelle est en croissance régulière depuis son lancement et en fin d'année, Mashable enregistrait plus de **1 million de visiteurs uniques par mois**.

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

#### ► « RFI Challenge App Afrique »

RFI a lancé en 2016 la 1<sup>ère</sup> édition du Prix « RFI Challenge App Afrique » qui a pour vocation de soutenir le développement de services numériques innovants qui facilitent l'accès à l'information et aux services de santé en Afrique. Grâce au soutien des partenaires du Prix, en particulier Microsoft, Facebook, Orange et Mozilla, le lauréat remporte une bourse de 15 000€ destinée au développement de son service numérique.

La première édition du « RFI Challenge App Afrique » a enregistré plus de 650 candidatures reçues de 21 pays d'Afrique francophone. La remise du Prix s'est déroulée à Dakar le 24 mai 2016 et a récompensé un jeune docteur et informaticien malien, pour son application « Bogou » qui permet aux médecins exerçant dans des zones reculées de demander à distance un avis à des spécialistes. Le lauréat et les finalistes étaient les invités de l'émission spéciale de « *Priorité Santé* » enregistrée en public à l'Institut français de Dakar.

Cette initiative se poursuit en 2017 autour de l'éducation des filles via le numérique.

#### ► « Les Observateurs s'engagent »

La plateforme collaborative de France 24 « *Les Observateurs* » a lancé en 2016 un nouveau projet participatif basé sur l'engagement citoyen dans le cadre des Objectifs du développement durable de l'Organisation des Nations Unies. Intitulé « *Les Observateurs s'engagent* », le principe de cette opération est de contribuer à l'information internationale en français et en anglais à travers des initiatives positives qui améliorent la vie des communautés, favorisent l'économie locale ou aident à

préserver la planète. Ce projet a permis ainsi à des citoyens engagés de raconter leurs histoires et leurs parcours au plus grand nombre grâce aux images qu'ils fournissent directement aux journalistes de France 24. Ces contributions amateurs sont ensuite vérifiées, mises en forme et diffusées dans une section dédiée du site des « *Observateurs* ». Grâce aux votes et aux partages sur les réseaux sociaux, les projets plébiscités par les internautes sont aussi déclinés chaque semaine dans l'émission « *Les Observateurs* » diffusée sur les trois antennes de France 24 ainsi que le programme mensuel « *Ligne Directe* ».

► **Travaux préparatoires en vue du lancement d'un portail d'information à destination des migrants**

Le projet d'un portail d'informations à destination des migrants repose sur une initiative portée par FMM en association avec la Deutsche Welle, et rejoints par l'ANSA, dont les rédactions suivent depuis de longs mois le phénomène migratoire aux portes de l'Europe.

En 2016, les trois groupes médias ont décidé d'unir leurs expertises et missions communes de services publics européens à vocation mondiale afin d'offrir aux populations migrantes une information fiable reposant sur la crédibilité de leurs médias. FMM et ses partenaires ont ainsi proposé un projet commun à l'Union européenne qui se concrétise dans un site mobile d'information trilingue baptisé *InfoMigrants*, participatif et décliné sur les réseaux sociaux. Ce projet a recueilli en 2016 le soutien financier de la Commission européenne afin de réaliser ce portail d'information. Le financement couvre le développement du portail et sa première année d'exploitation.

En lien avec la Deutsche Welle et l'ANSA, FMM s'est consacrée pendant le 2<sup>ème</sup> semestre 2016 à la mise en œuvre de ce projet (finalisation du projet éditorial, recrutement des personnels, développement technique, passage devant les instances...). Le site « *Infomigrants* » a été lancé en mars 2017.

## C. OBJECTIFS DE MUTUALISATIONS EDITORIALES

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

Tout au long de l'année 2016, des mutualisations éditoriales entre les trois médias ont été recherchées au service de l'enrichissement des antennes et dans le respect des identités de chaque média. Parmi les initiatives marquantes, on peut noter :

➤ **La préparation de France 24 en espagnol, en collaboration avec RFI**

La préparation du lancement de la chaîne en espagnol illustre parfaitement en 2016 la capacité de FMM à mener des projets d'entreprise ambitieux qui capitalisent sur les savoir-faire et les compétences du groupe : Ainsi, France 24 en espagnol est un projet France 24 qui bénéficie de l'expertise de RFI en espagnol, avec des projets d'émissions communes dans la future grille et des offres qui bénéficient mutuellement à la notoriété de l'autre.

➤ **Le lancement de « *Mardi Politique* », une émission conjointe sur RFI et France 24**

A partir de septembre 2016, l'émission hebdomadaire « *Mardi Politique* » est devenue une émission commune RFI et France 24. Diffusée conjointement sur les deux médias, elle propose tous les mardis un entretien avec une personnalité politique qui est interrogée en direct sur les grands sujets d'actualité, avec une large place accordée aux questions internationales et à la politique de la France dans le monde. L'émission est co-présentée par les journalistes de RFI et de France 24.

➤ **Les opérations spéciales communes : la Nuit américaine**

A l'occasion de l'élection présidentielle américaine le 8-9 novembre 2016, les chaînes de FMM se sont mobilisées pour offrir une couverture mondiale du scrutin en capitalisant sur leurs expertises mutuelles et sur l'implantation mondiale de leurs correspondants. Des éditions spéciales communes ont été réalisées sur RFI et France 24 en français et en anglais, et sur Monte Carlo Doualiya et France 24 en arabe.

➤ **Le développement des promotions croisées**

L'autopromotion se fait en transversalité entre les chaînes, chacune pouvant servir de caisse de résonance à l'autre. L'autopromotion peut porter sur les marques (exemples : spots radio et TV pour RFI Savoirs, promotion de MCD sur France 24 en arabe avec un spot institutionnel, promotion croisée de RFI et France 24 en anglais...) ou sur les contenus et les événements éditoriaux (exemples : annonce des interventions des journalistes de MCD sur France 24 en arabe, promotion d'un reportage de France 24 avec un spot radio sur RFI...).

Parallèlement aux promotions croisées, les lancements stratégiques, ainsi que les programmes et émissions font l'objet de relais éditoriaux entre les médias, permettant d'être les premiers relais de nos actions.

➤ **Les initiatives numériques**

La direction des environnements numériques est une direction transverse dont les ressources sont à la disposition de l'ensemble du groupe. Ainsi, les actions de marketing, d'autopromotion et d'innovation numérique sont systématiquement appréhendées pour les trois médias. Quelques exemples pour l'année 2016 :

- **un programme de formation et d'accompagnement à la vidéo mobile** a été mis en place pour les trois médias dans l'objectif de répondre à la problématique de la consommation de contenus vidéos sur le numérique et en particulier sur les mobiles et sur les réseaux sociaux, les formats vidéos étant particulièrement adaptés à la distribution sur ces environnements.
- **Des pages Facebook sont mutualisées entre RFI et France 24**, notamment sur les thématiques du sport et de la culture. La page commune Facebook consacrée au sport performe particulièrement bien avec 1M d'abonnés.
- **Des émissions communes et/ ou initiatives sont soutenues par des dispositifs numériques communs**, c'est le cas de l'émission politique de RFI et France 24 « *Mardi politique* » ou encore du Prix Marc Vivien Foe RFI-France 24.
- **L'outil Wochit**, plateforme de production testée par la Direction des Environnements Numériques, a été adopté par les équipes éditoriales web de RFI en français. Cet outil de production de contenu vidéo contribuera au développement et l'innovation dans les autres rédactions web du groupe en 2017.

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

## A. OBJECTIFS DE DISTRIBUTION – DIFFUSION

En 2016, FMM a poursuivi sa stratégie de développement international. Au 31 décembre 2016, la distribution de France 24 (toutes langues, diffusion 24/7) s'établit à **333 millions de foyers**, soit une progression nette de 18,2 millions de foyers par rapport à 2015.

RFI maintient sa présence internationale avec son réseau de **156 FM dans 59 pays**, une diffusion en ondes courtes et un réseau de **1294 radios partenaires**.

Concernant MCD qui dispose de 27 émetteurs FM dans 13 pays, de 8 radios partenaires et d'une diffusion par ondes moyennes et par satellites, la recherche de nouvelles fréquences s'est poursuivie en 2016 en Egypte et au Soudan, deux pays majeurs du monde arabe en termes de population. Cependant, l'enjeu majeur de 2016 a été de préserver le parc de fréquences et l'équilibre financier de la radio, le contexte économique ayant poussé de nombreux Etats à renchérir le coût des licences de diffusion.

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

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

L'année 2016 a fait l'objet d'un important travail de **renégociation des contrats de diffusion primaire** de France 24.

Le réseau de diffusion primaire satellite a ainsi été renouvelé par appel d'offres (HotBird, Astra 2, Arabsat, Nilesat, SES-5 Afrique), permettant à la fois de conforter la diffusion de France 24 dans le monde et de **planifier la migration en haute définition** sur ces satellites.

On note dès 2016 le lancement de **France 24 en anglais en HD sur AsiaSat 5** sur la zone Asie.

Enfin, l'accord de diffusion primaire en Amérique latine sur IS 21 pour les signaux en français et en anglais a été renouvelé. Un troisième signal, HD, portera l'offre de France 24 en espagnol à compter de septembre 2017.

## 2. L'Afrique

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

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

A fin 2016, la couverture globale déclarée par France 24 en Afrique subsaharienne s'établit à **16,4 millions de foyers**, répartis à parts égales entre l'Afrique francophone et l'Afrique non francophone.

Le satellite reste le réseau de diffusion majoritaire, mais **la TNT est désormais le 2<sup>e</sup> réseau de diffusion de France 24 en Afrique avec 3,4 millions de foyers, en hausse de 1 million par rapport à 2015.**

On notera, comme les années précédentes que ces chiffres doivent être considérés avec prudence, l'obtention de données sur le continent étant toujours aussi complexe.

Parmi les faits marquants en 2016:

- ✓ **En TNT :**
  - Le lancement de France 24 en anglais sur le l'offre TNT privée First Digital au **Ghana** en juillet 2016
  - Le lancement de France 24 en anglais sur la TNT publique **zambienne** en novembre 2016
- ✓ La signature de contrats avec plusieurs **câblo-opérateurs** au Cameroun, Congo Brazzaville et Gabon
- ✓ Quatre accords de **reprise partielle** de France 24 avec Nahoo TV (Ethiopie), R2TV (Nigeria), Record TV (Ouganda), ORTC (Comores)

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

► **RFI maintient sa présence en Afrique au travers de son réseau FM.** Ainsi, les conventions de diffusion de RFI en FM au Burkina Faso, Niger et Bénin ont été renouvelées en 2016.

Au **Cap-Vert**, RFI a finalisé ses discussions en vue de la réorganisation de son parc d'émetteurs, afin de réduire leur nombre en maintenant la présence des programmes de RFI en portugais à travers des accords de partenariat avec le réseau public.

On note également cette année **deux coupures de signal :**

Le signal de RFI, coupé en décembre 2015 au **Congo-Brazzaville** par les autorités, a repris en début d'année 2016.

Le signal de RFI est, en revanche, coupé à **Kinshasa** par les autorités congolaises depuis début novembre 2016. Celles-ci sont également à l'origine du brouillage constaté sur la bande côtière de Brazzaville, de l'autre côté du fleuve Congo. Les négociations en cours n'ont toujours pas permis d'aboutir à la reprise de la diffusion à Kinshasa ni à l'arrêt des opérations de brouillage sur Brazzaville.

► RFI développe son réseau de radios partenaires. Fin 2016, RFI compte **367 radios partenaires**, soit **83 radios supplémentaires** par rapport à 2015. Le plus gros réseau, en RDC, approche les 100 radios partenaires. Les radios partenaires se concentrent essentiellement **en Afrique de l'ouest**, notamment au Mali (58 radios partenaires), au Burkina Faso (48) et au Sénégal (33). En plus du français, de nombreuses radios de la région reprennent RFI en mandingue (63)

Les outils de communication avec ces radios partenaires ont été optimisés avec le déploiement de la nouvelle version d'**OrdSPACE**, dispositif qui permet aux radios de recevoir les programmes de RFI en différé par satellite (démarrage début 2016) et le lancement en juillet de la première édition d'**Hors Antenne, le magazine des radios partenaires de RFI en Afrique.**

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

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

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

Dans cette région du monde où la quasi-totalité des foyers reçoivent la télévision en clair par satellite, France 24 couvre la totalité – ou presque – du marché accessible (> 71 M de foyers). Cette situation justifie la stabilité de la couverture déclarée à fin 2016 par rapport à 2015. La chaîne est en effet diffusée sans cryptage sur les 3 satellites qui comptent (Nilesat, Arabsat et Hotbird), ainsi que sur les rares bouquets de télévision à péage. L'enjeu principal reste donc le développement de la notoriété et de l'audience, en particulier dans les pays du Golfe et au Proche-Orient où l'influence de la chaîne est moins importante qu'au Maghreb (positions à consolider).

Il faut néanmoins rester attentif aux évolutions du marché et saisir les nouvelles opportunités de distribution. A cet égard, France 24 a conclu fin 2016 **un accord avec la plateforme Bein**, basée au Qatar, qui couvre l'ensemble du monde arabe. Cette reprise accroît la visibilité de France 24 auprès des foyers CSP+.

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

La recherche de nouvelles fréquences s'est poursuivie en 2016 en Egypte et au Soudan, deux pays majeurs du monde arabe en termes de population.

Cependant, l'enjeu majeur de 2016 a été de préserver le parc de fréquences.

Dans ce contexte, 2016 a été marquée par :

- ✓ La **reconduction de la fréquence FM de MCD au Koweït** pour 3 ans et la mise en place d'une série de formations en direction des professionnels de la radio et de la télévision publique ;
- ✓ La **reconduction de la fréquence de MCD à Mascate** (Oman) pour 2 années supplémentaires ;
- ✓ Le passage en nom propre (celui de MCD) des fréquences en Palestine qui étaient précédemment opérées en partenariat avec l'université de Bir Zeit. Une délocalisation de plusieurs émissions de la chaîne a eu lieu à Ramallah, Bethléem et Jérusalem.

## 4. Les Amériques

### Un développement à travers France 24 en espagnol

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

► A fin 2016, la couverture de France 24 en Amérique latine & Caraïbes s'établit à **3,5 millions de foyers**, en hausse de 400 000 foyers par rapport à 2015, principalement due au lancement de la chaîne en version française par **Claro en Colombie**. Le principal diffuseur de France 24 en Amérique Latine est Clarin, câble-opérateur argentin, qui représente 1,7 millions de foyers (France 24 en français).

L'enjeu principal de 2017 consiste à préparer le lancement de la version espagnole et à signer le plus d'accords dans le plus grand nombre de pays possibles.

► A fin 2016, en Amérique du nord, France 24 revendique une couverture de **8,9 millions de foyers** en hausse de 220 000 foyers par rapport à 2015, due à une légère croissance du parc et à la signature de 3 nouveaux contrats de distribution : Mercer (Géorgie, Etats-Unis) avec 112 000 foyers, Ocean 7 (Mississippi, Etats-Unis) et Sogetel (Québec, Canada).

Aux Etats-Unis, le contrat avec MIND TV (Pennsylvanie), l'un des principaux diffuseurs de France (2,5 M de foyers abonnés), a été renouvelé.

Les enchères orchestrées par la FCC pour racheter les fréquences TNT sont toujours en cours ; la menace d'arrêt pesant sur la diffusion TNT de France 24 à San Francisco existe toujours sur 2017.

Au Canada, France 24 a obtenu en avril une licence de diffusion – *délivrée par la CRTC* - pour France 24 en langue arabe.

