
CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

entre l'État et France Médias Monde

2016 - 2020

PROJET

Comité d'entreprise de France Médias Monde du 12 octobre 2016



**FRANCE
MÉDIAS
MONDE**

SOMMAIRE

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

PRÉAMBULE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(B. Poursuivre la conquête du numérique)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Le groupe confirme également son engagement en faveur de **l'égalité entre femmes et hommes** dans ses programmes comme dans la gestion de ses ressources humaines. Les médias continueront à favoriser la représentation des femmes dans leurs différents programmes, dans une démarche d'amélioration continue en lien avec le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel. Enfin, il s'agit d'une préoccupation transverse qui se concrétise dans les engagements sociétaux de l'entreprise (cf. partie 3.A).

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

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

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

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

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

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

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

□ Autour de la même exigence de qualité des programmes

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

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

2. Développer de nouveaux contenus éditoriaux

□ Lancer France 24 en espagnol, en collaboration avec RFI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

☐ **Participer activement à franceinfo:**

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

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

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

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

B. POURSUIVRE LA CONQUÊTE DU NUMÉRIQUE

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

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

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

1. Renforcer l'offre numérique existante

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

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

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

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

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

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

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

Dans ce cadre, **l'animation et la modération des réseaux sociaux** de FMM sont des axes majeurs de développement. Tout d'abord, la modération sur les réseaux sociaux est un impératif pour éviter les débordements. En effet, l'accroissement des audiences sur les réseaux sociaux s'accompagne d'une nouvelle problématique : en cas de forte actualité, le déferlement de messages haineux est désormais une donnée que le service public se doit impérativement de maîtriser. La capacité de FMM à contrôler les réseaux sociaux par la modération doit être renforcée dans le cadre du présent COM.

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

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

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

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

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

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

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

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

■ L'engagement en faveur de la jeune génération

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

> **Tout d'abord, RFI est un média d'éducation populaire.** Ainsi, le site **RFI Savoirs**, qui consiste à mettre à disposition du public et plus particulièrement des jeunes, la richesse des contenus de RFI pour à la fois apprendre le français mais aussi accéder aux savoirs en français, sera développé sur la période à venir notamment à travers

des partenariats avec des institutions référentes tels que ceux déjà engagés avec l'Institut français, les alliances françaises, l'OIF, l'IRD, le CLEMI, le CNED...

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

■ L'engagement en matière d'internet citoyen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Affirmer la singularité de chaque média

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

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

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

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

2. Favoriser les mutualisations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(B. Faire savoir)

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

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

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

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

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

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

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

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

Tous les grands opérateurs satellitaires en Europe, en Asie, dans les Amériques favorisent d'ores et déjà les chaînes en HD et à terme, ils demanderont à ce que toutes les chaînes soient diffusées dans cette norme, condition sine qua non pour leur référencement dans les bouquets. Ainsi, une partie de la distribution de France 24 devra passer de manière progressive et raisonnée à la Haute Définition dans des zones cibles permettant d'éviter sur certains territoires le risque d'un déréférencement par certains grands opérateurs ou bien le risque d'être relégué en fin de plan de service sans aucune visibilité.

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

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

2. L'Afrique

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

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

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

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

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

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

- France 24 est déjà référencée sur plusieurs bouquets **TNT payants**. Ces efforts de référencement, qu'il convient de poursuivre sur la période, n'impliquent pas de coûts de distribution excessifs, à l'exception des coûts marketing, nécessaires afin que France 24 parvienne à émerger au milieu d'offres très riches et à éviter d'être déréférencée.
- L'enjeu TNT en Afrique porte donc principalement sur la **TNT gratuite**. Dans le cadre de l'extinction de l'analogique, les bouquets de TNT gratuite sont amenés à se développer et à toucher de larges audiences. France 24 doit se positionner sur ces offres mais les places sont limitées, souvent réservés aux acteurs locaux et les coûts de référencement élevés. France 24 doit s'engager dans cette compétition pour obtenir des places sur la TNT africaine comme le font déjà ses concurrents. L'Etat apportera son soutien si nécessaire à FMM dans ses demandes d'obtention de fréquences, tout en veillant à la bonne articulation avec la stratégie de diffusion de TV5Monde.

