
RAPPORT D'EXÉCUTION EXERCICE 2015

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS
entre l'État et France Médias Monde
2013-2015



SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I- *AFFIRMER LES IDENTITES DES TROIS MEDIAS SUR UN SOCLE DE VALEURS COMMUNES*

1.1 OBJECTIFS EDITORIAUX

- 1.1.1 Objectifs éditoriaux de RFI
- 1.1.2 Objectifs éditoriaux de France 24
- 1.1.3 Objectifs éditoriaux de MCD

1.2 OBJECTIFS COMMUNICATION ET IDENTITES VISUELLES

CHAPITRE II- *DEVELOPPER UNE PRESENCE MONDIALE TOUS SUPPORTS*

2.1 OBJECTIFS DISTRIBUTION-MARKETING

- 2.1.1 Objectifs distribution-marketing pour RFI
- 2.1.2 Objectifs distribution-marketing pour France 24
- 2.1.3 Objectifs distribution-marketing pour MCD

2.2 OBJECTIFS NOUVEAUX MEDIAS

- 2.2.1 Objectifs de contenus
- 2.2.2 Objectifs de supports
- 2.2.3 Objectifs marketing
- 2.2.4 Objectifs techniques

CHAPITRE III- *CONSTRUIRE UN GROUPE RESPECTUEUX DE SES SALARIES ET POURSUIVRE L'ADAPTATION OPERATIONNELLE*

3.1 OBJECTIFS DE GESTION

- 3.1.1 Objectifs de gestion des ressources humaines
- 3.1.2 Objectifs de gouvernance
- 3.1.3 Objectifs de maîtrise des charges
- 3.1.4 Objectifs de ressources propres

3.2 OBJECTIFS DE COOPERATION AVEC LES SOCIETES DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

ANNEXES

Annexe 1- Compte de résultat analytique 2015 et principaux agrégats financiers

Annexe 2- Synthèse des indicateurs

INTRODUCTION

L'ACTIVITE ET LES FAITS MARQUANTS DU GROUPE EN 2015

■ Le groupe France Médias Monde

Le groupe France Médias Monde réunit France 24, la chaîne d'information internationale en continu trilingue (français, anglais, arabe) ; RFI, la radio mondiale d'actualité en français et en treize langues étrangères ; et Monte Carlo Doualiya, la radio universaliste en langue arabe. Les trois médias émettent donc en 15 langues leurs programmes à destination des 5 continents. Les journalistes du groupe et son réseau unique de correspondants offrent aux auditeurs et téléspectateurs une information ouverte sur le monde et sur la diversité des cultures et des points de vue, à travers des journaux d'information, des reportages, des magazines et des débats.

Chaque semaine, dans les pays où l'audience est mesurée (un tiers des pays couverts), France 24 rassemble **50,9 millions** de téléspectateurs (+11 % par rapport à 2014), RFI compte **40 millions** d'auditeurs (+ 7%) et Monte Carlo Doualiya **7,3 millions**¹. Les trois chaînes du groupe ont cumulé en 2015 **29,4 millions** de visites dans leurs univers numériques chaque mois en moyenne (soit une augmentation annuelle de **25%**) et bénéficient d'une très forte augmentation de leurs communautés sur les réseaux sociaux, qui rassemblent à fin 2015 **24,6 millions d'abonnés** sur Facebook (+ 46%) et **10,4 millions** sur Twitter (+97%).

France Médias Monde est un des actionnaires et partenaires de la chaîne francophone généraliste TV5 Monde.

■ L'activité en 2015 : contexte et faits marquants

Dernière année de l'actuel Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) qui a été signé entre France Médias Monde et l'Etat le 9 avril 2014, l'exercice 2015 s'inscrit dans un cadre financier contraint qui a rendu nécessaire de consolider et optimiser les développements déjà réalisés, certains projets nouveaux ayant néanmoins été mis en œuvre à travers des redéploiements.

Au terme de son Contrat d'Objectifs et de Moyens 2013-2015, FMM aura réalisé la quasi-totalité de ses objectifs. Seuls les objectifs en matière d'effectifs et de charges de personnel n'ont pas été tenus mais un accord d'entreprise permettant d'harmoniser des statuts très disparates a pu être conclu.

Il est également à noter que FMM a su préserver ses équilibres financiers grâce à des efforts de productivité et aux économies réalisées ces dernières années.

Dans ce cadre, les principaux faits marquants de l'année 2015 sont les suivants :

► La consolidation et l'optimisation des grilles et des contenus des trois médias

Les contenus des trois médias ont été renforcés à travers de nouvelles émissions, de nombreuses délocalisations, des formats inédits et des programmations spéciales tout au long de l'année. France 24 a poursuivi en 2015 l'assouplissement du parallélisme de ses trois antennes La politique linguistique de RFI a été marquée par le lancement de RFI en mandingue le 19 octobre, conformément au calendrier annoncé, et la finalisation des réformes des antennes en langues, permettant de bonnes performances, notamment sur leurs environnements numériques.

► La poursuite du développement des environnements numériques avec la mise en œuvre progressive de sites et d'applications au service de France 24, RFI et MCD et accessibles sur tous les nouveaux supports de diffusion : Lancement des sites RFI Savoirs et RFI Afrique, poursuite de la refonte de certains sites en langues étrangères (chinois, haoussa, persan, roumain, brésilien, portugais et lancement du site en mandingue), refonte du site des Observateurs en plusieurs langues, développement de nouvelles applications (Android TV, Narractive pour iPad, etc.).

¹ En 2015, MCD a été privée d'une partie de sa diffusion en raison de la destruction de certains de ses émetteurs par l'organisation de l'état islamique. Ceci est tout particulièrement vrai en Irak où la destruction de ses émetteurs prive une grande partie de la population d'un accès à ses programmes en linéaire. L'impact de cette perte ne peut être mesuré de manière précise faute de pouvoir y mener des sondages en toute sécurité. De la même façon, il devient très compliqué de mener des études fiables et représentatives sur des pays comme la Libye ou la Syrie alors même que la diffusion en onde moyenne depuis Chypre garantit la présence de la radio. C'est pourquoi, afin de ne pas fausser l'appréciation des résultats de la station, la décision a été prise de geler les résultats observés en 2014 avant la fermeture de ses émetteurs. La forte croissance des résultats sur les environnements numériques témoigne toutefois des performances remarquables de la radio. (cf indicateur n°8)

Parallèlement, France Médias Monde a conclu en 2015 un partenariat avec le site américain Mashable pour lancer début 2016 un site commun en français afin de toucher de nouveaux publics prioritaires, notamment la jeune génération des 18 – 30 ans qui constitue une cible de public à conquérir dès maintenant par les médias, tout en permettant à France Médias Monde de progresser dans le domaine de l'innovation en profitant de savoirs faire et d'échanges de compétences.

► **Le développement de la présence des médias de FMM à l'international sur tous les supports**

France Médias Monde a consolidé et développé la présence de ses médias à travers le monde. Ainsi, la couverture mondiale de France 24 a progressé de 5 % entre 2014 et 2015, passant de 300 à 315 millions de foyers TV avec notamment le développement de la diffusion de la chaîne sur la TNT en Afrique subsaharienne et le renforcement de sa distribution en Asie, en particulier en Inde et en Indonésie, ainsi qu'aux Etats-Unis avec la reconduction pour 3 ans du contrat avec Time Warner Cable à New-York City et son extension à Los Angeles. RFI et MCD ont également renforcé leur diffusion avec de nouvelles fréquences FM en Roumanie, le démarrage de la diffusion de MCD à Oman (Mascate), le lancement de RFI en langue mandingue et le renforcement de l'antenne de RFI en anglais.

La présence en France est considérée comme une opportunité dans le COM, tout en devant rester secondaire par rapport à la mission de diffusion internationale de FMM. Malgré les efforts mis en œuvre par l'entreprise (demande de présence en RNT pour les radios, de fréquences FM à Marseille et Toulouse...), son développement est demeuré limité, sa réalisation ne dépendant pas entièrement de FMM mais aussi de l'intervention des pouvoirs publics pour obtenir une demande de réservation prioritaire de l'Etat.

► **La signature de l'accord d'entreprise** le 31 décembre 2015

Conséquence directe de la fusion juridique effectuée en 2012 et après deux ans de négociation entre les organisations syndicales et la direction, France Médias Monde a signé le 31 décembre 2015 son nouvel accord d'entreprise. L'entreprise se dote ainsi d'un socle social applicable à l'ensemble de ses salariés en harmonisant les fonctionnements et les modes de traitement des différentes catégories de personnel. Cet exercice a été difficile à mener compte tenu de régimes disparates et de différences de culture et d'habitudes existantes, ceci dans le cadre d'une enveloppe budgétaire de 4,1 M€ en année pleine et financée sur la substance de l'entreprise.

► **La mise en œuvre de l'accessibilité des programmes de France 24 pour les sourds et malentendants** avec la mise à l'antenne début juin 2015 du sous-titrage de deux journaux télévisés de 15 minutes par jour rediffusés.

► **L'accompagnement des virages technologiques avec notamment la nécessaire transition vers la production TV en haute définition (HD)**

A la suite de la transition vers la HD des régies de production de France 24 réalisée en 2014, France Médias Monde a équipé en 2015 toute la chaîne de production et de post production en HD afin de disposer d'un outil complet de production et de mise à l'antenne « HD dématérialisée ». La dernière étape consistera à migrer en HD la régie de diffusion courant 2016.

► **L'impératif de sécurité** avec le renforcement de la sécurité du bâtiment suite aux attentats de début 2015 et le renforcement progressif des systèmes d'information et de diffusion dans un contexte où la menace est toujours plus élevée suite notamment à la cyber-attaque qui a touché TV5 Monde. Ces développements viennent compléter la création en début d'année d'un poste de responsable de la sécurité dans le cadre de la prévention des risques des collaborateurs intervenant dans les zones de crise ainsi que la mise en œuvre de stages de formation à la sécurité sur le terrain pour les grands reporters, techniciens et correspondants locaux.

► **Le renforcement des collaborations de FMM avec les Services Audiovisuels Publics et les organismes de presse**, comme en témoigne la signature en mars 2015 d'un contrat avec l'AFP. France Médias Monde est également fortement mobilisée autour du projet de chaîne publique nationale d'information en continu aux côtés de France Télévisions, de Radio France et de l'INA.

Sur le plan financier, France Médias Monde a réalisé en 2015, et ceci pour la troisième année consécutive, un **résultat net à l'équilibre** conformément au budget et à la réprévision de résultat présentés respectivement aux Conseils d'Administrations du 18 décembre 2014 et du 15 octobre 2015.

Au total, avec une progression de l'ensemble de ses ressources de + 1,2 % en 2015, France Médias Monde a pu consolider ses acquis, développer ses audiences et préserver l'essentiel de ses projets de développement grâce à la poursuite de ses efforts d'économies et de productivité, ceci dans le respect d'un résultat net à l'équilibre.

CHAPITRE I

AFFIRMER LES IDENTITES DES TROIS MEDIAS SUR UN SOCLE DE VALEURS COMMUNES

1.1. OBJECTIFS EDITORIAUX

1.1.1. OBJECTIFS EDITORIAUX DE RFI

- Adapter les grilles de RFI à des auditoires multiples
- Développer une antenne conviviale, incarnée et identifiable
- Renforcer les contenus, reflet des expertises et de la diversité du média
- Augmenter le volume de programmes originaux
- Développer une politique multilingue à travers les antennes en langues
- Lancer une nouvelle version du site
- Développer l'usage et l'apprentissage du français

■ Adapter les grilles de RFI à des auditoires multiples

Cet objectif est réalisé depuis 2013 : Afin de s'adapter à la diversité de ses auditoires, RFI en français propose deux grilles distinctes, une grille Monde et une grille Afrique destinée spécifiquement au public d'Afrique francophone.

RÉALISATIONS 2015

En 2015, ces deux grilles distinctes ont été maintenues.

De la même manière, les réformes des antennes en langues (voir ci-après) ont contribué à adapter ces différentes grilles aux auditoires multiples de RFI et à leurs usages d'écoute sur les supports adéquats et dans les langues pertinentes.

■ Développer une antenne conviviale, incarnée et identifiable

Les années précédentes ont permis de développer une antenne plus identifiable à travers la refonte de l'habillage de RFI (mars 2014) et toujours plus proche des auditeurs à travers de nombreuses délocalisations.

RÉALISATIONS 2015

Cette démarche de proximité et de visibilité locale s'est poursuivie tout au long de l'année 2015 avec de **nombreuses délocalisations d'antenne** à travers le monde.

« *Couleurs Tropicales* » s'est ainsi délocalisée à de nombreuses reprises cette année : D'une part, à l'occasion des 20 ans de l'émission à travers une tournée de concerts en public dans plusieurs capitales africaines (Conakry, Kinshasa, Libreville, Abidjan...) et en Haïti et, d'autre part, pour l'anniversaire des 20 ans des Clubs RFI avec des délocalisations à Cotonou et à Lomé qui ont également permis de rencontrer les responsables locaux des clubs RFI.

De nombreuses autres délocalisations ponctuelles ont été réalisées tout au long de l'année à l'occasion de programmations spéciales: Par exemple, « *C'est pas du vent* » avec une émission réalisée en public à Libreville au Gabon, à l'occasion de la Journée mondiale de l'environnement ; ou encore « *Radio Foot Internationale* » à Barcelone, à l'occasion du quart de finale de la Ligue des Champions, mais aussi avec les délocalisations d'émissions à Paris à la Fondation Cartier à l'occasion de l'exposition « Beauté Congo », etc. L'émission « *La Danse des Mots* » s'est également rendue cette année à Bangui en janvier, à Brazzaville en avril, à Conakry en avril, à l'Île Maurice en mai, à Avignon en juillet, à Beyrouth en octobre, à Bucarest en novembre et à Lomé en décembre.

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

Pour souligner les expertises et la diversité, richesses de la chaîne, RFI a réalisé depuis le début du COM des journées spéciales avec des formats inédits ainsi que des émissions spéciales liées à l'actualité.

RÉALISATIONS 2015

► **RFI s'est mobilisée tout au long de l'année 2015 autour de l'actualité du monde:** les attentats de Paris, les attentats au Kenya et en Tunisie, les élections au Nigeria, le coup d'Etat au Burkina Faso, le conflit en Ukraine, la lutte contre Boko Haram... mais aussi de manière plus institutionnelle et prévisible les grands événements d'actualité comme la COP 21, le Sommet de Davos mais aussi les événements culturels comme le FESPACO, le Festival de Cannes, le Festival d'Avignon ainsi que les événements sportifs comme la CAN, le Tour de France, etc.

► **RFI propose des journées spéciales** et mobilise à chaque fois ses antennes autour d'événements comme « *La Journée anniversaire des 10 ans de la loi sur le handicap* » (février) », « *La Journée internationale de la femme* » (mars), « *La Journée mondiale de l'Environnement* » (juin), « *La Journée mondiale des réfugiés* » (juin) ou encore « *la Conférence Paris-Climat 2015- COP21* » (décembre) pour donner à l'auditeur une vision d'ensemble la plus complète possible grâce à la diversité des angles et des modes de traitement.

On peut également noter la journée spéciale RFI en partenariat avec le *Bondy Blog* le 27 octobre au cours de laquelle RFI a donné la parole sur ses antennes aux jeunes du Bondy Blog, en direct de leur studio. De nombreuses émissions étaient réalisées sur place avec parmi les invités de la journée, le Premier Ministre, Manuel Valls et la Ministre de l'Education Nationale, Najat Vallaud-Belkacem. Très largement reprise par les autres médias, cette journée spéciale a souligné l'importance que peut jouer RFI, et plus largement l'ensemble du groupe France Médias Monde, dans l'effort de cohésion sociale en France.

A cela s'ajoute une forte mobilisation de la radio autour de grandes causes sanitaires et médicales: Cela a été notamment le cas pour une *campagne de lutte contre les faux médicaments*, en partenariat avec la fondation Chirac (septembre) ; ou encore le partenariat avec Médecins Sans Frontières (MSF) pour informer les auditeurs sur *l'épidémie d'Ebola* en français, en anglais et en portugais.

► **Par ailleurs, des formats inédits, reflet des nombreuses expertises de la radio, ont été mis à l'antenne en 2015 :**

A l'occasion de la COP21, une chronique hebdomadaire « *Paris Climat 2015* » par Pierre Radanne, expert en énergie et climat, a été diffusée sur la radio mais aussi en vidéo sur le web et les réseaux sociaux. De plus,

l'émission « *Grand Reportage* » a illustré de façon concrète à travers le monde les enjeux et conséquences des questions climatiques avec une nouvelle édition tous les mois entre mars et novembre puis une nouvelle édition par jour pendant toute la durée de la COP21.

Dans le domaine culturel, le cycle de lecture en public « *Ca va, Ca va le monde !* » enregistré au festival d'Avignon a été diffusé en août sur RFI pour la 2^{ème} année consécutive.

RFI a également coproduit avec France Culture en avril « *Nos années Goulag* », une série documentaire qui donne la parole aux derniers témoins européens du goulag.

► **Enfin, RFI poursuit sa politique active de prix en soutien aux talents à travers le monde.** En 2015, la radio a renouvelé ses différentes éditions avec pour la musique, le 35^{ème} *Prix Découvertes RFI* ; pour le théâtre, la seconde édition du *Prix Théâtre* ; pour l'écriture, le *Prix Stéphane Hessel de la jeune écriture francophone* ; pour le sport, le *Prix Marc Vivien Foe du meilleur joueur africain* ; et pour le soutien aux jeunes journalistes, la *Bourse Charles Lescaut* et la 2^{ème} édition de la *Bourse Ghislaine Dupont et Claude Verlon* organisée à Madagascar en hommage aux deux reporters assassinés.

RFI a lancé pour la première année le *Prix RFI Talents du Rire* qui a été remis lors du Festival du Gondwana à Abidjan en décembre avec la délocalisation de l'émission « *Appels sur Actu* » et une émission spéciale « *Talents du Rire* », animée par Mamane, l'humoriste maison.

■ Augmenter le volume de programmes originaux

Depuis le début de la période du COM, les programmes originaux représentent déjà la quasi-totalité des programmes diffusés avec très peu de rediffusions.

Le volume de programmes originaux est resté globalement stable en 2015 à 29 300 heures produites en première diffusion sur les antennes de RFI (*indicateur n°1*).

■ Développer une politique multilingue à travers les antennes en langues

Les réformes des antennes en langues ont été initiées dès le début du COM. Les années 2013 et 2014 ont été marquées par les réformes des antennes en khmer, en russe, en chinois, en haoussa et en espagnol (par ordre chronologique).

RÉALISATIONS 2015

► Lancement de l'antenne RFI en mandingue

Conformément aux engagements pris par le groupe, RFI a élargi en 2015 son offre linguistique avec le lancement, le 19 octobre 2015, d'une rédaction en mandingue (mandenkan), une langue largement répandue en Afrique de l'Ouest et dont on estime à quarante millions le nombre de personnes qui la parlent ou qui la comprennent. Après le haoussa et le kiswahili, dont le vif succès des offres souligne l'appétence des publics régionaux pour la signature de la radio du monde, le mandingue devient la troisième langue africaine parlée par RFI. Elle s'adresse essentiellement aux locuteurs maliens, burkinabés, ivoiriens et guinéens, mais aussi aux populations « mandinguophones » du Sénégal, de la Sierra Leone et du Liberia.

RFI en mandingue diffuse deux demi-heures de programmes, du lundi au vendredi, à 8h et 12h (TU). [*Voir détails de la diffusion dans le chapitre II*].

Les émissions en mandingue sont le reflet de la production de l'ensemble des rédactions de RFI sur l'actualité internationale, africaine, française et régionale (Afrique de l'Ouest). Elles incluent également des éléments spécifiques à la région, réalisés par la rédaction et les correspondants en mandingue, ainsi qu'à

l'apprentissage de la langue française. Chaque demi-heure démarre par un journal de 10 minutes traitant de l'actualité internationale, française, africaine et régionale. Du lundi au jeudi, la grille propose des modules sport, une revue de presse régionale, un invité, un magazine de 5 minutes réalisé par les correspondants sur la santé, l'économie, l'agriculture, l'éducation, la culture, la tradition et l'Histoire. Le vendredi, la case magazine est dédiée à la méthode d'apprentissage du français de RFI à partir des langues parlées en Afrique, « *Le Talisman Brisé* ». Ce même-jour, l'invité est remplacé par des appels d'auditeurs invités à s'exprimer sur le sujet de la semaine.

L'équipe est composée de quatre journalistes originaires du Mali et du Burkina Faso et d'une rédactrice en chef. Elle s'appuie également sur un réseau de correspondants régionaux basés à Ouagadougou, Bobo-Dioulasso, Bamako, Abidjan, Korhogo, Conakry et Dakar.

La rédaction de RFI en mandingue est installée à Paris, dans les locaux de France Médias Monde, l'évolution de la situation sécuritaire à Bamako ayant amené FMM à ne pas accentuer davantage sa présence au Mali au-delà de l'existant. L'entreprise examine désormais d'autres options de localisation dans un contexte complexe de généralisation des pays touchés par le terrorisme dans la zone.

► Poursuite des réformes des langues de RFI

- ✓ Les réformes réalisées en 2014 ont eu un impact en 2015 sur les antennes en langues chinoise, russe, vietnamienne et persane. Comme prévu, l'arrêt de la diffusion en ondes courtes de ces langues intervenu début 2015 a permis de redéployer des moyens pour renforcer les rédactions et enrichir les contenus ainsi que développer leurs environnements numériques.

Dans la continuité de ces réformes, le développement de la politique multilingue de RFI a porté en 2015 sur (par ordre chronologique):

✓ *Renforcement de l'offre en anglais (mars)*

RFI en anglais propose désormais une offre élargie qui passe de 4 heures à 10 heures quotidiennes. Cette nouvelle grille expérimentale vise à mieux valoriser et rendre plus accessible l'expertise de la rédaction anglophone de RFI, aux côtés du français et parfois des langues africaines (kiswahili et haoussa) et est complétée par la reprise du flux en direct de France 24 en anglais. L'offre en anglais s'enrichit de nouveaux rendez-vous avec « *Paris Live PM* », « *Spotlight on Africa* », « *Spotlight on France* », « *Asia Pacific* » et « *Europe* ». Le rendez-vous d'apprentissage du français « *Leçon de français* » est maintenu. Une opération spéciale a été organisée, conjointement avec France 24, à Accra au Ghana en novembre pour communiquer autour de ce lancement et deux émissions de « *Paris Live PM* » ont été réalisées en public.

✓ *Renforcement de l'offre en persan (juin)*

La nouvelle grille de programmes en persan fait plus de place aux journaux d'information ainsi qu'aux sujets sociétaux et culturels. Ce renforcement se traduit par le lancement de 6 nouveaux rendez-vous (dont une déclinaison à l'antenne des Observateurs en persan, lancée en 2013 en collaboration avec l'équipe de France 24) et une augmentation du volume de diffusion avec un passage de 1h30 à 2h de programmes quotidiens en persan.

✓ *Renforcement de l'offre en portugais (juillet)*

Si la structure horaire de l'antenne en portugais a été maintenue, la réforme a principalement porté sur une nouvelle organisation du travail. En outre, une émission interactive « *Paris Lusofonia* » a été développée. Le site de RFI en portugais a été rénové et autonomisé du site en brésilien.

✓ *Renforcement de l'offre en brésilien (novembre)*

La réforme de l'offre en brésilien a porté sur la structure horaire et les programmes de RFI en brésilien sont désormais disponibles toute l'année à la même heure : 6h30-7h et 12h-12h30 (heure de Brasilia), 7 jours sur 7. Parmi les contenus : le programme géopolitique « *O Mundo Agora* » ou environnemental « *Meio Ambiente* », un format de 6 minutes pour les journaux, des flashes de 3 minutes à la fin de chaque session d'information, un rendez-vous invité « *RFI Convida* », des reportages sur les relations Brésil-Amérique latine et Brésil- Afrique, un rendez-vous avec l'actualité sportive, une revue de presse hebdomadaire et une série pour apprendre le français « *Parlez-vous Paris ?* ».

>>>> **Au terme du COM 2013-2015, l'ensemble des langues étrangères de RFI aura été réformé** (à l'exception du vietnamien qui est prévu en janvier 2016). Les effets de ces réformes sont d'ores et déjà visibles avec de bonnes performances sur les environnements numériques qui sont en forte croissance depuis trois ans .

► On peut enfin noter **l'anniversaire des 25 ans de la création de RFI România** au mois de novembre qui a donné lieu à une opération exceptionnelle à Bucarest (13 heures d'antenne en roumain en direct depuis le centre culturel ainsi que la délocalisation de deux magazines en français « *Carrefour de l'Europe* » et « *La Danse des Mots* »). L'événement a connu un grand succès public et donné lieu à un fort retentissement médiatique. RFI România a été décorée de l'Ordre du Mérite Culturel pour son rôle de « modèle pour la presse roumaine » et a obtenu deux fréquences supplémentaires en Roumanie [Voir détails de la diffusion dans le chapitre II].

■ Lancer une nouvelle version du site

[Dans cet objectif, sont traités plus généralement l'ensemble des développements liés aux environnements numériques de RFI]

Les années précédentes ont permis de rendre RFI plus accessible et plus moderne sur les environnements numériques : le nouveau site en français a été lancé début 2014. De plus, les sites en langues sont rénovés au fur et à mesure (russe, khmer, vietnamien...). Des sites verticaux ont été développés à l'instar du site Afrique Foot (2014).

RÉALISATIONS 2015

L'année 2015 a permis de finaliser l'ensemble des objectifs fixés dans le COM en matière de renforcement de la stratégie numérique pour RFI avec :

► **Lancement de RFI Afrique** : RFI propose désormais à une seule adresse *afrique.rfi.fr*, toute son expertise sur l'actualité africaine. Avec une ergonomie optimisée pour les supports mobiles, et forte des années d'expertise de la radio du monde et de la richesse de son offre, RFI Afrique se positionne comme une référence sur l'actualité du continent à destination des Africains ainsi que pour le monde francophone dans son ensemble.

Comme cela a été précisé dans le précédent rapport, le **site RFI Afrique Foot**, un « vertical » dédié au football africain a été mis en ligne en fin d'année 2014 à l'occasion de la CAN qui s'est tenue début 2015.

► **Lancement de RFI Savoirs** : Ce site élargit l'apprentissage et l'enseignement du français aux savoirs en français, et valorise l'expertise de RFI dans les domaines de spécialité que sont les sciences, la santé, l'environnement, l'histoire, etc. Ce site a ainsi permis de moderniser le site d'apprentissage du français d'une part tout en l'élargissant, d'autre part, aux grands thèmes de la connaissance en français pour non seulement apprendre le français mais apprendre en français.

Si ce site a été amorcé fin 2015, il est encore en cours de développement (enrichissement contenus), et fera l'objet d'un événement de relations publiques au premier semestre 2016. L'objectif est de nouer des partenariats avec les grandes institutions universitaires ou internationales comme l'UNESCO.

► **Le développement des environnements numériques multilingues** avec la rénovation des sites en langues qui s'est poursuivie avec la refonte des **sites en chinois**, en **persan**, en **roumain**, en **haoussa**, en **portugais** (autonomisé du brésilien en juillet) et le lancement du site en mandingue ainsi que le lancement du site en **chinois traditionnel** qui vient compléter le site en chinois simplifié.

► **De nombreux webdocumentaires** ont également été réalisés à l'instar de « *Centrafrique : sortir de l'abîme* », « *Autoportrait du Goulag* », « *Demandeurs d'asile - football club* », « *La Dream Teen* » avec Phosphore,

« Suriname et Cocaine », « Moulin rouge » ou « Sur les traces de Boko Haram », une série webdocumentaire en 3 volets (Niger, Cameroun, Tchad).

[voir détails dans le chapitre II Nouveaux Médias // objectifs de contenus].

► **RFI poursuit son travail de recherche d'innovation numérique.**

RFI a ainsi lancé en fin d'année la 1^{ère} édition du concours « RFI Challenge App Afrique », réalisé en association avec l'émission « *Priorité Santé* », qui vise à favoriser l'intégration des nouvelles technologies dans le secteur médical en Afrique francophone.

Il conviendra, enfin, de noter que l'application RFI a reçu en octobre le prix de la « meilleure application mobile 2.0 ».

■ Développer l'usage et l'apprentissage du français

RFI a développé de nombreuses actions en matière d'apprentissage de la langue française avec le lancement de contenus spécifiques d'initiation au français à partir de langues étrangères.

RÉALISATIONS 2015

► RFI dispose d'un réel savoir faire en matière d'apprentissage du français et a continué en 2015 à produire des **outils de travail pédagogiques**.

On note la production de nouvelles versions bilingues des séries « *Parlez-vous Paris* » (adapté en chinois, vietnamien, brésilien, khmer) et le « *Talisman brisé* » dans les langues étrangères et notamment africaines (en partenariat avec l'OIF : en wolof pour le Sénégal, en kirundi en coopération avec le réseau sur place, et en mandingue). Les cours de français bilingues sont repris par les radios nationales au Sénégal, au Burundi ainsi que sur les radios partenaires.

► RFI s'est mobilisé en 2015 pour le lancement du **site RFI Savoirs** (voir ci-avant)

► La radio s'est enfin associée à la Semaine de la langue française et de la francophonie ainsi qu'à la 1^{ère} Journée de la langue française dans les médias audiovisuels, initiée par le CSA.

A cette occasion, RFI a renouvelé pour la 2^{ème} année consécutive le jeu « **Speakons français** » (mars), qui invite les auditeurs et internautes du monde entier à trouver des équivalents aux expressions anglaises qui s'introduisent dans la langue française.

■ Mettre en place un label RFI musique

RÉALISATIONS 2015

Dans le prolongement des activités musicales mises en œuvre depuis 2013 par **RFI Instrumental** et **RFI Talents**, la filière Musique s'est développée à travers :

► **Le lancement du nouveau site RFI Instrumental** (mars). Le nouveau site met en avant la diversité et la qualité des musiques instrumentales éditées depuis 2007 et répond davantage aux besoins et aux exigences de ses clients, professionnels de l'audiovisuel.

► **L'activité d'édition d'artistes** continue de se développer avec des tournées à l'international des artistes de RFI Talents comme Sergent Garcia, Fanfaraï, Djeli Moussa Condé, Sidi Bémol, Majid Bekkas, Jasser Haj Youssef, etc.

► **Le lancement du site RFI Musique est prévu au printemps 2016.**

1.1.2. OBJECTIFS EDITORIAUX DE FRANCE 24

- Développer et adapter la stratégie de multilinguisme
- Proposer de nouveaux contenus et nouvelles émissions
- Revisiter l'habillage et les décors de la chaîne
- La diversité sur les antennes et l'accessibilité pour tous
- Rediffuser sans répéter
- Réaffirmer notre positionnement en matière d'innovation. Rénover le site internet et les applications mobiles.

Depuis le début de la période du COM, la plus grande mutation tient au fait que le parallélisme des antennes de France 24 a été considérablement réduit : chacune des trois chaînes a désormais son identité, ses moments forts et sa propre grille de programme même si elles partagent une ligne éditoriale commune.