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

► **RFI maintient sa présence en FM en Amérique latine** : L'année 2016 a été marquée par le dépôt d'une demande de fréquence FM à Quito (Equateur), en coordination avec l'Alliance française locale (la réponse est attendue en 2017) et la renégociation de la fréquence FM à La Paz en coordination avec le Lycée franco-bolivien, fréquence qui est garantie pour 15 années supplémentaires.

► A fin 2016, **le nombre de radios partenaires de RFI sur le continent américain s'établit à 642** (638 pour RFI et 4 pour MCD), en progression de 14,6% par rapport à 2015.

► **Des discussions ont été entreprises pour la diffusion de RFI avec plusieurs opérateurs importants de TV à péage**: Millicom (Tigo) ; Olympusat (Etats-Unis) ; Dish ; Sky et Total Play (Mexique). Ces discussions pourraient aboutir en 2017.

On note également la signature d'un accord-cadre avec l'association des câble-opérateurs uruguayens CUTA pour la promotion des programmes de RFI auprès des bouquets membres.

## 5. L'Asie

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

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

Avec **8,3 millions de foyers supplémentaires** et une **couverture de 62,6 millions de foyers** en fin d'année, la région d'Asie-Pacifique enregistre une nouvelle croissance en 2016.

► **Concernant l'Inde**, en raison d'exigences financières déraisonnables (700 000/€ par an, soit + 233 % d'augmentation), **la diffusion de la chaîne a été arrêtée sur DD Free Dish**, l'opérateur public indien, qui permettait à France 24 de raccorder 31M de foyers (20M en direct et 11M via Dish TV). Malgré cet arrêt, d'importantes négociations ont toutefois permis de signer directement **un accord avec l'opérateur satellite Dish TV** et donc de conserver les 11M de foyers raccordés par cet opérateur.

A cela s'ajoute une **progression sur le câble indien** de 4,5 millions de foyers et un accord avec l'opérateur satellite **Tata Sky**, l'opérateur dominant auprès des CSP+ anglophones en Inde, qui a également apporté 4,5 millions de foyers supplémentaires.

► De façon générale, France 24 a consolidé ses positions sur la zone en réalisant une percée dans plusieurs autres pays majeurs d'Asie :

- **Indonésie** : renouvellement de l'accord de diffusion satellite avec l'opérateur leader (MNC Skyvision ; 2,4 millions d'abonnés)
- **Philippines** : accord avec l'opérateur leader du pays (Signal ; 300 000 abonnés à France 24)
- **Sri Lanka** : accord avec l'opérateur leader du pays (Dialog Telecom ; 500 000 abonnés)
- **Thaïlande** : couverture de 80% des foyers TV
  - o PSI (satellite) : 14 M de foyers. PSI devient l'un des plus gros diffuseurs de France 24
  - o AIS (OTT) : 1,3 M de foyers
- **Vietnam** : licence de diffusion pour la version anglaise (septembre 2016) et premiers accords dans le pays
  - o VNPT / MyTV : 1 M de foyers
  - o FPT : 500 000 foyers
- **Corée du Sud** : 1<sup>er</sup> accord de diffusion dans le pays (HCN, 10 000 foyers)

► **Chine**. Contrairement au Vietnam qui s'est ouvert aux chaînes étrangères et malgré les très nombreuses démarches engagées par France Médias Monde, la Chine reste un marché fermé.

► Par ailleurs, France 24 a signé un accord avec le « **Hong-Kong Institute of Education** », l'une des huit universités publiques hongkongaises.

## 6. L'Europe

### Le maintien des positions

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

Après une année 2015 marquée par des négociations difficiles (Proximus en Belgique et MEO au Portugal) et le déréférencement de France 24 sur l'offre IPTV de l'opérateur allemand Deutsche Telekom, 2016 a été une année de forte croissance avec **+ 9,3 M de foyers** sur la zone Europe pour France 24. L'Europe reste ainsi la première région de la chaîne en termes de distribution avec **170 millions de foyers** couverts.

► Avec un taux de pénétration supérieur à 78% - près de 85% en Europe de l'Ouest – les opportunités de conquête se font toutefois plus rares. Ainsi, une part importante de la croissance repose sur la croissance du parc des opérateurs distribuant déjà la chaîne. C'est le cas en **Russie** par exemple avec l'opérateur Tricolor (2,6 millions de foyers supplémentaires reçoivent France 24 grâce à la progression du parc de décodeurs compatibles avec la norme MPEG4) et l'opérateur ER Telecom, qui grâce à une extension de sa couverture permet à 400 000 foyers supplémentaires de recevoir France 24.

► Malgré la maturité du marché européen, France 24 a enregistré de beaux succès en conquête en 2016 :

- En **Roumanie** : accord avec Telekom Romania (satellite) : + 1,17 M de foyers (version anglaise)
- Aux **Pays-Bas** : accord avec Ziggo (câble) : + 1 M de foyers (version française)
- En **Russie** : accord avec Rostelecom (IPTV) : + 500 000 foyers (version française)
- En **Espagne** : accord avec Telecable (câble) : + 123 000 foyers (version française)
- En **Ukraine** : accord avec Digital Screens (OTT) : + 94 000 foyers (version anglaise)
- En **Turquie** : accord avec Turk Telecom (IPTV) : + 382 000 foyers (version française)

► A noter également que France 24 a réalisé des avancées en **Allemagne**. Ainsi, FMM a négocié en 2016 l'arrivée de France 24 sur la TNT connectée en Allemagne (offre hybride TNT-IP).

Toujours en Allemagne, FMM a signé deux accords de diffusion partielle avec :

- Anixe TV, de 2h à 6h du matin. Anixe TV est diffusée auprès des 30 millions de foyers allemands via les différents réseaux
- Une chaîne éphémère éditée par des acteurs privés, dédiée aux populations s'installant en Allemagne avec la mise à disposition de programmes en français et en arabe. Cette chaîne est également diffusée auprès des 30 millions de foyers allemands.

► Enfin, il convient de noter que les opérateurs européens proposent de plus en plus **d'applications TV** (diffusion OTT) en complément de leur offre principale, ouvrant de nouvelles perspectives de distribution. Ainsi, après avoir refusé de diffuser France 24 sur son réseau câblé pendant 10 ans, l'opérateur néerlandais Ziggo a accepté de référencer l'application France 24 en français sur sa plateforme.

Objectif du COM

---

#### ■ Le maintien des positions de RFI

Réalisations 2016

---

► **Concernant la diffusion en FM**, RFI a inauguré, en 2016, 2 nouvelles fréquences FM en Roumanie, à Sibiu et à Timisoara.

► Fin 2016, RFI compte **107 radios partenaires en Europe** (hors France), soit **14 radios supplémentaires** par rapport à 2015. Avec 60 radios partenaires, la Roumanie est le premier réseau.

## 7. La France

### Le renforcement de la présence ciblée des médias

Objectif du COM

---

#### ■ La présence de RFI, MCD et France 24 en France

Réalisations 2016

---

► En 2016, le Ministère de la Culture et de la communication a saisi le CSA d'une demande d'attribution à titre prioritaire du droit d'usage de la ressource radioélectrique dans le cadre de l'appel aux candidatures en RNT du 1<sup>er</sup> juin 2016.

Le Conseil a accordé à France Médias Monde **l'autorisation de diffuser RFI sur les allotissements locaux de Lille, Strasbourg et Lyon.**

► Outre sa diffusion en 24 heures sur la TNT en Ile de France, **France 24, apporte son savoir-faire et son expertise à la nouvelle offre nationale d'information du service public audiovisuel, *franceinfo***: diffusée sur le canal 27 de la TNT nationale depuis son lancement en septembre 2016. France 24 contribue à cette nouvelle offre en prenant l'antenne de minuit à 6h du matin (jusqu'à 6h30 depuis mars 2017) et en réalisant des modules spécifiques produits pour *franceinfo*: ainsi que des contenus pour l'offre numérique de la chaîne d'information.

## B. OBJECTIFS DE MARKETING - COMMUNICATION

Tout au long de l'année 2016, FMM a organisé des opérations de communication qui se déclinent en fonction des enjeux propres aux zones cibles du groupe :

Objectif du COM

---

### ■ Dans les zones de consolidation (Afrique, Monde arabe)

Réalisations 2016

---

► En Afrique, plusieurs opérations de communication ont été réalisées afin de maintenir la notoriété et l'audience des médias de FMM. Parmi les principales opérations 2016:

→ **La remise du «Prix RFI Challenge App Afrique » (Dakar, Sénégal – 24 mai)**

La 1<sup>ère</sup> édition du « RFI Challenge App Afrique » a été organisée à Dakar le 24 mai en présence de la PDG de FMM. Le lauréat et les finalistes étaient les invités de l'émission spéciale « *Priorité santé* » enregistrée en public à l'Institut français. Une conférence de presse a eu lieu le même jour, générant une large couverture de la presse sénégalaise, panafricaine et française. Une campagne publicitaire RFI- France 24 a également été réalisée en soutien à cette opération (1<sup>er</sup> mai-1<sup>er</sup> juin).

→ **3<sup>ème</sup> « Semaine française de Kinshasa » (Kinshasa, RDC- 30 mai)**

France 24 et RFI étaient partenaires de cette opération et ont délocalisé « *La Semaine de l'Eco* » (France 24) et « *Eco d'ici Eco d'ailleurs* » (RFI en partenariat avec Jeune Afrique) pour proposer un tour d'horizon de l'actualité économique du pays. Les médias ont reçu le Premier Ministre Matata Ponyo Mapon. Une conférence de presse a été organisée à Kinshasa le 30 mai devant toute la presse congolaise.

Une campagne de publicité a également été réalisée au mois de septembre.

→ **Opération de lancement de France 24 en Zambie (Lusaka, Zambie - 4 octobre)**

A l'occasion du lancement de France 24 en anglais sur la TNT zambienne, un point presse a été organisé à Lusaka en présence des responsables de la direction de la stratégie de FMM, suivie d'une opération de relations publiques à l'ambassade de France. Une campagne publicitaire a été réalisée sur la même période, du 15 septembre au 15 novembre, permettant la promotion de France 24 à Lusaka.

→ **Opération à l'occasion du XVI<sup>ème</sup> Sommet de la Francophonie à Madagascar (Antananarivo, Madagascar – novembre)**

Installés dans des studios au cœur du centre de conférence et au village de la Francophonie, RFI et France 24 se sont mobilisés pour offrir une couverture mondiale du XVI<sup>ème</sup> Sommet de la Francophonie en radio, télé, et sur leurs environnements numériques. En outre, à cette occasion, se sont réunis 50 jeunes blogueurs de la plateforme Mondoblog, initiée et encadrée par l'équipe « *L'Atelier des médias* » de RFI, en partenariat avec l'OIF. Pour la première fois, ces jeunes ont offert une large couverture numérique du Sommet de la Francophonie.

→ **Anniversaire 1 an de RFI en mandingue (octobre)**

Une campagne d'affichage ciblée a permis de faire la promotion de RFI en mandingue à Bamako (Mali), à Kankan (Guinée) et à Bobo-Dioulasso (Burkina Faso) du 15 septembre au 15 octobre.

Le 19 octobre, un an jour pour jour après son lancement de RFI en mandingue, la rédaction a délocalisé son antenne à Montreuil où vit la plus grande communauté malienne et « mandingophone » de France. Des émissions spéciales en direct ont été réalisées en partenariat avec l'Association des Femmes Maliennes et la Mairie de Montreuil.

→ **Communication publicitaire en Afrique**

Des campagnes publicitaires ont été menées à Abidjan en Côte d'Ivoire du 1<sup>er</sup> juin au 1<sup>er</sup> juillet et du 15 octobre au 15 novembre pour France 24 et RFI.

Plusieurs parutions presse dans des hebdomadaires nigériens ciblés de juillet à septembre ont permis de mettre en avant les programmes de l'antenne en haoussa de RFI.

► **Concernant le monde arabe**, une campagne web/réseaux sociaux a été déclinée en français et en arabe, au Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie) au mois de novembre 2016. En fin d'année, une campagne d'affichage a été menée pour MCD au Caire (Egypte).

■ Dans les zones de développement

Réalisations 2016

---

► **Sur la période, FMM a saisi différentes opportunités de communication pour accroître la notoriété et l'audience dans les zones de développement, notamment en Europe.**

→ **Lancement de deux nouveaux émetteurs FM pour RFI Roumanie (Sibiu et Timisoara, Roumanie, 15-19 avril)**

Une opération de communication a été organisée le 15 avril dans un édifice du centre-ville de Sibiu, en présence du directeur de la stratégie et du développement international et une opération a eu lieu le 19 avril dans un tramway en circulation dans la ville de Timisoara, en présence de la directrice de RFI.

→ **Opération France 24 à Bruxelles (Bruxelles, Belgique - 27 septembre)**

A l'occasion de la 300<sup>ème</sup> de son magazine «  *Ici l'Europe*  », France 24 a délocalisé son antenne le 27 septembre à Bruxelles, au cœur du quartier européen. Une série d'émissions a été consacrée à l'avenir de l'Union - dont un débat exclusif diffusé sur RFI et France 24 entre le Président de la Commission européenne et le Président du Parlement européen - et à l'actualité politique de la Belgique, mais aussi culturelle avec l'émission spéciale «  *Bruxelles des Arts*  ». Cette opération éditoriale a également servi de cadre à une journée de relations publiques permettant de rassembler de nombreux décideurs européens, des distributeurs et des journalistes et visant à affirmer notre positionnement dans le pays. Cette opération s'inscrit enfin dans le cadre du renouvellement de la diffusion de France 24 sur le principal opérateur belge Proximus alors même que la place de France 24 sur cet opérateur y était menacée. L'opération a enfin été soutenue par une campagne publicitaire dans la presse.

→ **Plusieurs parutions publicitaires dans le magazine de l'Eurostar** pour France 24 pendant le mois de décembre ont permis de consolider la notoriété de la chaîne sur cette cible /voyageurs CSP+

► **Des opérations de communication ciblées ont également été organisées en France à différentes occasions :**

→ **Campagne de publicité de RFI dans le métro parisien pour consolider la notoriété de la radio et de sa fréquence parisienne (Paris, juin)**

Du 20 au 26 juin, pendant l'Euro 2016, RFI s'est affichée dans le métro parisien (cible potentielle de 4,8 millions d'individus) à travers six visuels incarnant l'information internationale, mais aussi le sport et la musique, autour des deux accroches spécifiques «  *Ce qui se passe loin nous touche de près*  » pour les visuels information et «  *Vibrez en temps universel*  » pour les visuels sport et musique.

→ **Anniversaire des 10 ans de France 24 en France (Paris, France - 6 décembre)**

Outre une programmation spéciale, France 24 a organisé à l'occasion de ses 10 ans une soirée de relations publiques en présence d'invités politiques, culturels, experts et de l'interne.

France 24 a aussi rendu hommage à ses journalistes de terrain à travers une campagne publicitaire composée de photos de ses reporters en situation sur le terrain, affichée dans le métro parisien (5 au 11 décembre). Un spot conçu spécialement pour son anniversaire a également été diffusé dans 130 salles de cinéma parisiennes et sur les antennes de la chaîne (30 novembre au 11 décembre).

→ **Opérations de relations publiques à l'occasion de lancements stratégiques et/ ou d'événements éditoriaux**

Le lancement du site Mashable avec France 24 a fait l'objet d'une soirée de relations publiques au mois de mars. Cela a également été le cas pour le lancement stratégique de RFI Savoirs le 16 avril qui a été l'occasion d'une conférence de presse au sein de FMM permettant une large couverture médiatique. De même, la sortie du nouveau site RFI Musique a été soutenue par une soirée de lancement officiel le 24 novembre dans une salle de concert parisienne, adossée à une émission musicale spéciale sur l'antenne.