■ Le maintien des positions de RFI en Afrique

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

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

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

3. Le Maghreb et le Proche et Moyen-Orient

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

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

■ Le maintien des positions de France 24

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

■ La recherche d'opportunités pour MCD

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

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

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

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

4. Les Amériques

Un développement à travers France 24 en espagnol

■ Le développement de France 24 dans les Amériques

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

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

■ Le développement de RFI et MCD dans les Amériques

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

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

5. L'Asie

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

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

■ Le développement ciblé de France 24 en Asie

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

Dans le cadre du budget imparti, en cas d'opportunités, des actions pourront néanmoins être entreprises comme par exemple au **Vietnam** où France 24 vient d'être autorisée à négocier sa distribution et qui permet d'accéder à un marché de 13 millions de foyers accédant à la télévision payante ou bien encore en **Thaïlande et sa zone géographique limitrophe**. La **Chine**, au contraire, reste un marché fermé ; les demandes répétées de licences de diffusion des versions anglaise et française de France 24 sont et seront cependant régulièrement formulées avec un soutien politique et diplomatique fort.

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

■ Le développement de RFI au Cambodge

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

6. L'Europe

Le maintien des positions

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

Pour RFI et France 24, peuvent être distingués :

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

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

Pour France 24, la stratégie consiste à maintenir les positions et à prendre en compte le passage vers la haute définition (voir ci-avant). La **notoriété** de la chaîne continuera à être développée au travers d'efforts en matière de marketing/ communication (voir B.). **L'Allemagne** et les **Pays-Bas** sont toutefois des marchés sur lesquels France 24 doit renforcer sa présence en fonction des opportunités qui se présenteront et dans le cadre du budget imparti, tandis que les évolutions réglementaires en **Russie** peuvent à tout moment remettre en cause les conditions de distribution de la chaîne. La présence de France 24 en anglais est complétée par l'offre de la rédaction russophone de RFI dont un module vidéo quotidien est diffusé sur une télévision nationale.

■ Le maintien des positions de RFI

En ce qui concerne RFI, la radio est diffusée en Europe par satellite, sur 17 relais FM et par les médias numériques. La stratégie du COM vise à **optimiser les positions de RFI**, en veillant aux opportunités qui pourraient se présenter. La Roumanie reste un pays prioritaire pour la radio où sa filiale **RFI România** enregistre de très beaux succès d'audience, suite à sa relance dans le cadre du précédent COM alors que l'année croisée France – Roumanie annoncée pour 2018, sera l'occasion de valoriser le rôle de ce média qui a fêté ses 25 ans en 2015.

7. La France

Le renforcement de la présence ciblée des médias

■ La présence de RFI et de MCD en France

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

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

■ La présence de France 24 en France

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

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

B. FAIRE-SAVOIR

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'Etat a engagé un projet de rapprochement de CFI avec FMM, dont les caractéristiques précises seront arrêtées d'ici la fin de l'année 2016. Le projet de rapprochement s'inscrit dans le cadre d'une structure spécifique et de financements distincts de la trajectoire de l'actuel COM.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(B. Maîtriser les équilibres budgétaires)

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

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

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

1. Faire face à la recrudescence des risques

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

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

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

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

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

2. Optimiser la gestion des ressources humaines

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

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

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

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

environnements numériques ou de l'équipe spécifique à Paris dans le cadre de la nouvelle offre en espagnol, sans préjudice des éventuelles modifications de périmètres pouvant intervenir (internalisations ou externalisations).

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

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

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

Dans le cadre du COM, les dispositions relatives au nouvel accord d'entreprise signé le 31 décembre 2015 devront être appliquées et transposées dans les systèmes d'information RH. A ce titre, un **outil de planification** permettant notamment une gestion efficace des congés, des coûts de grille et du recours à l'emploi non permanent devra être généralisé à l'ensemble de l'entreprise.

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

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

Ce nouveau SIRH devrait être mis en œuvre en 2017.

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

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

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

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

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

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

■ **Le handicap**

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

du CSA en faveur de l'insertion et de la formation des personnes handicapées signée depuis 2014 seront poursuivies.

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

■ La diversité sociale et l'égalité des chances

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

B. MAÎTRISER LES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES

1. Maîtriser les charges

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

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

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

2. Développer les ressources propres

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXES

PLAN D'AFFAIRES 2016-2020

■ Principales hypothèses du plan d'affaires 2016-2020

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

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

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

1. Les ressources

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

Les ressources propres progressent de 1,3 M€ en 5 ans, soit une augmentation de **15,3 %** par rapport à 2015. Cette évolution doit également prendre en compte les contraintes déontologiques pesant sur les médias publics d'information qui limitent l'augmentation des ressources publicitaires (pas de publi-reportage, interdiction de parrainer les émissions d'information, etc.).