En outre, **la stratégie éditoriale de France 24 s'est concentrée sur l'accroissement des « directs » pour être toujours plus réactifs** par rapport aux événements d'actualité. Depuis 2014, les grilles ont été renforcées permettant de l'information « très continue » à travers les trois tranches de Paris Direct qui proposent une information sans rupture de rythme et une réactivité permanente. De même, il faut rappeler que les journaux télévisés ont été allongés à 15 minutes et ne sont jamais rediffusés dans les tranches « Paris Direct ». Enfin, les prises d'antenne pour la couverture en direct et en continu des situations de crise se sont multipliées.

■ Développer et adapter la stratégie de multilinguisme

RÉALISATIONS 2015

► Développer la stratégie de multilinguisme : Travaux préparatoires en vue du lancement d'une version espagnole de France 24

Conformément aux engagements pris dans le COM, une réflexion a été menée cette année sur l'opportunité et les modalités du développement d'une version espagnole de France 24. Après une étude de faisabilité approfondie, une stratégie de développement d'une diffusion de France 24 en espagnol a été élaborée par l'entreprise et discutée à partir de mai 2015, dans le cadre de la préparation du prochain COM 2016-2020.

Tous les grands concurrents de France 24 ont développé une version hispanophone, langue qui compte 500 millions de locuteurs dans le monde et qui est la 3^{ème} langue la plus parlée sur Internet. Aucun grand acteur audiovisuel international ne peut se passer de la première langue du continent sud-américain, qui est en plein essor économique et culturel. Le développement d'une version hispanophone de France 24 s'appuie aussi sur le prestige politique et culturel dont la France jouit en Amérique latine. L'expertise de la rédaction espagnole de RFI ainsi que le maillage de ses relais latino-américains sont autant d'atouts qui favorisent le lancement de cette nouvelle offre.

Le Président de la République française a annoncé fin février 2016, lors de sa visite d'Etat en Argentine que France 24 lancerait sa version en espagnol courant 2017.

► Adapter la stratégie de multilinguisme : L'assouplissement du parallélisme des grilles

Dès 2013, France 24 a considérablement assoupli le parallélisme des antennes tout en respectant l'unicité de sa ligne éditoriale, chaque langue affirmant sa spécificité pour mieux prendre en compte la diversité des zones de diffusion et les habitudes des téléspectateurs.

En 2015, cette stratégie d'assouplissement du parallélisme des antennes s'est poursuivie avec un renforcement de chaque antenne afin d'adapter les programmes à celles et ceux qui les regardent.

Des émissions dédiées ont permis de renforcer spécifiquement les différentes antennes avec des programmes adaptés aux publics ciblés.

- ✓ Sur la chaîne en anglais, lancement d'émissions spécifiques comme « *People and Profit* », « *Across Africa* », « *Access Asia* », « *French Connections* »
- ✓ Sur la chaîne en arabe, lancement d'émissions spécifiques comme « *Dans la sphère des tabous* », « *La revue de presse du Golfe* », nouvelle formule de « *24 heures en France* »....

(voir détails de chacune de ces émissions ci-après).

■ Proposer de nouveaux contenus et nouvelles émissions

RÉALISATIONS 2015

Dans le prolongement du renforcement des grilles, de nouveaux programmes ont enrichi les antennes en 2015 :

► Sur les 3 chaînes (en français, en anglais et en arabe):

- « *Vous êtes ici* » (janvier) un rendez-vous hebdomadaire consacré au patrimoine français, dans les trois langues.
- « *Reporters, le Doc* »- Forte du succès des reportages longs que la chaîne a déjà expérimentés (par exemple, « *La Rebelle de Raqqa* », finaliste de nombreux festivals internationaux en 2015), France 24 décline désormais mensuellement un format long de 26 minutes sur ses chaînes en français, en anglais et en arabe. La chaîne explore ainsi en profondeur un sujet au cœur de l'information internationale, à travers un temps et une écriture rares sur les chaînes d'information en continu. Cette nouvelle case vient affirmer plus encore ce que France 24 s'attache à faire sur ses antennes quotidiennement : offrir du recul, et mettre en perspective l'actualité.

► Sur la chaîne en français :

- « *L'Entretien de l'Intelligence Economique* » est la nouvelle formule du magazine consacré à l'intelligence économique centrée désormais autour d'un entretien avec un expert du sujet.
- Sur le web en français : « *Pas2Quartiers* » est un projet participatif vidéo dans les banlieues lancé cet été par France 24 qui permet aux habitants de filmer et de mettre eux-mêmes en image leur réalité et leur regard sur leur quotidien.
De manière événementielle, France 24 a également réalisé la vidéo « *Info/ Intox* » qui est un programme pédagogique de 7 minutes sur le thème de la manipulation des images sur internet qui est produit à l'occasion de la semaine de la Presse et des Médias à l'Ecole, témoignant de l'engagement du groupe pour lutter contre la radicalisation et favoriser la cohésion sociale.

► Sur la chaîne en anglais:

- « *People and Profit* » (depuis mai), une nouvelle émission économique hebdomadaire sur la chaîne en anglais, offrant un éclairage sur le jargon et les chiffres de l'économie au plus grand nombre.
- « *Accross Africa* » et « *Access Asia*», deux magazines thématiques centrées sur des régions du monde pour explorer en profondeur les problématiques spécifiques de ces continents.
- « *French Connections* » pour mieux comprendre la France et les Français

► **Sur la chaîne en arabe:**

- « **Dans la sphère des tabous** »- un nouveau magazine de société qui aborde des sujets parfois peu évoqués dans le monde arabe, en raison des pressions sociales. Cette émission est totalement interactive.
- « **La Revue de Presse du Golfe** » et la nouvelle formule de « **24 heures en France** »

► **Des couvertures événementielles ont été réalisées en 2015 avec de nombreuses programmations spéciales sur le terrain en lien avec l'actualité** : les attentats de Paris en janvier et en novembre, la guerre en Ukraine, les attentats au Kenya, l'attaque du Bardo en Tunisie, les élections en Tunisie, au Royaume-Uni, en Grèce, en Turquie, en Israël, au Nigeria, la crise au Burundi, la Centrafrique, le coup d'Etat au Burkina Faso, mais aussi de manière plus institutionnelle et prévisible la journée internationale de la femme, le Tour de France, le Festival de Cannes, le forum économique de Davos, le centenaire de la Première Guerre Mondiale, la commémoration du génocide arménien, etc.

On peut enfin citer la COP21 qui a fait l'objet d'une couverture exceptionnelle en fin d'année : sur les 13 jours de la COP, France 24 a réalisé huit « *Débats* » dont trois en direct ; trois émissions « *Ici l'Europe* » ; dix « *Entretiens* » ; trois émissions « *L'Invité de l'Economie* » ; une émission « *La Semaine de l'Economie* » en direct ; une émission « *People&Profit* ». Il y a eu 300 interventions en direct et au total, on compte 95 heures de transmission en direct.

► **Pour toujours plus de proximité avec ses publics à travers le monde, France 24 s'est délocalisée à plusieurs reprises cette année:**

- « *Le Débat* » de France 24 s'est rendu en mai au Nigeria à Abuja, à l'occasion de l'investiture présidentielle (dans les 3 langues). « *Le Débat* » était aussi à Marseille en septembre au MUCEM pour des émissions consacrées aux phénomènes migratoires.
- La « *Semaine de l'Economie* » était à Kinshasa en juin au moment de la Semaine française et a reçu le Premier Ministre.
- « *A l’Affiche* », l'émission culturelle s'est rendue en 2015 à Téhéran, à Ouagadougou, à Cannes, à la Nouvelle Orléans, etc.
- Le « *Paris des Arts* » est allé à la rencontre des artistes à Miami, à Pékin et à Djerba.

► **La chaîne met également en place des accords de partenariat et de syndication permettant d'exposer ses contenus auprès de la diversité de ses publics :**

- « *Code 24* » qui est une émission de la chaîne libanaise Future TV, reprend des reportages de France 24 grâce à un accord de coopération qui a été pérennisé cette année.
- Des partenariats de syndication et d'échanges de contenus ont été conclus avec « *Libération* » et le « *Huffington Post* » au Maroc ; « *l'Orient le Jour* » au Liban, « *Slate* » pour l'émission « *Politiques* »

► **France 24 s'associe enfin à des événements de premier plan.** La chaîne était partenaire de l'opération « *Goût de France* » et a diffusé une série de reportages faisant la promotion de la gastronomie française à l'international. Par ailleurs, la chaîne est également partenaire des Forums organisés par le journal *Libération* et diffuse des extraits de débats à travers des modules ponctuels.

■ Revisiter l'habillage et les décors de la chaîne

Profitant de la transition vers la haute définition (HD), la chaîne a repensé son habillage (2013) et ses décors (2014).

RÉALISATIONS 2015

L'année 2015 a permis de finaliser cet objectif avec le passage de l'antenne de France 24 en Haute Définition (HD).

L'intégralité de l'antenne est désormais produite dans les nouvelles installations techniques HD depuis mi-janvier 2015 avec les nouveaux processus intégrant l'automate de production (MosArt). Cette migration a permis d'obtenir les gains de productivité escomptés.

Les nouveaux systèmes de postproduction HD ont été déployés au dernier trimestre en lien avec le passage à Windows 7 de tous les postes de travail.

La chaîne n'est cependant pas encore diffusée en HD. La dernière étape de cette migration devant être accomplie en 2016 avec la réalisation d'une nouvelle régie finale et d'un nouveau trafic.

■ La diversité sur les antennes et l'accessibilité pour tous

RÉALISATIONS 2015

La diversité est au cœur des antennes de France 24.

► En matière d'accessibilité, conformément au calendrier prévisionnel et aux engagements pris devant le CSA en fin d'année 2014, France 24 a lancé le 1^{er} juin 2015 **le sous-titrage en direct de ses journaux télévisés** de 10h et 17h (rediffusés à 10h30 et 17h30). Accessibles sur le canal 33 de la TNT, ces éditions sous-titrées sont consultées mondialement sur le site internet.

► France 24 s'est également mobilisée toute l'année sur le thème de la diversité en proposant par exemple une couverture éditoriale au moment de l'anniversaire des 10 ans de la loi sur le handicap mais aussi en s'investissant dans le débat initié par le CSA. **La chaîne est désormais soumise à la délibération diversité du CSA**, tout comme RFI. Les deux chaînes, dont les programmes reflètent déjà largement la diversité de la société française sous toutes ses formes, ont pris des engagements volontaires pour renforcer encore la représentation de la diversité française dans leurs programmes.

■ Rediffuser sans répéter

Cet objectif a déjà été atteint en 2013 et 2014 avec des efforts réalisés en matière de programmation qui favorise le principe d'une rediffusion intelligente. Toutes les rediffusions sont programmées en fonction d'horaires précis et des différentes zones de diffusion, sur la base d'études ad-hoc.

Conformément à la stratégie de multiplication des directs et opérations spéciales, le volume de programmes originaux a augmenté en 2015 pour atteindre 13 800 heures produites/ achetées en première diffusion sur les trois antennes de France 24, soit 52,6% du volume total d'heures diffusées. (*Indicateur n°2*).

■ Réaffirmer notre positionnement en matière d'innovation. Rénover le site internet et les applications mobiles.

Pour rappel, le nouveau site de France 24 a été lancé en décembre 2013 dans les 3 langues et l'ensemble des applications mobiles ont été rénovées avec de nouvelles versions.

RÉALISATIONS 2015

► **La préparation du lancement de Mashable avec France 24**

Afin de développer ses audiences sur une cible plus jeune, France 24 a lancé début 2016 un service numérique d'information dédié aux générations connectées francophones en s'associant à Mashable, un des médias leaders sur cette cible aux États-Unis. Ce partenariat comporte également un axe de syndication des contenus de France 24 en anglais qui compléteront l'offre de Mashable sur les marchés anglophones, permettant ainsi d'y développer la notoriété et l'exposition de France 24. L'année 2015 a été marquée par la mobilisation des équipes autour du lancement de ce projet. En matière de financement, « Mashable avec France 24 » a obtenu en mai du Fonds pour l'Innovation Numérique de la Presse (dit « Fonds Google ») une subvention de 980k€, permettant de financer les frais de lancement et les coûts de la première année d'exploitation. En interne, les consultations avec les Instances Représentatives du Personnel ont eu lieu et le dernier trimestre 2015 a été consacré au recrutement des journalistes dédiés au site.

► Par ailleurs, **France 24 a lancé une nouvelle application Android** qui comprend un fil d'info en continu, un player multitâche, un flux audio seul et des liveblog permettant d'échanger sur les événements les plus importants. C'est l'application la plus téléchargée (2,9 millions) et la plus régulièrement consultée (1,1 million).

► **France 24 a lancé avec RFI le nouveau site des Observateurs** en 4 langues (français, anglais, arabe et farsi) en juillet.

► **La chaîne a réalisé de nombreux webdocumentaires** comme « *Mémoires vives 1915-2015 Centenaire du génocide des Arméniens* », « *Petrobras : Les dessous d'un scandale fou* », « *Le jardin tropical de Paris, mémoire oubliée des soldats coloniaux* », « *#GazaConfidentiel* », etc. A noter que le webdocumentaire « *Le Tour Maghreb* » a été nommé aux One World Media Awards.

► La chaîne développe également les « **motion design** », qui sont des encadrés qui expliquent l'actualité en animation et graphisme et permettent aux téléspectateurs de suivre la chaîne sur tous les supports. [voir détails dans le chapitre II Nouveaux Médias // objectifs de contenus].

► **France 24 a renforcé son activité en matière de réseaux sociaux** et développé son savoir-faire tout au long de l'année, à travers, par exemple, la production de vidéos en format court dédiées aux réseaux sociaux comme les « *instafash* » en anglais pour Instagram et Facebook.

Les environnements numériques de France 24 dans les trois langues, enregistrent en moyenne chaque mois 36,5 millions de vidéos vues et comptent 21,4 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux. Au total France 24 cumule plus de 13,2 millions de « likes » sur Facebook, ce qui fait de la chaîne le premier média (toutes catégories confondues) français sur Facebook (cf indicateur n°9- performance des nouveaux médias)

L'année 2015 est aussi celle de la large diffusion de vidéos sur des environnements externes partenaires (plus de 80% des démarrages) tels que YouTube et Facebook avec 12 millions de vidéos vues chaque mois, permettant ainsi à France 24 de toucher un public toujours plus large.

[voir détails dans le chapitre II Nouveaux Médias // objectifs marketing].

1.1.3. OBJECTIFS EDITORIAUX DE MCD

- Proposer une information davantage renouvelée
- Introduire davantage d'interactions et de proximité
- Renforcer l'axe France-Monde arabe dans les contenus
- Rajeunir son audience et proposer des contenus à destination des jeunes et des femmes.
- MCD se dote d'un nouvel habillage sonore
- Rénover le site Web et développer les contenus délinéarisés.

■ Proposer une information davantage renouvelée

En 2013 et 2014, MCD a mené de gros chantiers en matière de renouvellement de l'information à travers de nouveaux rendez-vous, des tranches d'information, des nouvelles émissions quotidiennes, etc.

RÉALISATIONS 2015

L'année 2015 a permis de pérenniser les nouveaux rendez-vous et magazines lancés les années précédentes. Ainsi, le grand rendez-vous du matin « *Café Chaud* » a fêté en novembre son troisième anniversaire à travers une émission spéciale.

Un nouveau rendez-vous a été créé en juin. Il s'agit de « *Lectures* », une chronique réalisée en partenariat avec le magazine « *Al Arabi* » (Koweït). Chaque semaine, une nouvelle écrite en langue arabe par un auteur en herbe, préalablement sélectionnée par un jury composé de critiques littéraires et d'écrivains sous l'égide du magazine « *Al Arabi* », est lue à l'antenne. Ce partenariat offre en contrepartie une grande visibilité à Monte Carlo Doualiya dans ce magazine culturel panarabe référent.

■ Introduire davantage d'interaction et de proximité

RÉALISATIONS 2015

► L'actualité a été particulièrement dense en 2015 dans le monde arabe, zone de diffusion de MCD et elle a été couverte au plus près avec des délocalisations d'émissions politiques et de magazines, pour aller à la rencontre des auditeurs :

- **Délocalisation à Mascate (Oman) en janvier pour une Semaine Omanaise** à l'occasion du lancement officiel de MCD sur la fréquence 92.2. Marie-Christine Saragosse, la PDG de FMM, s'est rendue sur place pour une conférence de presse et des échanges avec des personnalités politiques.
- **Délocalisation à Beyrouth (Liban) en septembre** de deux éditions de « *Retour sur actualité* » afin d'analyser et décrypter la crise politique et sociétale que traverse le Liban.
- **Délocalisation à Amman (Jordanie) en octobre** de deux éditions du « *Débat de société* » afin d'analyser et décrypter les évolutions et aspirations de la société jordanienne d'aujourd'hui.
- **Délocalisation à Koweït City (Koweït) en octobre** de « *l'Heure du Golfe* » afin de proposer des analyses et des décryptages de la vie politique au Koweït.
- **Délocalisation à Dubaï (Emirats Arabes Unis) en décembre** de deux numéros de « *Santé Durable* » pour aborder en compagnie de nombreux invités des thématiques telles que le tourisme médical, l'obésité et les maladies génétiques, qui sont au cœur des questions sanitaires dans la région.

► Plusieurs émissions de MCD comme « *Café Chaud* », « *Retour sur Actualité* » ou encore « *Santé Durable* » **font la part belle à l'interactivité** et ont été valorisées en 2015 permettant aux auditeurs d'intervenir à tout moment par téléphone ou via les réseaux sociaux, sur l'antenne de MCD. Ce développement de l'interactivité contribue à rajeunir l'audience de la radio.

■ Renforcer l'axe France – Monde Arabe dans les contenus.

Les années 2013 et 2014 ont permis de renforcer l'axe France – Monde Arabe avec des émissions comme « L'Heure du Golfe » mais aussi des partenariats et des coproductions d'émissions avec des radios du monde arabe permettant à MCD de constituer un pont entre la France et le monde arabe.

RÉALISATIONS 2015

► MCD s'est mobilisée tout au long de l'année 2015 sur des thématiques d'actualité en contribuant à chaque fois à essayer de renforcer l'axe France – Monde Arabe.

MCD s'attache à **couvrir les grands événements qui font l'actualité française mais aussi celle du monde arabe**. Les attentats de Paris ont été l'occasion d'une mobilisation totale des journalistes de MCD avec des spéciales de grande qualité en donnant au monde arabe les clés de compréhension pour ne pas tomber dans le piège de l'amalgame et des thèses de l'occident contre le monde musulman. La même rigueur et la même réactivité s'est retrouvée dans la couverture de tous les actes terroristes qui ont suivi, ainsi que celle de la guerre en Syrie, en Lybie, au Yémen, etc.

En outre, le nombre des missions pour la couverture d'événements nationaux et internationaux a augmenté renforçant ainsi la visibilité de MCD surtout en France.

L'axe France – Monde arabe est présent dans tous les programmes et dans l'information. MCD explique ainsi à ses auditeurs ce qu'est Charlie, ou encore qui sont les femmes qui rentrent au Panthéon ou encore ce qu'est la laïcité (émission spéciale à ce sujet de « *Retour sur Actualité* » en décembre). MCD revient également sur la problématique des migrations qui a été au cœur de l'actualité en 2015 à travers des programmations spéciales des émissions « *Débat de société* », « *Emission spéciale* » et « *Café Chaud* ».

Cet axe France – Monde arabe se retrouve aussi dans la culture avec des émissions qui présentent les artistes du monde arabe mais aussi les créations françaises. Ainsi, l'émission « *Musique éternelle* » était au festival d'art lyrique d'Aix en Provence qui a rendu hommage au festival international de Baalbeck en juillet, ou encore « *le journal de la culture* » a mis en lumière le travail des artistes arabes invités par le festival d'Avignon.

L'émission « *Music Hour* » invite, quant à elle, les artistes de tout bord à venir jouer en direct en studio tous les mardis. L'émission couvre les plus grands festivals de musique, comme le festival Gnaoua et Musiques du Monde à Essaouira au Maroc, mais aussi les festivals Beirut& Beyond et D-Caf en Egypte qui sont des festivals indépendants qui s'intéressent à la musique alternative dans le monde arabe, sans oublier les festivals français comme « *les Suds à Arles* », « *Babel Med* » à Marseille ou encore le festival « *Arabesque* » qui est un événement culturel dédié aux arts du monde arabe.

On peut également citer l'émission spéciale « *Rap&Co* » qui a réuni de nombreux rappeurs arabes à l'occasion de l'exposition de l'IMA sur le hip-hop, ou encore « *Carnet de voyages* » qui a consacré une émission à Alexandre Dumas, auteur français très connu dans le monde arabe.

■ MCD se dote d'un nouvel habillage sonore

En 2014, MCS d'est dotée d'une nouvelle identité sonore facilement identifiable et déclinable qui renforce le positionnement de la radio.

Il n'y a pas de réalisation particulière à noter en 2015, l'objectif ayant déjà été atteint en 2014.

■ Rajeunir son audience et proposer des contenus à destination des jeunes et des femmes.

RÉALISATIONS 2015

► **MCD poursuit son engagement en faveur des femmes.** Outre les émissions récurrentes comme « *Les Bloggeuses* » et « *Les Impertinentes* », la radio s'est tout particulièrement mobilisée en mars à l'occasion de la journée internationale de la femme en mettant à l'honneur toutes celles qui font bouger le monde arabe à travers de nombreux témoignages et reportages, notamment sur les conditions de vie des femmes réfugiées venant de pays en conflit du Proche et Moyen-Orient.

Tout au long de l'année, de nombreuses émissions se concentrent sur les thématiques liées au droit des femmes. Ainsi, l'émission « *le Débat de société* » réunit tous les jours des sociologues et des chercheurs pour échanger autour de questions de société et plus particulièrement sur les thèmes de l'éducation, du mariage, de la famille ou du statut des femmes.

De même, l'émission « *Santé* » a consacré une édition aux violences faites aux femmes au sein du couple (octobre). Sur le plan politique, « *L'heure du Golfe* » a proposé une émission spéciale au moment des élections municipales en Arabie Saoudite pour lesquelles les femmes ont voté pour la première fois (octobre).

► **MCD attache une attention toute particulière aux jeunes** avec des émissions spéciales consacrées aux aspirations de la jeunesse du monde arabe.

L'exemple le plus parlant de la convivialité et de l'interactivité qui contribuent au rajeunissement de la radio est l'émission « *Café Chaud* » qui donne par le ton et les sujets traités un coup de jeune à la radio. Les retours que perçoivent les journalistes sur leur page Facebook prouvent l'intérêt des jeunes pour ce genre de programmes. Les magazines et les émissions sur les nouveaux médias y participent également. Les études corroborent la tendance générale au rajeunissement de la radio.

Un effort particulier a été fait au niveau de la programmation musicale à travers une image jeune et dynamique intégrant la programmation musicale de la zone de diffusion au Moyen-Orient mais aussi en Afrique du Nord avec 35% de musique française et occidentale. Les nouvelles sorties sont diffusées tous les jours et la radio encourage les jeunes artistes qui sortent leur premier morceau en les interviewant et en mettant en avant leur production.

■ Rénover le site Web et développer les contenus délinéarisés.

En 2013, le nouveau site de MCD a été lancé et rendu indépendant du site de France 24 en arabe.

RÉALISATIONS 2015

Dans le prolongement du site internet innovant de MCD qui depuis son lancement connaît une fréquentation en augmentation continue, on peut noter en 2015 les réalisations suivantes sur les environnements numériques :

► **Lancement de la nouvelle application mobile de MCD disponible gratuitement sur App Store** (iPhone, iPod, iTouch) **et Google Play** : elle offre aux mobinautes la possibilité de retrouver l'essentiel des fonctionnalités du site Internet et d'accéder aux articles, aux reportages, aux émissions et à tous les contenus de la radio.

► **2,5 millions d'abonnés sur Facebook.** Ce résultat s'inscrit dans le prolongement du succès du site internet de MCD qui est particulièrement soutenu par les visites émanant des réseaux sociaux (50%) et par la consultation du site en mobilité (75% de la fréquentation globale).

► MCD a progressé en matière de radio et d'interviews filmées. **La radio se positionne dans une démarche d'innovation** avec des expérimentations autour de Péricope (l'application vidéo de Twitter) avec de très bons résultats. MCD développe également les petites vidéos viralisées sur les réseaux sociaux qui rencontrent un vrai succès. On compte enfin plus de 400 000 vidéos vues sur Facebook en moyenne en 2015.

DE MANIERE TRANSVERSALE...

La réaffirmation de la singularité de chaque média permet de respecter la spécificité éditoriale propre à chacun avec des lignes éditoriales différentes et des organisations adaptées, dans le but d'être plus efficace et donc d'élargir la taille des publics ciblés, en proposant des offres complémentaires en termes de médias, de formats et de langues.

Toutefois, réaffirmer les différences entre les trois médias n'empêche pas de travailler ensemble. Depuis le début de la période du COM, **la recherche permanente d'enrichissements mutuels et de complémentarités** permet de pouvoir bénéficier des atouts et des expertises de chaque entité.

RÉALISATIONS 2015

► **Des échanges de contenus** sont développés permettant d'enrichir les offres de chaque média et notamment les antennes en langue. La reprise de programmes est alors conçue comme un enrichissement qui vient compléter et non pas remplacer une programmation existante.

Quelques réalisations en 2015 :

- **RFI renforce sa diffusion en langue anglaise** à travers la reprise des contenus de France 24 afin d'assurer une continuité linguistique. Les programmes de France 24 en anglais sont ainsi diffusés à titre expérimental sur les ondes trois heures par jour, avec un habillage spécifique adapté à la diffusion radio et à l'antenne de RFI en particulier.
- **RFI en espagnol est au cœur du projet de chaîne France 24 en espagnol**- France Médias Monde a étudié pour la période à venir le projet de développement d'une version hispanophone de France 24 à destination de l'Amérique latine qui a depuis été entériné avec l'annonce faite par le Président de la République en février 2016. Ce projet repose sur un dispositif innovant à travers une forte complémentarité entre la télévision et la radio. Ce travail en collaboration entre la télévision et la radio est un atout quant à la conduite de ce projet collectif.

► Les complémentarités s'expriment également sur des **événements, des opérations spéciales ou des interviews exceptionnelles** où les moyens peuvent être mis en commun. Lorsque les chaînes se délocalisent sur le terrain, les opérations spéciales avec une forte dimension communication sont souvent envisagées à 360° (exemples : Festival de Cannes, commémoration du génocide arménien, COP21, la journée de lutte contre les faux médicaments avec une campagne de spots sur France 24 et RFI, l'opération conjointe au Ghana, l'opération « *Changer de regard sur les migrations* » ou l'opération Goût de France, etc.).

► La diversité des expertises des journalistes de RFI, France 24 et MCD constitue une source de savoirs et de connaissances et **les journalistes peuvent intervenir sur les différentes antennes du groupe en fonction des besoins des rédactions** et chaque fois que l'information l'exige. De même, sur le terrain, et quand cela est pertinent, les envoyés spéciaux peuvent intervenir sur les différentes antennes des médias du groupe.

► **Les environnements numériques de chaque média** s'enrichissent des contenus et des expertises des autres. Des contenus (textes, photos...) sont ainsi partagés entre les sites et des liens croisés sont faits.

Quelques réalisations 2015 :

- « **Arablog** », la déclinaison en arabe de « Mondoblog », a été lancé par l'équipe de « L'Atelier des médias » de RFI, avec la collaboration de MCD et France 24 en arabe. Le dossier interactif « **Ebola en 7 questions** » réalisé par les équipes de RFI en français a été adapté dans sa version arabophone par France 24.
- Des **contenus vidéos de France 24 sont régulièrement sous-titrés** dans les langues de RFI.
- Une application commune aux trois médias « **Narractive** » a été lancée fin août afin de regrouper l'ensemble des projets Nouvelles Ecritures du groupe.
- RFI et France 24 ont remporté conjointement le 1^{er} prix du concours international d'innovation journalistique « **Editor's lab** ».

► **La promotion croisée** continue d'être développée en 2015 sur les antennes linéaires mais aussi sur le web. Des bandes annonces institutionnelles ou des bandes annonces spécifiques portant sur des émissions, des opérations spéciales ou des interviews exclusives sont régulièrement diffusées sur les antennes du groupe.

D'un point de vue plus structurel, la stratégie de transversalité se déploie aussi au niveau de l'organisation et des ressources au service des antennes:

► **La sécurité et la prévention des risques** est un enjeu global au niveau de France Médias Monde qui fait l'objet d'une réflexion transverse.

Un poste de responsable de l'évaluation et de la prévention des risques liés à l'activité éditoriale a été créé début 2015 avec pour mission d'informer et de conseiller les responsables éditoriaux de France Médias Monde sur les mesures à prendre pour assurer la sécurité des collaborateurs en missions.

Les formations existantes ont aussi été renforcées, et la formation sur-mesure mise en place par France Médias Monde permettant l'accompagnement des personnels évoluant dans les zones à risques a été pérennisée. Cette formation, construite en interne par des journalistes et pour des journalistes est adaptée aux besoins spécifiques des métiers de l'information : En 2015, cette formation à l'exercice du reportage en zone dangereuse s'est tenue à 5 reprises, permettant de former 48 salariés entre 2014 et 2015, soit quasiment tous les personnels amenés à se déplacer sur les terrains à risques, ainsi que de nombreux correspondants même si les efforts dans ce domaine se poursuivent.

► Sur le plan RH, **la mobilité des personnels**, que ce soit journaliste ou technique et administratif (PTA), est favorisée entre les médias. Les passerelles entre les métiers du son et de l'image, y compris les nouveaux médias, sont encouragées.

► **Dans le domaine de la technique et des systèmes d'information**, la communication entre les médias se simplifie et se fluidifie à travers le développement d'outils favorisant le décloisonnement et la mutualisation des informations. C'est le cas avec l'outil transverse de Coordination Editoriale (CoEd) qui est déployé progressivement depuis 2015 au sein de RFI et sera déployé en 2016 à France 24 où il apportera des fonctions nécessaires de gestion des droits associés aux médias. Cet outil transversal permettra de faciliter les échanges de médias entre les différentes rédactions radio, télévision ou spécifiquement Internet.

1.2. OBJECTIFS COMMUNICATION ET IDENTITES VISUELLES

- Se doter d'une charte graphique déclinée par média
- Revoir les visuels publicitaires
- Revisiter les habillages antenne

■ Une communication qui valorise « chacun » des médias et permet la cohérence du « tout »

Les objectifs relatifs à la refonte de la charte visuelle et à la création de nouveaux visuels publicitaires ont été réalisés dès 2013. L'habillage de France 24 a été rénové fin 2013 et de nouveaux habillages sonores ont été lancés pour RFI et de MCD en 2014, permettant ainsi la construction d'une charte harmonieuse sur l'ensemble des supports.

RÉALISATIONS 2015

La promotion des trois médias en France et à l'international a été réalisée en 2015 avec un budget très contraint au regard des objectifs et des enjeux. Les principales réalisations de l'année sont présentées ci-après.