Les grands événements de la scène culturelle française sont l'occasion d'opérations à 360° intégrant un volet communication en complément du dispositif éditorial. C'est le cas, par exemple, au Festival d'Avignon où RFI organise des lectures en public de créations d'auteurs francophones du monde entier, lectures qui sont ensuite diffusées sur les antennes.

Enfin, FMM est partenaire de grandes expositions parisiennes et organise des événements de relations publiques autour de visites privées. C'est le cas des expositions au Grand Palais sur le photographe malien Seydou Keita au Grand Palais en avril et du «  *Mexique des renaissances*  » en octobre.

■ Dans les zones de conquête

Réalisations 2016

---

→ **Des actions de communication ont été mises en œuvre tout au long de l'année pour soutenir le lancement à venir de France 24 en espagnol.**

France Médias Monde a mené différentes actions auprès des interlocuteurs institutionnels avec un déjeuner de présentation organisé fin août avec les Ambassadeurs de France en Amérique latine et une présentation du projet devant la presse (correspondants de médias d'Amérique latine et journalistes français) à la Maison de l'Amérique latine le 27 septembre. En outre, RFI et France 24 ont été partenaires de nombreux événements ayant un lien avec l'Amérique latine (Semaine itinérante du Cinéma français en Argentine, Semaine de l'Amérique latine et des Caraïbes en France, Festival « Viva Mexico », Festival de Biarritz Amérique latine, l'Année croisée France-Colombie, l'exposition « Mexique 1900-1950 » au Grand Palais...).

→ **Communication ciblée à destination de l'Inde**

De décembre 2016 à février 2017, une campagne d'affichage France 24 a été organisée à Bombay et Delhi (Inde) dans le métro, sur les taxis, aéroports, bus... C'est la première grande campagne de communication déployée depuis le lancement de France 24 en Inde.

## C. OBJECTIF DE CONSTITUTION D'UN POLE D'EXPERTISE MÉDIA DANS LE DOMAINE DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

► L'année 2016 a été marquée par la **décision du Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International de rapprocher CFI de FMM**. L'objectif de l'Etat, à travers ce choix, est à l'instar de nos grands partenaires européens tels que la BBC et la Deutsche Welle, de mettre en place une organisation unique autour de leurs médias internationaux d'une part, et des institutions destinées à l'aide au développement des médias dans les pays émergents, d'autre part.

► Le Ministre des Affaires Etrangères a confié début juillet, une **mission d'appui** à une personnalité extérieure en vue d'analyser les conséquences juridiques, sociales, économiques et organisationnelles du rapprochement.

► **FMM a informé son Comité d'Entreprise** de cette décision de rapprochement à l'occasion de la séance du 22 juillet. Un point d'information formel à ce sujet a également été mis à l'ordre du jour du **Conseil d'Administration** du 13 octobre.

► Dès le 2<sup>ème</sup> semestre 2016, **les travaux préparatoires** à la construction du **plan d'affaires** de CFI sur la période 2017-2020 ont été initiés entre les équipes de FMM et CFI ainsi que les discussions sur la **structure juridique et le mode de gouvernance**.

► Après une étude des différentes solutions immobilières possibles, il a été décidé **d'installer CFI dans les locaux de FMM**. La prise à bail d'un nouvel espace de 1000m<sup>2</sup> à compter du 1<sup>er</sup> mars 2017 par FMM a été actée par son Conseil d'Administration du 13 octobre 2016 et fera l'objet d'une sous-location à CFI pour une surface de 800m<sup>2</sup>.

► Un avenant au contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 de FMM va être conclu avant la fin de l'année 2017 afin de préciser entre l'Etat et FMM l'absence de conséquences financières pour FMM de ce rapprochement, et la nouvelle gouvernance de CFI.

En conséquence, d'ici au 30 juin 2017, CFI devrait être détenu à hauteur de 100% par FMM. CFI conservera ses missions, son autonomie juridique et financière mais bénéficiera de synergies liées au rapprochement avec FMM.

Un contrat d'objectifs entre CFI et le MAEDI viendra au cours du deuxième semestre 2017 définir les axes stratégiques du développement de l'activité de CFI au regard de son rapprochement avec FMM et de l'évolution des orientations du MAEDI.

L'ensemble du processus de rapprochement entre CFI et FMM devrait être finalisé au 1<sup>er</sup> janvier 2018 au plus tard.

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

## A. OBJECTIFS DE GESTION

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

A France Médias Monde, les enjeux liés à la sécurité et la prévention sont au cœur des préoccupations de l'entreprise. Cet axe majeur s'est décliné autour des actions suivantes en 2016 :

Objectif du COM

---

#### ■ La sécurité sur les terrains à risques

Réalisations 2016

---

► **Les formations** se poursuivent et se développent, notamment celle portant sur « *l'Exercice du reportage en zone dangereuse* », dispensée par l'Académie qui a eu lieu à 7 reprises en 2016 permettant de former 63 salariés de FMM, dont 22 correspondants. De plus, un module complémentaire à cette formation portant sur « *l'Exercice du reportage dans un contexte d'ordre public dégradé* » a également été initié cette année et une réflexion est en cours sur le lancement d'une nouvelle formation sur la « *Maîtrise des systèmes d'information et de télécommunication OPS* ».

► En matière de procédures, un **manuel de gestion de crise lié à l'activité éditoriale** en zone dangereuse a été élaboré définissant la constitution d'une cellule de crise, le cas échéant.

► **Le dispositif d'accompagnement des missions sur le terrain** fonctionne de manière encore plus efficace grâce à l'organisation et aux procédures mises en place, permettant une lecture exhaustive des dépôts en zones à risques et encadrant précisément la préparation et l'arrimage pendant et après la mission.

► Les **audits sûreté au profit de correspondants réguliers** de nos chaînes se sont poursuivis avec la réalisation de deux missions, en République démocratique du Congo et en Irak.

► **Les équipements mis à disposition des équipes se sont également renforcés** (ensemble de protection - balistique, gaz, ordre public dégradé, moyens de géolocalisation et d'alerte, moyens de communication satellites...).

► En matière de sensibilisation et de communication, une **lettre d'information semestrielle** est désormais diffusée à l'ensemble du personnel, permettant d'aborder ces questions de sécurité sur le temps long.

■ **La sécurité du bâtiment et des systèmes d'information et de diffusion**

Réalisations 2016

---

Un an après l'annonce de l'état d'urgence sur le territoire national et face à une menace terroriste toujours présente, **France Médias Monde a poursuivi en 2016 ses investissements en matière de renforcement de la sécurité.**

► **Le dispositif de sécurité du bâtiment** a été renforcé et repose sur la prévention (présence visible d'une société de gardiennage et contrôle rigoureux des accès) et sur la détection (observation humaine et vidéosurveillance). Les modalités d'accès au bâtiment et aux parkings ont encore été renforcés avec un système de badgeage obligatoire, une procédure spécifique pour l'accueil des invités, un stationnement interdit aux entrées piétons pour un meilleur filtrage et une meilleure détection des menaces éventuelles, etc. Les comportements à adopter en cas d'attaque terroriste sur le bâtiment ont également été rappelés à tous à travers la diffusion de la fiche publiée par le Ministère de l'Intérieur, « *Réagir en cas d'attaque terroriste* ». France Médias Monde comme les autres grands médias nationaux entretient un dialogue régulier avec les services du Ministère de l'Intérieur.

► **Les efforts en matière de sécurité passent également par le renforcement des formations existantes.** Depuis le mois d'octobre 2016, les stages SST (Sauveteurs Secouristes du Travail) ont été élargis aux gestes de premiers secours en cas d'attaque. De plus, la formation « évacuation du bâtiment » qui est une formation obligatoire, a été élargie avec un module spécifique portant sur les réactions en cas d'attaque terroriste (confinement). Les premières sessions de cette formation élargie « évacuation-confinement » ont démarré mi-décembre et ont permis de former 172 collaborateurs.

► **Une attention toute particulière a été portée cette année à la sécurité des systèmes d'information et de diffusion**, dans un contexte où la menace est toujours plus élevée. Un plan d'action visant au renforcement de la sécurité des systèmes d'information et de diffusion, sur la base des recommandations de l'ANSSI, a été mis en œuvre avec des investissements portant sur la sécurisation du matériel et la création d'une structure de supervision permettant de gérer l'environnement de la sécurité informatique.

Les embauches prévues en 2016 dans le plan de sécurisation ont été réalisées : Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information, chef de projet sécurité pour les outils métiers, administrateur spécialisé en sécurisation des systèmes et réseaux.

France Médias Monde a poursuivi ses actions dans la logique collaborative initiée avec TV5Monde et dans laquelle France Télévisions l'a rejoint. Un appel d'offre commun a été engagé pour choisir un prestataire de « SOC » (Security Operations Center).

Enfin, la rénovation du réseau interne du siège d'Issy les Moulineaux a été poursuivie avec comme objectif le remplacement des cœurs de réseau (vieillissants) et la rationalisation des « pare feux » (firewalls).

► **Concernant le PCA et le PRA**, France Médias Monde ne disposant pas des budgets requis pour envisager la construction et l'exploitation d'une infrastructure secours « propriétaire », à l'image de ses infrastructures normales, il a été décidé de tirer parti des technologies d'informatique en nuage (« Cloud ») qui permettent d'envisager le développement de systèmes secours dans des conditions économiques intéressantes. Les maquettes de PRA dans le « cloud » ont conduit à déployer chez un prestataire (ARKENA / TDF), des plans de sauvegarde pour les antennes radios et télés. Ces antennes sont alimentées et pilotées par Internet. Elles sont disponibles en permanence et peuvent être utilisées par nos distributeurs en cas d'interruption du service normal.

Le plan de sauvegarde concerne également les environnements numériques et le dispositif en cours d'élaboration prend en compte notre capacité à continuer à les alimenter en cas de problème.

Les plans de sauvegarde seront complétés en 2017 par des plans de continuité des antennes (PCA). Ces derniers permettront de retrouver rapidement une capacité minimale à produire des informations fraîches, radio et télé, en cas d'incapacité durable du site de production principal.

En parallèle, des travaux sont poursuivis pour améliorer la résilience de l'entreprise face à différents types de catastrophes et sa capacité à reprendre le plus vite possible une activité normale (PPRI, PRA).

Enfin, des solutions de délocalisation alternatives ont été recherchées en lien avec des partenaires de l'audiovisuel public afin de mutualiser les moyens.

## 2. Optimiser la gestion des ressources humaines

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

► **Au global, à périmètre comparable, les charges de personnel ont augmenté en 2016 de 2,7 M€, passant de 135,6 M€ en 2015 à 138,2 M€ en 2016, soit une hausse de + 2,0 %.**

Cette évolution prend en compte :

- ✓ Les effets en année pleine de l'accord d'entreprise (y compris la variation de provision pour congés dont la baisse contribue au financement de l'accord) ;
- ✓ Les évolutions liées à l'activité et à l'organisation des directions, dont la participation de France 24 à la chaîne franceinfo, le lancement du site Mashable France et le renforcement de la cybersécurité ;
- ✓ Le glissement de la masse salariale dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO).

Ces facteurs sont en partie compensés par la baisse de la variation de provision pour jours de récupération et la non reconduction en 2016 de certains ajustements de méthodes de calcul préconisés ponctuellement par les commissaires aux comptes en 2015.

Par rapport au budget 2016 (après neutralisation des litiges et transactions), les charges de personnel réelles 2016 s'inscrivent en **légère hausse de + 0,7 M€** (138,2 M€ en réel 2016 versus 137,5 M€ en budget retraité) du fait principalement de :

- la participation de France 24 à la chaîne franceinfo: (non prévue à l'origine) pour 0,2 M€ ;
- un ajustement de méthode de calcul (10<sup>ème</sup> CP complémentaire) pour 0,3 M€ ;
- le décalage du calendrier des départs non remplacés générant une moindre économie de 0,2 M€ sur 2016.

► Comme prévu dans le COM, FMM va poursuivre la mise en œuvre de l'accord d'entreprise (droits d'auteurs, primes de nuit...) tout en résorbant les disparités salariales résiduelles à partir de 2017.

□ **La mise en œuvre de l'accord d'entreprise**

Réalisations 2016

---

**France Médias Monde a signé au 31 décembre 2015 un accord d'entreprise définissant un cadre social commun pour les salariés de l'entreprise.** Dans la continuité de ces négociations, la direction et les organisations syndicales représentatives se sont à nouveau réunies tout au long de l'année 2016 pour finaliser certaines annexes de l'accord ainsi que les modalités de transposition.

A fin décembre 2016, **un avenant à l'accord d'entreprise** a été signé concernant la **nomenclature et le positionnement des emplois**, la **reconnaissance de l'ancienneté**, et les **modalités de transposition** de l'ancien vers le nouveau système de rémunération.

Par ailleurs, **deux accords spécifiques** ont été signés sur :

- **La rémunération des droits d'auteurs des journalistes,**
- **La création d'un CET** (compte épargne temps) pour tous les salariés de France Médias Monde.

Ainsi, l'accord d'entreprise permet d'harmoniser le temps de travail, le système de rémunération de tous les salariés de France Médias Monde et de garantir le maintien ou l'amélioration de la situation salariale.

► **Concernant la finalisation des annexes**, le travail principal a consisté à terminer la nomenclature des emplois et leur positionnement dans la grille de rémunération cible. Les négociations menées en 2016 ont abouti à la signature d'un accord permettant leur mise en œuvre au sein du nouveau système de gestion SIRH déployé dès le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

► **Les accords de transposition sur la rémunération et la durée du temps de travail** ont nécessité, dans un premier temps, un travail de préparation de grande ampleur puis des négociations, impliquant un important effort de pédagogie et d'explication. Il convient de noter que, conformément à la loi, le principe de l'avantage individuel acquis implique que chaque salarié doit se déterminer pour ou contre l'application à sa propre situation du nouveau système.

Ces accords se sont traduits ensuite par la mise en œuvre d'un chantier très lourd consistant à **établir des avenants individuels au contrat de travail de chaque salarié prenant en compte les avantages individuels acquis** de chacun, liés notamment à l'activité et aux éléments variables de paie (fin de la semaine ramenée, remplacement des heures de nuit par des forfaits, baisse des taux des heures supplémentaires...).

- **Pour RFI et MCD, l'augmentation de la durée du temps de travail et la hausse des salaires :**

Des courriers individuels ont été envoyés au printemps 2016 aux salariés de RFI et de MCD pour leur présenter leur situation individuelle au regard du temps de travail dans le nouveau système.

La nouvelle planification intégrant le nouveau nombre de jours de travail ne sera opérationnelle qu'en 2017. En effet, le changement de SIRH, réalisé au cours de l'année 2016, a été déployé en 2017. A cette occasion les systèmes d'EVP (éléments variables de paie) de RFI et MCD seront modifiés conformément à l'accord qui a été signé.

- **Pour France 24, la baisse du temps de travail :**

Certaines mesures relatives à la baisse du temps de travail chez France 24, ont déjà été mises en place dès 2014 avec notamment l'octroi de la 2<sup>ème</sup> semaine fractionnable. Concernant les allègements des vacances les plus pénibles figurant dans l'accord d'harmonisation, le calendrier prévisionnel de mise en œuvre a été légèrement décalé. Les premières mesures concernant les vacances des personnels travaillant en matinales sont intervenues en juin au travers de l'octroi d'un certain nombre de jours de récupération. Plus globalement, les nouveaux plannings pour l'ensemble des vacances présentant un caractère de pénibilité sont en cours de définition et seront présentés aux instances représentatives du personnel au cours du premier semestre 2017.