2. Les charges

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

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

- **Les coûts des grilles de programmes** (+ 10,0 M€ à horizon 2020 versus 2015, soit + 5,9 % hors nouvelle offre en espagnol) prennent en compte :
 - au niveau des rédactions, la pérennisation de l'enrichissement des grilles mis en œuvre sur 2015 ;
 - au niveau des coûts techniques, l'augmentation importante des amortissements (conséquence des lourds investissements réalisés en 2015 pour migrer en HD les installations techniques de France 24 et du programme pluriannuel d'investissement sur la période du COM) et la sécurisation de l'entreprise (bâtiment, systèmes et réseaux) ;
 - les évolutions de masse salariale liées aux glissements inéluctables et à la résorption de disparités salariales résiduelles après la signature de l'accord d'harmonisation sociale.
- **Le développement d'une nouvelle offre en espagnol** dont le lancement est prévu à l'automne 2017 avec un budget de 2,9 M€ sur cette année-là, soit en année pleine à compter de 2018 un budget total de 7,3M€ ;
Ce budget prend en compte tous les coûts quelle que soit leur destination (rédaction, technique, diffusion/distribution, communication/marketing et frais généraux) dans l'attente de la finalisation de la répartition analytique de ce budget.
- **Les environnements numériques** progressent de 1,9 M€ à horizon 2020 (+ 23 %) dans le cadre d'une politique volontariste de dissémination du numérique au sein de l'entreprise, du développement de l'accessibilité des contenus de FMM sur tous les supports (avec un effort particulier sur l'animation et la modération sur les réseaux sociaux) et de la production de contenus novateurs et de nouvelles formes d'écriture adaptées aux usages liés au numérique.
- **Les frais de diffusion et de distribution** augmentent de 3,4 M€ (+ 13 %) à horizon 2020. Cette évolution prend principalement en compte :

- le développement de la distribution de France 24, avec notamment l'accompagnement du déploiement de la TNT en Afrique, et la recherche d'opportunités pour RFI et MCD ;
 - le développement de la distribution de France 24 en HD ;
 - la conséquence en termes d'amortissements des travaux à réaliser sur le site d'émission en ondes moyennes de Chypre afin de continuer à l'avenir à garantir la diffusion de MCD sur une zone de crise stratégique pour la France.
- **Le renforcement des actions de communication et marketing** afin de développer la notoriété, et donc les audiences des médias de FMM se traduit par un effort supplémentaire significatif de FMM à horizon 2020 versus 2015.

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

- **Les directions communes et moyens généraux** s'inscrivent en baisse de 1,9 M€ à horizon 2020 par rapport à 2015.
Leur évolution sur la période du COM prend en compte un abandon de la taxe sur les salaires et une baisse des charges sociales dans le cadre du pacte de compétitivité dès 2016, ainsi qu'un objectif d'économies sur les frais de fonctionnement dans le cadre des appels d'offres et renégociation de contrats.
Au-delà de la baisse prévue de 1,9 M€ de ces dépenses à horizon 2020, ces économies permettent de financer les indexations contractuelles (baux immobiliers, etc.), les évolutions de la masse salariale concernant les directions communes ainsi que la réévaluation de la provision pour indemnités de départs en retraite.

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

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

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

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

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

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

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

Compte de résultat analytique prévisionnel 2016-2020

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Projets de développements pérennes

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

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

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

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

2. Nouvelle offre en espagnol

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

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

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

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

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

INDICATEURS

INDICATEUR N°1

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

INDICATEUR N°2

Lancement France 24 espagnol

INDICATEUR N°3

Évolution des contacts

INDICATEUR N°4

Évolution des performances numériques

INDICATEUR N°5

Distribution de France 24 sur la TNT en Afrique

INDICATEUR N°6

Bascule de France 24 en Haute Définition

INDICATEUR N°7

Evolution des charges de personnel

INDICATEUR N°8

Parité et égalité femmes-hommes

INDICATEUR N°9

Évolution des ressources propres

Remarque :