► Identités visuelles et supports de communication

La charte graphique, rénovée dès 2013, est désormais déployée sur l'ensemble des supports. Cette année, de nouveaux supports de communication ont été développés à l'instar de la brochure événementielle pour les clubs RFI, des dossiers spécifiques présentant les engagements du groupe pour des événements comme le Festival d'Avignon, la COP21, les activités de RFI Instrumental, le développement de l'offre de RFI en anglais, mais aussi un livret d'accueil pour les nouveaux collaborateurs du groupe ou encore un dépliant présentant l'offre proposée par l'Académie sur la formation des journalistes en zone dangereuse ...

► Campagnes de promotion

Seuls les pays prioritaires ont pu bénéficier des campagnes de promotion en support à des opérations de communication globales (délocalisations) et/ ou en appui à des mesures d'audience.

- **En France**, des campagnes publicitaires ponctuelles de notoriété ont été menées dans le métro parisien pour RFI et pour France 24. Leur coût a été particulièrement limité dans la mesure où ces campagnes ont été réalisées dans le cadre d'un accord spécifique avec la RATP. La campagne d'affichage de RFI avait ainsi pour objectif de valoriser les voix de l'antenne à travers des visuels présentant les principales émissions de la radio. France 24 s'est également affichée dans le métro parisien à travers une campagne qui présentait les performances de la chaîne d'information internationale, en jouant sur des chiffres percutants en très grand format.
- **En Afrique**, des campagnes de publicité ont été réalisées pour France 24 et RFI à Dakar (avril), à Kinshasa et Yaoundé (juin-juillet), à Bamako mais aussi au Gabon (octobre-novembre) et au Ghana, ainsi que pour RFI à Madagascar (novembre). Pour France 24, une campagne a été réalisée au Nigeria en juin en support à la délocalisation d'un débat à Abuja.
- **Au Moyen-Orient**, pour MCD, une campagne a été faite en janvier en soutien au lancement d'une nouvelle FM à Oman.
- **Au Maghreb**, des campagnes publicitaires sur le web et les réseaux sociaux ont été menées pour France 24 en Algérie, en Tunisie et au Maroc.

► Opérations événementielles et relations publiques

Des opérations de communication (relations presse et relations publiques) ont été organisées pour les médias de France Médias Monde tout au long de l'année pour accompagner les opérations de délocalisations et/ ou les lancements stratégiques. Parmi les principales opérations menées en 2015, on peut citer :

- En Afrique :

- ✓ **Le lancement à Accra (Ghana) de la nouvelle offre de programmes de RFI** en anglais et la promotion de France 24 en anglais fin novembre autour de délocalisations d'émissions et d'une conférence de presse
- ✓ **Les 20 ans des clubs RFI** avec des délocalisations d'émissions et des événements RP organisés à Cotonou (Bénin) et à Lomé (Togo).
- ✓ **Les 20 ans de l'émission « Couleurs Tropicales »** avec une tournée de concerts en public dans plusieurs capitales africaines.
- ✓ **L'organisation de la première édition du Prix RFI Talents du Rires** à Abidjan (Côte d'Ivoire).

- Au Moyen-Orient :

- ✓ **Le lancement de MCD à Oman** début janvier, avec une conférence de presse et une « *Semaine Omanaise* » diffusée sur MCD ;
- ✓ **Les délocalisations d'antenne de MCD à Mascate, Beyrouth, Amman, Koweït City et Dubaï**
- ✓ **La signature de partenariats stratégiques pour France 24 et MCD au Liban** dans le cadre d'une visite de la direction en avril à Beyrouth

- En Europe :

- ✓ **L'anniversaire des 25 ans de RFI România** à Bucarest avec une opération événementielle en novembre. La presse roumaine a été fortement mobilisée et une campagne publicitaire a été déployée du 26 octobre au 4 décembre.

- En France :

- ✓ **Des partenariats événementiels avec de grandes expositions parisiennes** et organisation de visites privées à la Fondation Cartier pour l'art contemporain à l'occasion de l'exposition « Beauté Congo – 1926- 2015 », et au Grand Palais « Haïti – Deux siècles de création artistique » ou encore « *Picasso Mania* »
- ✓ **Projection presse** de la « *Rebelle de Raqqa* » qui a reçu en avril 2016 le Grand Prix dans la compétition internationale des films de moins de 40 minutes du Figra (Festival international du grand reportage d'actualité et du documentaire de société).
- ✓ **Accompagnement des opérations éditoriales** comme par exemple le Festival de Cannes, la COP21, l'opération « *Changer de regard sur les migrations* », la journée spéciale RFI-Bondy Blog, la délocalisation de trois « *Débats* » de France 24 au cœur du MuCEM, etc.

- En Amériques :

- ✓ **Lancement de RFI et France 24 en Colombie** sur différentes offres, avec une opération de relations publiques à Bogota.

► Prix et partenariats

France Médias Monde soutient les talents à travers le monde en organisant de nombreux prix qui sont l'occasion d'événements de relations publiques comme le Prix Marc-Vivien Foé du meilleur joueur de football africain, le Prix Découvertes RFI, le Prix Théâtre RFI, la Bourse Ghislaine Dupont et Claude Verlon 2015 (qui a donné lieu à une opération à Madagascar), le Prix RFI Talents du Rire, etc.

Par ailleurs, France Médias Monde poursuit sa politique active de partenariats.

Parmi ceux réalisés en 2015 : des partenariats culturels avec *Goût de France / Good France* à Versailles ; les expositions d'exception au Grand Palais, ou à la Fondation Cartier.

A l'international, France Médias Monde s'est engagé sur le Pavillon France à l'*Exposition universelle à Milan*, à la *Semaine française de Kinshasa*, au *Salon du Livre d'Alger*, au *Festival du rire de Gondwana* à Abidjan, etc.

France Médias Monde était également partenaire d'opérations porteuses de sens comme le *Women's Forum Global Meeting*, la journée citoyenne « *Migrations. 12h pour changer de regard* », ou encore le *Forum Economique de la Francophonie*, etc. Le groupe s'est enfin fortement investi toute l'année sur **Paris Climat 2015**, événement avec lequel un accord cadre de partenariat a été signé.

► Communication interne

Une fête réunissant l'ensemble des collaborateurs a été organisée en janvier, permettant un moment festif favorisant la cohésion au sein de l'entreprise et l'émergence d'une culture commune dans une société récemment fusionnée.

France Médias Monde a lancé son nouvel intranet en mars, outil de communication interne à destination de l'ensemble des collaborateurs permettant de donner à tous des informations sur l'actualité du groupe et l'accès à un annuaire centralisé. De plus, la lettre d'information « Des Infos entre Nous » a été rénovée dans une nouvelle version lancée en octobre.

En juin, comme pour les deux années précédentes, **trois journées de séminaires internes** ont été organisées réunissant l'ensemble des collaborateurs pour présenter le bilan de l'année écoulée et les orientations générales du futur COM.

CHAPITRE II

DEVELOPPER UNE PRESENCE MONDIALE TOUS SUPPORTS

2.1. OBJECTIFS DISTRIBUTION- MARKETING

2.1.1 OBJECTIFS DISTRIBUTION/ MARKETING POUR RFI

- *Maintenir les positions dans les zones de consolidation*
Afrique francophone – Océan Indien
- *Se renforcer dans les zones de développement*
L'Afrique non francophone, l'Europe (Roumanie), l'Asie (Cambodge), la France
- *Approcher les marchés dans les zones de conquête*
Le Maghreb, le Proche Orient, les pays du Golfe, l'Europe, l'Asie (hors Cambodge), les Amériques

L'année 2015 a été marquée par plusieurs événements majeurs :

- ▶ Conformément à l'objectif défini dans le COM de création d'un service dans une nouvelle langue ouest africaine, RFI a lancé une nouvelle offre en langue mandingue (5 heures / semaine) en octobre. La mobilisation des radios partenaires et les retours positifs unanimes des premiers auditeurs démontrent la pertinence du choix du mandingue.
- ▶ L'offre de RFI à destination de l'Afrique non francophone a été singulièrement renforcée grâce à l'enrichissement de l'antenne anglaise avec le signal audio de France 24 (en anglais). Cette opération constitue un exemple de synergie entre RFI et France 24.
- ▶ En Roumanie, après les succès d'audience enregistrés en 2014 et confirmés en 2015, RFI poursuit son développement avec l'attribution de 2 nouvelles fréquences FM. Ces nouvelles fréquences couronnent l'opération menée en novembre pour les 25 ans de RFI România.
- ▶ Enfin, RFI continue d'étendre son réseau de radios partenaires conformément aux objectifs fixés : +126 en Afrique subsaharienne, +56 aux Amériques, +24 en Europe, etc. soit une augmentation globale de 24% sur un an pour atteindre un total de 1142 radios partenaires à fin 2015.

■ Afrique

► **Lancement de RFI en langue mandingue.** Les émissions en mandingue sont diffusées depuis le 19 octobre sur 13 FM² de RFI Afrique, en ondes courtes, via 71 radios partenaires, ainsi que via un site internet dédié. L'offre en mandingue est également en cours de déploiement sur les Applis RFI, sur Audionow aux Etats-Unis et auprès des opérateurs téléphoniques (kiosques vocaux).

Le déploiement de l'offre en mandingue est également prévu en Côte d'Ivoire sur 2 des émetteurs FM de RFI en Côte d'Ivoire (Bouaké et Korhogo, les zones mandingophones) et auprès de 11 radios partenaires. Ce déploiement a dû être repoussé du fait de la législation ivoirienne.

La dernière étude d'audience réalisée à Bamako quelques semaines après le lancement de ce nouveau service fait apparaître une augmentation de 8.2% de l'audience de RFI qui se hisse au 3^{ème} rang des radios les plus écoutées.

► **Renforcement de l'antenne de RFI en anglais à destination de l'Afrique anglophone.** En incluant 3 heures de programmes de France 24 en anglais (signal audio), RFI a augmenté son volume de diffusion de programmes en anglais, passant de 4 heures à 10 heures par jour (en Afrique de l'Ouest) et 8 heures par jour (en Afrique de l'Est, complétées par deux heures en kiswahili). RFI en anglais est diffusée sur les 14 fréquences FM de RFI réparties sur 11 pays d'Afrique anglophone, en Jamaïque, ainsi qu'en ondes courtes, en direction notamment du Nigéria. RFI élargit ainsi son offre dans les bassins d'audience³ concernés afin d'atteindre un public plus large.

► **Diffusion de RFI en Ethiopie.** RFI a signé un accord de coopération avec l'Ethiopian Broadcasting Corporation (EBC) permettant d'accroître la diffusion en français en FM à Addis Abeba qui passe ainsi de 1h à 2h en direct. RFI est la seule radio internationale à disposer d'une fenêtre de diffusion en direct en Ethiopie. En contrepartie, FMM assurera 2 sessions de formation pour les journalistes d'EBC.

■ Europe

► **RFI România a obtenu deux nouvelles fréquences FM à Timisoara et à Sibiu.** La radio augmente ainsi son bassin d'auditeurs potentiels de 470 000 personnes. L'attribution des nouvelles fréquences FM faisait suite à un appel à candidatures lancé par le CSA roumain (CNA). La dernière étude d'audience publiée en février 2016 montre une très forte progression de RFI România en notoriété et en audience auprès des leaders d'opinion à Bucarest. Il s'agit de la radio la plus écoutée parmi cette cible ; 100% des personnes interrogées la connaissent, près d'un sur deux déclare l'écouter tous les jours. Dans l'ensemble, RFI Romania enregistre une hausse d'audience quotidienne (+1 %) dans les 4 villes où elle est présente en FM (Bucarest, Lasi, Cluj et Craiova) et affiche une audience veille de **5,7%** alors que ses principales concurrentes sont en baisse.

► **Nouvelles radios partenaires en Espagne.** Suite à un accord-cadre signé en 2015 avec l'association de radios universitaires espagnoles, RFI s'est associée à 7 nouvelles radios partenaires dans le pays (reprise de programmes en français et en espagnol).

■ France

La possibilité de développer la présence de RFI en France, considérée dans le COM comme une opportunité, même si elle doit rester secondaire par rapport à la mission de diffusion internationale de FMM, s'est illustrée par de nombreuses démarches entreprises en 2015 par le groupe.

Dans le prolongement du succès de l'antenne événementielle RFI-MCD à Marseille, FMM n'a pas obtenu la pérennisation de cette diffusion. En outre, une demande de préemption pour une fréquence FM à Toulouse a également été formulée, sans qu'il soit à ce stade donné une suite favorable à cette demande.

Enfin, suite à la consultation du CSA sur les fréquences en Radio Numérique Terrestre (RNT), France Médias Monde a sollicité une demande de réservation prioritaire pour obtenir une fréquence pour le compte de RFI en langues et MCD en Ile de France. Cette demande n'a pas obtenu de réponse.

² 6 FM sur 6 au Mali, 3 FM sur 6 en Burkina Faso, 2 FM sur 4 en Guinée, 1 FM au Libéria (Monrovia) et 1 FM en Sierra Leone (Freetown)

³ Kenya, Ouganda, Sud Soudan, Zambie, Lesotho, Namibie, Cameroun, Libéria, Gambie, Ghana, Sierra Leone et au Nigéria

■ Moyen-Orient

► **Au Qatar, l'accord de coopération de France Médias Monde avec le pôle audiovisuel public** (Qatar Media Corporation) a été reconduit pour une période de trois ans. Cet accord porte sur cinq semaines de formation payante dispensée par l'Académie de FMM, ainsi que la fourniture de programmes de RFI en français à Oryx FM, la radio francophone du Qatar.

► **Au Koweït**, une lettre d'intention a été signée en octobre 2015 par le Ministre des Affaires Etrangères Laurent Fabius et le Premier Ministre Koweïtien pour signifier la volonté des deux pays de maintenir la diffusion de RFI au Koweït afin de soutenir l'introduction du français comme deuxième langue vivante (LV2) dans les collèges du pays.

■ Amériques

► **Radios partenaires.** A fin 2015, le nombre de radios partenaires sur le continent américain s'établit à 556, en progression de 11% (+56 radios) par rapport à 2014. La majorité des radios se trouve en Amérique latine (507, dont 97 rien qu'au Brésil). A cet égard, il convient de mentionner l'accord-cadre passé avec l'association RRUC qui rassemble 58 radios universitaires de Colombie. Par ailleurs, les reprises de RFI au Brésil via la plateforme de distribution *Agência Radioweb* ont augmenté de 64% sur l'année ; le nombre de radios distinctes (1800) ayant repris des programmes de RFI est également en forte hausse. Enfin, RFI a signé un accord de diffusion en AM sur Washington DC et son agglomération (jusqu'à Baltimore, Maryland) avec New World Radio Group : reprise de RFI en espagnol de 6:30 à 7:00, soit en prime time sur WUST-AM 1120. Une importante communauté hispanophone réside dans cette région.

► **Opérateurs.** RFI a signé deux protocoles d'accord de reprise de la radio en espagnol et en français en Colombie avec les câblo-opérateurs Claro (1^{er} opérateur du pays) et ETB (Bogota). Ces protocoles doivent être régularisés par un contrat au cours de l'année 2016. La diffusion sur Claro et ETB renforcera la présence de RFI sur les réseaux des opérateurs de TV payante disposant également d'une offre radio. A ce jour, RFI est diffusée via ces réseaux auprès de 27 millions de foyers sur le continent.

► **Haïti.** A l'occasion du déplacement de Marie-Christine Saragosse, la PDG de FMM, à Haïti, le projet de production d'un programme local en créole et en français, en partenariat avec l'Institut français et les Alliances françaises d'Haïti, a été acté. Le lancement a eu lieu en mars 2016 dans le cadre des festivités autour de la langue française et de la francophonie.

2.1.2 OBJECTIFS DISTRIBUTION, MARKETING POUR FRANCE 24

- *Maintenir les positions dans les zones de consolidation*
Maghreb et Proche et Moyen Orient, Afrique Francophone – Océan Indien
- *Se renforcer dans les zones de développement*
Les pays du Golfe, l'Afrique non francophone, l'Europe, la France
- *Approcher les marchés dans les zones de conquête*
L'Asie pacifique, l'Amérique du Nord, l'Amérique Latine

Au 31 décembre 2015, la distribution de France 24 (toutes langues, diffusion 24/7) s'établit à **314,8 millions** de foyers, soit une **progression nette de 14,6 millions** de foyers par rapport à 2014, alors même que la société n'a pas acquis de nouvelles capacités satellite, et a limité, pour des raisons budgétaires, la sollicitation d'opérateurs de distribution majeurs (qui présente des coûts techniques et de référencement élevés).

■ Afrique subsaharienne

A fin 2015, la couverture déclarée par France 24 en Afrique subsaharienne s'établit à 16,4 millions de foyers, en croissance de 2,4 millions par rapport à 2014, dont les 2/3 sont réalisés en Afrique non francophone (notamment en Ouganda : +850 k foyers). La quasi-totalité de la croissance enregistrée est portée par la TNT (59%), gratuite et payante, et le satellite (36%) qui s'imposent comme les principaux réseaux de diffusion de la télévision en Afrique subsaharienne. Il s'agit d'une tendance de fond. Comme les années précédentes, ces chiffres doivent être considérés avec prudence, l'obtention de données fiables sur le continent étant toujours aussi complexe. **Il est ainsi fort probable que la distribution réelle de France 24 soit largement sous-évaluée.**

RÉALISATIONS 2015

France 24 poursuit son développement sur la TNT en Afrique.

- ▶ **En Afrique francophone**, France 24 est désormais diffusée sur la TNT dans 13 pays sur 22 :
 - sur les bouquets publics en clair au Rwanda, à l'île Maurice, au Cameroun, en Guinée Conakry, aux Seychelles,
 - sur des bouquets cryptés au Sénégal, au Togo, en RCA, au Burundi, au Burkina Faso, au Congo Brazzaville, au Gabon et en RDC.

La chaîne est ainsi disponible sur tous les bouquets opérationnels à fin 2015 (à l'exception de quelques bouquets publics encore expérimentaux Niger, RDC...).

- ▶ **En Afrique anglophone**, France 24 est présente dans 5 pays sur les 10 pays proposant une offre TNT à date :
 - TNT en clair en Ouganda et au Kenya,
 - TNT cryptée en Gambie, Tanzanie, et Ghana

Par ailleurs, au Nigeria, France 24 en anglais a été officiellement retenue pour faire partie de l'offre en clair d'un futur multiplex public, dont le lancement a été repoussé à 2016.

- ▶ **Sur les autres plateformes câble et satellite** : des accords ont été signés en 2015 avec 5 nouveaux opérateurs : See Afrika (Benin et Niger) ; FreeAfrica (Cameroun), TENTSAT Africa (Mali), Ma Télé (RDC), Muvi TV (Zambie).

■ Afrique du Nord/ Moyen-Orient (ANMO)

Dans cette région du monde où la quasi-totalité des foyers reçoivent la télévision en clair par satellite, France 24 couvre la totalité - ou presque - du marché accessible (> 71 M de foyers). Cette situation justifie la faible

progression enregistrée en 2015 (+0.46 M de foyers). La chaîne est en effet diffusée sans cryptage sur les 3 satellites qui comptent (Nilesat, Arabsat et Hotbird), ainsi que sur les rares bouquets de télévision à péage. L'enjeu principal est donc le développement de la notoriété et de l'audience, en particulier dans les pays du Golfe où l'influence de la chaîne est moins importante qu'au Maghreb (positions à consolider). Il faut néanmoins rester attentif aux évolutions du marché et saisir les nouvelles opportunités de distribution comme, par exemple, le référencement sur le bouquet de télévision à péage, Bein Media, en cours de lancement.

RÉALISATIONS 2015

► **France 24 consolide sa présence au Liban à travers une série d'accords** conclus avec An Nahar pour la reprise de contenus multimédias en français, en arabe et en anglais ; avec Future TV permettant de pérenniser l'émission « Code 24 », et avec Télé Liban pour la reprise de programmes de France 24 en arabe.

► **Aux Emirats Arabes Unis**, France 24 est diffusée, depuis juin, en français et en anglais sur Du, le 2^{ème} opérateur du pays, auprès de ses 117 000 abonnés résidant principalement dans les nouveaux quartiers de Dubaï et Abou Dhabi. Du diffuse déjà depuis 2010 la version arabe de la chaîne.

■ Europe

Avec plus de 160 millions de foyers (+3,96 M en 2015), l'Europe reste la première région de France 24 en terme de distribution. Avec un taux de pénétration supérieur à 75% - près de 85% en Europe de l'Ouest - les opportunités de conquête se font plus rares. L'essentiel de la croissance repose sur la croissance du parc des opérateurs distribuant déjà la chaîne (croissance organique du marché). Par ailleurs, avec environ 600 contrats actifs, les renégociations occupent une part importante de l'activité. Mécaniquement, les menaces de déréférencement sont de plus en plus nombreuses (Proximus en Belgique, Deutsche Telekom en Allemagne, Meo au Portugal). La concentration du marché et les acquisitions en cours, enfin, mettent en danger certains des accords (par exemple, Liberty Global / Vodafone en Allemagne). Dans cette situation, la notoriété et l'audience de la chaîne sont primordiales et il apparaît vital de les soutenir par des actions marketing de terrain et de communication.

RÉALISATIONS 2015

► **Des négociations difficiles** ont eu lieu en 2015 avec plusieurs câblo-opérateurs européens qui demandent désormais à faire payer la présence de France 24 dans leurs offres, engendrant par la même un risque de déréférencement en raison de l'insuffisance des ressources financières. C'est le cas de MEO - racheté par Altice - au Portugal. De même, en Belgique, l'opérateur IPTV Proximus souhaite modifier son offre commerciale et, dans un premier temps, a informé de sa décision de suspendre la diffusion de France 24 à fin 2015. Suite à une campagne de lobbying importante, Proximus a accepté de poursuivre la diffusion de France 24 jusqu'au 31 décembre 2016, sous condition de livraison d'un signal SD transformé en HD pour septembre. Enfin, en Allemagne, l'opérateur Deutsche Telekom a entrepris de moderniser sa plateforme technique. Durant cette opération, il a été amené à interrompre la diffusion de France 24 pour une longue période provisoire (de juillet 2015 à septembre 2018), avec pour conséquence la perte temporaire de 1.7 millions de foyers.

► **Au Royaume-Uni**, France 24 est présente dans les trois langues sur la nouvelle offre OTT lancée par l'opérateur SKY UK en octobre. Cette offre sera ensuite déclinée dans l'ensemble des pays de l'Union Européenne et en Norvège. En outre, France 24 a signé en août un accord avec l'opérateur OTT Everything Everywhere, qui revendique plus de 100 000 abonnés au 31 décembre 2015.

■ France

Outre sa diffusion sur le câble, le satellite et l'ADSL, la reprise en TNT, sur l'Île-de-France, de France 24 en version française est effective depuis septembre 2014. Elle a permis un bond de notoriété et d'audience qui conforte la légitimité internationale de la chaîne. En 2015, aucune avancée n'a en revanche été constatée sur la diffusion de France 24 sur le territoire français. La collaboration entre les acteurs publics de l'audiovisuel autour du projet de chaîne d'information de FTV permettra à France 24 de continuer à améliorer sa présence en France. (Voir détails dans le Chapitre III – Objectifs de coopération avec le SAP)

■ Asie-Pacifique

Avec 6,8 millions de foyers supplémentaires, et une couverture de près de 55 millions de foyers en fin d'année, la région Asie-Pacifique enregistre la plus forte croissance de la distribution en 2015. 85% de cette croissance est réalisée dans deux pays : l'Indonésie (+3.0 M), notamment grâce à un accord avec le premier opérateur du pays, et l'Inde (+2,7 M) au travers d'une quarantaine de nouveaux contrats sur le câble. L'Inde reste un réservoir de conquête quasi inépuisable. Quelques opérateurs clés résistent encore en Asie du sud-est mais les barrières se lèvent progressivement (Indonésie, Thaïlande, Philippines) ; les marchés de la télévision à péage, encore immatures, devraient connaître un fort développement dans les prochaines années et favoriser la croissance organique de la pénétration de la chaîne. En Asie de l'Est, le passage de l'analogique au numérique (Taïwan) et le lancement de France 24 en HD (en anglais) pourraient ouvrir de nouvelles opportunités dans des pays majeurs dont la chaîne est absente (Corée, Japon). La Chine reste un marché fermé ; les demandes répétées de licences de diffusion des versions anglaise et française n'ont que peu de chance d'aboutir.

RÉALISATIONS 2015

► France 24 renforce sa distribution en Asie à travers la signature de contrats de distribution en **Indonésie** avec MNC Sky Vision (1^{er} groupe de télévision à péage, 40% de parts de marché), en **Inde** (une quarantaine d'accords), en **Mongolie** avec DDish TV LLC (150 000 foyers TV supplémentaires et sans doute un certain nombre de foyers pirates dans le Nord / Nord Est de la Chine), en **Thaïlande** avec MSS Cable (100 000 foyers) et Home Cable TV (100 000 foyers) et aux **Philippines** avec Dream (120 000 foyers).

► En **Corée du sud**, France 24 a signé début octobre un accord de syndication web avec TV Chosun, filiale TV et Internet d'un des premiers groupes de presse sud-coréen. Cet accord devrait permettre de développer l'exposition et la notoriété de France 24 dans le pays et faciliter ainsi les négociations avec les opérateurs locaux. Par ailleurs, un protocole d'entente a été signé entre France 24 et la chaîne coréenne anglophone Arirang, ouvrant différentes pistes de collaboration (sur les programmes, la distribution, etc.)

► En **Chine**, une demande de licence de diffusion de France 24 (version française et version anglaise) a été déposée pour la 6^{ème} fois auprès de l'agent officiel représentant les chaînes étrangères dans le pays.

► En **Australie**, la diffusion partielle de France 24 en anglais sur la chaîne publique SBS (8M de foyers) a été reconduite à titre gratuit (vs 22 k€/an précédemment).

■ Amérique du Nord

A fin 2015, France 24 revendique une couverture de 8,7 millions de foyers en Amérique du nord, en progression de 0,76 M sur un an, principalement due au lancement de la chaîne à Los Angeles. Les grands opérateurs câble et satellite américains exigent toujours des coûts de référencement prohibitifs, incompatibles avec les ressources financières de France Médias Monde. La distribution à moindre frais de la chaîne via les opérateurs de TNT bénéficiant d'un « must carry » sur les réseaux câblés, est désormais risquée. En effet, le succès des enchères en cours, orchestrées par la FCC pour racheter les fréquences TNT, engendre une incertitude sur la pérennité des contrats en cours. A cet égard, la poursuite de la diffusion de France 24 à Washington DC et Philadelphie semble – pour l'instant - garantie. En revanche, la diffusion à San Francisco est fortement menacée. Son maintien est l'un des enjeux majeurs de l'année 2016. De façon plus générale, de nouvelles solutions alternatives doivent être recherchées pour poursuivre le développement de la distribution de France 24 aux Etats-Unis, notamment dans les principales villes du pays. En ce qui concerne le Canada, après une première percée de la chaîne au Québec, l'implantation dans les villes anglophones doit être réussie.

RÉALISATIONS 2015

► **Aux Etats-Unis, le contrat avec Time Warner Cable a été renégocié** (renouvelé pour 3 ans, reconductible 3 ans). Les nouvelles conditions diminuent de 40% le coût de diffusion de France 24 à New York (environ 890 000 foyers) et étendent la diffusion de la chaîne à Los Angeles, où Time Warner Cable est le principal câblo-opérateur (850 000 foyers). Par ailleurs, France 24 en français a été lancée en Floride sur le réseau « Bright house », filiale de Time Warner Cable, en octobre. La chaîne est ainsi disponible à Tampa et Orlando.

► **Au Québec, France 24 en français a été lancée en octobre sur le réseau « Cablevision » du Nord.** Ce réseau couvre la région d'Abitibi au nord du Québec. La chaîne est proposée au sein du bouquet français.

■ Amérique Latine & Caraïbes

France 24 a franchi la barre des 3 millions de foyers couverts en 2015 (3,1 M), enregistrant une croissance de 200 000 foyers, principalement en Argentine grâce au développement du parc de Cablevision. L'Argentine pèse plus de la moitié de la distribution de la chaîne dans le sous-continent. Le protocole d'accord signé avec Claro en Colombie (cf. ci-après) doit être régularisé par un contrat ; France 24 n'est pas encore diffusée sur le réseau. D'autres négociations sont en cours, notamment au Mexique. Arrivée tardivement sur le marché latino-américain, France 24 doit s'implanter sur un marché fortement concurrentiel face à des chaînes installées de longue date et disposant, pour la plupart, d'une version espagnole. Afin de lutter à armes égales avec les grandes chaînes d'information, France 24 se doit également de proposer une version espagnole (sans négliger pour autant les versions anglaise et française), ce qui sera chose faite en 2017. Elle pourrait, par ailleurs, ouvrir quelques opportunités sur la TNT dans quelques grandes capitales (par exemple Buenos Aires).

RÉALISATIONS 2015

► En Colombie, France 24 signe ses premiers accords dans le pays pour la diffusion des versions française et anglaise, avec CLARO, le premier câblo-opérateur colombien, et ETB, le câblo-opérateur public de Bogota.

■ Diffusion partielle

La diffusion partielle de France 24 est globalement stable par rapport à 2014 (101 M de foyers vs 104 M). La légère baisse est principalement due à l'arrêt d'une reprise partielle en République Tchèque (moins 4,5 M).

RÉALISATIONS 2015

► **Dans les hôtels :** France 24 a signé un accord de distribution avec le groupe hôtelier américain Preferred Hotels & Resort. Cet accord ouvre à France 24 une opportunité de diffusion dans les 900 hôtels (130 000 chambres) du groupe, dans 70 pays.

► **Dans les aéroports :** deux programmes de France 24 sont diffusés sur écrans depuis février 2015 dans les aéroports américains de Raleigh-Durham, Cleveland, Grands Rapids, Dallas Love Field, New Orléans et Denver International Airport.

► **Dans les voitures :** FMM a signé un accord avec la société BT Software permettant de diffuser les 3 versions de France 24, RFI Monde et MCD, selon leur disponibilité dans chaque zone géographique, à bord des nouveaux véhicules équipés du logiciel Kaliki, de marques telles que General Motors, Peugeot, Mercedes, Porsche, Jaguar, etc.

► **Dans les alliances françaises :** la diffusion de France 24 en français est en cours de déploiement dans 13 Alliances françaises en Inde. La chaîne est également diffusée à l'institut français de Luang Prabang au Laos.

2.1.3 OBJECTIFS DISTRIBUTION, MARKETING POUR MCD

- *Maintenir les positions dans les zones de consolidation*
Proche -Orient
- *Se renforcer dans les zones de développement*
Les pays du Golfe, la Lybie, la France
- *Approcher les marchés dans les zones de conquête*
Le Maghreb, Afrique francophone et non francophone, les Amériques

Le principal événement de l'année pour MCD est le lancement de la radio à Oman avec l'attribution d'une fréquence FM. De façon générale, l'objectif premier pour MCD est d'obtenir de nouvelles fréquences dans les pays majeurs du Monde arabe et à forte population comme, par exemple, l'Egypte et le Soudan. Le deuxième enjeu est le développement de la diffusion vers l'ouest (i.e. vers le Maghreb), à travers des partenariats avec des radios publiques et privées, dans la mesure où l'attribution de fréquences dans ces pays se heurte à des obstacles d'ordre réglementaires.