► **Concernant la création d'un compte d'épargne temps** : Antérieurement à la signature du nouvel accord d'entreprise, les salariés de RFI et de MCD bénéficiaient d'accords de mise en place d'un compte épargne temps datant respectivement du 2 février 2000 et du 31 mars 2000. Ces accords mis en cause par la fusion juridique des différentes entités composant l'entreprise au 13 février 2012 ont été prolongés jusqu'au 31 décembre 2016. A l'issue des négociations, il a été conclu un accord de mise en place d'un nouveau compte épargne temps pour tous les salariés de France Médias Monde.

□ **Le développement des outils de gestion des ressources humaines**

Réalisations 2016

---

► **La mise en place d'un système de planification commun**

Dès 2015, France Médias Monde a engagé une refonte des processus de planification qui doit permettre d'adapter au mieux les potentiels aux besoins des antennes. Cela signifie que les salariés devront prévoir et faire connaître leurs souhaits de congés six mois à l'avance dans un premier temps, l'objectif final étant d'arriver à planifier les absences d'au moins une semaine sur une période d'un an. **Dans ce cadre, France Médias Monde a déployé en 2016 un outil de planification de l'activité et des personnels au sein des rédactions et de la direction technique de FMM.** Cet outil a été adapté afin de lui permettre de communiquer avec le nouveau système de paie, permettant ainsi le suivi des éléments variables de paie (EVP) ainsi que toute la gestion des présences/absences des collaborateurs. Il devra intégrer en 2017 les nouveaux plannings en cours de définition au sein de la rédaction de France 24. Ce dispositif, complété par la fin de l'usage du report systématique des congés non pris en 2017, devrait permettre de réduire significativement la variation de provision des congés payés.

► **Le développement d'un nouveau système d'information ressources humaines (SIRH)**

L'année 2016 a été marquée par la préparation de la migration des différents outils de ressources humaines pré-existants vers un outil unique harmonisé prenant notamment en compte le nouveau système salarial de l'accord d'entreprise. Ce nouvel outil a été déployé en janvier 2017 et est encore en cours de stabilisation.

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

→ Les objectifs relatifs aux engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et en matière de diversité sur les antennes de FMM sont traités dans la partie 1 (pages 5-7).

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

Réalisations 2016

---

► L'exigence de parité est au cœur des préoccupations du groupe. Cela s'exprime à travers la place des femmes au sein de l'entreprise avec un **comité exécutif paritaire** (8 femmes, 8 hommes) et un **Conseil d'Administration qui comporte une quasi parité** avec 7 femmes sur 15 membres.

Les femmes sont également bien représentées dans l'**encadrement journalistique** dont elles représentent 44% des effectifs (voir indicateur n°8).

► Une **politique volontariste est conduite en matière de réduction des écarts salariaux** avec une volonté réelle de remédier aux disparités lors des augmentations annuelles. Il existe un écart de rémunération de 7 à 8%, explicable par la surreprésentation des hommes dans la tranche de plus forte ancienneté.

53 % des mesures salariales en 2016 concernent les femmes alors qu'elles ne représentent que 50% des effectifs (voir indicateur n°8). Ce pourcentage traduit la volonté de rattraper le décalage salarial.

Il est intéressant de noter que l'expert-comptable du Comité d'Entreprise a été mandaté en 2016 pour une **analyse complémentaire des disparités de rémunérations** au sein de FMM. L'expertise conclut que les femmes ne sont pas en moyenne moins bien rémunérées que les hommes. L'étude ne conclut pas sur l'égalité d'accès aux métiers de FMM.

■ **Le handicap**

Réalisations 2016

---

L'année 2016 a été marquée par de nombreuses avancées dans le domaine de l'emploi et de l'intégration des travailleurs handicapés coordonnées par le "référént handicap", nommé en 2015.

► France Médias Monde a d'abord mené, en début d'année, un **audit interne en collaboration avec un cabinet spécialisé (DFD Consulting)**. Un comité de pilotage pluri disciplinaire (RH, médecin du travail, communication, chefs de service, journalistes, services généraux...) s'est réuni à plusieurs reprises afin de définir un plan d'actions prioritaires. Les résultats du diagnostic ont été présentés au Comité de pilotage, à l'AGEFIPH, à la direction générale, aux instances représentatives du personnel et à tous les collaborateurs qui avaient participé volontairement à l'audit.

► **La politique handicap de France Médias Monde a été formalisée autour de 5 grands axes :**

- **Recrutement et intégration** : FMM souhaite ouvrir davantage ses recrutements aux personnes en situation de handicap en leur donnant accès à tout type de postes et de contrats. Par ailleurs, l'intégration d'un travailleur handicapé fait l'objet d'une attention particulière. France Médias Monde est signataire de la charte du CSA en faveur de l'insertion et de la formation des personnes handicapées depuis 2013 et a recruté 2 journalistes pigistes par ce biais cette année.
- **Maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap** : Au quotidien, les équipes de la Direction des Ressources Humaines, en lien avec le médecin du travail et les services du SAMETH (Service d'Aide au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés), accompagnent les collaborateurs en situation de handicap pour adapter et rendre accessible les postes, aménager les conditions de travail et proposer des formations. L'entreprise peut aussi, lorsque le collaborateur le souhaite, l'accompagner dans sa démarche de reconnaissance de qualité de travailleur handicapé (RQTH), afin de lui permettre d'obtenir une meilleure qualité de vie au travail.

- **Accueil des stagiaires et alternants en situation de handicap** : Dans ce cadre, les relations avec les écoles et associations œuvrant pour l'insertion des personnes en situation de handicap sont développées. Pour la première année, France Médias Monde rejoint le dispositif « Objectif Emploi » qui permet à des étudiants en situation de handicap de bénéficier d'un parrain professionnel. En 2016, dix parrains volontaires se sont engagés dans l'aventure et ils ont, pour la plupart, bénéficié d'une formation à l'accompagnement et l'insertion des personnes en situation de handicap dans le monde du travail.
- **Formation et Sensibilisation** : Différentes actions de sensibilisation et de communication sont menées à destination de l'ensemble des collaborateurs afin de démystifier le handicap, déconstruire les stéréotypes et faire évoluer les représentations du handicap au travail. Des ateliers participatifs et ludiques sur les maladies invalidantes et les troubles DYS (handicaps invisibles) ont été proposés aux collaborateurs lors de la Semaine Européenne de l'Emploi des Personnes Handicapées ainsi qu'un questionnaire en ligne "Quel collègue êtes-vous?" sur le handicap (novembre).
- **Soutien du milieu adapté et protégé et de l'emploi indirect** : Un dernier objectif concerne le développement du recours à la sous-traitance avec les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) et les Entreprises Adaptées (EA). FMM amorce une démarche d'achats responsables avec déjà plusieurs exemples de prestations sous-traitées comme des plateau-repas préparés par un ESAT ou la commande de fournitures.

Pour mémoire, en matière d'accessibilité des programmes, le sous-titrage d'un 3<sup>ème</sup> journal télévisé est prévu pour le dernier trimestre 2017, conformément aux objectifs du COM.

► **L'objectif est l'ouverture en 2017 d'une négociation d'un accord handicap** permettant l'agrément de la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) des Hauts de Seine pour une période de 3 ans. Le nouvel accord d'entreprise, signé en 2015, permet d'ores et déjà d'appliquer plusieurs dispositions relatives au maintien dans l'emploi des salariés handicapés.

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

##### Réalisations 2016

---

Dans le prolongement des actions déjà menées en 2015, France Médias Monde s'engage en matière d'égalité des chances au travers de partenariats :

- **FMM a renouvelé et renforcé son partenariat avec l'association « Passeport Avenir »** permettant aux salariés de FMM de parrainer pendant une année des jeunes issus de milieux défavorisés. En 2016, 22 tuteurs se sont engagés dans le programme Passeport Avenir.
- **FMM a également initié un nouveau partenariat avec « Objectif Emploi »** sur l'accompagnement d'étudiants en situation de handicap (cf ci-dessus)
- **De manière plus globale, France Médias Monde favorise l'insertion des jeunes**, des contrats d'apprentissage ainsi que des contrats de professionnalisation. Au 31 décembre 2016, on compte 42 alternants, dont 21 en contrats de professionnalisation et 21 en contrats d'apprentissage.

En 2016, **les embauches des plus de 45 ans représentent 17,2 %** soit 11 sur 64 intégrations.

#### ■ La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)

##### Réalisations 2016

---

FMM a publié pour la deuxième année consécutive son rapport sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) qui récapitule l'ensemble des actions menées par l'entreprise en matière sociale, sociale et environnementale. Après revue et validation par un OTI (Organisme Tiers Indépendant), ce rapport a été présenté au Conseil d'Administration de FMM du 25 avril 2017, en même temps que les comptes annuels et le rapport de gestion pour l'année 2016.

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

Objectif du COM

---

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

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

Réalisations 2016

---

► L'année 2016 est marquée par une augmentation des amortissements suite aux importants investissements réalisés sur la période 2014-2015 pour migrer en haute définition les équipements de production et de diffusion TV. Ainsi, la dotation aux amortissements (liée aux investissements autofinancés) est passée de 5,4M€ en 2015 à 6,5M€ en 2016, soit + 19,5%.

**Dans le cadre du respect de ses équilibres financiers, FMM a ainsi poursuivi en 2016 la reconstitution de sa capacité d'autofinancement pour atteindre aujourd'hui un niveau conforme aux besoins de financement récurrents de ses investissements.**

## B. OBJECTIFS D'ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES

### 1. Maîtriser les charges

Objectif du COM

---

**Dans le prolongement du précédent COM, l'entreprise s'engage dans une démarche d'amélioration continue des outils et des process de gestion et [...] et de transparence en matière de suivi financier.**

Réalisations 2016

---

► Au 31 décembre 2016, **330 marchés ont été traités tous marchés confondus** (à savoir, soumis ou non à une procédure d'appel d'offres) dont 46 marchés ont été soumis à l'approbation de la Commission des Marchés de France Médias Monde, détaillés comme suit :

- La mise en place de **28 appels d'offres formalisés** (dont 11 avenants)
- 18 contrats (dont un avenant) supérieurs à 170 000 € passés de gré à gré, dans le respect des règles de la commande publique, soit parce qu'il s'agit de contrats internationaux, soit parce qu'ils ne sont pas concernés par la procédure d'appel d'offres de par leurs objets ou leurs natures.

Par ailleurs, **23 commissions des marchés** ont été organisées.

► Fin 2016, **un audit des achats et marchés a été réalisé** par la direction des affaires juridiques et le pôle audit et contrôle interne. Les premiers résultats de cet audit permettant d'identifier les marchés qui n'auraient pas fait l'objet d'une mise en concurrence satisfaisante ont été présentés au comité d'audit du 26 janvier 2017.

► Conformément aux engagements pris dans le COM, **FMM va encore développer son expertise en matière de marchés publics** et son processus d'achat, à travers le renforcement et la professionnalisation de la fonction (**recrutement pour la création d'une cellule achat prévu en 2017**).

► Par ailleurs, un **guide des achats** et un **règlement intérieur de la commission des marchés** réactualisés, précisant notamment les dispositions applicables aux marchés inférieurs aux seuils d'appel d'offres européens, ont été finalisés et seront présentés au Conseil d'Administration de FMM en 2017.

► **Tout au long de l'année 2016, FMM a communiqué à ses autorités de tutelle et à ses instances de gouvernance (Comité d'audit et Conseil d'administration) toutes les informations, notamment financières**, dans un souci de transparence, leur permettant de mener leurs travaux le plus exhaustivement possible. Cela a été notamment le cas :

- des travaux ayant permis de finaliser le nouveau COM 2016-2020
- de la clôture des comptes 2015 présentée au comité d'audit du 7 avril et au CA du 20 avril 2016
- des révisions budgétaires 2016 présentées lors des comités d'audit des 6 octobre et 8 décembre 2016 et des CA des 13 octobre et 15 décembre 2016
- du budget 2017 présenté lors du comité d'audit du 8 décembre et du CA du 15 décembre 2016

Parallèlement, FMM a conduit pour le comité d'audit un certain nombre de travaux: audit sur les processus et organisation du service paie, audit sur les achats, actualisation des plans d'actions des enjeux et risques majeurs de la cartographie des risques, etc.

► Enfin, dans le cadre de la clôture des comptes 2016, **une présentation des produits et charges par nature est faite**. Elle complète la présentation analytique par destinations de dépenses. L'approche par nature de dépenses sera étendue en 2017 dans le cadre notamment de la présentation du budget suivant les deux axes d'analyse (par destination et par nature).

## 2. Développer les ressources propres

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

Hors subventions des bailleurs de fonds internationaux (qui n'entrent pas dans le périmètre de suivi des ressources propres du COM), les ressources propres de France Médias Monde s'élèvent à 8,24M€ en 2016 versus 7,93M€ en 2015. Elles prennent en compte :

► **Des recettes publicitaires (nettes de commission de régie) de 3,92 M€, en augmentation de + 0,13 M€ (+ 3,4%) par rapport à 2015**, l'amélioration des recettes publicitaires de RFI faisant plus que compenser la non-atteinte des objectifs liée à la commercialisation des espaces publicitaires de France 24, qui est assurée par France Télévisions Publicité :

- Alors même que ses audiences ne cessent d'augmenter (+8% entre 2015 et 2016 pour le linéaire), **la régie publicitaire de France 24, France Télévisions Publicité international**, a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires publicitaire net chaîne (c'est-à-dire après déduction de la commission de régie) de 2,20 M€, en baisse de - 0,15 M€ (- 6,4 %) par rapport à 2015. Cette évolution est due à la baisse conjointe du chiffre d'affaires publicitaire réalisé sur les environnements numériques (qui passe de 0,56 M€ en 2015 à 0,47 M€ en 2016) et du chiffre d'affaires publicitaire sur l'espace classique et le parrainage (qui passe de 1,79 M€ en 2015 à 1,73 M€ en 2016). Sur l'espace classique, la baisse de chiffre d'affaires à l'étranger sur le décrochage Afrique et les antennes anglophone et arabophone (- 0,28 M€ au total) a pu être réduite grâce aux bonnes performances sur l'antenne francophone, y compris le signal France (+ 0,22 M€) ;
- **RFI** a réalisé une excellente année 2016 avec un chiffre d'affaires publicitaire de 1,67 M€, en hausse de + 0,33 M€ par rapport à 2015, soit + 24,6 %. Cette progression très exceptionnelle représente un record de chiffre d'affaires pour RFI, notamment grâce à une très forte progression du parrainage et à des contrats très importants signés avec des annonceurs institutionnels (Plan Sénégal Emergent par exemple) ;  
A noter que la modification du cahier des charges autorisant l'accès à la publicité de marque pour RFI prévue au COM de FMM n'a pas été faite en 2016. Une telle modification pourrait permettre à France Médias Monde d'atteindre ses objectifs.
- **MCD** a vu en 2016 son chiffre d'affaires publicitaire baisser, celui-ci passant de 0,11 M€ en 2015 à 0,05 M€ en 2016. Il est à noter que le potentiel de chiffre d'affaires publicitaire reste très limité et très aléatoire pour la radio arabophone, le marché pan-arabe, Afrique du Nord, Moyen Orient n'existant quasiment pas.

► **Une augmentation des autres ressources propres qui passent de 4,14M€ en 2015 à 4,31 M€ en 2016, soit une hausse de 0,17 M€ (hors subventions européennes)**. Cette hausse est principalement due aux facteurs suivants :

- Croissance des accords de partenariats et de syndication de contenus qui constituent un bon levier de monétisation (+ 0,18 M€) ;
- Progression de la vente de services sur le continent africain grâce notamment à de nouveaux partenariats avec les opérateurs téléphoniques (+ 0,16 M€).
- Augmentation des recettes issues de la commercialisation des éditions musicales et hausse des recettes SACEM pour + 0,11 M€ ;

Ces éléments favorables ont permis de compenser la baisse de - 0,28 M€ du chiffre d'affaires réalisé par l'Académie sur les prestations de formation payantes (après une année 2015 exceptionnelle liée à un important contrat d'assistance à la création d'une chaîne d'information en continu à l'étranger représentant 50 % du chiffre d'affaires total de l'Académie en 2015).