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

**INDICATEUR
N°1**

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

1.1 Suivi de la notoriété totale

NOTORIETE POUR FRANCE24

ZONE AFRIQUE

étude TNS- Africascope

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

ZONE MAGHREB

étude TNS- Maghreboscope

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

ZONE EUROPE

étude Affluent

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

INDICATEUR DE SUM

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

ZONE PROCHE ET MOYEN ORIENT

étude IPSOS

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

NOTORIETE POUR RFI

ZONE AFRIQUE

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

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

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

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

APPRECIATION POUR FRANCE24

ZONE AFRIQUE

étude Africascope - cible cadres& dirigeants

• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne France 24	n.a	maintien d'un niveau équivalent à la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope				
--	-----	---	--	--	--	--

ZONE MAGHREB

étude Maghreboscope -cibles cadres&dirigeants

• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne France 24	n.a	maintien d'un niveau équivalent à la moyenne obtenue en 2016				
--	-----	--	--	--	--	--

APPRECIATION POUR RFI

ZONE AFRIQUE

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

• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne RFI	n.a	maintien d'un niveau équivalent à la moyenne obtenue en 2016 compte tenu du changement de méthodologie de l'étude Africascope				
--	-----	---	--	--	--	--

APPRECIATION POUR MCD

INDICATEUR DE SUM

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,

ZONE PROCHE ET MOYEN ORIENT

étude Ipsos

• % d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence pour la chaîne MCD	n.a					
--	-----	--	--	--	--	--

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

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

METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°1

■ Indicateur 1.1 – Evolution de la notoriété totale

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

Sources des données :

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

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

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

France 24

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

→ Africascope

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

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

→ Maghreboscope

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

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

RFI

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

→ **Africascope**

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

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

MCD

Pour MCD, un indicateur d'appréciation globale a désormais été introduit dans l'étude IPSOS, permettant d'évaluer ces résultats pour la zone Proche et Moyen-Orient, bassin d'audience de la radio.

L'année 2015 a été consacrée à la mise en place de la méthodologie de cet indicateur dont les premiers résultats interviendront pour 2016 qui constituera à ce titre l'année de référence. L'objectif cible sur la période du COM sera donc déterminé en fonction des résultats obtenus lors de cette année de référence.

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

	2015 REALISATION	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Calendrier France 24 en espagnol	Etude de faisabilité et présentation d'un projet, conformément au COM 2013- 2015	Travaux préparatoires et création d'une filiale	Lancement de France 24 en espagnol à l'automne 2017	Mise en place d'une mesure qualitative évaluant le taux de satisfaction à partir de 2019		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INDICATEURS DE SUM						
Distribution de France 24 en espagnol (en M de foyers)	3,5M					

METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°3

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	2015 REALISATION	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
AUDIENCE ENVIRONNEMENTS NUMERIQUES FRANCE MEDIAS MONDE	29,4M	30,8M	32,3M	33,8M	35,5M	37M
SUIVI DE L'INDICATEUR						
▪ Audience environnements numériques France 24 visites/ mois (en millions)	16,3M					
▪ Audience environnements numériques RFI visites/ mois (en millions)	11,9M					
▪ Audience environnements numériques MCD visites/ mois (en millions)	1,3M					
CONSOMMATION DES VIDEOS/ SONS Nombre de démarrage de produits vidéos/ sons par mois	42M	43,5M	45,1M	46,7M	48,4M	50M
AUDIENCE COMMUNAUTES ET RESEAUX SOCIAUX FRANCE MEDIAS MONDE	35M	hausse vs n-1				

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.

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

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

	2015 REALISATION	2016 CIBLE	2017 CIBLE	2018 CIBLE	2019 CIBLE	2020 CIBLE
Taux de pénétration de France 24 sur les offres TNT lancées en Afrique	55%	Augmentation de la part de marché de France 24 sur la TNT en Afrique				
SUIVI						
pays dans lesquels France 24 est présente en TNT	15*					
pays ayant effectivement lancé une offre TNT	27					
* Rwanda, Ile Maurice, Cameroun, Guinée Conakry, Sénégal, RCA, Burundi, Burkina Faso, Congo Brazzaville, Gabon, Ouganda, Kenya, Gambie, Tanzanie, RDC						

METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°5

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

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

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

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

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

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

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

METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°6

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

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

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

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

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

Aujourd'hui, ces six satellites sont en SD.

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

**INDICATEUR
N°7***EVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL*

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

METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°7

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

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

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

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

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

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

METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°8

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

METHODOLOGIE DE L'INDICATEUR N°9

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

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

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