■ Proche et Moyen-Orient

RÉALISATIONS 2015

- ▶ **Lancement de MCD à Oman** sur 92.2 FM à Mascate début janvier.
- ▶ **Signature du contrat de diffusion de MCD aux Emirats Arabes Unis en mars.** Après de longues négociations, France Médias Monde a renouvelé le contrat de diffusion de MCD aux Emirats pour une durée de cinq ans, en diminuant son coût de 50%.
- ▶ **MCD consolide sa présence au Liban.** A l'occasion de la visite de la PDG de FMM à Beyrouth, la présence de MCD en FM sur 7 relais dans le pays via un partenariat avec Pax Radio, a été conforté au sein d'un nouveau cadre légal.

■ France

Comme évoqué précédemment, l'expérience de diffusion en FM sur Marseille, au succès souligné, d'une programmation RFI/MCD n'a pu se poursuivre en 2015.

Aucune possibilité de diffusion de MCD sur le territoire français n'a été identifiée cette année, en dépit des nombreuses démarches du groupe.

2.2. OBJECTIFS NOUVEAUX MEDIAS

2.2.1 OBJECTIFS DE CONTENUS

- S'adosser à chacun des médias traditionnels
- Développer les services participatifs et communautaires
- Développer l'offre vidéo
- Adapter de nouvelles formes d'écriture adaptées aux nouveaux médias

■ S'adosser à chacun des médias traditionnels tout en mutualisant les infrastructures

Cette stratégie initiée dès le début du COM consiste à différencier les offres sur les environnements numériques en fonction des médias d'origine. Dès 2013, les sites et applications ont été refondus progressivement en déployant une offre complète pour chacun des médias, l'objectif étant de mieux mettre en avant le contenu de chacune des antennes sur nos sites et applications, afin que les supports numériques les valorisent davantage et les exploitent mieux. En particulier s'agissant de MCD, il est rappelé que le site de MCD a été rendu indépendant du site de France 24 en arabe, permettant de vrais succès d'audience.

RÉALISATIONS 2015

L'année 2015 s'est inscrite dans le prolongement de cette stratégie reposant sur une différenciation des offres sur les environnements numériques en fonction des médias d'origine dans le respect de leurs identités, spécificités et contraintes respectives.

Dans le même temps, les collaborations entre les chaînes se développent avec :

- la mutualisation des infrastructures avec l'implémentation d'une même architecture technique permettant le partage des contenus et des synergies.
- les partages de contenus et les échanges éditoriaux (par exemple : un journaliste blogueur de MCD publie ses posts sur la plateforme de blogs France 24, ou encore les réalisations des Nouvelles Ecritures...) mais aussi les autopromotions croisées

En mars, c'est une équipe commune France 24/RFI qui a remporté le premier prix de l'Editor's Lab, un concours d'innovation journalistique.

■ Développer les services participatifs et communautaires

RÉALISATIONS 2015

► Les efforts initiés dès 2013-2014 se sont poursuivis cette année avec le déploiement et l'amélioration des dispositifs de télévision / radio participative sur de nouvelles émissions tels que pour France 24 « *La Semaine de l'Economie* », « *Politique* », « *le Paris des Arts* » ou encore pour RFI « *C'est pas du vent* », « *Eco d'ici, Eco d'ailleurs* », « *La Bande Passante* » et pour MCD « *Retour sur l'Actu* ».

► Les journalistes sont accompagnés dans ces démarches à travers des formations aux usages et bonnes pratiques sur les réseaux sociaux.

■ Développer l'offre vidéo

RÉALISATIONS 2015

Dans le prolongement de la stratégie mise en œuvre depuis 2013, une attention toute particulière est portée sur le développement de l'offre vidéo. L'objectif est de répondre à la problématique de la consommation de contenus vidéos sur le numérique et en particulier sur les mobiles et sur les réseaux sociaux, les formats vidéos étant particulièrement adaptés à la distribution sur ces environnements.

► **L'offre vidéo s'est enrichie de nouveaux formats** : On peut noter, par exemple, le développement des «instaflashes» qui sont des résumés de l'actualité en quelques images ou encore les vidéos courtes qui sont tournées avec des iPhones facilement viralisables qui bénéficient d'une meilleure visibilité sur les réseaux sociaux (la mise en ligne des vidéos est privilégiée en format natif). Ces formats se multiplient à l'instar d'un autre format novateur : le #CestQuoi sur RFI. Cette vidéo d'un invité de RFI, d'une durée de 30 secondes, est publiée nativement sur Twitter puis publiée sur la chaîne YouTube RFI. L'historique des contenus #CestQuoi est disponible sur Twitter via le hashtag.

► **Des développements de la radio filmée** sont à noter :

A RFI, la radio filmée concerne des émissions ciblées comme « *L'Invité du Matin* » et « *Mardi Politique* », et, nouveauté 2015, les émissions « *Priorité Santé* » et « *7 Milliards de voisins* » en streaming. Les antennes en langues développent également quelques modules de radio filmée (*El invitado*, quotidien, pour le service hispanophone; ou l'invité de « *Paris Live PM* » pour le service anglophone). L'enjeu dans les années à venir sera de systématiser la radio filmée afin de proposer une offre complète dans ce domaine (streaming et extraits).

MCD a également progressé en matière de radio filmée et la radio se positionne dans une démarche d'innovation avec des expérimentations autour de Périscope (l'application vidéo de Twitter) et le développement de petites vidéos viralisées sur les réseaux sociaux qui rencontrent un vrai succès.

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

RÉALISATIONS 2015

► **Les nouvelles écritures des Petites Œuvres Multimédia (P.O.M) aux webdocumentaires** en passant par la vidéo augmentée, le data-journalisme et les diaporamas sonores sont développées pour s'adapter aux nouveaux usages. Créés de toute pièce ou adaptés de supports existants, ces reportages transmédiés sortent d'une vision linéaire, permettant au public d'appréhender l'information de manière originale et immersive.

Quelques exemples :

- « *Nous sommes tous Charlie* » et « *Goût de France* » réalisés par RFI, France24 et MCD, et « *Les français dans la rue* » réalisé par France24 et MCD.
- **France 24** : « *Gaza confidentiel* », « *1915-2015 Mémoires vives - Centenaire du génocide des Arméniens* », « *Cuba, les aventuriers du World Wide Web* », « *Les Chemins de l'Exil* », etc.
- **RFI** : « *Sur les traces de Boko Haram* » (3 épisodes), « *Poursuites : Surinam et Cocaïne* », « *Demandeurs d'asile – Football Club* », « *Femmes en guerre. Deux Anglaises au chevet des poilus 1915-1919* », et « *Le climat et moi* » à l'occasion de la COP21, etc.

► D'autres activités sont en cours d'expérimentations et seront encore plus développées dans le cadre du prochain COM, parmi lesquelles les **encadrés « Motion design »** qui sont des modules très prisés dans les environnements numériques et sur les réseaux sociaux en particulier. Ces nouveaux formats vidéos, appelés #poster, expliquent l'actualité en animation et ont été introduits pour tous les environnements numériques de France Médias Monde en utilisant de nouvelles représentations comme la vidéographie et l'animation.

2.2.2 OBJECTIFS DE SUPPORTS

- Développer et adapter les sites internet
- Priorités aux offres mobiles
- Construire des offres complémentaires pour l'ensemble des supports
- Se positionner sur les offres OTT et offres connectées

■ Développer et adapter les sites Internet

Le vaste chantier de refonte des sites Internet et mobile lancé dès 2013 se poursuit avec le lancement et/ ou la refonte de nouveaux sites Internet et mobile en 2015.

RÉALISATIONS 2015

Au delà de nombreuses évolutions et optimisations ayant été réalisées cette année sur les sites principaux de RFI, France 24 et MCD (mobile et PC), les principaux chantiers à noter en 2015 sont :

► **Lancement de RFI Afrique** : RFI propose désormais à une seule adresse *afrique.rfi.fr*, toute son expertise sur l'actualité africaine. Avec une ergonomie optimisée pour les supports mobiles, et forte des années d'expertise de la radio du monde et de la richesse de son offre, RFI Afrique se positionne comme une référence sur l'actualité du continent à destination des Africains ainsi que pour le monde francophone dans son ensemble.

>>> [voir Chapitre 1// objectifs éditoriaux de RFI]

► **Lancement de RFI Savoirs** : Ce site élargit l'apprentissage et l'enseignement du français aux savoirs en français, et valorise l'expertise de RFI dans les domaines de spécialité que sont les sciences, la santé, l'environnement, l'histoire, etc.

>>> [voir Chapitre 1// objectifs éditoriaux de RFI]

► **Poursuite de la refonte des sites en langues de RFI** : Les nouvelles versions des sites RFI en chinois, persan, roumain, haoussa, portugais et brésilien sont désormais disponibles, ainsi qu'un site simplifié en mandenkan (mandingue) lancé en même temps que l'antenne radio en octobre 2015.

► **La nouvelle version du site des Observateurs dans 4 langues** (français, anglais, arabe et farsi) a été lancée cet été avec un design moderne adapté aux nouveaux usages et aux nouveaux appareils (mobiles, tablettes et PC).

► **Refonte des sites Planète Radio et RFI Instrumental**, sites à destination des professionnels dans divers domaines de l'audiovisuel et lancement du **site MaRFI**, site dédié aux auditeurs de RFI et qui leur permet d'entrer dans les coulisses de « leur RFI ».

► **Le lecteur audio du site RFI.fr** s'enrichit d'une grille de programmes cliquable et multifonctionnelle.

■ Priorités aux offres mobiles

RÉALISATIONS 2015

En 2015, la mise à jour régulière des applications existantes de RFI, France 24 et MCD s'est poursuivie et des initiatives innovantes ont été explorées.

- ▶ **Refonte complète de l'application France 24 Android** - Outre le graphisme et l'ergonomie revisités, elle comprend un fil d'info en continu, un player multitâche, un flux audio seul, une liste de vidéos d'actualité et l'affichage des liveblogs en direct sur les événements les plus importants. Disponible gratuitement sur Google Play, cette nouvelle application trilingue est mieux adaptée aux nouveaux usages de consommation de l'information.
- ▶ **Mise à jour** des applications iOS et Android de MCD, qui n'avaient pas été modifiées depuis un an.
- ▶ **Mise à jour de l'application des Observateurs** de France 24 (V2) sur iOS.
- ▶ **Développement de « Narractive »**, application alimentée par les webdocumentaires des trois médias du groupe, jusqu'ici uniquement consultés sur sites Internet.
- ▶ **Publication de nos applications sur des magasins d'applications** compatibles Android tels que Amazon et Fire.
- ▶ **Renforcement de l'offre VAS (Value Added Services)** avec les opérateurs télécoms en Afrique principalement, mais aussi aux Etats-Unis et au Moyen Orient.
De nouveaux services SMS ont été lancés: le haoussa est venu s'ajouter aux SMS d'alertes info qui existaient déjà en français, anglais et arabe, le SMS d'alerte Info Sports a été enrichi, un nouveau service de SMS Infos régionales a été créé et commercialisé avec succès.
De nouveaux contenus audio en langues africaines, haoussa et mandingue, ont également été ajoutés aux kiosques vocaux. De nouveaux clients ont ainsi pu être conquis: au Burkina Faso avec Airtel, au Niger avec l'ouverture d'un kiosque vocal RFI avec Moov Niger, en Côte d'Ivoire avec MTN, etc.

■ Se positionner sur les offres OTT et TV connectées

RÉALISATIONS 2015

Comme indiqué lors du rapport d'exécution 2014, devant le faible succès de la TV connectée, ce champ d'intervention a été un peu mis en attente, à l'exception de quelques projets :

- ▶ **Publication d'une application France 24 TV Android** totalement nouvelle, pour remplacer l'application Google TV périmée par la sortie du nouveau décodeur Android TV.
- ▶ **Application France 24** sur la plateforme Metrological et sur la plateforme EE.

2.2.3 OBJECTIFS MARKETING

- Développer le marketing ciblé
- Optimiser le référencement
- Développer la syndication
- S'appuyer sur les réseaux sociaux pour augmenter l'audience

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

RÉALISATIONS 2015

► En 2015, compte tenu du fort succès des médias de FMM sur les réseaux sociaux, le principal enjeu a consisté à **maintenir le dispositif mis en place** depuis le début du COM, tout en se **développant et en améliorant le niveau de qualité de service**. A cette fin, l'équipement et les outils de mesure ont été renforcés avec la définition d'un indicateur d'engagement homogène pour l'ensemble de l'activité et des solutions dédiées au marketing sur les réseaux sociaux.

L'exposition des contenus sur les réseaux sociaux s'est également renforcée avec le développement des usages participatifs sur de nouvelles émissions / programmes, et l'utilisation de nouveaux formats, notamment vidéos (micro vidéo des titres d'actualités, live vidéo avec Periscope, qui sont autant de nouvelles façons de diffuser l'actualité). Enfin, sur les événements et les moments d'actualité forte, les réseaux sociaux sont utilisés de manière avancée et avec l'envoi de vidéos « breaking » en temps réel sur les réseaux.

► De nouveaux potentiels de croissance ont été testés sur **les nouveaux réseaux sociaux et applications de messagerie mobile** type Whatsapp (ouverture de 4 comptes dédiés), Snapchat (expérimentation sur MCD). Les moyens alloués à une diffusion sur ces nouveaux supports étant limités, il est difficile d'avancer sur la production de contenus dédiés qui, s'ils représentent des potentiels de croissance importants, nécessitent des investissements plus importants.

► Malgré des moyens limités et compte tenu de l'ensemble de ces réalisations, **les réseaux sociaux sont en forte croissance** :

En 2015, la page Facebook France 24 est devenue la première page média d'actualité en français avec près de 5 millions d'abonnés.

Les formats vidéo sont particulièrement consommés sur les réseaux sociaux : plus de 12 millions de démarrages vidéo sur Facebook en moyenne par mois.

Globalement, l'apport de trafic en provenance des réseaux sociaux dépasse régulièrement les 25 % à l'échelle du groupe.

■ Développer la syndication

RÉALISATIONS 2015

Le développement des partenariats de syndication permet d'atteindre l'audience à travers leurs points d'accès habituels.

► **YouTube** - Le développement du savoir-faire sur YouTube a permis d'accroître l'exposition de France 24 sur cette plate-forme. A noter qu'au moment des attentats en novembre, le direct de France 24 en français, anglais et arabe a été exposé sur la homepage YouTube Monde et du site français de YouTube pendant 3 jours.

► **Podcasts** - Les podcasts audio RFI sont déployés sur de nouvelles plateformes d'écoute (Stitcher / Deezer Talk notamment) et **France 24 dispose désormais d'un compte iTunes avec** l'intégralité des émissions disponibles gratuitement au format podcast vidéo.

► **Stratégie de syndication pour les antennes en langue de RFI** - Développement d'accords de syndication avec des sites référents sur le territoire chinois (Reprise des articles RFI en Chinois traditionnel par Apple Daily News, le portail en ligne généraliste basé à Hong Kong et disponible en Chine). Depuis le printemps, on note le développement du sous-titrage de vidéos France 24 en brésilien, ce qui permet de proposer de la vidéo en syndication dans cette langue. RFI Brésil et RFI Portugais sont maintenant également disponibles sur MSN News.

► **Sites basés en Afrique sub-saharienne** - De nouveaux partenariats de syndication vidéos et articles RFI et France 24 ont été développés avec Senenews et Dakar Echo (Sénégal), Afrikarabia et Omega (RDC), MaliActu (Mali), GhanaWeb.com (Ghana) ainsi qu'un accord avec le portail Orange Star Africa (portail panafricain) pour la syndication d'articles France 24 et RFI.

► **Mashable** - L'année 2015 a également été marquée par la préparation du lancement en 2016 du partenariat numérique France 24 avec le portail d'information et d'actualité technologique américain Mashable pour cibler un public plus jeune et ouvrir nos contenus en anglais sur le marché américain avec un partenaire référent en pleine expansion.

>>> [voir Chapitre 1// objectifs éditoriaux de France 24]

■ Développer le marketing ciblé et optimiser le référencement

RÉALISATIONS 2015

► **Les services aux abonnés** (CRM - Customer Relationship Management -) Afin de fidéliser les internautes, l'offre de services personnalisés s'est élargie en 2015 avec la poursuite de la refonte des lettres d'information avec une nouvelle version des communications de France 24 en français, anglais et arabe et le développement de produits spécifiques pour les autres sites en langues de RFI.

► **Le référencement naturel** - Des efforts ont été portés sur l'amélioration de l'écriture web par les journalistes en vue d'un meilleur référencement sur les moteurs de recherche. Un audit a également été réalisé pour une meilleure visibilité sur Google News et une optimisation technique en matière de SEO suite aux sorties des sites FMM.

► **Le référencement payant** - Pour promouvoir les offres à coûts maîtrisés, les investissements ont porté sur la fidélisation et l'engagement des visiteurs via une augmentation des investissements sur Facebook et l'activation de leviers spécifiques aux marchés ciblés tels l'achat de liens sponsorisés sur les réseaux Yandex et Vkontakt pour le site RFI en russe ; l'achat de liens sponsorisés éditoriaux sur les sites balatarin.com pour le site des Observateurs en persan, etc.

2.2.4 OBJECTIFS TECHNIQUES

- Favoriser l'exploitation des contenus antennes
- Exploiter les données pour développer les usages et optimiser la fidélisation
- Optimiser la qualité de service

RÉALISATIONS 2015

La stratégie numérique passe par le développement d'outils techniques.

- ▶ **La qualité des développements** s'est améliorée avec la mise en place progressive d'une organisation renforçant la capacité à livrer plus fréquemment de nouvelles fonctionnalités et l'intégration de développeurs externes en CDI sur des fonctions stratégiques pour l'entreprise.
- ▶ **La nouvelle architecture du système d'information** (Hermès) démarrée en 2013, véritable banque de programmes numériques, a continué à être développée permettant de diffuser toujours plus de contenus sur les différents terminaux et pour les partenaires.
- ▶ **L'amélioration de la qualité de service et la diminution des coûts de diffusion** des contenus sur les sites Internet et les flux radio et vidéos en direct et à la demande ont été permises grâce à **la migration CDN** (Content Delivery Network) qui consiste à internaliser les encodages vidéos.
- ▶ **La sécurisation des plateformes d'hébergement et de diffusion de contenus** a permis d'élever le niveau de sécurité des infrastructures et applicatifs face aux nouvelles menaces croissantes (piratage). Cet objectif restera prioritaire dans le prochain COM.

CHAPITRE III

CONSTRUIRE UN GROUPE RESPECTUEUX DE SES SALAIRES ET POURSUIVRE L'ADAPTATION OPERATIONNELLE

3.1. OBJECTIFS DE GESTION

3.1.1 OBJECTIFS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Réorganiser les équipes à travers l'établissement des organigrammes
- Mise en place d'un système de planification commun
- Lutte contre la précarité
- Réforme des instances représentatives du personnel
- Harmonisation sociale
- Lutte contre les discriminations

■ Harmonisation sociale et accord d'entreprise

Dés 2013, les instances représentatives du personnel ont été réformées, aboutissant à une nouvelle configuration de représentation au niveau de l'entreprise fusionnée à travers la mise en place d'un seul Comité d'entreprise (CE), d'une seule délégation de DP et d'un seul CHSCT. Suite aux élections professionnelles qui se sont tenues fin 2013, le dialogue social s'est stabilisé et des relations normalisées ont été retrouvées avec les instances représentatives du personnel. Les négociations de l'accord d'entreprise ont été ouvertes fin 2013.

RÉALISATIONS 2015

► Signature de l'accord d'entreprise

La direction et des organisations syndicales de France Médias Monde ont signé le 31 décembre l'accord d'entreprise qui harmonise les statuts des salariés. France Médias Monde se dote ainsi d'un socle social applicable à l'ensemble de ses salariés (CDI, CDD), remplissant un des objectifs les plus complexes de son Contrat d'Objectifs et de Moyens.

Cet accord définit les principales dispositions liées aux ressources humaines de l'entreprise, notamment en matière de dialogue social, de représentation du personnel, de couverture sociale et de gestion des parcours professionnels. Il harmonise le temps de travail et le système de rémunération de l'ensemble des salariés de l'entreprise et garantit à chacun le maintien ou l'amélioration de sa situation salariale.

Ce processus d'harmonisation est un exercice complexe car il s'agissait de trouver un mode d'organisation commun à des activités de nature différente, la radio et la télévision, et d'harmoniser le cadre social de deux entités aux origines très différentes : d'un côté RFI et MCD relevant de l'ancienne convention collective de l'audiovisuel public, et de l'autre France 24, jeune société créée en 2006 dans un cadre social « minimal » : la convention collective des chaînes thématiques et la CCNTJ .

Très novateur, cet accord prévoit des changements profonds sans équivalent dans l'audiovisuel public: augmentation du temps de travail par le rachat du nombre de jours de congés (afin d'harmoniser le temps de travail contractuel à 204 jours pour les journalistes et les Personnels Techniques et Administratifs (PTA) quel que soit le média sur lequel ils travaillent), suppression de la semaine dite « ramenée » ou « réduite » générant des rémunérations complémentaires importantes, suppression de la semaine de congés supplémentaires pour les journalistes de RFI et de MCD qui ont plus de 8 ans d'ancienneté, simplification et harmonisation du système de rémunération afin de ne plus avoir à gérer les multiples primes qui ont accompagné la gestion des personnels de RFI et MCD depuis 30 ans dans les systèmes contraignants des conventions collectives antérieures, etc. Dans ce contexte et conformément à la loi, l'accord d'entreprise garantit les avantages acquis à titre individuel.

La signature de cet accord est le résultat d'un dialogue intense et constructif avec les représentants du personnel et marque une nouvelle étape essentielle dans la construction de France Médias Monde et le développement de chacun des médias.

La discussion avec les organisations syndicales va se poursuivre au cours de l'année 2016 sur les sujets suivants : Les modalités d'application de l'accord, la grille des emplois, le Compte Epargne Temps (CET).

► **La mise en place d'un système de planification commun** est un chantier qui a été initié dès 2015 en lien avec les négociations de l'accord d'entreprise.

France Médias Monde a engagé dès le début de l'année une refonte des processus de planification qui doit permettre d'adapter au mieux les potentiels aux besoins des antennes. Cela signifie que les salariés devront prévoir et faire connaître leurs souhaits de congés six mois à l'avance dans un premier temps, l'objectif final étant d'arriver à planifier les absences d'au moins une semaine sur une période d'un an.

Dans ce cadre, France Médias Monde prévoit de déployer au cours du 1^{er} semestre 2016 un outil de planification de l'activité et des personnels au sein des rédactions et de la direction technique de FMM.

Ce dispositif, complété par la fin de l'usage du report systématique des congés non pris en 2017, devrait permettre de réduire significativement la variation de provision des congés payés.

■ **Adaptation de la structure permanente nécessaire aux missions de la société et lutte contre la précarité**

Le début de la période du COM 2013-2015 a été marqué par la réorganisation de l'entreprise à travers l'établissement d'organigrammes précis. L'adaptation de l'entreprise aux grands enjeux stratégiques se poursuit en 2014-2015.

RÉALISATIONS 2015

On constate en 2015 une évolution à la hausse des effectifs globaux (en Equivalents Temps Plein) pour atteindre 1808 ETP en 2015 contre 1762 ETP en 2014 et 1772 prévus au budget 2015 (pour un objectif 2015 de 1714 ETP dans le COM). Il convient de rappeler que la référence au COM 2015 (1714 ETP) ne prenait pas en compte les internalisations de prestataires (+20ETP) et des redéploiements des économies sur les ondes courtes (+6ETP). Le respect des équilibres budgétaires a donc contraint à réaliser des redéploiements en gestion.

(Voir détails dans la partie 3.1.3 -Maîtrise des effectifs et coûts de personnel).

Conformément aux engagements pris dans le COM, la politique de lutte contre la précarité à travers la permanentisation de collaborateurs pigistes s'est poursuivie et en 2015, **le taux de précarité est stable** par rapport à l'année précédente (La part de l'emploi non permanent dans l'emploi total s'élève à 27,5%).

■ Egalité entre les hommes et les femmes

RÉALISATIONS 2015

► **L'égalité entre les hommes et les femmes** : L'engagement de France Médias Monde en faveur des femmes s'exprime à travers leur place dans l'entreprise. Dans les instances de gouvernance, le Conseil d'Administration de l'entreprise est paritaire, France Médias Monde est présidée par une femme et son comité exécutif respecte la parité (7 hommes-7 femmes). Dans l'encadrement intermédiaire, les femmes sont également bien représentées au sein des comités de direction. Elles constituent ainsi 44% de l'encadrement journalistique (*indicateur 11.1*). Enfin, dans les effectifs de l'entreprise, avec 50% de femmes en CDI en 2015, la répartition hommes-femmes est égalitaire.

De plus, France Médias Monde attache une attention particulière aux mesures individuelles attribuées aux femmes. Ainsi, les mesures individuelles attribuées aux femmes représentent 51% en 2015 (*indicateur 11.2*). On précise que les 51% d'augmentation sont calculés en termes de nombre d'augmentation et non pas de valeur en euro des augmentations. La parité est ancrée au cœur de la politique RH, et toutes les mesures nécessaires sont engagées pour une meilleure promotion de l'égalité au sein de l'entreprise et une résorption des disparités. Cet engagement constitue également un axe du nouvel accord d'entreprise.

► L'engagement de France Médias Monde passe également par le traitement sur ses antennes des questions liées aux droits des femmes mais aussi à la présence des femmes à l'antenne. Dans le cadre de la loi sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et de la délibération du 4 février 2015, le CSA a déterminé des indicateurs qualitatifs et quantitatifs sur la représentation des femmes et des hommes dans les programmes des médias que ces derniers ont à fournir au Conseil. France 24 et RFI procèdent ainsi depuis janvier 2015 à l'évaluation quantitative de la présence des femmes sur leurs antennes. Un outil de comptage dédié a été mis en place permettant à chaque émission de renseigner chaque semaine la proportion de femmes et d'hommes présents. Tout au long de l'année, les résultats de chaque émission ou journal ont été indiqués aux présentateurs afin qu'ils puissent appréhender au mieux leur positionnement et leur marge de progression. Sur le fond, le groupe fait preuve d'un véritable volontarisme pour inviter des femmes sur ses différentes antennes avec le recours, depuis plusieurs années déjà, à l'annuaire des expertes et la sensibilisation des services chargés de caler les invités. Des objectifs de progression ont été fixés pour l'année 2016, notamment sur la présence des femmes expertes sur nos antennes.

■ Lutte contre les discriminations

RÉALISATIONS 2015

Une responsable « diversité, qualité de vie au travail, référent handicap » a rejoint la DRH dès le mois de juin pour traiter de l'ensemble de ces questions.

► **Déploiement de l'accord sur le contrat de génération** : Suite à la signature de l'accord sur le contrat de génération en octobre 2014, l'année 2015 a été consacrée au déploiement des dispositions relatives à l'accès à l'emploi des plus jeunes et au maintien dans l'emploi de tout travailleur quelque soit son âge et son niveau de qualification. Conformément aux engagements pris dans l'accord, un livret d'accueil commun a été réalisé et sera désormais distribué à tout nouveau salarié. En outre, une attention particulière est portée à la formation des jeunes afin de leur donner accès aux métiers de l'audiovisuel et du journalisme par le biais de stages d'observation et de stages « longue durée » de 15 jours à 6 mois.

France Médias Monde propose aussi, afin de favoriser l'insertion des jeunes, des contrats d'apprentissage ainsi que des contrats de professionnalisation. En 2015, on compte 52 alternants, dont 37 en contrats de professionnalisation et 15 en contrats d'apprentissage.

En 2015, les embauches des plus de 45 ans représentent 25% soit 16 sur 64 intégrations.

► **Egalité des chances** : Le groupe a renouvelé son partenariat avec les associations de tutorat en faveur de l'égalité des chances : « *Passeport Avenir* » et « *Un stage et après* ». Ouvrir les portes de France Médias Monde à des jeunes, collégiens ou étudiants, issus de quartiers sensibles ou des milieux sociaux les moins privilégiés, leur faire découvrir l'entreprise, ses codes, leur transmettre le savoir et la passion que les collaborateurs ont de leurs métiers, font partie de la mission de service public et de la responsabilité sociale d'entreprise de FMM.

► **Handicap** : France Médias Monde a engagé un diagnostic spécifique sur cette question en lien avec un cabinet spécialisé afin d'avoir un état des lieux de la situation et de formaliser un plan d'action. En 2015, France Médias Monde a poursuivi ses actions en matière de recrutement de stagiaires et d'alternants en partenariat avec les écoles signataires de la charte CSA, même si à ce stade les écoles proposent peu d'étudiants pour des stages en entreprise.

Plusieurs contacts prometteurs ont été pris avec différents acteurs favorisant l'insertion de travailleurs handicapés.

En outre, le nouvel accord d'entreprise prend en compte des dispositions relatives au maintien dans l'emploi des salariés handicapés.

Enfin, une formation spécifique au management de la diversité incluant des modules spécifiques relatifs au handicap est en cours de déploiement et les premières formations auront lieu au 1^{er} semestre 2016.

■ Formation

RÉALISATIONS 2015

En 2015, un budget exceptionnel de 1M€ suite à l'accord du CA en décembre 2014 a été affecté à la formation permettant de réaliser des efforts importants autour de trois axes prioritaires :

- Les formations en matière de développement des compétences numériques des journalistes
- Les formations en matière de sécurité
- Les formations de professionnalisation de l'encadrement intermédiaire

En 2015, 968 salariés ont bénéficié d'une formation et 667 sessions de formation ont été réalisées dont 6 congés individuels de formation (CIF).

Au total, en 2015, 32 388 heures de formation ont été réalisées.

3.1.2 OBJECTIFS DE GOUVERNANCE

- Fonctionnement du Conseil d'Administration*
- Mise en place d'un système de réunions d'orientation stratégiques*
- Formalisation de documents exigibles de suivi de la performance de la société*
- Modernisation du processus d'achat et d'investissement*
- Mise en œuvre d'un audit interne*

■ Fonctionnement du Conseil d'Administration et relations avec les tutelles

RÉALISATIONS 2015

► Le **Conseil d'Administration** s'est réuni à **4 reprises** en 2015 (CA du 16/04 ; 10/06 ; 15/10 et 15/12) et un conseil à distance a été organisé (11/03). En outre, plusieurs administrateurs ont été nommés : Martin AJDARI a succédé à Laurence FRANCESCHINI le 13 mai 2015, Philippe LONNE a succédé à Alexandre GROSSE en avril 2015, Louis DUVERNOIS a succédé à Corinne LEPAGE le 13 mai 2015 et Frédérique BREDIN a succédé à Philippe NICOLAS le 14 octobre 2015.

Les comités spécialisés se sont tenus au cours de l'année 2015 avec 5 séances du comité d'audit et 2 séances du comité des rémunérations.

La modification du seuil d'engagement financier au-delà duquel l'autorisation du CA est sollicitée a été revue en 2015 pour un montant par opération supérieur à 4M€ (article 1.6 du règlement intérieur du CA).