**A noter que FMM a obtenu une subvention de 2,2 M€** en toute fin d'année 2016 (avec un versement prévu sur 2017) pour financer la nouvelle offre info migrants qui sera lancée par FMM en partenariat avec Deutsche Welle et l'ANSA au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2017.

## C. OBJECTIFS DE COOPÉRATIONS AU SEIN DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

Objectif du COM

---

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

Réalisations 2016

---

► Tout au long de l'année 2016, FMM a renforcé la coopération et favorisé les synergies entre les sociétés de l'audiovisuel public, avec en premier lieu le **lancement de la nouvelle offre d'information nationale en partenariat avec France Télévisions, Radio France et l'INA** (voir détails en partie 1.B).

► Les travaux préparatoires en vue du **rapprochement de FMM avec CFI** participent également de cette démarche de coopération renforcée au sein des acteurs publics (voir détails en partie 2.C)

► **Des discussions ont eu lieu entre FMM et l'INA en 2016** portant sur les réutilisations par France 24 des programmes d'actualité de France Télévisions intégrant des archives de l'INA. Un accord a été finalisé en 2017. L'archivage des programmes de France 24 est un chantier en cours de négociations entre FMM et l'INA.

► **Concernant TV5 Monde**, dans le prolongement de l'accord signé en 2014, les collaborations se sont déclinées dans les trois champs de coopération suivants :

**La distribution** : Les équipes respectives échangent directement sur les dossiers et décisions d'opérateurs qui peuvent concerner les deux sociétés. Par ailleurs, les deux sociétés peuvent être amenées à confronter leurs informations réciproques pour en valider la fiabilité, ou, comme plus récemment en Inde, mutualiser leurs efforts quand des différends interviennent localement chez les actionnaires des sociétés qui représentent et portent les licences de TV5Monde et FMM. La concertation est accrue, de même, dans le cas de réglementations locales qui pourraient venir entraver le développement des deux sociétés comme en Russie.

- **L'éditorial** : La production des magazines d'information hebdomadaires « *Internationales* » et « *Afrique Presse* », communes à TV5Monde et RFI, s'est poursuivie. La directrice de la chaîne Afrique de TV5MONDE, Denise Epoté propose chaque semaine une chronique sur RFI intitulée « *L'Afrique en marche, les têtes d'affiche de Denise Epoté* » qui revient sur les innovations à retenir sur le continent africain et dresse le portrait de celles et ceux qui les incarnent.

De plus, les directions de production se consultent régulièrement pour étudier de possibles mutualisations de moyens de production pour couvrir des événements (exemple : entretien avec le Président François Hollande à l'occasion de la COP22. Enfin, le site internet « *Terriennes* », consacré à la condition des femmes dans le monde, fait l'objet d'un partenariat spécifique avec le site internet de MCD.

**Les études** : En 2015, TV5Monde et FMM ont décidé de fusionner les études Africascope et Maghreboscope. Cette décision s'est matérialisée dans le cadre d'un appel d'offres commun, auquel a été étroitement associée la régie publicitaire France Télévisions Publicité. Cette synergie a été poursuivie en 2016.

**Les assurances** : En 2016, TV5Monde et FMM ont passé un appel d'offres pour la souscription de leurs assurances.

► Comme évoqué précédemment, **les mutualisations techniques** notamment en matière de sécurité sont recherchées. Ainsi, un appel d'offre commun avec France Télévisions a été lancé en 2016 pour choisir un prestataire de « **SOC** » (Security Operations Center), dans une logique collaborative. De plus, un appel d'offre commun a été lancé avec TV5Monde et France Télévisions en 2016 pour choisir un CDN (Content Delivery Network).

---

# ANNEXES

---

# COMPTE DE RESULTAT 2016

(montants en millions d'euros)	A		B		(B) - (A)	
	2015 REEL	2015 REEL retraité*	2016 COM	2016 COM retraité*	2016 REEL	Evolution R 2015 - R 2016 M€ % fav/(défav)
<b>PRODUITS</b>	252,4	<b>250,7</b>	254,6	253,2	<b>253,0</b>	<b>2,3 0,9%</b>
<b>Dotations publiques</b>	242,0	<b>242,0</b>	244,0	244,0	<b>244,0</b>	2,0 0,8%
Subvention	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Contribution à l'audiovisuel public	242,0	242,0	244,0	244,0	244,0	2,0
<b>Ressources propres</b>	8,7	<b>8,7</b>	9,2	9,2	<b>8,9</b>	0,2 2,6%
Publicité / parrainage	3,8	3,8	4,3	4,3	3,9	0,1 3,4%
Diversification et autres ressources propres	4,9	4,9	4,9	4,9	5,0	0,1 2,0%
<b>Autres produits d'exploitation (reprises subv invest) <sup>(1)</sup></b>	1,7	<b>0,0</b>	1,4	0,0	<b>0,0</b>	0,0
<b>CHARGES</b>	(252,8)	<b>(251,1)</b>	(254,6)	(253,2)	<b>(252,7)</b>	<b>(1,6) 0,6%</b>
<b>Coût des grilles de programmes <sup>(1)</sup></b>	(170,6)	<b>(169,8)</b>	(174,7)	(174,5)	<b>(174,8)</b>	(5,0) 2,9%
Rédactions <sup>(3)</sup>	(113,2)	(112,8)	(115,5)	(116,3)	(116,4)	(3,6) 3,2%
- RFI <sup>(3)</sup>	(50,9)	(50,5)	(52,0)	(52,6)	(52,8)	(2,3) 4,5%
- France 24 <sup>(3)</sup>	(55,1)	(55,1)	(56,0)	(56,3)	(56,5)	(1,3) 2,4%
- MCD <sup>(3)</sup>	(7,2)	(7,2)	(7,4)	(7,4)	(7,2)	0,0 -0,6%
Coûts Techniques (DTSI) <sup>(1) (3)</sup>	(57,4)	(57,0)	(59,2)	(58,2)	(58,4)	(1,4) 2,5%
<b>Développement nouvelle offre en espagnol</b>	0,0	<b>0,0</b>	0,0	0,0	<b>0,0</b>	0,0 NA
<b>Environnements numériques</b>	(8,1)	<b>(8,0)</b>	(8,5)	(8,1)	<b>(7,5)</b>	0,5 -6,5%
<b>Frais de diffusion / distribution (coûts directs)</b>	(26,3)	<b>(26,3)</b>	(26,9)	(26,9)	<b>(26,5)</b>	(0,1) 0,5%
<b>Communication / marketing <sup>(2)</sup></b>	0,0	<b>(3,7)</b>	(3,3)	(3,4)	<b>(3,4)</b>	0,3 -9,1%
<b>Directions communes et moyens généraux <sup>(1) (2)</sup></b>	(47,8)	<b>(43,3)</b>	(41,1)	(40,3)	<b>(40,6)</b>	2,7 -6,2%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	(0,5)	<b>(0,45)</b>	0,0	0,0	<b>0,23</b>	0,7
<b>AUTRES RESULTATS</b>	0,5	<b>0,48</b>	0,0	0,0	<b>(0,18)</b>	(0,7)
<b>RESULTAT NET</b>	0,0	<b>0,03</b>	0,0	0,0	<b>0,05</b>	0,0
<b>DOTATION AMORTISSEMENTS (autofinancés) <sup>(2)</sup></b>	(5,4)	<b>(5,4)</b>	(6,9)	(6,7)	<b>(6,5)</b>	(1,1) 19,5%

## ■ Précisions méthodologiques

### 1. Précisions méthodologiques portant sur les retraitements

'(\*) Retraitements effectués par rapport au réalisé 2015 présenté au CA du 20 avril 2016 et par rapport au budget 2016 initial présenté au CA du 15 décembre 2015 (ceci afin d'être en ligne avec la nouvelle présentation adopté dans le COM 2016 - 2020) :

Les retraitements en question sont les suivants :

(1) les reprises de subvention d'investissement ne figurent plus en produits, mais en diminution des amortissements qu'elle vient couvrir, tant en ce qui concerne la DTSI pour la partie technique (inclus dans le coût des grilles) que les moyens communs pour la partie bâtiment ;

(2) le budget de la direction de la communication/marketing, qui était regroupé avec les autres directions communes dans le budget 2016 présenté au CA du 15.12.15 et le réalisé 2015 présenté au CA du 20.04.16, est désormais individualisé sur une ligne distincte pour bien mettre en exergue un des axes de développements du COM 2016-2020 lié à l'augmentation des actions de communication/marketing.

(3) la répartition sur les différentes directions (principalement les rédactions et la DTSI) de l'enveloppe budgétaire d'harmonisation sociale non affectée a été revue dans le budget 2016 retraité pour tenir compte d'une répartition plus conforme à la réalité. En effet, dans le budget 2016 initial, la répartition du coût de l'enveloppe d'harmonisation sociale a été faite sur la base d'une clef de répartition forfaitaire (basée sur la répartition de la masse salariale globale par direction) alors qu'une partie des coûts étaient déjà directement imputés sur certaines rédactions. Afin de comparer le réalisé 2016 avec le budget 2016 sur des bases comparables, il convient donc de retraiter en conséquence cette répartition par rapport au budget 2016 initial, le budget global 2016 restant bien sûr inchangé.

### 2. Précisions méthodologiques en terme de périmètre d'activité du compte de résultat analytique :

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

■ Projets de développement dont les financements ne sont pas assurés par la CAP (ex redevance) : C'est le cas du site Mashable France (lancé en mars 2017) et du portail consacré aux migrants (lancé au premier trimestre 2017). Les dépenses de ces projets non nécessairement pérennes ainsi que leur financement ne sont pas décomposés ligne par ligne dans le compte de résultat analytique mais n'impactent pas le résultat de FMM. En effet, les charges en question viennent en déduction des ressources spécifiques finançant ces projets à due concurrence (fond Google pour les 18 premiers mois d'exploitation du site Mashable France puis recettes publicitaires dédiées, subvention européenne pour le financement des coûts de lancement et d'une année d'exploitation du portail Migrants).

## Commentaires du compte de résultat analytique 2016

**Sur le plan financier, France Médias Monde a réalisé en 2016, et ceci pour la cinquième année consécutive, un résultat net à l'équilibre** conformément au budget et à la reprévision de résultat présentés respectivement aux conseils d'administration des 15 décembre 2015 et 13 octobre 2016.

Au total, avec une augmentation de la Contribution à l'Audiovisuel Public (CAP) de + 0,8 % (celle-ci passant de 242,0 M€ en 2015 à 244,0 M€ HT en 2016) et grâce au maintien des économies de charges liées à la disparition de la taxe sur les salaires (3,2 M€) et à l'allègement des charges sociales dans le cadre du pacte de compétitivité (0,5 M€) ainsi qu'à la poursuite des efforts d'économies et de productivité à tous les niveaux de l'entreprise, France Médias Monde a pu consolider en 2016 ses acquis, développer ses audiences et accompagner certains projets de développement structurants pour son avenir.

Le **compte de résultat analytique 2016** de France Médias Monde se présente comme suit :

► **Les produits d'exploitation de France Médias Monde s'élèvent à 252,9 M€, en augmentation de 2,3 M€ par rapport à 2015 (soit + 0,9 %).**

Cette augmentation est due :

- à la hausse des **ressources publiques** allouées à France Médias Monde en 2016, qui s'élèvent à 244,0 M€, en progression de 2,0 M€ (+ 0,8 %) par rapport à 2015,
- à l'augmentation des **ressources propres** de France Médias Monde qui s'élèvent à 8,9 M€, en augmentation de 0,2 M€ par rapport à 2015, soit + 2,6 %, dont :
  - ✓ Des recettes publicitaires de 3,9 M€, en augmentation de + 0,1 M€ par rapport à 2015, l'amélioration des recettes publicitaires de RFI (+ 0,3 M€) faisant plus que compenser la contre-performance de la régie publicitaire France Télévisions Publicité dans la commercialisation des espaces publicitaires de France 24 (- 0,2 M€) ;
  - ✓ Une augmentation des autres ressources propres qui passent de 4,9 M€ en 2015 à 5,0 M€ en 2016, soit une hausse de 0,1 M€ liée à la croissance des accords de partenariats et de syndication de contenus, à l'augmentation des recettes issues de la commercialisation des éditions musicales et à la progression des ventes de services sur le continent africain (nouveaux partenariats avec les opérateurs téléphoniques). Ces éléments favorables ont permis de compenser la baisse du chiffre d'affaires réalisé par l'Académie sur les prestations de formation payantes (après une année 2015 exceptionnelle liée à un important contrat d'assistance à la création d'une chaîne d'information en continu à l'étranger) et la légère diminution des projets internes financés par les bailleurs internationaux. Pour autant, l'année 2016 a été marquée par l'obtention de financements hors CAP qui ont permis de financer des projets spécifiques comme c'est le cas pour Mashable avec le Fonds Google (versement sur 2016) ou encore le projet de portail Infomigrants dont le lancement a été acté début 2017 avec une subvention européenne finançant les coûts.

► **En 2016, les charges d'exploitation s'élèvent à 252,7 M€, en augmentation de 1,6 M€ par rapport à 2015, soit +0,6%.**

Les principaux facteurs d'évolution entre 2015 et 2016 sont les suivants :

- une augmentation du **coût des grilles de programmes** de 5,0 M€ (+ 2,9 %) prenant en compte :
  - l'effet en année pleine de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise par rapport à une année 2015 où un certain nombre de mesures n'était pas encore en place ainsi que les variations de provision pour congés impactant chaque direction ;
  - l'évolution de l'activité des rédactions : effet année pleine du lancement du mandingue et renforcement des rédactions en langues notamment sur les environnements numériques pour RFI, augmentation des opérations spéciales (couverture notamment des élections présidentielles américaines et des Jeux Olympiques) et lancement de la nouvelle émission « Pas2Quartier » pour France 24, etc ;  
La participation de France 24 à Franceinfo ne génère pas de coût supplémentaire, les apports de France 24 à Franceinfo étant financés par redéploiement de l'économie liée à la mise à disposition désormais gratuite des sujets d'information de France Télévisions.
  - le développement par les différentes antennes de nouveaux contenus éditoriaux adaptés aux différents environnements numériques (les rédactions numériques restant intégrées au sein de chaque antenne) ainsi que le lancement des sites Mashable France (cf ci-dessous), RFI Savoirs et la refonte du site RFI Musique ;

- Concernant la direction technique (DTSI), l'augmentation des coûts sur l'année 2016 prend principalement en compte la forte augmentation des amortissements (suite aux importants investissements réalisés pour migrer en HD tous les équipements de production et diffusion TV) et le renforcement de la cyber-sécurité ;
- Le glissement inéluctable de la masse salariale pour toutes les rédactions et la direction technique dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire, les charges de personnel représentant pour les seules rédactions plus de 70 % de leur coût.

A périmètre strictement comparable (c'est-à-dire hors effet en année pleine de l'accord d'entreprise), le coût des grilles de programmes augmente de + 1,8 %.