► **En matière de relations avec les tutelles**, les équipes de France Médias Monde sont en contact étroit avec les administrations de tutelle dans le cadre des rapports de suivi du COM et de l'élaboration du prochain COM 2016-2020.

Sur l'avancement de l'accord d'entreprise, une information régulière a été proposée aux administrations de tutelle.

Enfin, sur le thème de la stratégie internationale, des réunions d'orientation stratégiques thématiques par zones géographiques ont été organisées entre France Médias Monde et les directions géographiques du Ministère des Affaires Etrangères au 2^{ème} trimestre 2015. Ces réunions ont permis d'aborder les enjeux stratégiques auxquels l'entreprise est confrontée dans le cadre de sa politique de diffusion/ distribution.

■ Modernisation du processus d'achat et d'investissement

En 2013, conformément aux engagements pris dans le COM, un service d'audit et de contrôle interne a été créé. Le guide des achats de France Médias Monde prévoit que les projets d'achat d'un montant estimatif égal ou supérieur à 170 000 € sont soumis à l'examen et au visa de la commission des marchés. Le Contrôleur Général Economique et Financier (CGEFI) y siège avec voix consultative.

RÉALISATIONS 2015

En 2015, 365 marchés ont été traités tous pôles et marchés confondus (à savoir, soumis ou non à une procédure d'appel d'offres) dont **30 marchés** soumis à la procédure formalisée et avenants, dont :

- La mise en place de 11 appels d'offres formalisés
- 19 contrats supérieurs à 170 000 € passés de gré à gré, dans le respect des règles de la commande publique, soit parce qu'il s'agit de contrats internationaux ou n'étant pas concernés par la procédure d'appel d'offres de par leurs objets ou leurs natures.

La procédure a donné lieu en 2015 à l'organisation de **26 commissions** des marchés

Pour rappel, en 2014, 267 marchés ont été traités tous pôles et marchés confondus dont 33 marchés soumis à la procédure formalisée et avenants.

■ Mise en œuvre d'un audit interne

Mis en place depuis début 2013, le service d'audit et contrôle interne s'inscrit dans le cadre du renforcement des procédures du contrôle interne.

RÉALISATIONS 2015

Constitué en 2013, le Pôle audit et contrôle interne a poursuivi en 2015 ses travaux de manière transversale au sein de tous les secteurs et domaines de l'entreprise. Son action est définie au sein d'un programme d'audit annuel présenté et validé en amont par la Présidence Direction Générale et le Comité d'Audit.

Les missions menées en 2015 ont principalement porté sur la réalisation d'une cartographie des enjeux et des risques de France Médias Monde débutée en 2014 sous l'égide de la Présidence Direction Générale. Les 24 enjeux et risques identifiés et hiérarchisés de manière collégiale ont donné lieu à l'élaboration d'autant de plans d'actions menés avec la collaboration de l'ensemble des directions opérationnelles. Le suivi et l'actualisation de ces plans d'actions seront poursuivis afin de permettre de se doter d'un outil de pilotage visant à améliorer la maîtrise des activités et des risques de la société et à optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés.

Le Pôle audit et contrôle interne a également poursuivi son action de formalisation et d'harmonisation des règles et pratiques en vigueur notamment au sein de la Direction administrative et financière et de la Direction des ressources humaines afin de fiabiliser les processus et de s'assurer de leur conformité aux lois et règlements (suivi des recommandations des commissaires aux comptes sur les processus « Achats » et « Ressources humaines », cartographie des systèmes d'information de FMM, formalisation de la procédure de délégation de pouvoir et signature (à finaliser sur 2016), etc.

Enfin le Pôle audit et contrôle interne a poursuivi son rôle d'animation et d'organisation des réunions du comité d'audit ainsi que leur restitution vers le conseil d'administration.

En terme d'organisation, afin d'assurer au pôle audit et contrôle interne une totale indépendance vis-à-vis des directions qu'il peut être amené à auditer, il a été décidé en fin d'année 2015 de le rattacher directement à la Présidente Directrice Générale de France Médias Monde.

3.1.3 OBJECTIFS DE MAÎTRISE DES CHARGES

- *Maîtrise des effectifs et coûts de personnel*
- *Baisse des frais généraux*

■ Maîtrise des effectifs et coûts de personnel

RÉALISATIONS 2015

► Principales caractéristiques de la masse salariale et des effectifs de France Médias Monde et mise en perspective

L'évolution des effectifs et de la masse salariale de France Médias Monde est à mettre en perspective avec les spécificités de l'entreprise :

- ✓ **La nature des activités et enjeux de FMM** avec :
 - le développement et l'enrichissement des grilles de programmes (à l'instar de France 24 qui, depuis 2013, a augmenté de 4 heures par jour le temps d'antenne en direct dans ses 3 langues ou de RFI avec le renforcement de ses rédactions en langues étrangères) ;
 - la prise en compte des nouveaux enjeux géopolitiques depuis les attentats intervenus en 2015.

En effet, quasiment tous les contenus des différentes antennes de FMM sont réalisés en interne par des journalistes et techniciens avec comme conséquence l'impact direct de tout développement ou renforcement de nos offres de programmes sur l'évolution des effectifs et de la masse salariale. Cette dernière représente plus de 54 % des charges de l'entreprise (et plus de 70 % du budget des rédactions);

- ✓ **les efforts considérables de productivité réalisés ces dernières années** (avec la mise en œuvre de deux plans de départs volontaires qui ont entraîné au total sur 5 ans une baisse de près de 20 % des effectifs permanents pour la radio) qui rendent l'entreprise plus sensible aux effets conjoncturels imprévus (maternités, longues maladies) ;
- ✓ **le renforcement des structures rédactionnelles** : France 24 compte environ 480 journalistes, soit 160 journalistes en moyenne pour chaque chaîne de France 24 alors que les autres chaînes françaises d'information en continu disposent de rédactions plus étoffées : BFM TV (210 journalistes), I-Télé (235 journalistes) et LCI (250 journalistes) et que la concurrence internationale est de plus en plus forte avec des opérateurs étrangers disposant de moyens financiers importants ;
- ✓ **le choix stratégique décidé par l'entreprise de transférer des moyens des frais de fonctionnement vers la masse salariale** (redéploiement de certains budgets d'ondes courtes vers les rédactions en langues de RFI, internalisation de prestataires sur des fonctions stratégiques pour l'entreprise et pour un coût inférieur) ;
- ✓ **les glissements de la masse salariale** dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire ;
- ✓ **les conséquences de l'accord d'entreprise** avec les premiers effets de la mise en place de certaines mesures ayant entraîné sur France 24 dès 2014 un renfort des effectifs pour compenser la réduction du temps de travail (2^{nde} semaine fractionnable de congés, passage des chroniqueurs du soir de France 24 de 5 à 4 jours par semaine). De même, le déploiement en 2016 des autres mesures prévues par l'accord pour réduire le temps de travail des salariés de France 24 (passage de 212 à 204 jours travaillés par an) devrait se traduire par la création d'une vingtaine d'emplois (ETP) supplémentaires ;
- ✓ **les nouveaux projets de partenariats prévus en 2016**, à l'instar du lancement avec le site américain Mashable d'un site commun en français, de la participation de France Médias Monde aux côtés de France Télévisions, Radio France et l'INA au lancement d'une nouvelle chaîne publique nationale d'information en continu ou du projet de développement d'une offre de programmes de France 24 en espagnol, entraîneront nécessairement une nouvelle évolution des effectifs de FMM.

C'est dans ce contexte que l'évolution des charges de personnel et des effectifs de la société France Médias Monde doit être appréhendée sur l'année 2015.

► Les charges de personnel

Au global, les charges de personnel de France Médias Monde ont augmenté en 2015 de 4,5 M€, passant de 132,7 M€ en 2014 à 137,2 M€, soit une hausse de + 3,4 %.

Cette augmentation prend notamment en compte des changements de méthode et de périmètre entre 2014 et 2015, dont :

- ✓ Des ajustements de méthode de calcul entre 2014 et 2015 conduisant à une revalorisation de la provision pour congés payés et à la reconnaissance d'une charge à payer au titre de la rémunération des intermittents et pigistes pour un montant global de 1,6 M€, dont 0,8 M€ concernant la revalorisation de la provision pour congés payés et 0,8 M€ concernant la rémunération des intermittents et pigistes (effet non reconductible pour ce dernier point du fait de la prise en compte sur 2015 de 12,5 mois d'activités afin de constater au 31 décembre 2015 la juste dette sociale de l'entreprise vis-à-vis des intermittents et pigistes alors que jusqu'à fin 2014 la dette en question correspondait à une situation arrêtée à mi-décembre dans le cadre d'une prise en compte de cette charge sur une année glissante du 15.12.N-1 au 15.12.N) ;
- ✓ Le redéploiement des économies réalisées dans le cadre de l'arrêt de certaines ondes courtes afin de renforcer certaines rédactions en langues de RFI (0,5 M€) ;
- ✓ Le choix décidé par l'entreprise d'internaliser certains prestataires sur des postes stratégiques pour l'entreprise (0,6 M€).

Hors ces impacts, donc à périmètre strictement comparable d'une année sur l'autre, les charges de personnel augmentent de 1,8 M€ (+ 1,4 %) entre 2014 et 2015. Cette évolution prend principalement en compte le développement des grilles et des contenus des antennes, le recours accru aux remplacements de personnels (dans le cadre de l'augmentation des longues maladies et maternités notamment) et le glissement inéluctable de la masse salariale, tous ces facteurs étant en partie compensés par la baisse de la variation de la provision pour congés payés (hors effet de la monétisation des congés).

→ voir plus de détails en annexe dans l'indicateur n°13- Evolution des charges de personnel

► Effectifs et taux de recours aux non permanents

Les effectifs de France Médias Monde en 2015 s'élèvent à **1808 équivalent temps plein** (dont 1310 ETP permanents et 498 ETP non permanents) versus 1762 ETP en 2014 (dont 1275 permanents et 487 non permanents), soit une augmentation globale de 46 ETP, les effectifs prévus dans le COM pour l'année 2015 étant de 1714 et ceux prévus dans le budget 2015 de 1772 ETP. Il convient de rappeler que la référence au COM 2015 (1714 ETP) ne prenait pas en compte les internalisations de prestataires (+20ETP) et des redéploiements des économies sur les ondes courtes (+6ETP).

Le redéploiement partiel du budget des ondes courtes sur certaines rédactions en langues (6 ETP), les internalisations de prestataires (effet report de 2014 + nouvelles internalisations 2015 pour un total de 9 ETP) ainsi que l'effet report de l'activité 2014 dans le cadre du renfort des rédactions (18 ETP) et des mesures d'harmonisation sociale déjà en paie (+ 4 ETP concernant la 2^{nde} semaine de congés fractionnables et le passage des chroniqueurs du soir de 5 à 4 jours par semaine) représentent à eux seuls une augmentation de + 37 ETP par rapport à 2014. Hors ces facteurs, l'activité 2015, tant en linéaire qu'en non linéaire, représente une augmentation de + 9 ETP.

Par ailleurs, il convient de noter que cette évolution d'effectifs, notamment dans le cadre du renforcement des grilles de programmes (effet report année pleine 2014 et impact des nouveaux développements 2015) prend en compte une augmentation significative des remplacements sur absences (+ 13 ETP en 2015) liées principalement aux longues maladies et congés de maternité.

Il faut toutefois noter que l'enrichissement des grilles qui repose pour la plus grande partie sur l'accroissement des moyens humains des rédactions n'est pas sans effet sur le développement de la notoriété et de l'audience des médias de FMM.

Concernant **le recours au personnel non permanent**, France Médias Monde a stabilisé en 2015 son taux de précarité à **27,5 %** après une politique importante de permanentisations menée en 2014.

→ **voir plus de détails en annexe dans l'indicateur n°10- Evolution de l'emploi permanent et non permanent**

■ Baisse des frais généraux

RÉALISATIONS 2015

Les fonctions transverses/supports et moyens généraux représentent en 2015 47,86 M€, soit + 0,81 M€ (+ 1,7%).

Les frais généraux s'inscrivent en hausse de 0,81 M€ par rapport à 2014 du fait de la non reconduction en 2015 des économies importantes réalisées à titre exceptionnel en 2014 par l'entreprise sur ses charges sociales liées à la récupération de certaines cotisations sociales trop payées sur la période 2011 – 2013. **A périmètre strictement comparable (c'est-à-dire hors cet impact favorable exceptionnel sur l'année 2014), les frais généraux sont en baisse de 0,9 M€ par rapport à 2014.**

Cette baisse prend en compte la poursuite en 2015 des efforts d'économies et gains de productivité déjà réalisés ces dernières années sur l'ensemble des fonctions supports, les frais de fonctionnement généraux et les provisions de l'entreprise.

Les principaux faits marquants sont les suivants :

- ✓ Les dépenses des directions supports et transverses sont quasiment toutes en baisse entre 2014 et 2015. Cependant, après tous les efforts d'économies et de productivité qui ont été faits ces dernières années, ces directions ne disposent plus aujourd'hui de marge de manœuvre significative.
- ✓ Les dépenses de la direction de la communication et des opérations de communication et marketing restent à ce stade insuffisantes pour accroître la notoriété, et donc les audiences, de 3 médias couvrant entre 16 pays (MCD) et 180 pays (France 24) dans le cadre d'une concurrence de plus en plus exacerbée d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers à la fois bien supérieurs à ceux de FMM et en forte croissance (BBC World, BBG, CNN, Al Jazeera, Russia Today, CCTV, etc.). La baisse entre 2014 et 2015 est due à la diminution en 2015 des opérations de communication et marketing pour compenser les dépassements du budget de masse salariale, le budget de l'entreprise ne permettant presque plus d'accompagner les opérations de délocalisation des antennes ;
- ✓ La légère hausse sur la ligne "stratégie/développement/distribution" est uniquement due à l'augmentation des projets financés via des subventions européennes, la contrepartie de cette hausse se retrouvant dans l'augmentation des subventions européennes à due concurrence du même montant pris en compte au niveau des ressources propres. Cette hausse est en partie compensée par la baisse de certaines charges de fonctionnement ;
- ✓ L'augmentation des dépenses de la direction générale est uniquement due à l'effet en année pleine de la création en 2014 du poste de responsable de la sécurité des personnels de France Médias Monde en mission à l'étranger ;
- ✓ Les moyens communs (qui regroupent les loyers et charges de l'immeuble, taxes, assurance, etc.), sont en augmentation en 2015 du seul fait de la non reconduction des économies exceptionnelles dégagées en 2014 sur la régularisation des charges sociales (cf. ci-dessus).

→ **voir plus de détails en annexe dans l'indicateur n°14- Evolution des autres charges d'exploitation (hors cœur de métier) dans les charges d'exploitation totale.**

3.1.4 OBJECTIFS DE RESSOURCES PROPRES

- Réflexion autour de l'activité ressources propres*
- Hausse des ressources publicitaires pour France 24*
- Hausse des ressources publicitaires pour RFI et MCD*
- Développement des ressources publicitaires sur les nouveaux médias*
- Développement des autres ressources propres*

■ Ressources publicitaires

RÉALISATIONS 2015

► France 24

La régie publicitaire de France 24 est externalisée chez France Télévisions Publicité depuis 2011. Suite à la forte dégradation des résultats de 2013, des actions concrètes ont été menées conjointement entre France Médias Monde et France Télévisions Publicité en 2014. Les mises en œuvre 2014 ont été poursuivies en 2015, à savoir :

- Le pilotage du chiffre d'affaires et des activités commerciales à travers des réunions mensuelles entre la régie et les équipes France Médias Monde
- La commercialisation du signal français dans la zone francophone européenne sur le câble, l'ADSL et le satellite (depuis février 2014)
- La commercialisation du numérique en association avec les chaînes de France Télévisions Publicité

Les résultats 2015 ont continué à progresser avec l'augmentation du chiffre d'affaires publicitaire net chaîne de + 8% par rapport à 2014 pour atteindre 2,3M€ net.

L'augmentation du chiffre d'affaire 2015 est portée par les bons résultats de la commercialisation du décrochage publicitaire à destination du marché africain, qui représente près de 33% du chiffre d'affaires.

Sur les supports numériques, l'année 2015 a été marquée par un marché publicitaire en berne sur le premier semestre. A cela s'est ajouté un changement technologique de « player » sur les environnements numériques de France 24 ayant entraîné une perte de chiffre d'affaires. Les efforts menés conjointement par les équipes commerciales et techniques de France Télévisions Publicité et de France Médias Monde ont permis de relever la barre aux troisième et quatrième trimestres. Ces actions se poursuivent en 2016.

Il convient de noter que les efforts de commercialisation à l'international, notamment des versions anglaise et arabe, restent un chantier à travailler pleinement pour les équipes de FTPI dans les années à venir.

L'année 2015 est également marquée par le renouvellement de la convention de régie entre France Médias Monde et France Télévisions Publicité pour une durée de 3 ans (01/01/2016 – 31/12/2018). Certaines dispositions ont été modifiées afin d'optimiser le chiffre d'affaires publicitaire. C'est le cas principalement de la levée de l'exclusivité dont disposait FTP jusqu'à présent sur tous les supports de diffusion de France 24, permettant ainsi à France Médias Monde de confier à un tiers la commercialisation des espaces publicitaires antenne dans le cadre des décrochages de service national et/ou régional hors du territoire français et de l'Afrique subsaharienne et web dans le cadre des inventus.

En ce qui concerne la commercialisation des espaces publicitaires sur les sites, un certain nombre de négociations menées en direct par les équipes commerciales de France Médias Monde sont déjà en phase d'aboutir sur les marchés nord américains et la région Afrique du Nord – Moyen-Orient. Cela devrait permettre une ligne de revenu supplémentaire sur le numérique de France 24 en 2016.

► RFI et MCD

La régie publicitaire de RFI et MCD est, quant à elle, internalisée.

L'année 2015 a été marquée par un climat conjoncturel difficile entraînant notamment une baisse des campagnes institutionnelles sur RFI Monde du fait des incertitudes politiques, de l'épidémie Ebola en Afrique...

Par ailleurs, la multiplication des acteurs médias sur l'Afrique et le Moyen Orient ont un impact sur la commercialisation des radios. En effet, la radio est considérée comme un média de proximité permettant aux annonceurs de communiquer sur des produits/ offres spécifiques ; les marchés pan-régionaux sont quasi inexistantes sur ce support.

Le chiffre d'affaire publicitaire 2015 net chaîne s'élève par conséquent à 1,4 M€, en légère baisse par rapport à 2014 (- 0,1M€).

▪ **Pour RFI** : La régie de RFI commercialise son antenne non seulement au niveau pan-africain mais aussi localement dans 12 pays d'Afrique francophone et 4 pays de l'Océan Indien. Cette adaptation au besoin de proximité du marché publicitaire radio a permis de largement compenser la diminution du chiffre d'affaires au niveau pan-africain. En 2015, la part du marché local représente plus de 50% du chiffre d'affaires et ; une augmentation de 32% par rapport à 2014. En France, où RFI est diffusée en FM uniquement sur la région Ile-de-France, l'antenne n'est plus commercialisée, du fait des restrictions imposées par le cahier des missions et des charges de France Médias Monde. Sur le Monde, RFI n'existe pas dans les outils de mesure au niveau local et n'est donc pas répertoriée auprès des agences médias de chaque pays.

▪ **Pour MCD** : Les perspectives restent limitées. En effet, le marché pan-arabe - Afrique du Nord, Moyen Orient - n'existe pas.

► **Perspectives de développement des recettes publicitaires**

La stagnation des recettes publicitaires des médias de France Médias Monde s'inscrit dans un contexte économique concurrentiel, qui doit être pris en compte dans les années à venir.

Les perspectives pour 2016 seront impactées par :

- **La conjoncture concurrentielle forte** marquée par une croissance du nombre d'acteurs en présence sur le marché (Pour France 24 : lancement d'Africanews sur le continent africain et pour RFI : l'arrivée de la radio Vibe (Groupe Lagardère) au Sénégal et en Côte d'Ivoire.
- **Les limites déontologiques** imposées par des médias d'information qui, par nature, écartent du champ de commercialisation les publi-reportages et rendent les parrainages parfois incompatibles avec l'indépendance des médias (exemple : un laboratoire pharmaceutique pour une émission sur la santé).
- **La nature des produits d'information** qui ne peuvent pas toujours être soumis au marché publicitaire. Par exemple, les pics d'audience correspondent à des tranches d'information qui ne sont pas parrainables.

Malgré la limite structurelle que constituent les points détaillés ci-avant, les efforts seront poursuivis, l'objectif étant bien de continuer d'accroître les recettes publicitaires. Il convient de noter que le développement d'une commercialisation au niveau local à travers des décrochages publicitaires nationaux pour la TV reste une piste à explorer en 2016 en fonction bien sûr des coûts techniques éventuels associés.

■ **Autres ressources propres**

Outre les recettes publicitaires, France Médias Monde développe d'autres sources de revenus à travers des accords de partenariats et de syndication, la vente d'images, la distribution payante, les activités d'éditions musicales, les prestations de formation à travers l'Académie et les projets financés par les bailleurs internationaux. **Ces ressources propres sont en hausse, de 4,1M€ en 2014 à 4,9M€ en 2015, soit +19%.**

► **Les activités d'éditions musicales, les prestations de formation à travers l'Académie et les projets financés par les bailleurs internationaux.** Les ressources propres de ces activités sont en hausse, de 1,6M€ en 2014 à 2,3M€ en 2015 (hausse de 0,7M€) dont 0,2M€ d'éléments exceptionnels liés au rattrapage des années antérieures. Cette hausse est liée à une année exceptionnelle : On note l'augmentation des projets internes financés par les bailleurs internationaux, un chiffre d'affaires exceptionnel sur les prestations de formation payante (lié à un important contrat sur l'année) et la hausse des recettes SACEM (principalement liée à la récupération de droits sur les câbles étrangers).

▪ **L'activité d'éditions musicales** : France Médias Monde en sa qualité d'éditeur musical perçoit des droits musicaux pour chaque exploitation de ses œuvres (diffusion, concert ...) :

- *Droits des habillages sonores* : Les droits des œuvres musicales de France 24 et RFI ont été, cette année, importants, notamment grâce à une régularisation de droits provenant de l'étranger.
- *RFI Instrumental* est une librairie de musiques d'illustrations contenant plus de 2000 musiques. En 2015, le site a connu une refonte totale afin de répondre aux exigences des professionnels de l'audiovisuel (monteurs et réalisateurs) qui souhaitent utiliser de la musique à l'image. Sortie de 20 compilations sur des événements comme « La coupe de Rugby » ou la « Fashion Week », et les musiques du monde comme « Russie », « Iran », « Cuba ». Création de l'habillage d'antenne : radio Tchad et EBC Ethiopie. Placements de nos musiques en TV : « On n'est pas que des cobayes » sur France 5, « Un diner presque parfait » sur W9, « 360° Géo » sur Arte, « Météo à la carte » sur France 3.
- *RFI Talent* : Nombre de signatures en hausse avec 7 artistes. Augmentation de la visibilité de la marque avec plus de 50 concerts à Paris labélisés RFI talent. Nouvelle synergie (interne) avec France 24 qui diffuse des spots promotionnels des artistes «maison». Nouvelle synergie (externe) avec TV5Monde pour la coédition de Dalton Telegramme.

▪ Les prestations de formation payantes (L'Académie)

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

▪ Les projets internes financés par les bailleurs internationaux (dont RFI Planète Radio)

France Médias Monde a remporté plusieurs appels d'offres européens en 2015 dont les principaux sont :

- *Pays du voisinage européen - Media Hub* : un projet mené par l'Académie qui vise à former des journalistes TV dans 17 pays du voisinage européen.
- *République Démocratique Du Congo – RD2C* : un projet mené par RFI Planète Radio qui vise à mettre en place un réseau composé de journalistes radios et d'organisations de la société civile dédié au monitoring des politiques publiques de développement
- *Projets éditoriaux sur l'Europe* : des projets d'émissions dédiées aux politiques européennes réalisés par les rédactions de RFI, France24 et RFI Românie.

► Les accords de partenariats et de syndication, la distribution payante

▪ **Les accords de partenariats et de syndication** : Les accords de partenariats et de syndication de contenus sont un levier de monétisation en pleine croissance. +90% de recettes entre 2014 et 2015. Les très belles performances des contenus sur les plateformes vidéos type Youtube et la mise en place de partenariats de syndication en direct avec de gros éditeurs (MSN Microsoft) ont permis de mieux monétiser ces lignes. En revanche, la **vente de contenus propres** à d'autres diffuseurs internationaux (banque d'images) ou bien la vente de programmes (une saison vendue pour exploitation dans son intégralité) ne pourrait être développée significativement que si une force de vente (par définition coûteuse dans un premier temps) pouvait être mise en place, ce que les moyens financiers de France Médias Monde ne permettent pas.

▪ **La vente de services** : La vente de services continue de progresser sur le continent africain grâce à de nouveaux partenariats avec les opérateurs téléphoniques. En 2015, Airtel Burkina Faso et Madagascar, mais aussi Moov Côte d'Ivoire ou bien Inwi au Maroc ont référencé les produits de France Médias Monde. En plus des kiosques vocaux et des alertes SMS d'actualités internationales, ont été lancés des alertes régionales très

demandées par les abonnés. Avec le logo de RFI ou France 24, la mise en place de ces services assure distribution, notoriété et recettes.

Au total, les efforts conjugués des différents services apporteurs de ressources permettent en 2015 une augmentation encourageante des ressources propres de France Médias Monde sur un marché international où très peu de chaînes privées ne s'aventurent et aucune française, à l'exception de Canal+ en Afrique.

3.2. OBJECTIFS DE COOPERATION AVEC LES AUTRES SOCIETES DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

- Coopération avec organismes participant à l'influence de la France*
- Coopération avec France Télévisions*
- Coopération avec Radio France*
- Coopération avec l'AFP*
- Coopération avec TV5 Monde*
- Coopération avec CFI*
- Coopération avec l'INA*
- Coopération avec MEDI 1*

France Médias Monde a, depuis le début de la période du COM, une politique volontariste de développement de partenariats avec les sociétés de l'audiovisuel public et plus généralement avec les organismes français du secteur des médias ainsi que les organismes participant à l'influence de la France. En 2013-2014, des accords de partenariat ont déjà été conclus avec Radio France, TV5Monde mais aussi l'Alliance Française, l'AEFE, l'Institut Français, etc.

En 2015, France Médias Monde continue de développer avec les autres acteurs nationaux du secteur des médias des accords de coopération, dans l'intérêt de leur mission de service public, pour mieux travailler ensemble.

■ Relations avec les SNP : France Télévisions et Radio France

Pour mémoire, un accord cadre a déjà été signé avec Radio France en 2014 visant à formaliser des partenariats éditoriaux et techniques, ainsi qu'à développer de nouvelles collaborations.

RÉALISATIONS 2015

► Participation de France Médias Monde au projet de chaîne d'information nationale

En 2015, les liens entre France Médias Monde et les autres sociétés de l'audiovisuel public se sont encore renforcés dans le cadre du projet de chaîne d'information nationale.

France 24 est ainsi associée en tant que partenaire au projet de la future chaîne d'information publique nationale porté par France Télévisions aux côtés de Radio France et de l'INA.

La collaboration entre les acteurs de l'audiovisuel public se fait en bonne intelligence et depuis le démarrage du projet, France Médias Monde fait partie du comité de pilotage du projet de cette future chaîne prévue pour septembre 2016.

Les contours du projet sont encore en cours de discussion mais des pistes permettant d'associer France 24 ont été évoquées, comme la mise à disposition de la chaîne linéaire, la nuit entre minuit et six heures du matin mais aussi la fourniture de magazines de France 24 formatés pour la chaîne d'information et qui pourraient entrer dans la programmation de la future grille. A ce stade, France 24 serait amenée à fournir 26% du volume horaire de diffusion sur 24 heures ; ce qui fait d'elle le principal partenaire de la chaîne en termes de volumes fournis.

■ Relations avec TV5Monde

Une convention bilatérale portant notamment sur la distribution, la communication, le marketing local ou encore les études, afin d'optimiser les projets communs et de formaliser les codes de bonne conduite entre les deux entreprises a été signé en décembre 2014.

En 2015, les collaborations entre France Médias Monde et TV5Monde peuvent se décliner dans les 4 champs de coopération suivants :

- **La distribution** : France Médias Monde et TV5Monde ont tenu tout au long de l'année pour chacune des zones géographiques des comités d'échanges d'informations sur les marchés et leurs évolutions, sur les enjeux respectifs des chaînes sur ces marchés, et de coordination pour conforter les chaînes dans leur développement en évitant toute concurrence entre elles.

- **Le marketing et la communication** : RFI et TV5Monde ont effectué une grande opération de promotions croisées en Roumanie à l'occasion des 25 ans de RFI ROMANIA (à la charge de RFI) fin novembre 2015.

Dans le cadre des comités d'échanges d'informations et de coordination, il a été convenu d'une coopération active sur le Brésil avec un projet de mise en œuvre de promotions croisées, selon un principe d'échange de visibilité, sur les réseaux sociaux de TV5Monde et sur TV5Monde Brésil pour la promotion des stations de radios locales diffusant RFI sur ce territoire et inversement.

- **L'éditorial** : La production des émissions magazines d'information hebdomadaires « *Internationales* » et « *Afrique Presse* », communes à TV5Monde et RFI, s'est poursuivie. Par ailleurs, TV5Monde a poursuivi son autorisation pour que Denise ÉPOTÉ, sa Directrice Afrique, présente chaque dimanche, « La Semaine de... » sur RFI.

Pour la COP21, c'est un espace négocié par FMM qui a accueilli TV5MONDE, ce qui a permis une importante mutualisation des moyens et des personnels techniques pour la couverture de PARIS CLIMAT 2015 au Bourget en décembre 2015 où les émissions des deux chaînes ont été enregistrées sur le même plateau, permettant une économie de moyens à TV5Monde.

Fin août 2015, pour la couverture du New York Forum Africa à Libreville, TV5Monde a mis à disposition d'un journaliste de France 24 les moyens techniques qu'elle avait négociés auprès de l'organisateur de l'événement. FRANCE 24 a, ainsi, pu réaliser l'économie de l'envoi d'une équipe de tournage à Libreville. Les deux chaînes ont également collaboré en synergie pour la couverture des élections au Burundi (juillet 2015).

Enfin, le site internet « *Terriennes* », consacré à la condition des femmes dans le monde, fait l'objet d'un partenariat spécifique avec le site internet de MCD : un grand nombre d'articles de « *Terriennes* » est désormais accessible aux arabophones sur le site de MCD. En échange, des articles du site de MCD sont traduits en français afin de venir enrichir le site de TV5Monde.

TV5Monde et RFI coéditent et promeuvent le premier album du groupe belge Dalton Telegramme (Talents Acoustic 2013).

Depuis Janvier 2016, les éditions musicales de France Medias Monde ont conclu un accord de gestion et d'optimisation des droits d'édition musicales de TV5Monde, en travaillant notamment sur la récupération des droits de diffusions de TV5Monde provenant de l'étranger.