- La baisse des charges consacrées aux **environnements numériques**, tant par rapport au budget 2016 que par rapport à 2015 (- 6,5 %), est due aux effets de la réorganisation de la direction des nouveaux médias (suite au départ pour FTV de son précédent directeur), aux économies générées dans le cadre du changement de prestataire pour l'hébergement des sites de FMM ainsi qu'au décalage de certains projets de développements. Parallèlement, la direction des environnements numériques a poursuivi le développement de nouveaux sites et applications au service de France 24, RFI, et MCD et accessibles sur tous les nouveaux supports de diffusion. Enfin, France Médias Monde a lancé début 2016, en partenariat avec le site américain Mashable, un site commun en français afin de toucher de nouveaux publics prioritaires, notamment la jeune génération des 18 – 30 ans qui constitue une cible de public à conquérir dès maintenant par nos médias. Les frais de mise en œuvre et les coûts de la première année d'exploitation de ce site sont financés par le fonds Google, donc ne pèsent pas sur les financements publics ;
- Une stabilisation des **coûts de distribution et de diffusion** avec notamment la poursuite en 2016 du développement de la diffusion de France 24 en TNT dans certains pays d'Afrique, le renforcement de la distribution de la chaîne en Asie et l'accroissement de sa présence en Europe de manière ciblée, tous ces développements ayant pu être financés grâce aux économies réalisées dans le cadre de la renégociation de certains contrats de distribution ;
- A l'instar des années précédentes, les frais généraux de FMM continuent de diminuer en 2016. Ils s'inscrivent ainsi en baisse de 2,7 M€ par rapport à 2015 (- 6,2 %). Cette évolution prend notamment en compte la suppression de la taxe sur les salaires en 2016 suite au financement intégral de FMM par des ressources assujetties à la TVA à partir de 2015 dans le cadre du remplacement, au sein de la dotation publique totale reçue de l'Etat par FMM, de la part de subvention publique par la contribution à l'audiovisuel public (CAP – ex redevance). Cet effet favorable est en partie compensé par l'augmentation des coûts d'accompagnement du nouveau SIRH (qui explique également le léger dépassement des frais généraux par rapport au budget 2016 retraité) et l'indexation des loyers.

# INDICATEURS

## **INDICATEUR N°1**

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

## **INDICATEUR N°2**

Lancement France 24 espagnol

## **INDICATEUR N°3**

Évolution des contacts

## **INDICATEUR N°4**

Évolution des performances numériques

## **INDICATEUR N°5**

Distribution de France 24 sur la TNT en Afrique

## **INDICATEUR N°6**

Bascule de France 24 en Haute Définition

## **INDICATEUR N°7**

Évolution des charges de personnel

## **INDICATEUR N°8**

Parité et égalité femmes-hommes

## **INDICATEUR N°9**

Évolution des ressources propres

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

**Remarque préliminaire:** Comme indiqué dans le COM, les changements méthodologiques intervenus en 2016 sur l'étude Africascope ne permettent pas de comparer les niveaux de notoriété entre 2015 et 2016. Voir plus de précisions dans le commentaire du présent indicateur

	2015 REALISÉ	2016 REALISÉ	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
<b>1.1 Suivi de la notoriété totale</b>							
<b>NOTORIETE POUR FRANCE24</b>							
<b>ZONE AFRIQUE</b>							
étude TNS- Africascope							
• Notoriété grand public - en %	89%	83%					hausse ou stabilité vs la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope
• Notoriété cadres et dirigeants - en %	98%	99%					hausse ou stabilité vs la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope
<b>ZONE MAGHREB</b>							
étude TNS- Maghreboscope							
• Notoriété grand public - en %	58%	60%					hausse ou stabilité vs n-1
• Notoriété cadres et dirigeants - en %	95%	93%					hausse ou stabilité vs n-1
<b>ZONE EUROPE</b>							
étude Affluent							
• Notoriété cadres et dirigeants - en %	30%	31%					hausse ou stabilité vs n-1
<b>INDICATEUR DE SUM</b>							
L'étude IPSOS mesure pour France 24 des pays du Proche et Moyen-Orient différents chaque année. Il s'agit donc d'un indicateur de suivi mais sans objectif cible sur la durée du COM dans la mesure où les périmètres de base ne sont pas comparables d'une année sur l'autre.							
<b>ZONE PROCHE ET MOYEN ORIENT</b>							
étude IPSOS							
• Notoriété grand public - en %		17%					

<b>NOTORIETE POUR RFI</b>							
<b>ZONE AFRIQUE</b>							
étude Africascope -cible grand public (15 ans et+)							
• Notoriété grand public- en %	96%	90%					hausse ou stabilité vs la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope
• Notoriété cadres et dirigeants - en %	100%	99%					hausse ou stabilité vs la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope

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

	2015 REALISÉ	2016 REALISÉ	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
<b>APPRECIATION POUR FRANCE24</b>							
<b>ZONE AFRIQUE</b>							
étude Africascope - cible cadres & dirigeants							
• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne France 24	n.a	85%					maintien d'un niveau équivalent à la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope
<b>ZONE MAGHREB</b>							
étude Maghreboscope -cibles cadres & dirigeants							
• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne France 24	n.a	77%					maintien d'un niveau équivalent à la moyenne obtenue en 2016
<b>APPRECIATION POUR RFI</b>							
<b>ZONE AFRIQUE</b>							
étude Africascope -cible grand public (15 ans et+)							
• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne RFI	n.a	74%					maintien d'un niveau équivalent à la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope

<b>APPRECIATION POUR MCD</b>							
<b>INDICATEUR DE SUM</b>							
L'étude IPSOS mesure pour MCD des pays du Proche et Moyen-Orient différents chaque année. Il s'agit donc d'un indicateur de suivi mais sans objectif cible sur la durée du COM dans la mesure où les périmètres de base ne sont pas comparables d'une année sur l'autre.							
<b>ZONE PROCHE ET MOYEN ORIENT</b>							
étude Ipsos							
• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne MCD	n.a	64%					

## COMMENTAIRES DE L'INDICATEUR N°1

---

### ■ Indicateur 1.1 – Evolution de la notoriété totale

Les niveaux de notoriété globale de RFI et de France 24 sont maintenus à des niveaux très élevés sur les zones cibles.

Toutefois, on constate de légères baisses de la notoriété sur la zone Afrique.

Cet indicateur de notoriété est particulièrement sensible aux **évolutions méthodologiques**.

Ainsi, l'étude Africascope a fait l'objet de plusieurs évolutions méthodologiques entre 2015 et 2016 :

- En termes de réalisation des interviews : le terrain était précédemment réalisé à raison de 2 à 3 semaines consécutives une fois par an. Les interviews sont aujourd'hui étalées dans le temps à raison d'une semaine de terrain par mois durant 6 mois (avril-mai-juin et septembre-octobre-novembre).

- Le recueil des réponses se fait aujourd'hui sur tablette et non plus à la main (papier-crayon),

- En termes de séquence de questionnement : suppression de la question de notoriété spontanée.

**=> Ces changements méthodologiques ont eu un impact sur les niveaux de notoriété observés pour l'ensemble des acteurs.** Les changements ayant été concomitants, il ne nous est pas possible d'identifier avec certitude lequel de ces changements a le plus joué. **Néanmoins, la baisse générale observée pour l'ensemble des acteurs, nous fait dire que cette dernière est un effet lié à la méthodologie plus qu'une baisse structurelle affectant l'intégralité des acteurs.**

Ainsi, pour les radios, en matière de notoriété entre 2015 et 2016, **Africa n°1 a perdu 11 points, BBC 13 points et VOA 8 points.** Côté TV, **CNN international a perdu 12 points de notoriété entre 2015 et 2016, Euronews 11 points et Al Jazeera 9 points.**

→ Concernant plus spécifiquement France 24, le paysage audiovisuel est de plus en plus concurrentiel avec l'émergence de nouveaux acteurs TV en Afrique (chaînes de Canal+ comme Novelas TV ou Nollywood) qui investissent massivement dans une communication intense.

Dans un contexte de baisse globale pour l'ensemble des grandes chaînes d'information, France 24 fait partie des 3 chaînes de télévision les plus connues dans cette partie du continent avec 83% de notoriété grand public et 99% de notoriété cadres et dirigeants, devançant largement l'ensemble des autres TV d'information internationales sur cet indicateur.

→ Concernant RFI, elle se maintient comme radio la plus connue sur l'ensemble de l'Afrique francophone avec des niveaux très élevés sur la cible grand public (90%) et sur la cible des cadres et dirigeants (99%). Sa notoriété est supérieure à celle de Africa n°1, BBC, VOA, radio Chine et Deutsche Welle.

Concernant MCD, la notoriété grand public de la radio au Proche et Moyen-Orient place MCD à un niveau équivalent à ceux de la BBC Arabic (14% de notoriété) et de la radio américaine Sawa (13%).

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

L'indicateur relatif à l'appréciation globale des médias de FMM montrent que les trois médias remplissent leur mission d'honnêteté, d'expertise et de référence.

Concernant RFI et France 24, le niveau atteint d'opinions favorables est supérieur à 75%, soit 3/4 d'opinions favorables du public.

Concernant MCD, le niveau d'appréciation apparaît relativement plus bas, ce qui s'explique d'abord par le moindre lien de proximité qui existe avec le média radio dans cette partie du monde. Ainsi, la conquête de l'adhésion des publics est plus complexe dans des marchés dominés par la TV et les environnements numériques, notamment les réseaux sociaux.

## RAPPEL METHODOLOGIQUE DE L'INDICATEUR N°1

---

### ■ Indicateur 1.1 – Evolution de la notoriété totale

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

#### Sources des données :

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

*Remarque : Concernant MCD, les pays interrogés pour 2016 sont le Liban, la Jordanie, l'Arabie saoudite, les Emirats Arabes Unis, l'Egypte et les territoires palestiniens.*

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

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

#### France 24

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

##### → Africascope

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

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

##### → Maghreboscope

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

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

#### RFI

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

##### → Africascope

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

- *RFI dispose de beaucoup de correspondants dans le monde et en Afrique*
- *Sur RFI les analyses sont de bonne qualité*
- *Sur RFI, les journalistes sont professionnels et connaissent bien l'Afrique*
- *En matière d'information crédible, RFI est la référence*
- *Les journalistes de RFI disent librement ce qu'ils pensent*

#### MCD

Pour MCD, un indicateur d'appréciation globale a désormais été introduit dans l'étude IPSOS, permettant d'évaluer ces résultats pour la zone Proche et Moyen-Orient, bassin d'audience de la radio. Les items retenus sont « *relevant* », « *credible* », « *high trust* » et « *objective* » sur la base d'une note moyenne supérieure ou égale à 7/10.

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

	2015 RÉALISÉ	2016 RÉALISÉ	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Calendrier France 24 en espagnol	Etude de faisabilité et présentation d'un projet, conformément au COM 2013-2015	Travaux préparatoires et création d'une filiale	Lancement de France 24 en espagnol à l'automne 2017	Mise en place d'une mesure qualitative évaluant le taux de satisfaction à partir de 2019		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Reprise partielle ou totale de France 24 toutes langues confondues (en M de foyers)	3,1M*	3,5M				10M

INDICATEUR DE SUM

\* La conception de cet indicateur a eu lieu en fin d'année 2016 et par conséquent, le chiffre figurant en base 2015 correspondait en fait aux données fin 2016. Dans le tableau ci-dessus, la base 2015 a donc été corrigée et présente désormais l'arrêté officiel fin 2015 qui s'élève à 3,1M de foyers (et non 3,5M).

- Il est rappelé que France 24 en espagnol ne sera lancée qu'en septembre 2017.

**COMMENTAIRES DE L'INDICATEUR N°2**

L'année 2016 a été consacrée aux travaux préparatoires en vue du lancement de France 24 en espagnol, prévu à l'automne 2017.

► Conformément au mandat voté par les administrateurs lors du Conseil d'Administration du 6 juillet, « **France Médias Monde Latina** » la filiale de production sous la forme d'une société par actions simplifiées a été créée. Cette première étape juridique a été mise en œuvre sans délai et sans coût, permettant d'anticiper sur le calendrier prévisionnel du lancement. Les actions mises en œuvre en 2016 en vue du lancement de la chaîne en espagnol sont décrites dans la première partie du présent rapport.

► A fin 2016, la couverture de France 24 en Amérique latine & Caraïbes s'établit à **3,5 millions de foyers**, cette couverture prenant en compte 2,2M de foyers en Amérique latine et 1,3M aux Caraïbes.

La croissance de 400 000 foyers en Amérique latine provient essentiellement de la Colombie (+ 318 000), avec le lancement de la version française de la chaîne sur l'opérateur Claro ainsi que d'avancées enregistrées en Argentine (+ 50 000) et dans les départements français (+ 26 000).

L'année 2016 a été principalement marquée par les travaux de préparation et de négociation en vue de la distribution de la version espagnole, et par conséquent, la croissance de la diffusion sera constatée à partir de 2017-2018.

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

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

Source des données pour les audiences linéaires :

- **France 24** : Kantar TNS - Africascope 2016 - Bases : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants pour l'Afrique francophone / IPSOS - Synovate – EMS 2016 (terrain 2015) - 17 pays - Base : 20 % des foyers les plus riches - pour l'Europe / Kantar TNS - Maghreboscope 2016 - Base : Cadres et dirigeants et individus de 15 ans et plus pour le Maghreb, Ipsos pour le Moyen-Orient
- **RFI** : Kantar TNS / Africascope pour l'Afrique francophone / Médiamétrie pour la France / Ipsos AMPS ou Kantar pour le reste du monde.
- **MCD** : Ipsos Moyen Orient pour le Proche et le Moyen-Orient.

Source des données pour l'empreinte numérique :

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

La stratégie de FMM privilégie une présence, au-delà de ses environnements propres, à travers l'utilisation de plateformes tierces (Youtube, Google...) et des réseaux sociaux (Facebook, Twitter...). Ces environnements externes peuvent être amenés à faire évoluer leur méthodologie de calcul et algorithmes, pouvant entraîner des fluctuations importantes de l'empreinte numérique. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'objectif de 150M de contacts en 2020.

**COMMENTAIRES DE L'INDICATEUR N°3**

En 2016, l'exposition hebdomadaire de **135M de contacts** représente :

- **104M d'individus touchés chaque semaine (TV et radio)**
- **31M d'utilisateurs** chaque semaine sur les environnements numériques de FMM ou chez ses partenaires (MSN, Youtube, Facebook Twitter).

Conformément aux engagements pris dans le COM, il est précisé ci-après la part des audiences linéaires et le détail par média et par zone géographique.

ÉVOLUTION DE L'AUDIENCE HEBDOMADAIRE PAR MÉDIA  
Suivi de l'audience totale pour France 24, RFI et MCD (en millions)

CIBLE GRAND PUBLIC	2015	2016
<b>Audience France 24</b>		
audience totale mesurée - en millions	50,9	55
Détail par zone		
Afrique francophone	24,4	25,8
Afrique non francophone	3,7	3,2
Europe	4,9	5,1
ANMO	16,9	19,1
Hors EMEA	1	1,9
nombre de pays sondés	65	65
<b>Audience RFI</b>		
audience totale mesurée - en millions	40,0	41,3
Détail par zone		
Afrique francophone	31,0	30
Afrique non francophone	5,5	4,6
Europe	1,2	1,5
Maghreb	0,3	0,4
Asie	1,4	1,4
Amérique Latine / Caraïbes	0,5	3,4*
nombre de pays sondés	35	37
<b>Audience MCD</b>		
audience totale mesurée - en millions	7,3M	7,3M
Détail par zone		
Moyen-Orient	6M	6M
Maghreb / Afrique	1,3M	1,3M
nombre de pays sondés	18	18

\*En 2016, une étude menée à Haïti indique que RFI est une des radios les plus écoutées quotidiennement. Avec 20% d'audience quotidienne et 42% d'audience hebdomadaire, RFI touche ainsi plus de 3 millions d'haïtiens chaque semaine.

Chaque semaine, dans les pays où l'audience est mesurée (un tiers des pays couverts), **France 24** rassemble **55 millions** de téléspectateurs (+ 8 % par rapport à 2015), **RFI** compte **41,3 millions** d'auditeurs (+ 3 % par rapport à 2015) et **Monte Carlo Doualiya** **7,3 millions d'auditeurs**.

Les principaux faits marquants sont les suivants :

#### AUDIENCES DE FRANCE 24

En 2016, France 24 a vu son audience croître en Afrique francophone et plus encore au Proche et Moyen-Orient, deux zones d'influence importantes pour la chaîne.

En 2016, l'audience de France 24 progresse en Afrique francophone. Cette hausse a particulièrement été marquée à Madagascar où la chaîne gagne près de 700 000 téléspectateurs. On notera que son audience progresse également en Guinée Conakry, au Cameroun ou encore au Mali ou au Sénégal. La chaîne reste la première chaîne d'information internationale en Afrique francophone, tant auprès du grand public (chaîne d'information internationale la plus regardée quotidiennement dans 16 capitales étudiées), qu'auprès des cadres dirigeants, avec des audiences quotidiennes atteignant jusqu'à près de 80% sur cette cible. Auprès du grand public comme auprès des cadres dirigeants, France 24 est la chaîne d'information la plus regardée quotidiennement dans toutes les capitales étudiées.

Concernant l'Afrique non francophone, un changement méthodologique (Arrêt des études Gallup pour BBG remplacées par les études AMPS-IPSOS) explique les changements de niveaux d'audience (voir davantage de détails ci-après dans la partie RFI).

Sur l'ensemble du Maghreb, France 24 devient en 2016 la 1<sup>ère</sup> chaîne d'information internationale la plus regardée quotidiennement par les 15 ans et +, devançant dorénavant Al Jazeera. La baisse d'Al Jazeera est le phénomène qui a le plus impacté le marché des TV d'information internationales en 2016 au Maghreb.

France 24 conforte également sa position de 1<sup>ère</sup> chaîne d'information internationale la plus regardée par les cadres et dirigeants en audience veille et en part d'audience sur l'ensemble des 3 pays mesurés.

Le Proche et Moyen Orient est la région où l'audience de France 24 connaît sa plus forte progression. Ceci est particulièrement vrai en Arabie Saoudite (+ 870 000 téléspectateurs) ou encore en Egypte.

On notera enfin la forte croissance des audiences de la chaîne en Haïti où France 24 touche aujourd'hui plus d'un million de téléspectateurs en français.

## AUDIENCES DE RFI

---

Au global en 2016, la radio gagne plus d'un million d'auditeurs hebdomadaires. Ceci est d'autant plus remarquable que la station a été marquée par des problèmes techniques à Abidjan qui l'ont privée pendant 6 mois d'une partie de son auditoire (effondrement du pylône qui abritait son émetteur suite à des intempéries. Le retour à une diffusion normale n'est toujours pas effectif). Elle a, par ailleurs, fait l'objet d'une coupure de son signal par les autorités à Kinshasa en RDC et d'un brouillage depuis la RDC qui se poursuit à Brazzaville. Ces pays étant de très importants bassins d'audience pour RFI, cela se traduit par un léger recul de ses audiences en Afrique francophone.

Rappelons malgré tout, que s'agissant de l'Afrique francophone, RFI reste de très loin la première radio internationale devançant très largement ses concurrentes internationales. Plus encore, elle se situe en audience quotidienne dans le top 5 des radios les plus écoutées (tous formats confondus) dans toutes les capitales investiguées (14 au total). C'est aussi la radio la plus écoutée quotidiennement à Abidjan, à Kinshasa, à Libreville, à Brazzaville ou à Niamey auprès du grand public.

En 2016, une étude menée à Haïti indique que RFI est une des radios les plus écoutées quotidiennement. Avec 20% d'audience quotidienne et 42% d'audience hebdomadaire, RFI touche ainsi plus de 3 millions d'haïtiens chaque semaine.

Enfin, concernant l'Afrique non francophone, il faut noter que les études Gallup pour le BBG auxquelles FMM souscrivait précédemment ont été remplacées par des études locales de référence (AMPS- IPSOS) dans quatre pays (Tanzanie, Ghana, Kenya, Ouganda) afin de disposer de données renouvelées plus fréquemment. Les études Gallup se focalisaient principalement sur les médias internationaux alors que les études AMPS couvrent l'ensemble du marché, notamment les acteurs locaux (à noter que dans ces études, aucune radio internationale ne réalise une audience hebdomadaire supérieure à 2% sur ses propres antennes, l'essentiel se faisant sur des radios partenaires). Ce changement méthodologique explique la différence de niveaux d'audience en Afrique anglophone. Toutefois, ce changement ne doit pas masquer le potentiel d'audience réalisé par RFI sur les radios partenaires. Ainsi, on notera que les programmes de RFI en swahili sont diffusés sur TBC, 4<sup>ème</sup> acteur du marché en Tanzanie mais dont les audiences ne sont pas aujourd'hui réattribuées à RFI. Le service études de FMM examine actuellement la possibilité d'utiliser de tous nouveaux outils de sondages via mobile afin de poser des questions spécifiques et ciblées notamment sur la reprise des programmes de RFI sur les radios partenaires.

Enfin, RFI obtient de bonnes performances en Afrique lusophone, notamment en Guinée Bissau.

## AUDIENCES DE MCD

---

Avec trois bassins d'audience importants pour la station faisant aujourd'hui l'objet d'une situation locale très difficile (Irak, Syrie et Libye), la mise à jour des données de quantification des audiences de la station s'avère pour le moins complexe. En effet, si un certain nombre d'études menées au Proche et Moyen Orient en 2016 font apparaître des résultats encourageants pour la chaîne (progression aux Émirats arabes Unis, en Egypte, en Jordanie ou à Oman) corroborés par la croissance constatée sur ses environnements numériques, la situation locale ne nous permet pas, à date, de disposer de mesures actualisées en linéaire en Irak, en Syrie ou en Libye.

Cette situation rend aujourd'hui l'agrégation de l'audience incertaine. Dans ce contexte, il a semblé plus raisonnable de geler cette quantification à son niveau antérieur, c'est-à-dire en ne prenant pas en compte les hausses constatées car les mesures ne pouvant pas être effectuées en Irak, Syrie et Libye, où il est impossible de savoir si ces territoires ont subi d'éventuelles pertes d'audience liées notamment aux déplacements des populations ou encore à l'impossibilité de diffuser correctement nos programmes en FM.

\*\*\*

A titre d'information et conformément aux engagements du COM, FMM fournit ci-après des informations concernant les audiences de ses principaux concurrents, en les mettant à chaque fois en perspective avec leur budget et le nombre de langues diffusées.

- BBC World: 348 millions d'individus touchés chaque semaine en 2016 (pour un budget de 350M€ pour la radio uniquement et une diffusion en 29 langues), De plus, BBC mesure une grande partie de la reprise de ses programmes sur ses radios partenaires, ce que FMM ne mesure pas faute de moyens .
- BBG : 226 millions d'individus touchés chaque semaine en 2016 (pour un budget de 750M€ et une diffusion en 61 langues),
- DW (Deutsche Welle) : 118 millions d'individus touchés chaque semaine en 2016 (pour un budget de 285M€ et une diffusion en 30 langues).

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

	2015 RÉALISÉ	2016 REALISÉ	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
<b>AUDIENCIE ENVIRONNEMENTS NUMERIQUES FRANCE MEDIAS MONDE</b>	29,4M	31,3M	30,8M	32,3M	33,8M	35,5M	37M
<b>SUIVI DE L'INDICATEUR</b>							
• Audience environnements numériques France 24 visites/ mois (en millions)	16,3M	16,5M					
• Audience environnements numériques RFI visites/ mois (en millions)	11,9M	13,7M					
• Audience environnements numériques MCD visites/ mois (en millions)	1,3M	1,7M					
<b>CONSOMMATION DES VIDEOS/ SONS</b> Nombre de démarrage de produits vidéos/ sons par mois	42M	45M	44M	46M	48M	50,6M	53M
<b>AUDIENCIE COMMUNAUTES ET RESEAUX SOCIAUX FRANCE MEDIAS MONDE</b>	35M	50,5M	hausse vs n-1				60M

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°4***Source des données : France Médias Monde**Précisions méthodologiques :*

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

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

**COMMENTAIRES DE L'INDICATEUR N°4**

La fréquentation au global sur les environnements numériques des marques de France Medias Monde croît de plus de 6% en enregistrant chaque mois plus de 31,3 millions de visites sur nos environnements ; et ce notamment grâce à la croissance du trafic en mobilité et particulièrement avec l'utilisation des nouveaux formats spécifiques à ce mode de consultation nomade.

France Médias Monde réussit à adapter son offre aux nouvelles exigences du monde du numérique. En 2016, c'est l'offre en français qui a le plus progressé (+23% versus 2015). Les offres en langues étrangères, représentent 29% du total des consultations pour RFI et 39 % pour France 24 tout comme pour l'ensemble du groupe FMM (en incluant MCD).

L'année 2016 aura été celle de la confirmation de la capacité des médias à fidéliser leurs audiences, et à en conquérir de nouvelles. Cela notamment grâce aux efforts portés sur les offres et stratégies numériques accompagnant les mutations de cet environnement en constante évolution.

Ces résultats numériques se traduisent également par une très forte augmentation des communautés des chaînes de France Médias Monde sur les réseaux sociaux, comptant désormais à fin 2016 plus de 36 millions d'abonnements sur Facebook et plus de 16 millions sur Twitter. La barre symbolique de 50 millions d'abonnés sur ces deux réseaux a donc été franchie par FMM en 2016.

## PERFORMANCES DES ENVIRONNEMENTS NUMERIQUES DE FRANCE 24

---

France 24 enregistre au global une fréquentation de plus de 16,5 millions de visites par mois sur l'ensemble des environnements numériques, résultat en amélioration par rapport à l'année dernière. Cette nouvelle progression est principalement soutenue par la consolidation de l'audience sur France 24 en français (10,4 millions de visites / +1% vs 2015), une légère augmentation de l'audience sur France 24 en anglais (3,2 millions de visites / +2% par rapport à 2015) et la conquête d'une audience élargie de France 24 en Arabe (3,4 millions de visites / +11% vs 2015).

Dans la lignée de 2015, cette année est la confirmation définitive de l'appétence des publics pour la consultation des contenus en mobilité. Ainsi, chacun des environnements dédiés est encore en progression. De plus, les performances des nouveaux canaux de diffusion comme Facebook Instant Articles et Google AMP (près de 2 millions de visites en moyenne par mois en cumulé) en attestent.

Ce phénomène démontre également la propension des audiences à découvrir les contenus via des plateformes externes et particulièrement quand il s'agit de contenus vidéo. Sur Facebook, sur YouTube ou sur MSN par exemple. Au global, et avec près de 37 millions de vidéos vues chaque mois, France 24 affirme sa position de référence dans l'image au sein de l'univers numérique des médias.

Les réseaux sociaux sont, cette année encore en matière de vidéos, une des grandes forces de France 24. Avec des communautés en croissance de plus de 35% sur Facebook comme sur Twitter. Ces réseaux sociaux sont de réels supports de diffusion permettant à France 24 de créer de l'interaction entre publics et contenus et ainsi toujours de maximiser la présence et l'impact de la chaîne auprès de ses 31 millions d'abonnés.

France 24, en 2016, a confirmé sa capacité à s'adapter aux innovations et aux exigences toujours nouvelles du monde du numérique. Sans nul doute, c'est sur les axes de la mobilité, de la diffusion chez les partenaires, et des stratégies de contenus sur les réseaux sociaux que FMM poursuivra ses avancées en 2017.

## PERFORMANCES DES ENVIRONNEMENTS NUMERIQUES DE RFI

---

La fréquentation de RFI s'élève à plus de 13,7 millions de visites en moyenne par mois sur l'ensemble des environnements numériques et, cette année encore, RFI connaît une forte croissance de près de 14% au global. En moyenne par mois, RFI en Français enregistre près de 10 millions de visites (+23% vs 2015) et l'ensemble des langues étrangères génèrent plus de 4 millions de visites (+4% vs 2015). Cette croissance est principalement soutenue par celles des environnements mobiles comme le montre le trafic de l'application pour téléphone intelligent (multiplié par deux en un an).

Au plus proche de ses audiences, RFI mène en plus de celle de la mobilité, une autre conquête : celle de l'audience présente sur les réseaux sociaux. Ainsi, au global, RFI génère près de deux millions de visites en provenance des médias sociaux chaque mois. De plus, ses communautés sont en croissance de plus de 35% sur Facebook comme sur Twitter. Supports de diffusion permettant d'être dans la proximité – force clef de RFI - et dans l'interaction avec le public, RFI a su investir avec succès ses environnements et toujours s'y adapter davantage comme le montre l'appétence nouvelle du format Facebook Instant Articles (près d'un million de visites par mois).

Avec plus de 7,1 millions de démarrages enregistrés en moyenne chaque mois, soit une croissance de 41% par rapport à l'année dernière, RFI confirme sa capacité à faire écouter ses contenus audio tout en développant ses initiatives vidéo. Notamment sur les plateformes de diffusion externes comme Facebook ou YouTube.

En 2016, RFI confirme une nouvelle fois sa capacité à conquérir de nouvelles audiences en s'adaptant aux contextes toujours nouveaux de consommation de l'information.

## PERFORMANCES DES ENVIRONNEMENTS NUMERIQUES DE MCD

---

Avec une croissance exponentielle année après année, MCD signe en 2016 la meilleure performance de son histoire avec plus de 1,7 millions de visites en moyenne par mois sur l'ensemble des environnements numériques, soit 26% d'augmentation par rapport à l'année dernière. Cette performance est largement soutenue grâce au trafic généré par l'utilisation des environnements mobiles notamment le site, mais aussi l'application dont la nouvelle version fédère un public plus large qu'auparavant.

Cette performance est aussi soutenue grâce à la mise en place d'un nouveau format : Facebook Instant Articles qui séduit très largement les audiences jeunes (60% des abonnés ont moins de 35 ans) qui sont présentes sur ce réseau social. Ce format génère depuis son lancement presque un million de visites chaque mois. Concomitamment, les communautés sociales sont toujours plus larges avec plus de 3,5 millions d'abonnés sur l'ensemble des médias sociaux sur lesquels MCD est présente.

MCD continue également de progresser en matière de consultation des sons et des vidéos sur le numérique et notamment via les environnements et partenaires externes. La production de vidéos en plus de contenus sonores a largement bénéficié à MCD, et c'est ainsi qu'au global plus de 1,3 millions de contenus sont vus ou écoutés chaque mois (soit une hausse de 44% par rapport à l'année dernière).

L'année 2016 aura été celle d'une part de la continuité, avec toujours plus de croissance sur les environnements mobiles ; et d'autre part celle de l'innovation avec le déploiement de nouveaux formats et la production intensifiée de vidéos.

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

	2015 RÉALISÉ	2016 RÉALISÉ	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Taux de pénétration de France 24 sur les offres TNT lancées en Afrique	55%	59%	Augmentation de la part de marché de France 24 sur la TNT en Afrique				62%**
<b>SUIVI</b>							
pays dans lesquels France 24 est présente en TNT	15*	16**					30**
pays ayant effectivement lancé une offre TNT	27	27					48**

\* 2015: Rwanda, Ile Maurice, Cameroun, Guinée Conakry, Sénégal, RCA, Burundi, Burkina Faso, Congo Brazzaville, Gabon, Ouganda, Kenya, Gambie, Tanzanie, RDC  
 \*\*2016: idem 2015 + Ghana, Zambie - Ouganda

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°5**

*Source des données : France Médias Monde*

Précisions méthodologiques :

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

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

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

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

**COMMENTAIRE DE L'INDICATEUR N°5**

A fin 2016, la couverture globale déclarée par France 24 en Afrique subsaharienne s'établit à 16,4 millions de foyers, répartis à parts égales entre l'Afrique francophone et l'Afrique non francophone.