- **Les études** : Dans le domaine des études, le dispositif de mesures d'audience communes qui a été mis en place est maintenu notamment concernant l'étude pan européenne EMS (qui a été élargie à la Turquie et couvre désormais 21 pays) et les mesures d'audience Internet (Digital Analytix- Comscore).

Plus particulièrement en 2015, TV5Monde et FMM ont décidé de fusionner les études Africascope et Maghreboscope, dont elles étaient à l'initiative en 2008 et en 2011. Cette décision s'est matérialisée dans le cadre d'un appel d'offres commun, auquel a été étroitement associée la régie publicitaire France Télévisions Publicité (qui contribue également au financement de l'étude).

Aux termes d'un appel d'offres remporté par l'institut titulaire, TNS Sofres, il y a eu à enveloppe quasi constante les évolutions suivantes :

- durée des terrains de la vague annuelle passée de 2 à 4 semaines étalées sur 2 mois, afin d'obtenir un meilleur lissage des données ;
- ajout d'une 2ème ville systématique par pays sur l'Afrique francophone (Mali, Cameroun, Sénégal, Côte d'Ivoire, Gabon, RDC) ;
- addition d'un questionnaire dédié à la consommation des médias (meilleure qualification de la cible pour les annonceurs).

Il faut souligner que la position commune FMM, TV5Monde et France Télévisions Publicité a évité l'éclatement de l'offre et même permis de rallier au projet de nouveaux souscripteurs du secteur privé.

■ Relations avec l'Institut National de l'Audiovisuel (INA)

Des discussions avancées sont en cours entre les deux sociétés et dans le cadre de son prochain COM 2016-2020, France Médias Monde devra concrétiser ses liens avec l'INA à travers la signature d'une convention cadre portant sur différentes thématiques:

- L'archivage et la conservation des sons et images de FMM
- La fourniture d'images d'archives de l'INA pour France 24
- La formation/ coopération

Les relations entre FMM et l'INA peuvent s'illustrer en 2015 à travers le partenariat autour **de la Bourse Ghislaine Dupont et Claude Verlon** qui a eu lieu à Madagascar ainsi que la création de **l'Observatoire de l'audiovisuel et du numérique par l'INA** (11 juin 2015).

■ Relations avec Canal France International (CFI)

En 2015, différents projets ont été menés conjointement avec CFI :

► France Médias Monde dispose toujours d'un cofinancement de CFI (via un financement européen) pour le projet « **Arablog** » qui se termine à la fin du mois de mars 2016. « **Arablog** » est un projet de l'émission « *l'Atelier des Médias* » de RFI, destiné à donner la parole aux blogueurs arabophones du monde entier (concours, formation à distance et formation in situ pour les meilleurs blogueurs...).

► France Médias Monde a aussi un partenariat avec CFI à la fois financier et opérationnel pour un **projet en Côte d'Ivoire sur le thème « Radios Dialogue : des radios pour la paix »** en partenariat avec l'Union des Radios de Proximités de Côte d'Ivoire (URPCI) : Formation en management d'une radio de proximité (CFI) et formation journalistique autour de la question de la réconciliation nationale et du droit foncier pour 16 radios ivoiriennes (RFI), appui structurel et matériel à l'URPCI (RFI / CFI).

Enfin, sur le plan organisationnel, France Médias Monde a également sollicité CFI pour la mise en place de réunion de coordination d'activité zone par zone et une réflexion est en cours au MAEDI pour renforcer les rapports entre FMM et CFI dans le cadre de la réforme de la coopération engagée par ce Ministère.

■ Relations avec les autres organismes français du secteur des médias (TF1 et AFP)

RÉALISATIONS 2015

► Contrat avec l'AFP

France Médias Monde a signé en mars 2015 un contrat avec l'Agence France Presse (AFP). Ce contrat porte sur la renégociation des accords d'acquisition des contenus (dépêches, vidéos, photos...) de l'AFP pour nos différents médias (TV, radio, numérique) pour l'utilisation dans le monde entier sans limitation du nombre d'auditeurs/ téléspectateurs dans des conditions financières similaires à l'ancien contrat. Ce contrat ouvre la perspective de nouveaux accords éditoriaux portant notamment sur les services en langues étrangères.

► Accord avec TF1

France 24 a renouvelé fin 2015 son accord de fourniture d'images avec TF1 l'autorisant à utiliser les archives de TF1 et de LCI dans ses programmes, à hauteur de 2 minutes/ jour en moyenne. Cette renégociation permet une baisse de 40% du montant du contrat.

■ Relations avec les organismes participant à l'influence de la France

RÉALISATIONS 2015

► Institut français

En 2015, France Médias Monde a développé de nombreuses collaborations avec les instituts français à travers le monde dans le cadre de l'accord cadre signé en 2014 avec l'Institut Français : échange de visibilité dans le cadre de partenariats autour d'événements culturels, mise à disposition de certains programmes en support à des cours de français...

► Organismes œuvrant en faveur de la francophonie

France Médias Monde s'est associée cette année à la Semaine de la langue française et de la francophonie. Le groupe a également signé un partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie de la région Paris Ile de France en faveur de l'utilisation de la langue française dans le monde des affaires et de la diplomatie.

Enfin, ses liens se sont encore renforcés avec l'Organisation Internationale de la Francophonie avec un partenariat autour du « Prix francophone de l'innovation dans les médias » remis en mars 2016. A ce titre, il faut signaler qu'un accord de coopération entre FMM et l'OIF, placé sous le signe de la Francophonie des solutions, a été signé le 16 mars 2016.

ANNEXES

■ ANNEXE 1

Compte de résultat analytique 2015 et principaux agrégats financiers

■ ANNEXE 2

Synthèse des indicateurs

■ ANNEXE 1

Compte de résultat analytique 2015 et principaux agrégats financiers

	2015	2015	2014	2015	EVOLUTION		POIDS DES DIFFERENTS POSTES DE PRODUITS & CHARGES
	BUDGET	BUDGET	REEL	REEL	REEL 2014 - REEL 2015		
	CA 18.12.14	Ajusté (*)	(*)		M€	%	
<i>(montants en millions d'euros)</i>							
PRODUITS	252,5	252,5	249,3	252,4	3,1	1,2%	100,0%
<i>Dotations publiques</i>	242,0	242,0	239,7	242,0	2,3	1,0%	95,9%
▪ Subvention	0,0	0,0	73,9	0,0	(73,9)		
▪ Contribution à l'audiovisuel public	242,0	242,0	165,8	242,0	76,2		
<i>Ressources propres</i>	8,9	8,9	7,8	8,7	0,8	10,3%	3,4%
▪ Publicité / parrainage	4,3	4,3	3,7	3,8	0,0	1,1%	
- France 24	2,5	2,5	2,2	2,3			
- RFI	1,8	1,8	1,5	1,3			
- MCD	0,1	0,1	0,1	0,1			
▪ Diversification et autres ressources propres	4,5	4,5	4,1	4,9	0,8	18,7%	
<i>Autres produits d'exploitation (reprises prov, etc.)</i>	1,6	1,6	1,8	1,7	(0,0)		0,7%
CHARGES	(252,5)	(252,5)	(249,9)	(252,8)	(2,9)	1,2%	100,0%
<i>Coût des grilles de programmes ⁽¹⁾</i>	(168,6)	(169,2)	(167,5)	(170,6)	(3,1)	1,9%	67,5%
▪ Rédactions	(112,3)	(112,9)	(113,2)	(113,2)	0,0	0,0%	
- RFI ^{(1) (2)}	(50,9)	(50,3)	(49,2)	(50,9)	(1,7)	3,4%	
- France 24 ⁽²⁾	(54,1)	(55,2)	(56,4)	(55,1)	1,3	-2,4%	
- MCD	(7,4)	(7,4)	(7,6)	(7,2)	0,4	-4,9%	
▪ Coûts Techniques (DTSI)	(56,3)	(56,3)	(54,3)	(57,4)	(3,2)	5,8%	
<i>Frais de diffusion / distribution (coûts directs)</i>	(26,3)	(26,3)	(26,8)	(26,3)	0,4	-1,6%	10,4%
<i>Nouveaux médias ⁽¹⁾</i>	(7,6)	(7,6)	(8,6)	(8,1)	0,5	-6,4%	3,2%
<i>Filiales (RFI Roumanie) ⁽¹⁾</i>	(0,6)	0,0	0,0	0,0			
<i>Fonctions transverses/supports et moy généraux</i>	(49,3)	(49,3)	(47,0)	(47,9)	(0,8)	1,7%	18,9%
RESULTAT D'EXPLOITATION	0,0	0,0	(0,6)	(0,5)			
AUTRES RESULTATS	0,0	0,0	0,6	0,5			
RESULTAT NET	0,0	0,0	0,0	0,0			
<i>Dotation amortissements</i>	(6,7)	(6,7)	(3,9)	(5,4)	(1,54)	39,4%	

(*) Reclassements effectués par rapport au budget 2015 initial présenté au CA du 18 décembre 2014 et par rapport au réalisé 2014 présenté au CA du 16 avril 2015 :

(1) Depuis 2015, la subvention d'équilibre versée à RFI Roumanie (0,6 M€) est désormais incluse dans le coût des grilles de programmes au niveau de la rédaction de RFI afin que celui-ci prenne bien en compte l'ensemble des coûts des rédactions en langues externalisées (à l'instar des rédactions haoussa, swahili et mandingue). Afin de comparer les différents exercices sur des bases strictement comparables, le même reclassement a été fait par rapport au budget 2015 initial présenté au CA du 18 décembre 2014 (d'où le budget 2015 ajusté) et par rapport au réalisé 2014 présenté au CA du 16 avril 2015.

(2) Suite à la renégociation du contrat avec l'AFP, la répartition du budget de l'AFP entre les rédactions de RFI et France 24 s'est traduite en 2015 par un transfert de RFI vers France 24 d'une charge de 1,1 M€, le budget global de l'AFP restant inchangé au niveau de FMM (pour des prestations beaucoup plus larges). Aussi, afin de comparer l'évolution des coûts des rédactions entre 2014 et 2015 et par rapport au budget 2015 à périmètre strictement comparable, le réel 2014 et le budget 2015 de RFI et France 24 ont été retraités en conséquence.

(**) L'évolution à la baisse entre 2014 et 2015 du budget consacré aux nouveaux médias est uniquement due aux économies réalisées dans le cadre de la renégociation du contrat CDN (Content Delivery Network ou réseau de distribution des images et des sons) et de l'internalisation de certains prestataires clefs (coût moins élevé en interne). Hors ces économies, les moyens consacrés par FMM aux nouveaux médias restent stables d'une année sur l'autre.

Commentaires

Sur le plan financier, France Médias Monde a réalisé en 2015, et ceci pour la troisième année consécutive, un **résultat net à l'équilibre** conformément au budget et à la reprévision de résultat présentés respectivement aux conseils d'administration des 18 décembre 2014 et 15 octobre 2015.

► **Les produits d'exploitation de France Médias Monde s'élèvent à 252,4 M€, en augmentation de 3,1 M€ par rapport à 2014 (soit + 1,2 %).**

Les ressources publiques allouées à France Médias Monde en 2015 s'élèvent à 242,0 M€, en progression de 2,3 M€ (+ 1,0 %) par rapport à 2014. Pour la première fois en 2015 le financement public de la société France Médias Monde est assuré intégralement par la Contribution à l'Audiovisuel Public (CAP – ex redevance).

Les ressources propres de France Médias Monde s'élèvent à 8,7 M€, en augmentation de 0,8 M€ par rapport à 2014 (soit + 10,3 %). Elles prennent en compte :

■ **Une stabilisation des recettes publicitaires** à 3,8 M€, l'amélioration des recettes publicitaires de France 24 (principalement du fait des bons résultats de la commercialisation du décrochage publicitaire à destination du marché africain) compensant la légère baisse enregistrée sur RFI (perte de campagnes institutionnelles sur RFI Monde dans le cadre d'un climat conjoncturel plus difficile et baisse du chiffre d'affaires pan-africain partiellement compensée par l'augmentation du marché local) ;

■ **Une augmentation des autres ressources propres** qui passent de 4,1 M€ en 2014 à 4,9 M€ en 2015, soit une hausse de 0,8 M€, dont 0,2 M€ d'éléments exceptionnels liés au rattrapage des années antérieures.

Cette hausse est liée à une année exceptionnelle prenant en compte une augmentation des recettes issues de la commercialisation des éditions musicales et de la SACEM, la hausse des subventions européennes finançant des projets internes à l'entreprise, un chiffre d'affaires très performant sur les prestations de formation payante, la croissance des accords de partenariats et de syndication de contenus ainsi que la progression de la vente de services.

Il conviendra de noter que, certaines recettes n'étant pas forcément pérennes, la performance réalisée en 2015 sera difficilement renouvelable en 2016.

→ Une analyse détaillée figure dans l'indicateur n°12- Evolution des ressources propres

Les autres produits d'exploitation prennent en compte uniquement les reprises de subvention d'investissement (avec en contrepartie des dotations aux amortissements à due concurrence) relatives à la quote-part des investissements de France 24 financés jusqu'en 2012 selon cette méthode.

► **En 2015, les charges d'exploitation s'élèvent à 252,9 M€, en augmentation de 2,9 M€ par rapport à 2014, soit + 1,2 %.**

Les principaux facteurs d'évolution entre 2014 et 2015 sont les suivants :

■ **Une augmentation du coût des grilles de programmes** de 3,1 M€ (+ 1,9 %).

Cette augmentation de 3,11 M€ (+ 1,9 %) par rapport à 2014 va de pair avec l'augmentation des effectifs, quasiment tous les contenus des différentes antennes étant réalisés en interne par des journalistes et techniciens (→ cf indicateur n°10 sur l'évolution des effectifs). Il faut toutefois noter que l'enrichissement des grilles qui repose pour la plus grande partie sur l'accroissement des moyens humains des rédactions n'est pas sans effet sur le développement de la notoriété et de l'audience des médias de FMM.

Les principaux faits marquants sont :

• Pour **RFI**, le développement de la politique multilingue à travers le lancement d'une rédaction en mandingue en octobre 2015 et la poursuite des réformes des antennes en langues afin d'adapter ces différentes grilles aux auditoires multiples de RFI et à leurs usages d'écoute sur les supports adéquates et dans les langues pertinentes. A cela s'ajoute une augmentation importante des remplacements de personnels permanents en longues maladies et congés de maternité, les rédactions n'étant plus en mesure d'absorber ces surcoûts suite au plan de départ volontaire post fusion qui a ôté toute marge d'absorption des absences.

Tous ces éléments ont été pour partie compensés par la baisse des moyens consacrés aux opérations exceptionnelles ;

• Concernant **France 24**, la rédaction a réalisé les économies imposées dans le cadre du budget 2015. Pour y parvenir, elle a privilégié des économies sur ses dépenses externes (forte baisse du budget consacré aux opérations exceptionnelles, arrêt de l'émission « Sur le net », baisse des frais de mission et économies réalisées dans le cadre de la renégociation de certains contrats d'images à l'instar de la convention passée avec TF1). Ces mesures ont permis à France 24 de couvrir une année 2015 encore très riche qui a vu la chaîne enrichir ses grilles de programmes en poursuivant l'assouplissement du parallélisme des trois antennes et leur renforcement par des programmes spécifiques pour répondre à la concurrence et aux attentes des téléspectateurs avec des programmes adaptés aux publics ciblés. A cela s'est ajoutée en 2015 la nécessité pour la chaîne de couvrir une actualité extrêmement dense tout au long de l'année ainsi que le lancement en juin 2015 du sous-titrage pour les sourds et malentendants en direct de ses journaux de 10 h et 17 h.

Si le budget 2015 a globalement bien été respecté, et même au-delà, les dépenses de personnel et les effectifs ont cependant augmenté du fait de l'activité et des remplacements de personnels permanents en longues maladies et congés de maternité ;

• Sur la radio arabophone **Monte Carlo Douliya (MCD)**, l'année 2015 a permis principalement de pérenniser les nouveaux rendez-vous et magazines lancés les années précédentes tout en introduisant davantage d'interaction et de proximité à travers la multiplication des opérations de délocalisation.

Malgré ces efforts de renforcement de la grille, les coûts de la rédaction de MCD s'inscrivent en 2015 en baisse par rapport à 2014 du fait de facteurs conjoncturels liés à la baisse de la variation de la provision pour congés (après une année 2014 atypique) et aux économies réalisées sur le non remplacement temporaire du rédacteur en chef et sur les autres frais de fonctionnement ;

• Le développement par les différentes antennes de nouveaux contenus éditoriaux sur tous les **nouveaux médias** (les rédactions nouveaux médias restant intégrées au sein des rédactions de chaque antenne) ;

• Concernant la **direction technique (DTSI)**, l'augmentation des coûts sur l'année 2015 prend principalement en compte la hausse des dotations aux amortissements suite aux investissements liés à la migration en HD des équipements de production et de diffusion TV, le renforcement de la cyber-sécurité et l'augmentation de la maintenance de l'infogérance ;

• Le glissement inéluctable de la **masse salariale** pour toutes les rédactions et la direction technique dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire, les charges de personnel représentant pour les seules rédactions plus de 70 % de leur coût.

■ Une diminution des coûts de distribution et de diffusion liée à l'arrêt de la diffusion en ondes courtes de certaines langues étrangères de RFI (avec redéploiement des économies dégagées afin de renforcer certaines rédactions en langues) et à la baisse du coût de l'énergie consommée par l'émetteur en ondes moyennes de MCD à Chypre. Ces baisses sont en partie compensées sur France 24 par le renchérissement des contrats de distribution libellés en dollars (du fait de la forte hausse du taux de change euro / dollar), la poursuite du développement de la distribution de la chaîne étant financée par les économies dégagées dans le cadre de la renégociation de contrats ;

■ La baisse des moyens consacrés aux nouveaux médias en 2015 est uniquement due aux économies réalisées dans le cadre de la renégociation du contrat CDN (Content Delivery Network ou réseau de distribution des images et des sons) et de l'internalisation de certains prestataires sur des postes jugés stratégiques pour l'entreprise (coût moins élevé en interne). Ces économies ont permis pour partie de financer le développement de nouveaux sites et applications au service de France 24, RFI, et MCD et accessibles sur tous les nouveaux supports de diffusion.

Parallèlement, France Médias Monde a conclu en 2015 un partenariat avec le site américain Mashable pour lancer début 2016 un site commun en français, mais piloté par FMM, (dont les frais de mise en œuvre et les coûts de la première année d'exploitation sont financés par le fonds Google, donc ne pèsent pas sur les financements publics, le financement devant être opéré ensuite par des recettes publicitaires) ;

■ La poursuite en 2015 des efforts d'économies et gains de productivité sur l'ensemble des **fonctions supports et transverses**, les frais de fonctionnement généraux et les provisions de l'entreprise. La hausse constatée entre 2014 et 2015 est purement technique du fait de la non reconduction en 2015 des économies importantes réalisées à titre exceptionnel en 2014 par l'entreprise sur ses charges sociales liées à la récupération de certaines cotisations sociales trop payées sur la période 2011 – 2013. A périmètre strictement comparable (c'est-à-dire hors cet impact favorable exceptionnel sur l'année 2014), les frais généraux sont en baisse de 0,9 M€ par rapport à 2014.

→ Une analyse détaillée figure dans l'indicateur n°14- Evolution des autres charges d'exploitation (hors cœur de métier) dans les charges d'exploitation totales et dans l'indicateur n°15- Evolution du coût des fonctions supports transverses dans les charges d'exploitation totales

En matière de **charges de personnel**, celles-ci ont augmenté en 2015 de 4,5 M€, passant de 132,7 M€ en 2014 à 137,2 M€ en 2015, soit une hausse de + 3,4 %.

Les **effectifs** de France Médias Monde en 2015 s'élèvent à **1808 équivalent temps plein** (dont 1310 ETP permanents et 498 ETP non permanents) versus 1762 ETP en 2014 (dont 1275 permanents et 487 non permanents), soit une augmentation globale de 46 ETP, les effectifs prévus dans le COM pour l'année 2015 étant de 1714 et ceux prévus dans le budget 2015 de 1772 ETP. Il convient de rappeler que la référence au COM 2015 (1714 ETP) ne prenait pas en compte les internalisations de prestataires (+20ETP) et des redéploiements des économies sur les ondes courtes (+6ETP).

→ Une analyse détaillée des évolutions des charges de personnel et des effectifs figure dans l'indicateur n°4- Evolution du coût des rédactions et l'indicateur n°10- Evolution de l'emploi permanent et non permanent.

Au total, avec une progression de l'ensemble de ses ressources de + 1,2 % en 2015, France Médias Monde a pu consolider ses acquis, développer ses audiences et préserver l'essentiel de ses projets de développement grâce à la poursuite de ses efforts d'économies et de productivité, ceci dans le respect d'un résultat net à l'équilibre.

Analyse : Réel 2015 – Prévisions du COM 2015

	2015 REEL	2015 COM	2015 COM AJUSTE (*)	Evolution REEL 2015 vs COM ajusté 2015 fav/(défav)
<i>(montants en millions d'euros)</i>				
PRODUITS	252,4	253,9	253,9	(1,6)
<i>Dotations publiques</i>	242,0	242,1	242,1	0,0
▪ Subvention	0,0	72,9	72,9	(72,9)
▪ Contribution à l'audiovisuel public	242,0	169,2	169,2	72,9
<i>Ressources propres</i>	8,7	10,4	10,4	(1,7)
▪ Publicité / parrainage	3,8	5,0	5,0	(1,2)
- France 24	2,3			
- RFI	1,3			
- MCD	0,1			
▪ Diversification et autres ressources propres	4,9	5,4	5,4	(0,6)
<i>Autres produits d'exploitation (reprises prov, etc.)</i>	1,7	1,5	1,5	0,2
CHARGES	(252,8)	(253,9)	(253,9)	1,1
<i>Coût des grilles de programmes ⁽¹⁾</i>	(170,6)	(172,4)	(169,0)	(1,6)
▪ Rédactions	(113,2)	(110,5)	(111,5)	(1,7)
- RFI ⁽¹⁾⁽⁴⁾	(50,9)	(49,4)	(48,9)	(2,0)
- France 24 ⁽²⁾⁽⁴⁾	(55,1)	(53,5)	(54,9)	(0,1)
- MCD	(7,2)	(7,7)	(7,7)	0,4
▪ Coûts Techniques (DTS) ⁽³⁾	(57,4)	(61,9)	(57,6)	0,1
<i>Frais de diffusion / distribution (coûts directs)</i>	(26,3)	(27,7)	(27,7)	1,4
<i>Nouveaux médias ⁽³⁾</i>	(8,1)	(3,6)	(7,9)	(0,2)
<i>Filiales (RFI Roumanie) ⁽¹⁾</i>	0,0	(0,6)	0,0	0,0
<i>Fonctions transverses/supports et moy généraux ⁽²⁾</i>	(47,9)	(49,7)	(49,3)	1,4
RESULTAT D'EXPLOITATION	(0,5)	0,0	0,0	(0,5)
AUTRES RESULTATS	0,5	0,0	0,0	0,5
RESULTAT NET	0,0	0,0	0,0	0,0

(*) Le COM 2015 ajusté par rapport au COM initial prend en compte :

- (1) Le reclassement de la subvention d'équilibre versée à RFI Roumanie dans le coût des grilles de programmes au niveau de la rédaction de RFI pour 0,6 M€
- (2) Le transfert de la ligne "fonctions transverses/supports et moyens généraux" vers la ligne "coûts des grilles de programmes (au niveau de la rédaction de France 24) du service planning de France 24 (qui était précédemment rattaché à la DRH) à hauteur de 0,4 M€
- (3) Le transfert de la DTSI vers les Nouveaux médias des coûts techniques liés aux nouveaux médias (bande passante, internet, hébergement des sites et développements techniques sur les nouveaux médias) à hauteur de 4,3 M€. Ce montant vient donc augmenter le coût des nouveaux médias (afin d'avoir un budget à coûts complets) et diminuer à due concurrence les coûts techniques figurant dans le coût des grilles de programme
- (4) Suite à la renégociation du contrat avec l'AFP, la répartition du budget de l'AFP entre les rédactions de RFI et France 24 s'est traduite en 2015 par un transfert de RFI vers France 24 d'une charge de 1,1 M€, le budget global de l'AFP restant inchangé au niveau de FMM (pour des prestations beaucoup plus larges). Aussi, afin de comparer l'évolution des coûts des rédactions entre 2014 et 2015 et par rapport au budget 2015 à périmètre strictement comparable, le réel 2014 et le budget 2015 de RFI et France 24 ont été retraités en conséquence.

Conformément à ce qui était prévu dans le COM pour l'année 2015, les comptes annuels 2015 présentent un résultat net à l'équilibre avec les principales évolutions suivantes (cf le tableau ci-dessus) :

- **Des ressources publiques en ligne avec ce qui était prévu dans le COM**
- **Une progression des ressources propres moins importante que celle prévue dans le COM** (cf les principales explications ci-dessus et pages 49 à 52 de ce rapport)
- **Un effort supplémentaire réalisé sur le cœur de métier de l'entreprise** en augmentant les moyens consacrés aux grilles de programmes avec comme conséquence une forte augmentation des audiences des différents médias de FMM, tant sur la diffusion linéaire (+ 18 % au global entre 2012, année de référence du COM, et 2015, l'audience passant de 82,9 millions d'auditeurs et téléspectateurs hebdomadaires en 2012 à 98,2 millions en 2015) que sur l'ensemble des environnements numériques (+ 65 % par rapport à 2012) et les réseaux sociaux.
- **Ces performances ont pu être atteintes grâce à la réalisation d'économies et efforts de productivité plus importants que prévus dans le COM sur l'ensemble des autres directions de l'entreprise.**

■ ANNEXE 2

Synthèse des indicateurs

Indicateur 1 - Programmes originaux et multidiffusions RFI

Indicateur 2 - Programmes originaux et multidiffusions MCD

Indicateur 3 - Programmes originaux et multidiffusions France 24

Indicateur 4 - Evolution du coût des rédactions

Indicateur 5 - Evolution de la distribution par média

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

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

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

Indicateur 9 - Evolution des indicateurs de performance nouveaux médias

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

Indicateur 11 - Indicateurs RH

Indicateurs 11.1 et 11.2 - Egalité femmes – hommes

Indicateur 12 - Evolution des ressources propres

Indicateur 13 - Evolution des charges de personnel

Indicateur 14 - Evolution des autres charges d'exploitation (hors cœur de métier)

Indicateur 15 - Evolution du coût des fonctions supports transverses

INDICATEUR 1 : PROGRAMMES ORIGINAUX ET MULTIDIFFUSIONS RFI						2015	
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation	2015 COM	2015 réalisation
RFI							
Total volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes de RFI - base annuelle (en heures)	26080	hausse vs 2012	28070	hausse vs 2013	29546	hausse vs 2014	29344
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne monde de RFI - base annuelle (en heures)	5580		5510		5546		5546
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne Afrique de RFI - base annuelle (en heures)	2510		2630		2276		2276
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes en langues de RFI - base annuelle (en heures)	9230		11170		12964		12762
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le fil musical de RFI - base annuelle (en heures)	8760		8760		8760		8760

Méthodologie indicateur 1

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

Le volume total des heures produites en 1^{ère} diffusion sur les antennes de RFI correspond :

- pour les antennes Monde et Afrique, au total des programmes d'information produits sur une base de 52 semaines ainsi qu'au total des programmes magazines sur une base de 44 semaines compte-tenu de la baisse d'activité en été.
- pour les antennes en langues, au total des programmes d'information produits sur une base de 52 semaines.
- Le fil musical est composé d'un assemblage original de produits musicaux qui s'entend sur 24 heures de programmation 365 jours par an.

Commentaires

En 2015, aucune évolution n'est à constater sur le volume d'heures produites pour **les antennes Monde et Afrique dont le volume de production reste stable.**

En revanche, la politique de réforme des langues a conduit à **une très légère baisse de la production (- 1,55%) ne concernant que les langues étrangères** de RFI.

Le tableau ci-après propose un état des lieux précis du volume de production par langue et des évolutions liées aux réformes en cours d'année.

	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi	dimanche	h/semaine	Semaines	TOTAL
Anglais	4:00	4:00	4:00	4:00	4:00	4:00	4:00	28:00:00	13	364:00:00
réforme 29mars	3:22	3:22	3:22	3:22	3:22	4:13	4:13	25:16:00	39	985:24:00
Brésilien	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00	0:30	0:30	6:00:00	48	288:00:00
réforme 30 novembre	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00	7:00:00	4	28:00:00
Cambodgien	13:00	13:00	13:00	13:00	13:00	13:00	13:00	91:00:00	52	4732:00:00
Chinois	3:00	3:00	3:00	3:00	3:00	3:00	3:00	21:00:00	13	273:00:00
réforme 29 mars	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	14:00:00	39	546:00:00
Espagnol	3:00	3:00	3:00	3:00	3:00	3:00	3:00	21:00:00	52	1092:00:00
Haoussa	2:30	2:30	2:30	2:30	2:30	2:30	2:30	17:30:00	52	910:00:00
Mandingue	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00	7:00:00	10	70:00:00
réforme 19 octobre										
Persan	1:30	1:30	1:30	1:30	1:30	1:30	1:30	10:30:00	20	210:00:00
réforme 1er juin	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	14:00:00	32	448:00:00
Portugais	2:09	2:09	2:09	2:09	2:09	2:09	2:09	15:03:00	43	647:09:00
réforme 26octobre	1:03	1:03	1:03	1:03	1:03	0:51	0:51	6:57:00	9	62:33:00
Roumain	0:45	0:45	0:45	0:45	0:45			3:45:00	52	195:00:00
Russe	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	14:00:00	52	728:00:00
Swahili	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	14:00:00	52	728:00:00
Vietnamien	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	2:00	14:00:00	13	182:00:00
réforme 29mars	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00	1:00	7:00:00	39	273:00:00
TOTAL										12762:06:00

En 2015, on constate les principales évolutions suivantes:

- **Antenne en anglais** : La légère baisse de la production originale en anglais est compensée par une hausse du volume de diffusion grâce à une politique de rediffusion mais aussi par la reprise de l'antenne de France 24 en anglais. Ainsi, RFI en anglais propose depuis mars une offre élargie passant de 4 heures à 10 heures de programmes diffusés quotidiennement.
- **Antenne en brésilien** : La réforme a permis une hausse de la production originale le week-end qui passe de 30 minutes à 1 heure quotidienne le samedi et le dimanche. La réforme ayant été mise à l'antenne fin novembre 2015, l'effet en année pleine est à attendre en 2016.
- **Antenne en chinois** : La baisse d'une heure de la production en chinois est liée à l'arrêt de la diffusion en ondes courtes de cette langue. En revanche, cela a permis de redéployer des moyens pour renforcer les contenus sur les environnements numériques, conformément à la stratégie établie.
- **Antenne en espagnol** : La réforme de l'antenne en espagnol a eu lieu en décembre 2014 et trouve donc son effet en année pleine en 2015. La hausse de la production propre passe par le développement de nouvelles émissions ainsi que le renforcement de la production propre le week-end qui passe de 1h30 à 3 heures.
- **Antenne en haoussa** : RFI propose depuis le 1^{er} novembre 2014 une session supplémentaire de 30 minutes d'information en haoussa. L'effet en année pleine de l'ajout de ces 30 minutes de programmes est constaté sur 2015.
- **Antenne en mandingue** : RFI a lancé le 19 octobre 2015 son antenne en langue mandingue à raison d'une heure de programmes originaux quotidiens. Ce lancement, intervenu mi octobre, verra son effet en année pleine en 2016.
- **Antenne en persan** : La réforme mise à l'antenne en juin 2015 a permis une hausse de 30 minutes de la production qui passe ainsi de 1h30 à 2 heures quotidiennes.
- **Antenne en portugais** : La réforme mise à l'antenne en octobre 2015 marque une baisse du volume de production propre mais le maintien du volume de diffusion par une politique de rediffusion. Elle permet un redéploiement de l'activité sur les environnements numériques, notamment lié à la dissociation entre les sites en portugais et en brésilien.
- **Antenne en vietnamien** : La baisse d'une heure de la production en vietnamien est liée à l'arrêt de la diffusion en ondes courtes de cette langue. En revanche, cela a permis de redéployer des moyens pour renforcer les contenus sur les environnements numériques, conformément à la stratégie établie.
- **Pas de changement pour les antennes en khmer, en russe et en swahili sur l'année 2015**
- **A noter : pour l'antenne en roumain**, le tableau présente uniquement la production réalisée depuis Paris sans prendre en compte la production réalisée par RFI Româniea depuis Bucarest. Pour rappel, la diffusion quotidienne est de 13 heures/ jour.

Fig.1- Volume de production par langues – Comparatif 2014/2015

	2014	2015	Ecart	%
Anglais	1456:00:00	1349:24:00	106:36:00	7,32%
Brésilien	312:00:00	316:00:00	4:00:00	1,28%
Cambodgien	4732:00:00	4732:00:00	0:00:00	0,00%
Chinois	1092:00:00	819:00:00	273:00:00	25,00%
Espagnol	936:00:00	1092:00:00	156:00:00	16,67%
Haoussa	728:00:00	910:00:00	182:00:00	25,00%
Mandingue	0:00:00	70:00:00	70:00:00	-
Persan	546:00:00	658:00:00	112:00:00	20,51%
Portugais	782:36:00	709:42:00	72:54:00	9,32%
Roumain	195:00:00	195:00:00	0:00:00	0,00%
Russe	728:00:00	728:00:00	0:00:00	0,00%
Swahili	728:00:00	728:00:00	0:00:00	0,00%
Vietnamien	728:00:00	455:00:00	273:00:00	37,50%
TOTAL	12963:36:00	12762:06:00	201:30:00	1,55%

Fig.2 – Volume de production par langues – Prévisionnel 2016

	2015	2016	Ecart	%
Anglais	1349:24:00	1313:52:00	35:32:00	2,63%
Brésilien	316:00:00	364:00:00	48:00:00	15,19%
Cambodgien	4732:00:00	4732:00:00	0:00:00	0,00%
Chinois	819:00:00	728:00:00	91:00:00	11,11%
Espagnol	1092:00:00	1092:00:00	0:00:00	0,00%
Haoussa	910:00:00	910:00:00	0:00:00	0,00%
Mandingue	70:00:00	364:00:00	294:00:00	420,00%
Persan	658:00:00	728:00:00	70:00:00	10,64%
Portugais	709:42:00	361:24:00	348:18:00	49,08%
Roumain	195:00:00	195:00:00	0:00:00	0,00%
Russe	728:00:00	728:00:00	0:00:00	0,00%
Swahili	728:00:00	728:00:00	0:00:00	0,00%
Vietnamien	455:00:00	364:00:00	91:00:00	20,00%
TOTAL	12762:06:00	12608:16:00	153:50:00	1,22%

INDICATEUR 2 : PROGRAMMES ORIGINAUX ET REDIFFUSIONS MCD					2015		
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation	2015 COM	2015 réalisation
MCD							
part d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le volume d'heures diffusées au total (en %)	88%	stabilité vs 2012	88%	hausse vs 2013	93%	stabilité vs 2014	93%
part d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le volume d'heures diffusées au total sans le fil musical (en %)					66%		66%
Total volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes de MCD - base annuelle (en heures)	7730		7730		8203		8203
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne de MCD- base annuelle (en heures)	5180		5180		5777		5777
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le fil musical de MCD- base annuelle (en heures)	2550		2550		2426		2426
Volume d'heures diffusées au total -base annuelle- (en heures)	8760		8760		8760		8760

Méthodologie indicateur 2

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

Le volume total des heures produites ou achetées en 1^{ère} diffusion sur les antennes de MCD correspond :
- pour l'antenne, au total des programmes d'information et des programmes magazines produits sur une base de 52 semaines.

- Le fil musical est composé d'un assemblage original de produits musicaux qui s'entend sur 24 heures de programmation 365 jours par an.

Les ratios proposés prennent en compte le volume de programmes originaux avec et sans le fil musical. Pour rappel, l'antenne de MCD est composée de 17h20 de programmation MCD (4h-21h20) et de 6h40 de fil musical (21h20-4h).

Commentaires

En 2015, aucune évolution de la grille des programmes de MCD n'est à constater, le volume de production propre reste ainsi stable.

INDICATEUR 3: PROGRAMMES ORIGINAUX ET MULTIDIFFUSIONS FRANCE 24						2015	
	2012	2013	2013	2014	2014	2015	2015
	réalisation	COM	réalisation	COM	réalisation	COM	réalisation
FRANCE 24							
part d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur le volume d'heures diffusées au total (en %)	41%	hausse vs 2012	51%	hausse vs 2013	52,1%	hausse vs 2014	52,60%
Total volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur les antennes de France 24 - base annuelle (en heures)	10800		13479		13685		13831
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne francophone de France 24 - base annuelle (en heures)	3600		4493		4562		4610
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne anglophone de France 24 - base annuelle (en heures)	3600		4493		4562		4610
Volume d'heures produites/ achetées en 1ère diffusion sur l'antenne arabophone de France 24 - base annuelle (en heures)	3600		4493		4562		4610

Méthodologie indicateur 3

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

Le volume total des heures produites ou achetées en 1^{ère} diffusion sur les antennes de France 24 correspond à la somme des heures produites ou achetées sur les antennes francophone, anglophone et arabophone. Les programmes considérés en 1^{ère} diffusion peuvent néanmoins intégrer des images multidiffusées. Le volume d'heures est déterminé à partir d'une moyenne des chaînes du groupe sur la base d'un calcul théorique hebdomadaire (base de 52 semaines).

Commentaires

Conformément à la stratégie de multiplication des développements et éditions spéciales, le volume de programmes originaux a augmenté en 2015 pour atteindre 13 800 heures produites/ achetées en première diffusion sur les trois antennes de France 24, soit 52,6% du volume total d'heures diffusées.

Outre le lancement de nouveaux programmes tels que décrits dans le chapitre sur la stratégie éditoriale de France 24, cette hausse peut s'expliquer par l'accroissement des « éditions spéciales » en 2015 liées à une actualité soutenue et qui a conduit la chaîne à rester en programmations exceptionnelles pendant plusieurs jours consécutifs. Ces périodes d'éditions spéciales sont comptabilisées comme des « programmes originaux » même s'il convient de préciser qu'elles sont constituées en partie d'images multidiffusées.

INDICATEUR 4 : ÉVOLUTION DU COUT DES RÉDACTIONS						2015	
Coûts des rédactions (hors coûts techniques) -en M€						2015	2015
INDICATEUR CIBLE	2012	2013	2013	2014	2014	COM PLF	réalisation
	réalisation	COM	réalisation	COM	réalisation		
FRANCE MEDIAS MONDE							
Part coûts des rédactions dans les charges d'exploitation (en %)	44%	43%	44%	44%	45%	44%	45%
INDICATEURS DE SUIVI							
Total coût des rédactions (en M€)*	107,9	107,7	108,6	109,6	113,2	110,5	113,2
Total charges d'exploitation	243,8	248,0	247,6	251,4	249,9	253,9	252,8

* Retraitement du coût des rédactions depuis 2012 en reclassant la subvention d'équilibre versée à RFI Roumanie dans le coût de la rédaction de RFI. Traitement identique aux autres langues, comme le haoussa, le sw ahili et le khmer.

Méthodologie indicateur 4

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

Les coûts des rédactions correspondent aux coûts des programmes fabriqués ou achetés (coûts directs liés aux contenus -correspondants, duplex, achats d'images, etc. hors coûts de diffusion et coûts techniques).

Les charges d'exploitation correspondent au total des charges d'exploitation du compte de résultat annuel après neutralisation des échanges marchandises (car "nettés" des produits), les dotations aux provisions d'exploitation étant, quant à elles, "nettées" des reprises de provisions d'exploitation au niveau de la ligne "autres charges d'exploitation (hors cœur de métier)".

Commentaires

Le coût des trois rédactions s'élève à 113,2M€ en 2015 et reste stable par rapport à 2014.

Le coût des rédactions prend en compte en 2015 les éléments suivants :

■ Coût de la rédaction RFI

Pour RFI, l'année 2015 a été marquée principalement par le développement de la politique multilingue à travers le lancement d'une rédaction en mandingue en octobre 2015 et la poursuite des réformes des antennes en langues afin d'adapter ces différentes grilles aux auditoires multiples de RFI et à leurs usages d'écoute sur les supports adéquats et dans les langues pertinentes (redéploiement des économies réalisées sur l'arrêt de certaines ondes courtes afin de renforcer particulièrement les rédactions chinoise, russe, vietnamienne, et persane, mais aussi renforcement des offres en anglais, portugais et brésilien).

En complément de ces développements, l'évolution du coût des grilles de RFI prend aussi en compte une augmentation importante des remplacements de personnels permanents en longues maladies et congés de maternité, les rédactions n'étant plus en mesure d'absorber ces surcoûts suite au plan de départ volontaire post fusion qui a ôté toute marge d'absorption des absences.

Tous ces éléments ont été pour partie compensés par la baisse des moyens consacrés aux opérations exceptionnelles.

■ Coût de la rédaction France 24

Concernant France 24, la rédaction a réalisé les économies imposées dans le cadre du budget 2015. Pour y parvenir, elle a privilégié des économies sur ses dépenses externes (forte baisse du budget consacré aux opérations exceptionnelles, arrêt de l'émission « *Sur le Net* », baisse des frais de mission et économies réalisées dans le cadre de la renégociation de certains contrats à l'instar de la convention passée avec TF1, etc.). Ces mesures ont permis à France 24 de couvrir une année 2015 encore très riche qui a vu la chaîne enrichir ses grilles de programmes en poursuivant l'assouplissement du parallélisme des trois antennes et leur renforcement par des programmes spécifiques pour répondre à la concurrence et aux attentes des téléspectateurs avec des programmes adaptés aux publics ciblés. Cela passe par une contextualisation plus développée de certains faits

d'actualité en fonction de leur langue et de leur culture d'origine. A cela s'est ajoutée en 2015 la nécessité pour la chaîne de couvrir une actualité extrêmement dense tout au long de l'année (attentats de Paris en janvier et novembre 2015, guerre en Ukraine, attentats au Kenya, attaque du Bardo en Tunisie, attentats à Bamako, Ouagadougou, élections en Tunisie, au Royaume Uni, en Grèce, en Turquie, en Israël, au Nigéria, la crise au Burundi, la Centrafrique, la tentative de coup d'état au Burkina Faso, etc.). France 24 a également lancé en juin 2015 le sous-titrage en direct de ses journaux de 10h et 17h.

Si le budget 2015 a globalement bien été respecté, et même au-delà, les dépenses de personnel et les effectifs ont cependant augmenté du fait de l'activité et des remplacements de personnels permanents en longues maladies et congés de maternité.

■ **Coût de la rédaction Monte Carlo Doualiya (MCD)**

Sur la radio arabophone, l'année 2015 a permis principalement de pérenniser les nouveaux rendez-vous et magazines lancés les années précédentes tout en introduisant davantage d'interaction et de proximité à travers la multiplication des opérations de délocalisation, en renforçant l'axe France – Monde Arabe dans les contenus et en rajeunissant son audience par la proposition de contenus à destination des jeunes et des femmes.

Malgré ces efforts de renforcement de la grille, les coûts de la rédaction de MCD s'inscrivent en 2015 en baisse par rapport à 2014 du fait de facteurs conjoncturels liés à la baisse de la variation de la provision pour congés (après une année 2014 atypique) et aux économies réalisées sur le non remplacement temporaire du rédacteur en chef et sur les autres frais de fonctionnement.

■ **Les développements des contenus à destination des nouveaux médias**

En outre, on note le développement par les différentes antennes de nouveaux contenus éditoriaux sur tous les **nouveaux médias** (les rédactions nouveaux médias restant intégrées au sein des rédactions de chaque antenne) avec plus particulièrement le lancement des sites RFI Afrique et RFI Savoirs, la poursuite de la rénovation des sites en langues (avec la refonte des sites en chinois, en persan, en roumain, en haoussa et en portugais), le lancement par France 24 en partenariat avec RFI du nouveau site des Observateurs en 4 langues (français, anglais, arabe et farsi) et la réalisation de nombreuses productions dans le domaine des « nouvelles écritures », sur les différents sites.

■ **Le glissement de la masse salariale**

Enfin, le dernier facteur porte sur le **glissement inéluctable de la masse salariale pour toutes les rédactions** dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire, les charges de personnel représentant pour les seules rédactions plus de 70 % de leur coût.

INDICATEUR 5 : ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION PAR MÉDIA						2015	
Suivi de la distribution totale						2015 COM	2015 réalisation
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation	2015 COM prévisions	2015 réalisation
Distribution de France 24							
Nombre de foyers en diffusion 24/24 (en M de foyers)	206	235	256	240	300	250	315
Nombre de foyers en diffusion partielle (en M de foyers)	52	65	71	70	104	73	101
Total nombre de foyers recevant France 24 (en M de foyers)	258	300	327	310	404	323	416
Distribution RFI							
Nombre de relais FM	152	156	156	157	156	157	158
OC/ OM (en heures/ jours)	75	75	77	75	69	75	52,2
Nombre de reprises partielles	660	680	789	720	896	750	1142
Distribution MCD							
Nombre de relais FM*	26	26	27	27	27	27	27
OC/ OM (en heures/ jours)**	17	17	17	17	17	17	17
Nombre de reprises partielles	6	7	7	9	8	12	10

* voir explications dans les commentaires ci-après
**MCD diffusé quotidiennement de 4h30 - 21h20 TU en Ondes
Moyennes depuis Chypre soit 17 heures/ jour (et non 14 heures/ jour comme indiqué par erreur précédemment)

Méthodologie indicateur 5

Source des données : France Médias Monde – Les données de distribution pour France 24 sont des données contractuellement fixées par les câblo-opérateurs ou les opérateurs satellite.

Mode de calcul :

France 24 : Le nombre de foyers correspond à l'addition des foyers recevant la chaîne quelque soit le mode de réception. Cependant un foyer n'est compté qu'une fois même s'il reçoit plusieurs versions de France 24 ou/et sur plusieurs mode de réception. La diffusion partielle correspond au nombre de foyers recevant la chaîne à travers des partenariats avec d'autres télévisions.

RFI/MCD: Le nombre de relais FM correspond au nombre d'émetteurs appartenant à RFI ou à MCD.

Le nombre d'heures ondes courtes/ondes moyennes correspond à l'ensemble des heures de diffusion sur ces modes.

Le nombre de reprises partielles correspond à l'ensemble des radios ayant un partenariat contractuel avec RFI (on ne compte pas le piratage).

Commentaires

DISTRIBUTION DE FRANCE 24

Au 31 décembre 2015, la distribution de France 24 (toutes langues, diffusion 24/7) s'établit à **314,8 millions de foyers**, soit une progression nette de **14,6 millions de foyers par rapport à 2014 (soit +5% versus 2014 et soit +53% depuis 2012, année de référence du COM)**. La distribution par zone de France 24 se décompose comme suit :

Europe (y/c Turquie)	: 160,74 M de foyers (soit +3,96 M)
ANMO	: 71,30 M de foyers (soit + 0,46 M)
Afrique subsaharienne	: 16,39 M de foyers (soit +2,39 M)
	Afrique francophone : 7,72 M (+ 0,88 M)
	Afrique non francophone : 8,66 M (+ 1,51 M)
Asie-Pacifique	: 54,54 M de foyers (+ 6,82 M)
Amérique du nord	: 8,71 M de foyers (+ 0,76 M)
Amérique latine et Caraïbes	: 3,09 M de foyers (+ 0,19 M)

■ Europe

Avec plus de 160 millions de foyers, l'Europe reste la première région de France 24 en terme de distribution. Avec un taux de pénétration supérieur à 75% et près de 85% en Europe de l'Ouest, les opportunités de conquête se font plus rares.

Le chiffre de distribution de 160M de foyers inclut la perte de 1,7 M de foyers en Allemagne sur Deutsche Telekom, une correction à la baisse de 1M de foyers sur Virgin au Royaume-Uni (France 24 n'est pas diffusée dans le bouquet de base). En ce qui concerne l'opérateur Deutsche Telekom, celui-ci a entrepris de moderniser sa plateforme technique. Durant cette opération, il a été amené à interrompre la diffusion de France 24 pour une longue période provisoire (de juillet 2015 à septembre 2018), avec pour conséquence cette perte temporaire de 1.7 millions de foyers.

La progression nette de 3,96 M de foyers repose principalement sur la croissance du parc des opérateurs diffusant déjà la chaîne (+ 630 k de foyers) et la signature de nouveaux contrats (+ 3,33 M de foyers).

■ Afrique du Nord – Moyen-Orient (ANMO)

Pas de fait marquant en 2015.

Pour rappel, la réception satellite gratuite (Free-to-Air, FTA) représente près de 95% de la réception de France 24 (et de la télévision en général) dans cette zone. Le parc FTA a été actualisé en 2014 grâce aux études menées par les opérateurs satellites (Eutelsat, notamment). Les précédentes études dataient de 2010.

Cette situation explique la relative stabilité des chiffres en 2015.

■ Afrique subsaharienne

La quasi-totalité de la croissance enregistrée (95%) en Afrique subsaharienne repose sur la TNT (59%) et le satellite (36%). Près des 2/3 de celle-ci est réalisée en Afrique non francophone, notamment en Ouganda (+851 k foyers, soit 36% de la croissance 2015).

Comme les années précédentes, ces chiffres doivent être considérés avec prudence, l'obtention de données fiables sur le continent étant toujours aussi complexe. Il est fort probable que la distribution réelle de France 24 en Afrique subsaharienne soit largement sous-évaluée.

■ Asie-Pacifique

L'Asie-Pacifique enregistre la plus forte progression en 2015.

La distribution de France 24 progresse (un peu) dans la plupart des pays. Cependant, près de 85% de la croissance est réalisée dans deux pays : l'Indonésie : + 3,0 M (45%) et l'Inde : + 2,7 M (40%).

Les Philippines, Taïwan et la Mongolie enregistrent également une progression supérieure à 200 k foyers.

■ Amérique du Nord

La croissance enregistrée est principalement due au renouvellement du contrat avec Time Warner Cable marqué par l'extension de la diffusion à Los Angeles.

On notera que de nombreux opérateurs OTT, lancés ces dernières années – et qui reprenaient France 24 -, ont disparu : Aereo, Nimble, Radix...

■ Amérique latine

Pas de fait marquant en 2015. La distribution de France 24 en Argentine enregistre une légère croissance, principalement organique, notamment en Argentine (Cablevision, +150 k abonnés).

L'accord signé avec Claro en Colombie doit être mis en œuvre dès que les équipements le permettront et à ce jour, France 24 n'est pas encore diffusée sur le réseau. D'autres négociations sont en cours, notamment au Mexique.

▪ Diffusion partielle

La diffusion partielle de France 24 est globalement stable par rapport à 2014.

DISTRIBUTION DE RFI ET DE MCD

▪ Relais FM

Pour RFI, le nombre de relais FM augmente par rapport à 2014 et passe de 156 à 158 relais FM suite à l'obtention de deux fréquences FM supplémentaires en Roumanie (Timosara et Sibiu).

Pour MCD, le nombre de relais FM reste stable entre 2014 et 2015. Il convient toutefois de signaler qu'en 2015, MCD a été privée d'une partie de sa diffusion en raison de la destruction de certains de ses émetteurs par l'organisation de l'état islamique. Ceci concerne l'Irak où la destruction de ses émetteurs (à Mossoul et Tikrit) prive une grande partie de la population d'un accès à ses programmes en linéaire.

▪ Ondes courtes (O/C) et les Ondes moyennes (O/M)

Pour RFI, la stratégie de réforme des langues a consisté à progressivement arrêter la diffusion en ondes courtes de certaines langues en faveur d'un renforcement des rédactions et d'un redéploiement sur les environnements numériques. Ainsi, en 2015, la diffusion en O/C a été interrompue pour les antennes en langues russe, persane et chinoise.

En revanche, le volume de diffusion en O/C a été augmenté pour le Nigeria dans le cadre du renforcement de l'antenne en anglais (+1h O/C supplémentaire par jour) et enfin pour le mandingue (+0,7h/ jour en O/C du lundi au vendredi).

Emetteurs	Moyens propres
Emetteurs ondes courtes	<ul style="list-style-type: none">• 41 heures/ jour (langue française)• 1 heure / jour (langue anglaise)• 1 heure / jour (langue mandingue)• 3,5 heures/ jour (langue haoussa)• 2 heures/ jour (langue swahili)• 1 heure/ jour (langue portugaise)
Emetteurs ondes moyennes	<ul style="list-style-type: none">• 1 heure/ jour (langue française)• 2 heures/ jour (langues française et chinoise)

Pour MCD, le volume de diffusion en O/M n'a pas évolué et se maintient sur l'ensemble de la période du COM à 17heures/ jour (de 4h30 à 21h20 TU).

INDICATEUR 6: ÉVOLUTION DE LA NOTORIÉTÉ PAR MÉDIA					
Suivi de la notoriété totale pour RFI et France 24 (cible grand public)					
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation
CIBLE GRAND PUBLIC					
Notoriété France 24					
Afrique francophone (TNS Sofres -Africascope - grand public) - en %	77%	hausse ou stabilité vs 2012	81%	hausse ou stabilité vs 2013	87%
Maghreb (TNS Sofres - Maghreboscope - grand public) - en %	70%	hausse ou stabilité vs 2012	61%	hausse ou stabilité vs 2013	65%
Notoriété RFI					
Afrique francophone (TNS Sofres -Africascope - grand public) - en %	94%	stabilité vs 2012	95%	stabilité vs 2013	94%

2015	
2015 COM prévisions	2015 réalisation
hausse ou stabilité vs 2014	89%
hausse ou stabilité vs 2014	58%
stabilité vs 2014	96%

INDICATEUR 7: ÉVOLUTION DE LA NOTORIÉTÉ PAR MÉDIA					
Suivi de la notoriété totale pour RFI et France 24 (cible cadres et dirigeants)					
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation
CIBLE CADRES ET DIRIGEANTS:LEADERS					
Notoriété France 24					
Afrique francophone (TNS Sofres -Africascope - cadres et dirigeants) - en %	99%	stabilité vs 2012	99%	stabilité vs 2013	100%
Europe (Ipsos EMS) - en %	29,5%	hausse ou stabilité vs 2012	29,6%	hausse ou stabilité vs 2013	28%
Maghreb (TNS Sofres - Maghreboscope - cadres et dirigeants) - en %	97%	stabilité vs 2012	95%	stabilité vs 2013	93%
Moyen-Orient (Ipsos/ baromètre leaders d'opinion France 24) - en %	65% (source TNS)	changement de méthodologie	64% (source Ipsos)	ND	82%
Notoriété RFI					
Afrique francophone (TNS Sofres -Africascope - cadres et dirigeants) - en %	100%	stabilité vs 2012	100%	stabilité vs 2013	100%

2015	
2015 COM prévisions	2015 réalisation
stabilité vs 2014	98%
hausse ou stabilité vs 2014	30%
stabilité vs 2014	95%
ND	90%
stabilité vs 2014	100%

Méthodologie indicateurs 6 et 7

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 2015 – Bases : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants ;
- pour l'Europe IPSOS - Synovate – EMS 2015 (terrain 2014) – 17 pays – Base : 20 % des foyers les plus riches ;
- pour le Maghreb TNS Sofres - Maghreboscope 2015 – Base : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants Cadres et dirigeants ;
- pour le Proche et le Moyen-Orient Ipsos-, baromètre Leaders d'opinion en Égypte, Liban, Arabie Saoudite, Jordanie et Émirats Arabes Unis (300 individus par pays).

Commentaires

En Afrique, RFI comme France 24 maintiennent des niveaux extrêmement élevés en notoriété tant sur le grand public qu'auprès des cadres et dirigeants. Les deux chaînes sont aujourd'hui connues par la quasi totalité des répondants de cette zone.

En Europe, auprès des leaders d'opinion, France 24 continue sa progression en termes de notoriété, performance d'autant plus que nous sommes confrontés à une concurrence de plus en plus élargie qui dispose d'importants moyens marketing.

Au Proche et Moyen-Orient, toujours auprès des leaders d'opinion, la notoriété de France 24 progresse aidée en cela d'une couverture jugée plus équilibrée que celle de certaines de ses concurrentes.

Quant au Maghreb, l'ensemble des chaînes d'information a connu une période plus "creuse" tant sur le plan de la notoriété que sur celui de l'audience, le public s'étant orienté en 2015 vers plus vers plus de chaînes axées divertissement. Les résultats de France 24 sur cet indicateur montrent la nécessité pour nos chaînes de maintenir des efforts marketing conséquents. Sur la cible cadres et dirigeants au Maghreb, la notoriété globale de France 24 est en progression de 2 points (à 95% vs. 93% en 2014).

Voir analyse complète des performances sur les antennes linéaires figurant à l'indicateur n°8.

INDICATEUR 8 : ÉVOLUTION DE L'AUDIENCE PAR MÉDIA						2015	
Suivi de l'audience totale pour France 24, RFI et MCD (audience hebdomadaire - en millions)						2015 COM prévisions	2015 réalisation
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation		
CIBLE GRAND PUBLIC							
Audience France 24							
audience totale mesurée - en millions	41,7	stabilité vs 2012	41,4	hausse vs 2013	45,9	stabilité vs 2014	50,9
<i>Détail par zone</i>							
Afrique francophone	18,4		17,9		20,3		24,4
<i>ZOOM: rang moyen de France 24 dans les pays mesurés par rapport aux autres chaînes d'info internationales (9pays) - audience veille</i>							
	1ère		1ère		1ère		1ère
Afrique non francophone	1,3		1,8		3,9		3,7
Europe	4,4		4,4		3,9		4,9
ANMO	17,4		17,1		17,5		16,9
Hors EMEA	0,2		0,2		0,3		1*
nombre de pays sondés	53		56		64		65
Audience RFI							
audience totale mesurée - en millions	34,5	stabilité vs 2012	34,7	stabilité vs 2013	37,3	hausse vs 2014	40
<i>Détail par zone</i>							
Afrique francophone	25,8		25,0		27,8		31
<i>ZOOM: rang moyen de RFI dans les pays mesurés par rapport à l'ensemble du paysage radiophonique (9 pays) - audience veille</i>							
	3ème		3ème		2ème		2ème
Afrique non francophone	6,0		6,1		5,7		5,5**
Europe	1,0		1,3		1,2		1,2
Maghreb	0,5		0,4		0,8		0,3
Asie	0,6		1,4		1,4		1,4
Amérique Latine / Caraïbes	0,5		0,5		0,5		0,5
nombre de pays sondés	40		37		37		35
Audience MCD							
audience totale mesurée - en millions	6,7	stabilité vs 2012	7,0	hausse vs 2013	7,3	stabilité vs 2014	ND
<i>Détail par zone</i>							
Moyen-Orient	6,1		6,0		6		ND
Maghreb / Afrique	0,6		1,0		1,3		ND
nombre de pays sondés	14		14		18		ND

En 2015, MCD a été privée d'une partie de sa diffusion en raison de la destruction de certains de ses émetteurs par l'organisation de l'état islamique. Ceci est tout particulièrement vrai en Irak où la destruction de ses émetteurs prive une grande partie de la population d'un accès à ses programmes en linéaire. L'impact de cette perte ne peut être mesuré de manière précise faute de pouvoir y mener des sondages en toute sécurité. De la même façon, il devient très compliqué de mener des études fiables et représentatives sur des pays comme la Libye ou la Syrie alors même que la diffusion en onde moyenne depuis Chypre garantit la présence de la radio. C'est pourquoi, afin de ne pas fausser l'appréciation des résultats de la station, la décision a été prise de geler les résultats observés en 2014 avant la fermeture de ses émetteurs. La forte croissance des résultats sur les environnements numériques témoigne toutefois des performances remarquables de la radio.

Remarques :

* France 24 a conclu depuis 2 ans d'importants accords de diffusion en Inde pour sa chaîne en anglais. Une étude a donc été menée auprès des populations de leaders d'opinion afin d'évaluer un premier impact de cette diffusion. Cette étude montre des résultats plus qu'encourageants pour la chaîne, aujourd'hui connue par 14% de cette cible dans les villes de Bombay et New-Delhi pour une audience en linéaire de plus de 700 000 individus leaders d'opinion par semaine.

** Les résultats 2015 n'incluent pas la mesure post-réforme de l'anglais pour RFI. Le lancement officiel au Ghana ayant eu lieu en fin d'année, nous souhaitons laisser le temps aux nouvelles grilles de s'installer auprès des auditeurs anglophones. Nous disposerons de ces mesures en 2016.

Méthodologie indicateur 8

Mode de calcul :

Études réalisées pour l'Afrique francophone : France 24 et RFI souscrivent à l'étude TNS Sofres – Africascope. Ce baromètre propose des mesures de l'audience " grand public ", réalisées via des entretiens en face à face auprès de la population 15 ans et + habitant dans les grandes villes de l'Afrique francophone. Pour France 24, un dispositif de sur-échantillonnage de 100 personnes issues des catégories " cadres et dirigeants " a été mis en œuvre afin d'appréhender les performances de la chaîne sur une population proche de son cœur de cible d'origine.

Études réalisées pour l'Europe : FMM souscrit à l'étude EMS. . La dernière vague de mesure (IPSOS - Synovate – EMS 2015) a été effectuée dans 17 pays européens entre janvier et décembre 2014 auprès d'un échantillon de 24 000 individus représentatifs des 20 % des foyers les plus riches (univers de 41 112 000 individus), soit une cible CSP++.

Études réalisées pour le monde arabophone (Maghreb-Moyen-Orient) : l'étude TNS Maghreboscope est constituée d'une vague annuelle sur 12 grandes villes du Maghreb et avec sur-échantillonnage des cadres et dirigeants. Ces sondages (1000 à 1500 interviews par pays) réalisés par TNS Sofres proposent des mesures de l'audience " grand public ", réalisées via des entretiens en face à face, dans les grandes villes d'Algérie, du Maroc et de Tunisie, couvrant la population de 15 ans et plus (univers total de 11,8 millions d'individus). Pour France 24, un dispositif de sur-échantillonnage issues des catégories " cadres et dirigeants " a été mis en œuvre afin d'appréhender les performances de la chaîne sur une population proche de son cœur de cible d'origine (univers total de 722 000 individus).