Le satellite reste le réseau de diffusion majoritaire, mais **la TNT est désormais le 2e réseau de diffusion de France 24 en Afrique avec 3,4 millions de foyers, en hausse de 1 million par rapport à 2015.**

On notera, comme les années précédentes que ces chiffres doivent être considérés avec prudence, l'obtention de données sur le continent étant toujours aussi complexe.

En 2016, la présence de France 24 sur la TNT s'est accrue avec :

- o Le lancement de France 24 en anglais sur le l'offre TNT privée First Digital au Ghana en juillet 2016
- o Le lancement de France 24 en anglais sur la TNT publique zambienne en novembre 2016

En outre, l'Ouganda a lancé un processus de réforme des licences des chaînes étrangères qui a entraîné la suspension provisoire de la diffusion de France 24, comme toutes les chaînes étrangères, sans date de reprise annoncée à ce jour.

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

	2015 RÉALISÉ	2016 RÉALISÉ	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Passage en HD de France 24 % de couverture primaire basculée en HD	signal France 24 en SD	16%	montée en puissance progressive en fonction des contraintes et opportunités des marchés				signal France 24 en HD à 80- 100%

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°6**

*Source des données : France Médias Monde*

*Précisions méthodologiques :*

Cet indicateur a pour objectif d'évaluer le passage progressif du signal de France 24 en Haute Définition (HD) à horizon 2020. L'enjeu est de disposer d'une couverture primaire entre 80 et 100% avant la fin du présent COM sur toutes les zones hors Afrique.

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

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

Aujourd'hui, ces six satellites sont en SD.

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

**COMMENTAIRES DE L'INDICATEUR N°6**

Un important travail de renégociation des contrats de diffusion primaire et de préparation de la migration de France 24 en haute-définition a été conduit en 2016. Ces efforts permettent de conforter la diffusion de France 24 dans le monde et de préparer un calendrier de diffusion HD sur la période 2016 -2020 **avec le lancement de France 24 en anglais sur AsiaSat 5 dès 2016** jusqu'au passage en HD de France 24 en français et en anglais sur Intelsat 21 en 2020.

France 24 est également diffusé en HD en Belgique sur le réseau de l'opérateur Proximus.

	2015 REEL retraité <sup>(A)</sup>	2016 COM*	2016 COM retraité <sup>(B)</sup>	2016 REEL <sup>(A)</sup>	2017 COM	2018 COM	2019 COM	2020 COM
Total charges de personnel (en M€)	135,6	138,5	137,5	138,2	retraitement en cours			
<b>INDICATEURS DE SUIVI</b>								
Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation (en %)	54%	54%	54%	55%				

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°7**

*Source des données* : France Médias Monde

*Précisions méthodologiques* :

Les charges de personnel prennent en compte le total des salaires, des indemnités, des primes et des charges sociales correspondantes, ainsi que les provisions (pour congés payés, RTT, etc.) et les cotisations sociales.

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

Chaque année dans le rapport d'exécution du COM, l'entreprise fournira un suivi du taux de recours à l'emploi non permanent.

*Remarques méthodologiques complémentaires 2016* :

**(A) – Précisions méthodologiques sur les retraitements 2015-2016**

(montants en millions d'euros)

	Réel 2015	Réel 2016	Evolution 2015 - 2016 fav / (déf)
Charges de personnel (base comptes 64)	135,47	140,42	4,95
Eléments à neutraliser :	0,09	(2,20)	(2,29)
Neutralisation litiges et transactions en cptes 64 (1)	(1,61)	(2,20)	(0,59)
Neutralisation reprise charge à payer harmo sociale 2013-2014 (2)	1,00	0,00	(1,00)
Neutralisation transf budget harmo pour financer effort excep s/dép négociés (3)	0,70	0,00	(0,70)
<b>Charges de personnel (base comptes 64 retraités et hors litiges)</b>	<b>135,56</b>	<b>138,22</b>	<b>2,66</b>

(1) Compte tenu de l'évolution erratique d'une année sur l'autre des litiges et transactions suivant qu'ils figurent en comptes 64 (charges de personnel) ou en comptes 68-78 (provisions), il convient de les neutraliser dans les comptes 64 afin d'avoir une évolution de la masse salariale (base comptes 64) d'une année sur l'autre sur une base strictement comparable.

(2) Sur un solde de charges à payer liées à l'accord d'entreprise de 4,3 M€ constitué au 31 décembre 2014 pour faire face à la rétroactivité de cet accord, un montant de 1,0 M€ a été utilisé en 2015 pour financer un plan de formation exceptionnel. Concrètement, ceci s'est traduit en 2015 au plan comptable par une augmentation des comptes 63 avec comme contrepartie une reprise de charges à payer exceptionnelle en comptes 64 à due concurrence ==> il convient donc de neutraliser en 2015 dans les comptes 64 cette reprise de charge à payer pour rester sur une base comparable avec 2016

Le solde de charges à payer de 3,3 M€ restant au 31 décembre 2015 a servi à financer le versement en 2016 d'une prime à la signature à hauteur du même montant ==> aucun impact sur les comptes 64 de 2016, la reprise de charge à payer couvrant la prime exceptionnelle.

(3) Sur 2015, une partie de l'enveloppe budgétaire non utilisée liée à l'harmonisation sociale (à hauteur de 0,7 M€) a servi à financer des transactions liées à des départs négociés qui ont été provisionnées en compte 68 ==> afin de comparer sur des bases comparables l'évolution de la masse salariale entre 2015 et 2016, il convient donc de réintégrer dans les comptes 64 de l'exercice 2015 ce financement.

## (B) – Précisions méthodologiques sur le retraitement du COM 2016

Le montant de charges de personnel passe de 138,5 M€ annoncé dans le COM pour l'année 2016 à 137,5 M€ dans le COM retraité, du fait de la neutralisation des litiges et transactions (à hauteur de 1,0 M€). A l'instar de l'approche retenue pour les charges de personnel réelles 2015 et 2016 (cf ci-dessus), ce retraitement permet de neutraliser l'évolution erratique d'une année sur l'autre des litiges et transactions et permettre une analyse de la masse salariale d'une année sur l'autre sur une base strictement comparable.

## COMMENTAIRES DE L'INDICATEUR N°7

---

**Au global, à périmètre comparable, les charges de personnel ont augmenté en 2016 de 2,7 M€, passant de 135,5 M€ en 2015 à 138,2 M€ en 2016, soit une hausse de + 2,0 %.**

Cette évolution prend en compte :

- ✓ Les effets en année pleine de l'accord d'entreprise (y compris la variation de provision pour congés dont la baisse contribue au financement de l'accord) ;
- ✓ Les évolutions liées à l'activité et à l'organisation des directions, dont la participation de France 24 à la chaîne Franceinfo, le lancement du site Mashable France et le renforcement de la cybersécurité ;
- ✓ Le glissement de la masse salariale dans le cadre de la Négociation annuelle obligatoire (NAO).

Ces facteurs sont en partie compensés par la baisse de la variation de provision pour jours de récupération et la non reconduction en 2016 de certains ajustements de méthodes de calcul préconisés ponctuellement par les commissaires aux comptes en 2015.

Par rapport au budget 2016 (après neutralisation des litiges et transactions), les charges de personnel réelles 2016 s'inscrivent en légère hausse de + 0,7 M€ (138,2 M€ en réel 2016 versus 137,5 M€ en budget retraité) du fait principalement de la participation de France 24 à la chaîne Franceinfo (non prévue à l'origine) pour 0,2 M€, un ajustement de méthode de calcul (10<sup>ème</sup> CP complémentaire) pour 0,3 M€ ainsi que le décalage du calendrier des départs non remplacés générant une moindre économie de 0,2 M€ sur 2016.

► **Conformément aux obligations du COM, France Médias Monde fournit le taux de recours à l'emploi non permanent.**

**France Médias Monde a stabilisé en 2016 son taux de précarité à 27,3 %.** Après une politique importante de « permanentisations » menée en 2014 (qui a permis de réduire le taux de recours aux personnels non-permanents de 30,6% en 2013 à 27,6% en 2014), celui-ci se stabilise sur les années 2015 et 2016. Plus généralement, compte tenu des spécificités des activités de FMM (pénibilité du travail de nuit nécessitant d'avoir un important vivier de pigistes ; difficulté de recruter en CDI des journalistes anglophones ou arabophones et rigidité créée par le cloisonnement en 15 langues des rédactions qui ne permet pas de mutualiser les remplacements à l'échelle du groupe), il semble difficilement envisageable de prévoir dans les années futures une nouvelle baisse du taux de recours aux personnels non-permanents, notamment pigistes.

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

<b>8.1 Part des femmes dans l'encadrement journaliste</b>	2015 RÉALISÉ	2016 RÉALISÉ	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Part du personnel féminin dans l'encadrement journaliste (en %)	44%	44%	stabilité ou hausse vs n<1 en fonction des ouvertures de postes en mobilité ou au recrutement				
<b>SUIVI DE L'INDICATEUR</b>							
Nombre de femmes dans l'encadrement journaliste	60	62					
Nombre total de personnes dans l'encadrement journaliste	135	141					
<b>8.2 Part des mesures individuelles attribuées aux femmes</b>	2015 RÉALISÉ	2016 RÉALISÉ	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Part des mesures individuelles attribuées aux femmes (en %)	51%	53%	stabilité ou hausse vs n<1				

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°8**

*Source des données* : France Médias Monde

*Précisions méthodologiques* :

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

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

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

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

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

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

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

**COMMENTAIRES DE L'INDICATEUR N°8**

■ **Les femmes représentent 44% des personnels de l'encadrement journaliste. Cet indicateur reste stable par rapport à 2015.** Dans l'accord d'entreprise, les exigences de transparence et d'égalité en matière de mobilité et de recrutement s'illustrent par des dispositions en faveur de l'accès aux postes d'encadrement par les femmes. Ainsi, la Direction encourage, dans la mesure du possible, la présentation d'au moins une candidature féminine sur les postes d'encadrement à pourvoir, tant en interne qu'en externe.

■ Concernant les mesures individuelles, **53% des mesures salariales concernent les femmes** alors qu'elles ne représentent que 50% des effectifs. Ce pourcentage traduit la volonté de rattraper le décalage salarial et témoigne d'une politique volontariste pour remédier aux disparités lors des augmentations annuelles.

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

	2015 RÉALISÉ	2016 RÉALISÉ	2016 COM	2017 COM	2018 COM	2019 COM	2020 COM
Evolution des ressources propres			évolution à la hausse des ressources propres				+15% vs 2015
Total ressources propres (en M€) hors subv. bailleurs de fonds internationaux	7,9	8,24	8,2	8,4	8,6	8,8	9
<b>SUIVI DES BAILLEURS DE FONDS INTER<sup>x</sup></b>							
Total des subv. bailleurs de fonds internationaux (en M€)	0,74	0,68	1				

**METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°9**

*Source des données* : France Médias Monde

*Précisions méthodologiques* :

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

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

Chaque année dans le rapport d'exécution du COM, l'entreprise pourra détailler l'évolution des différentes activités contribuant aux ressources propres dont la monétisation des environnements numériques.

**COMMENTAIRE DE L'INDICATEUR N°9**

Hors subventions des bailleurs internationaux, les ressources propres de France Médias Monde s'élèvent à 8,24 M€ en 2016 versus 7,93 M€ en 2015 (incluant les subventions européennes et hors financement du portail Infomigrants à recevoir en 2017). Elles prennent en compte :

► **Des recettes publicitaires (nettes de commission de régie) de 3,92 M€, en augmentation de + 0,13 M€ (+ 3,4 %) par rapport à 2015**, l'amélioration des recettes publicitaires de RFI faisant plus que compenser la non-atteinte des objectifs liés à la commercialisation des espaces publicitaires de France 24, qui est réalisé par France Télévisions Publicité :

- France 24 a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires publicitaire net chaîne (c'est-à-dire après déduction de la commission de régie) de 2,20 M€, en baisse de - 0,15 M€ (- 6,4 %) par rapport à 2015. Cette évolution est due à la baisse conjointe du chiffre d'affaires publicitaire réalisé sur les environnements numériques (qui passe de 0,56 M€ en 2015 à 0,47 M€ en 2016) et du chiffre d'affaires publicitaire sur l'espace classique et le parrainage (qui passe de 1,79 M€ en 2015 à 1,73 M€ en 2016). Sur l'espace classique, la baisse de chiffre d'affaires à l'étranger sur le décrochage Afrique et les antennes anglophone et arabophone (- 0,28 M€ au total) a pu être réduite grâce aux bonnes performances sur l'antenne francophone, y compris le signal France (+ 0,22 M€) ;
- RFI a réalisé une excellente année 2016 avec un chiffre d'affaires publicitaire de 1,67 M€, en hausse de + 0,33 M€ par rapport à 2015, soit + 24,6 %. Cette progression très exceptionnelle représente un record de chiffre

d'affaires pour RFI, notamment grâce à une très forte progression du parrainage et à des contrats très importants signés avec des annonceurs institutionnels (Plan Sénégal Emergent par exemple) ;<sup>1</sup>

- MCD a vu en 2016 son chiffre d'affaires publicitaire baisser, celui-ci passant de 0,11 M€ en 2015 à 0,05 M€ en 2016. Il est à noter que le potentiel de chiffre d'affaires publicitaire reste très limité pour la radio arabophone, le marché pan-arabe, Afrique du Nord, Moyen Orient n'existant quasiment pas.

► **Une augmentation des autres ressources propres** qui passent de 4,14 M€ en 2015 à 4,31 M€ en 2016, soit une hausse de 0,17 M€. Cette hausse est principalement due aux facteurs suivants :

- Croissance des accords de partenariats et de syndication de contenus qui constituent un bon levier de monétisation (+ 0,18 M€) ;
- Augmentation des recettes issues de la commercialisation des éditions musicales et hausse des recettes SACEM pour + 0,11 M€ ;
- Progression de la vente de services sur le continent africain grâce notamment à de nouveaux partenariats avec les opérateurs téléphoniques (+ 0,16 M€).

Ces éléments favorables ont permis de compenser la baisse de – 0,29 M€ du chiffre d'affaires réalisé par l'Académie sur les prestations de formation payantes (après une année 2015 exceptionnelle liée à un important contrat d'assistance à la création d'une chaîne d'information en continu à l'étranger représentant 50 % du chiffre d'affaires total de l'Académie en 2015).

A noter que FMM a obtenu une subvention de 2,2 M€ en toute fin d'année 2016 (avec un versement prévu sur 2017) pour financer la nouvelle offre info migrants qui a été lancée par FMM en partenariat avec Deutsche Welle et l'ANSA au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2017.

► **Conformément au COM, l'évolution des différentes activités contribuant aux ressources propres est détaillée dans le tableau ci-après.**

#### DETAIL DES RESSOURCES PROPRES 2016

(montants en millions d'euros)	2015 REEL	2016 REEL
<b>TOTAL RESSOURCES PROPRES</b>	<b>7,93</b>	<b>8,24</b>
<b>Publicité / parrainage</b>	<b>3,79</b>	<b>3,92</b>
- France 24	2,35	2,20
- RFI	1,34	1,67
- MCD	0,11	0,05
<b>Autres ressources propres (hors subventions européennes)</b>	<b>4,14</b>	<b>4,31</b>
- produits diversification (dont monétisation)	0,82	1,14
- éditions musicales	0,81	0,92
- Refacturations prestations et autres	2,51	2,25
Subventions européennes (non incluses ci-dessus)	0,74	0,67