Source des données :

France 24 : TNS Sofres - Africascope 2015 - Bases : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants pour l'Afrique francophone / IPSOS - Synovate – EMS 2015 (terrain 2014) - 17 pays - Base : 20 % des foyers les plus riches - pour l'Europe / TNS Sofres - Maghreboscope 2015 - Base : Cadres et dirigeants et individus de 15 ans et plus pour le Maghreb, Ipsos pour le Moyen-Orient. Médiamétrie pour la France (étude Médiamat-Thématik sur la population des 4 ans et plus initialisée à une offre de TV par câble, ADSL ou satellite).

RFI : TNS-Sofres / Africascope pour l'Afrique francophone / Médiamétrie pour l'Ile de France (13 ans et plus) /TNS pour le Cambodge et la Roumanie, Gallup et Ipsos AMPS pour les autres pays

MCD : Ipsos-STAT pour le Proche et le Moyen-Orient.

Commentaires

Chaque semaine, dans les pays où l'audience est mesurée (un tiers des pays couverts), **France 24** rassemble **50,9 millions** de téléspectateurs (+ 11 % par rapport à 2014 et + 22 % par rapport à 2012, année de référence par rapport au COM), **RFI** compte **40 millions** d'auditeurs (+ 7 % par rapport à 2014 et + 15 % par rapport à 2012) et **Monte Carlo Douliya** **7,3 millions** (+ 9 % par rapport à 2012).

Les principaux faits marquants sont les suivants :

AUDIENCES DE FRANCE 24

En 2015, France 24 a vu son audience croître en Afrique. Cette hausse a particulièrement été marquée en RDC, important bassin de population francophone ainsi qu'au Mali, pays marqué par des événements tragiques en fin d'année. La chaîne reste la première chaîne d'information internationale en Afrique francophone, et ce particulièrement auprès des leaders d'opinion, avec des audiences atteignant un niveau dépassant les 80 %. Sur cette cible, France 24 est la chaîne d'information la plus regardée quotidiennement à Douala, Libreville, Bamako, Kinshasa, Abidjan et Dakar.

Au Maghreb, France 24 confirme en 2015 son rang parmi les premières chaînes d'information de la zone sur l'ensemble des indicateurs de notoriété et d'audience. La chaîne occupe même la première place auprès des cadres dirigeants en audience veille et hebdomadaire devant ses concurrentes qatarie et saoudienne. Sur la cible grand public, elle occupe les 2^{ème} et 3^{ème} places respectivement en audience veille et en audience hebdomadaire. Ces excellentes performances s'inscrivent dans un contexte où les chaînes d'information ont été globalement moins consommées en 2015 au profit des chaînes plus axées sur le divertissement.

Le Proche et Moyen Orient a été en 2015 une des zones les plus instables de la planète. Les événements tragiques qui se déroulent dans cette partie du monde impactent naturellement la consommation des

chaînes d'information. Pour ne citer que quelques exemples, la guerre au Yémen, l'assassinat du pilote jordanien Muat Al Kasabeh par l'organisation de l'état islamique, les conflits en Syrie ou en Irak, et même les événements tragiques de Paris redessinent les consommations des différentes chaînes d'information disponibles dans ces différents pays. Au-delà de la couverture même des événements, les prises de positions plus ou moins affichées des chaînes en fonction de leurs origines géographiques et politiques modifient les audiences des unes et des autres. Dans ce contexte, France 24, au positionnement plus équilibré que ces consœurs saoudienne ou qatarie, progresse significativement tant en audience qu'en rang sur la cible essentielle des leaders d'opinion.

L'audience en France de France 24 progresse également depuis son passage en TNT en Ile de France. Ainsi, la chaîne en français totalise 314 000 téléspectateurs quotidiens, 1,3 millions de téléspectateurs hebdomadaires et 3,2 millions de téléspectateurs mensuels sur l'ensemble du territoire au 2nd semestre 2015, ceci dans contexte de très forte actualité en fin d'année 2015.

Bien que le déploiement de France 24 sur la TNT ait été limité à l'Ile de France, l'impact a été ressenti au niveau d'une mesure nationale avec, depuis son lancement sur la TNT en septembre 2014, des augmentations de + 134 000 téléspectateurs en audience quotidienne et + 481 000 téléspectateurs en audience hebdomadaire.

Au global, la présence de France 24 sur la TNT a permis une hausse de l'ordre de + 50 % du nombre de téléspectateurs quotidiens.

AUDIENCES DE RFI

En 2015, les audiences de RFI ont continué de progresser en Afrique francophone. RFI reste l'une des radios les plus écoutées dans cette zone. La station conserve ainsi son statut de radio de référence et demeure la plus écoutée quotidiennement à Abidjan, Kinshasa et Libreville. Sur la cible des cadres et dirigeants, en dehors de Dakar, elle est, de loin, la radio la plus écoutée de cette cible exigeante. Elle reste par ailleurs parmi les stations les plus écoutées dans toutes les autres capitales d'Afrique francophone de l'étude Africascope.

L'année 2015 a été celle du lancement des programmes de RFI en mandingue. Après seulement quelques semaines de diffusion, ces derniers étaient déjà connus par 47% des habitants de Bamako et plus des ¾ de ceux qui les avaient identifiés déclaraient les écouter.

En France, la station totalise plus de 180 000 auditeurs quotidiens et plus de 900 000 auditeurs hebdomadaires, pour un auditoire global (réguliers + occasionnels) de près de 2 millions d'individus en Ile de France.

En Roumanie, RFI demeure la station la plus écoutée des leaders d'opinion à Bucarest.

AUDIENCES DE MCD

En 2015, MCD a été privée d'une partie de sa diffusion en raison de la destruction de certains de ses émetteurs par l'organisation de l'état islamique. Ceci est tout particulièrement vrai en Irak où la destruction de ses émetteurs prive une grande partie de la population d'un accès à ses programmes en linéaire. L'impact de cette perte ne peut être mesuré de manière précise faute de pouvoir y mener des sondages en toute sécurité. De la même façon, il devient très compliqué de mener des études fiables et représentatives sur des pays comme la Libye ou la Syrie alors même que la diffusion en onde moyenne depuis Chypre garantit la présence de la radio.

C'est pourquoi, afin de ne pas fausser l'appréciation des résultats de la station, la décision a été prise de geler les résultats observés en 2014 avant la fermeture de ses émetteurs.

La forte croissance des résultats sur les environnements numériques témoigne toutefois des performances remarquables de la radio.

INDICATEUR 9 : PERFORMANCE NOUVEAUX MÉDIAS						2015	
Suivi de l'audience nouveaux médias pour France 24, RFI et MCD						2015 COM cible	2015 réalisation
	2012 réalisation	2013 COM	2013 réalisation	2014 COM	2014 réalisation		
Performance Nouveaux Médias France 24							
Fréquentation environnements nouveaux médias France 24 : visites/ mois (en M)	10,8		13,8		13,2		16,3
sites web	8,9	hausse vs 2012	9,6	hausse vs 2013	7,4	hausse vs 2014	6,7
applications (mobiles, tablettes, tv-connectées,...)	1,9		4,2		5,6		9,5
Communautés sur les réseaux sociaux							
nombre d'amis sur facebook - en M	1,8	hausse vs 2012	4,4	hausse vs 2013	9	hausse vs 2014	13,2
nombre de suiveurs sur twitter -en M	1,0		2,2		4,3		8,2
Consommation des produits audio/ vidéos (nombre de démarrages/ mois) -en M	7,7	stabilité vs 2012	6,9	hausse vs 2013	12,3	hausse vs 2014	36,5
Performance Nouveaux Medias RFI							
Fréquentation environnements nouveaux médias RFI : visites/ mois (en M)	6,8		8,4		9,6		11,9
sites (web et mobile)	6,4	hausse vs 2012	7,5	hausse vs 2013	7,7	hausse vs 2014	6,8
applications (mobiles, tablettes, tv-connectées,...)	0,4		0,9		1,8		5,1
Communautés sur les réseaux sociaux							
nombre d'amis sur facebook - en M	0,7	hausse vs 2012	2,2	hausse vs 2013	6	hausse vs 2014	8,8
nombre de suiveurs sur twitter -en M	0,2		0,4		0,1		2,1
Consommation des produits audio/ vidéos (nombre de démarrages/ mois) -en M	2,6	hausse vs 2012	2,9	hausse vs 2013	3	hausse vs 2014	4,6
Performance Nouveaux Medias MCD							
Fréquentation environnements nouveaux médias MCD : visites/ mois - (en M)	0,2		0,3		0,7		1,3
sites (web et mobile)	0,2	hausse vs 2012	0,3	hausse vs 2013	0,3	hausse vs 2014	0,304
applications (mobiles, tablettes, tv-connectées,...)	0,0		0,0		0,4		0,949
Communautés sur les réseaux sociaux							
nombre d'amis sur facebook - en M	0,0	hausse vs 2012	0,2	hausse vs 2013	1,8	hausse vs 2014	2,5
nombre de suiveurs sur twitter -en M	0,0		0,03		0,05		0,122
Consommation des produits audio/ vidéos (nombre de démarrages/ mois) -en M	0,1	ND	0,1	ND	0,2	hausse vs 2014	0,82

Méthodologie indicateur 9

Précisions méthodologiques fréquentation :

Mode de calcul :

Jusqu'en 2012, les volumes communiqués étaient pour France 24 exprimés en visiteurs uniques mesurés par l'étude "panels" (User-centric) Nielsen Netratings réalisés dans dix pays cibles (Allemagne, Australie, Brésil, Espagne, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Italie, Japon, Suisse) et pour RFI exprimés en visiteurs uniques mesurés par l'outil "web analytics" (site-centric) Digital Analytix de ComScore. Depuis 2015, les données sont exprimées en millions de visite ou de démarrage par mois. Précédemment ces données étaient présentées sur une base annuelle.

Dans l'objectif d'harmoniser les indicateurs entre programmes de l'audiovisuel public, les chiffres dorénavant communiqués sont ceux correspondant au nombre moyen de visites par mois mesurées sur les environnements propres des marques de FMM avec l'outil Digital Analytix de ComScore. Est ainsi prise en compte la fréquentation sur les sites web, les sites mobiles, les applications mobiles et tablettes.

Note : les indicateurs du nombre de visites et du nombre de démarrages ne tiennent pas compte des performances réalisées sur d'autres environnements que ceux des marques. Il s'agit principalement des contenus accessibles via des hébergeurs de vidéos (Youtube et Dailymotion) qui peuvent être relayés via Facebook, ainsi que des agrégateurs de radio (Liveradio, Livestation, V-tuner, Com fm, Reciva,...).

Précisions méthodologiques relatives à la consommation des produits audio/ vidéo :

Nombre de programmes vidéo et audio consultés, y compris via les partenaires, hébergeurs et agrégateurs.

(*) Les données de MCD sur 2013 correspondent à une période où MCD ne disposait pas de son propre site internet dédié, donc souffrait d'un manque de visibilité

Source des données : Digital Analytix de ComScore.

Commentaires

Sur l'ensemble de ses environnements numériques, FMM compte en moyenne mensuelle en 2015 **29,4 millions de visites (soit une augmentation annuelle de + 25% et + 65 % par rapport à 2012)** et a rassemblé à fin 2015 24,6 millions d'abonnés sur Facebook (+ 46 %) et 10,4 millions sur Twitter (+ 97 %).

Ce record est porté par la très forte croissance des consultations en mobilité, l'optimisation de l'usage des réseaux sociaux et le développement de contenus adaptés aux nouveaux modes de consommation, qui confirment le succès de la stratégie numérique internationale de France Médias Monde.

Les offres en langues étrangères, toutes renouvelées et redynamisées, progressent très significativement et représentent près de 33 % du total des consultations pour RFI et 39 % pour France 24 tout comme pour l'ensemble du groupe FMM (en incluant MCD). Ces facteurs de progression ont été couplés à une très forte actualité française et internationale, qui a notamment amené le groupe à **son record absolu de trafic en novembre 2015 avec 42,3 millions de visites et 108 millions de vidéos vues et démarrages audio**.

Ces résultats numériques se traduisent également par une très forte augmentation des communautés des chaînes de France Médias Monde sur les réseaux sociaux, comptant désormais à fin 2015 **plus de 35 millions d'abonnements sur Facebook et Twitter, soit une augmentation globale de + 58 % par rapport à fin 2014**.

PERFORMANCES DES ENVIRONNEMENTS NUMERIQUES DE FRANCE 24

France 24 enregistre au global une fréquentation moyenne de plus de 16 millions de visites par mois sur l'ensemble de ses environnements numériques. Sur l'année 2015, la croissance du trafic de France 24 atteint près de 25%. Ainsi, en 2015 en moyenne par mois, France 24 en Français enregistre plus de 10,3 millions de visites par mois (+20% vs 2014), France 24 en Anglais plus de 3,2 millions de visites (+30% par rapport à 2014) et France 24 en Arabe plus de 3,1 millions de visites (+40% vs 2014). L'année 2015 confirme la propension des audiences à consulter France 24 sur ses environnements mobiles (particulièrement l'application pour téléphone intelligent dont la fréquentation a été multipliée par près de 2 en un an) qui représentent cette année plus d'une visite sur deux.

A ces consommations sur nos environnements propres, il convient d'ajouter l'exposition de nos contenus sur les environnements partenaires au cœur de la stratégie de développement numérique de France Médias Monde. Ce sont ainsi plus de 30 millions de vidéos qui ont été visionnées chez ces partenaires qui viennent s'ajouter aux presque 6 millions de vidéos lancées depuis nos environnements propres (soit trois fois plus qu'en 2014). YouTube et Facebook (12 millions de vidéos vues mensuellement chacun) sont les contributeurs les plus importants.

Ces stratégies de diversification des canaux de diffusion de contenus ne se limitent pas aux éléments vidéo et les articles de France 24 sont aujourd'hui aussi très largement lus chez les partenaires de syndication (comme le portail Actualités de MSN) qui permettent une vaste exposition des contenus du média avec plus de 6,5 millions de pages vues en moyenne par mois en 2015 (une multiplication par 4 par rapport à 2014). Enfin, et toujours dans une logique d'accroissement des audiences, il était important de toujours plus fidéliser les communautés sociales sur Facebook et Twitter, dont le volume a été respectivement multiplié par plus d'un et demi et plus de deux, par rapport à l'année dernière. Plus important encore, il s'agit « d'engager » ce type de public, et via les pages principales Facebook de ses trois versions, les contenus de France 24 sont exposés à plus d'un million de personnes chaque jour.

PERFORMANCES DES ENVIRONNEMENTS NUMERIQUES DE RFI

RFI enregistre au global une fréquentation mensuelle de près de 12 millions de visites sur l'ensemble de ses environnements numériques propres. Sur l'année 2015, la croissance du trafic de RFI atteint près de 25%. Ainsi, en 2015 en moyenne par mois, RFI en Français enregistre plus de 8 millions de visites (+36% vs 2014), tandis que l'ensemble des langues étrangères génèrent près de 4 millions de visites. L'année 2015 aura été celle du basculement des usages classiques vers les usages en mobilité (fréquentation sur

environnements mobiles multipliée par 3 par rapport à 2014). Cette croissance est à la fois soutenue par l'utilisation exponentielle du site mobile de RFI en Français mais aussi par la mise à disposition d'environnements dédiés à la consultation par téléphone portable des nouvelles versions des sites en langues de RFI.

Au sujet des langues étrangères, quelques faits remarquables : la version en Haoussa voit sa fréquentation presque doubler par rapport à l'année dernière en atteignant près de 700 000 visites en moyenne par mois. Ou bien la version en Vietnamien qui en 2015 dépasse le million de visites en moyenne chaque mois. Ou encore la version en Chinois, qui malgré la censure, a su trouver des moyens d'exposer ses contenus et génère près de 400 000 visites en moyenne sur son site, ce à quoi s'ajoutent plus de 600 000 pages vues via apports externes comme Apple Daily.

L'ensemble de RFI profite également d'accords de syndication et de diffusion externe de ses contenus qui sont repris par différents services tels que Flipboard ou MSN Actualités et qui permet d'atteindre un vaste public ; ce qui génère en moyenne par mois plus de 6,6 millions de pages vues, soit une multiplication par plus de 6 par rapport à l'année dernière et donc une bien meilleure exposition des contenus de RFI.

Autre point saillant cette année, la forte croissance du nombre de sons écoutés, notamment sur nos environnements mais également celle des vidéos / sons consultés sur des environnements externes comme YouTube pour les premières et Tuneln pour les seconds. Au global, ce sont plus de 4 millions et demi de démarrages enregistrés en moyenne chaque mois.

En bref, l'année 2015 aura été celle du basculement vers une fréquentation plus portée sur les environnements mobiles, mais aussi celle de la conquête d'un nouveau public à travers différentes stratégies de diversification de la diffusion des contenus, eux-mêmes adaptés, via des partenaires, et les réseaux sociaux notamment.

PERFORMANCES DES ENVIRONNEMENTS NUMERIQUES DE MCD

MCD enregistre au global une fréquentation mensuelle de plus de 1,3 millions de visites sur l'ensemble des environnements numériques. La fréquentation a bondi de plus de 77% par rapport à l'année dernière. Cette croissance est largement soutenue par l'utilisation toujours exponentielle des supports mobiles de MCD qui représentent près de 8 visites sur 10. Le site mobile voit sa fréquentation être multipliée par plus de 2 par rapport à l'année dernière. Notons également que depuis la refonte de l'application pour téléphone intelligent, son trafic ne cesse de croître et cela devrait sans nul doute continuer en 2016.

Cette année est aussi celle du développement de la consultation des sons et vidéos sur les environnements externes et notamment via Facebook qui génère à lui seul plus de la moitié des démarrages qui sont, au global, au nombre de 826 000 en moyenne par mois, soit une multiplication par plus de 4 par rapport à l'année dernière. La croissance est à la fois soutenue par le développement des consultations chez nos partenaires externes mais aussi sur nos environnements propres : plus de 220 000 démarrages en moyenne par mois.

La très forte propension à la consultation de MCD via un support mobile est en corrélation directe avec l'importance des réseaux sociaux pour notre média. En effet, ils soutiennent très largement la fréquentation en apportant plus d'une visite sur deux au trafic global. Il était donc important de toujours mieux engager les communautés sociales et ces dernières voient leur volume être multiplié par 1,5 pour Facebook - 2 million et demi de fans fédérés - et par plus de 2 pour Twitter. Concernant Facebook, MCD via sa page principale touche chaque jour plus de 600 000 personnes en les exposant à l'un de ses contenus.

En définitive, l'année 2015 aura été une année record pour MCD qui dépasse pour la première fois de son histoire le million de visites en moyenne par mois. De plus, les récentes améliorations apportées aux supports mobiles permettront de conquérir et fidéliser un nouveau public. Comme le permet également les stratégies de diffusion des contenus audio et vidéo via des partenaires externes afin de maximiser toujours plus l'exposition de notre média dans les différents univers numériques.

INDICATEUR 10 : ÉVOLUTION DE L'EMPLOI PERMANENT ET NON PERMANENT						2015	
Effectifs permanents et non permanents (en nombre d'ETP)						2015 COM PLF	2015 réalisation
	2012 réalisation (*)	2013 COM (*)	2013 réalisation	2014 COM(*)	2014 réalisation		
FRANCE MEDIAS MONDE							
Effectifs (ETP)	1703	1707	1714	1714	1762	1714	1808
dont permanents	1205	1199	1190	1266	1275	1361	1310
dont non permanents	498	508	524	448	487	353	498
Part de l'emploi non permanent dans l'emploi total	29%	30%	31%	26%	28%	21%	27,5%

(*) Hypothèse COM révisé

Méthodologie indicateur 10

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

Changement de méthode : afin de refléter mieux la réalité, la part de l'emploi non permanent dans l'emploi total est désormais calculée en divisant les effectifs non permanents (en ETP) par les effectifs totaux (en ETP). Suite à la fusion des sociétés composant l'Audiovisuel extérieur de la France en février 2012, France Médias Monde ne distingue plus RFI, France 24 et MCD pour les indicateurs de gestion. Les effectifs sont donc présentés ici au niveau global de France Médias Monde.

Dans le cadre des travaux sur le contrat d'objectifs et de moyens, la méthode de décompte des effectifs non permanents en ETP a été revue. Il s'agit du passage d'une base annuelle de 235 jours (pour RFI) et 214 jours (pour France 24) par ETP non permanent (méthode retenue jusqu'à présent dans toutes les données sur les ETP transmises aux tutelles) à une base unique harmonisée de 190 jours par ETP, ce qui permet dorénavant de décompter les non permanents sur la même offre moyenne de travail que les permanents (190 jours), et donc, en cas de permanentisation, d'éviter toute inflation " théorique " d'ETP.

France Médias Monde a modifié sa manière de distinguer ses effectifs permanents de ses effectifs non permanents depuis la signature du COM 2013-2015. La nouvelle méthode de comptabilisation se rapporte à la nature du contrat de travail et non à la nature des postes occupés. Ainsi par rapport au COM le calcul des effectifs totaux (ETP) reste le même, mais la répartition entre personnel permanent et personnel non permanent a été revue afin d'être conforme directement aux contrats de travail. En d'autres termes, jusqu'à présent, les effectifs permanents prenaient en compte les CDI mais également les personnels en CDD affectés à des postes permanents. Dans un souci de clarification et afin de refléter la réalité contractuelle, les effectifs permanents ne prennent désormais en compte que les CDI, ce qui a pour conséquence d'augmenter mécaniquement les effectifs non permanents (et donc le taux de recours aux personnels non permanents), le total des effectifs (permanents + non permanents) restant inchangé.

Les tableaux relatifs au passage entre les deux méthodes de comptabilisation sur la période du COM sont rappelés dans le rapport d'exécution de l'année 2014.

Commentaires

► **Un rappel des grandes caractéristiques des effectifs de France Médias Monde et leur mise en perspective** figurent dans le chapitre sur les objectifs de maîtrise des charges (page 46).

► **Les effectifs de France Médias Monde en 2015 s'élèvent à 1808 équivalent temps plein (dont 1310 ETP permanents et 498 ETP non permanents)** versus 1762 ETP en 2014 (dont 1275 permanents et 487 non permanents), soit une augmentation globale de 46 ETP, les effectifs prévus dans le COM pour l'année 2015 étant de 1714 et ceux prévus dans le budget 2015 de 1772 ETP. Il convient de rappeler que la référence au COM 2015 (1714 ETP) ne prenait pas en compte les internalisations de prestataires (+20ETP) et des redéploiements des économies sur les ondes courtes (+6ETP).

Le redéploiement partiel du budget des ondes courtes sur certaines rédactions en langues (6 ETP), les internalisations de prestataires (effet report de 2014 + nouvelles internalisations 2015 pour un total de 9 ETP) ainsi que l'effet report de l'activité 2014 dans le cadre du renfort des rédactions (18 ETP) et des mesures d'harmonisation sociale déjà en paie (+ 4 ETP concernant la 2nde semaine de congés fractionnables et le passage des chroniqueurs du soir de 5 à 4 jours par semaine) représentent à eux seuls une augmentation de + 37 ETP par rapport à 2014. Hors ces facteurs, l'activité 2015, tant en linéaire qu'en non linéaire, représente une augmentation limitée à + 9 ETP.

Par ailleurs, il convient de noter que cette évolution d'effectifs, notamment dans le cadre du renforcement des grilles de programmes (effet report année pleine 2014 et impact des nouveaux développements 2015) prend en compte une augmentation significative des remplacements sur absences (+ 13 ETP en 2015) liées principalement aux longues maladies et congés de maternité.

Il faut toutefois noter que l'enrichissement des grilles qui repose pour la plus grande partie sur l'accroissement des moyens humains des rédactions n'est pas sans effet sur le développement de la notoriété et de l'audience des médias de FMM.

Cette évolution des effectifs permet à France 24 de compter environ 480 journalistes, soit 160 journalistes en moyenne pour chaque chaîne de France 24, alors que les autres chaînes françaises d'information en continu disposent de rédactions plus étoffées.

De même, cette évolution permet à RFI de maintenir ses missions et de se développer (cf langues) alors même que ses effectifs sont inférieurs à ce qu'ils étaient en 2011.

Concernant le recours au personnel non permanent, France Médias Monde a stabilisé en 2015 son taux de précarité à 27,5 % après une politique importante de permanentisations menée en 2014.

INDICATEUR 11 : INDICATEURS RH Objectifs de la politique RH (2013-2015)		2015	
		2015 COM	2015 Réalisation
1) Harmonisation des accords d'entreprise	échéance 2015	échéance 2015	L'accord d'entreprise a été signé le 31 décembre 2015
2) Mise en place d'un système commun de paie et de planification permettant notamment une prise de congés plus efficace	échéance fin 2015	échéance fin 2015	Le système de planification sera déployé en février 2016. Le système de paie sera mis en place en janvier 2017.
3) Diagnostic diversité et déclinaison sur les thèmes du handicap, de l'égalité femmes-hommes, des seniors, des jeunes : négociations et	échéance fin 2015	échéance fin 2015	
▶ Diagnostic et état des lieux sur le handicap et négociation d'un accord handicap	La négociation fera suite au diagnostic qui est en cours (sept-oct 2014)	2013-2015	Un diagnostic sur le handicap est en cours et devrait aboutir à la négociation d'un accord handicap sur la prochaine période.
▶ Négociation sur le contrat de génération	Accord sur le contrat de génération en cours de signature (sept 2014)	2013-2014	L'accord sur le contrat de génération a été signé en septembre 2014.
▶ Mise en place de trois à cinq partenariats dans le but de favoriser l'égalité des chances (partenariats sur le tutorat et/ ou avec des écoles sur les étudiants issus de milieux défavorisés)	A fin septembre 2014, deux partenariats ont déjà été conclus	2013-2014	Des partenariats avec les associations "Passport Avenir" et "Un stage et après" sur le thème de l'égalité des chances se sont poursuivis en 2015.

INDICATEUR 11.1 : EGALITE FEMMES-HOMMES Part des femmes dans l'encadrement journaliste						2015	
INDICATEUR CIBLE	2012	2013	2013	2014	2014	2015	2015
	réalisation	COM	réalisation	COM	réalisation	COM	réalisation
FRANCE MEDIAS MONDE Part du personnel féminin au sein de l'encadrement journaliste des médias de France Médias Monde (en %)	44 % (*)	stabilité ou hausse vs n-1 en fonction des ouvertures de poste en mobilité ou au recrutement	43%	stabilité ou hausse vs n-1 en fonction des ouvertures de poste en mobilité ou au recrutement.	43%	stabilité ou hausse vs n-1 en fonction des ouvertures de poste en mobilité ou au recrutement.	44%
INDICATEURS DE SUIVI						INDICATEURS DE SUIVI 2015	
nombre de femmes au sein de l'encadrement journaliste	82		50		50		60
Nombre total de personnes physiques dans l'encadrement journaliste	185		116		116		135

INDICATEUR 11.2 : ÉGALITE FEMMES - HOMMES Part des mesures individuelles attribuées aux femmes						2015	
INDICATEUR CIBLE	2012	2013	2013	2014	2014	2015	2015
	réalisation	COM	réalisation	COM	réalisation	COM	réalisation
FRANCE MEDIAS MONDE Part des mesures individuelles attribuées à des femmes (en %)	49%	stabilité ou hausse vs n-1	53%	stabilité ou hausse vs n-1	52%	stabilité ou hausse vs n-1	51%

Méthodologie indicateur 11.1 et 11.2

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques pour l'indicateur 11.1:

L'augmentation de la population des encadrants journalistes s'explique en 2015 notamment par la nomination d'adjoints aux chefs de service des langues pour dix rédactions en langues.

Précisions méthodologiques pour l'indicateur 11.2:

Les mesures individuelles concernent les promotions ou les augmentations individuelles. Il s'agit donc de la part relative des mesures individuelles attribuées aux femmes sur l'ensemble des mesures individuelles de l'année. Par ailleurs, les femmes représentent 50 % des effectifs CDI (base effectifs CDI 31/12/2015).

INDICATEUR 12 : ÉVOLUTION DES RESSOURCES PROPRES						2015	
Part des ressources propres dans les produits d'exploitation (en %)						2015	2015
INDICATEUR CIBLE	2012	2013	2013	2014	2014	2015	2015
	réalisation	COM	réalisation	COM	réalisation	COM PLF	réalisation
FRANCE MEDIAS MONDE							
Part des ressources propres dans les produits	4%	3%	3%	4%	3%	4%	3%
INDICATEURS DE SUIVI							
Total Ressources propres (en M€)	10,7	8,2	8,1	9,5	7,8	10,4	8,7
Total produits d'exploitation	248,6	249,0	248,1	251,5	249,3	253,9	252,4

Méthodologie indicateur 12

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

Les ressources propres sont constituées des recettes publicitaires et de parrainage, des abonnements auprès de câblo-opérateurs, des subventions européennes et des ressources liées aux activités de coproduction, syndications de contenus, partenariats, prestations de services et techniques, droit d'auteurs, etc (hors échanges marchandises). Afin de mesurer l'évolution de cet indicateur sur la base de l'activité récurrente de la société, la base de calcul, tant du numérateur (ressources propres) que du dénominateur (produits d'exploitation totaux) ne prend pas en compte les subventions exceptionnelles relatives au financement du plan de départ volontaire et au projet immobilier. Les produits d'exploitation ne prennent pas non plus en compte les reprises de provisions, celles-ci étant « nettes » des dotations aux provisions dans les charges.

Commentaires

Les ressources propres s'élèvent en 2015 à 8,65 M€, soit + 0,81 M€ (+ 10,3 %) par rapport à 2014.

Elles prennent en compte les éléments suivants:

- **Des recettes publicitaires de 3,79 M€** dont l'évolution reste quasiment stable d'une année sur l'autre, l'amélioration des recettes publicitaires de France 24 compensant la légère baisse enregistrée sur RFI :
 - France 24 a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires publicitaire net chaîne (c'est-à-dire après déduction de la commission de régie) de 2,34 M€, en hausse de + 0,17 M€ (+ 7,8 %) par rapport à 2014. Cette évolution est due à l'augmentation des recettes sur l'espace classique et le parrainage qui passent de 1,58 M€ en 2014 à 1,78 M€ en 2015 (soit 76 % du total du chiffre d'affaires publicitaire) du fait principalement des bons résultats de la commercialisation du décrochage publicitaire à destination du marché africain qui représente près de 33 % du chiffre d'affaires. Sur les environnements numériques, le chiffre d'affaires publicitaire reste quasiment stable d'une année sur l'autre à 0,56 M€ (24 % du total).
 - RFI a réalisé un chiffre d'affaires publicitaire de 1,34 M€, en légère baisse par rapport à 2014 du fait d'un climat conjoncturel difficile (épidémie Ebola en Afrique, report des campagnes institutionnelles sur RFI Monde, ...) et de la baisse du chiffre d'affaires au niveau pan-africain compensée en grande partie par l'augmentation du marché local. Cette évolution opposée des marchés pan-africain et locaux reflète la caractéristique propre de la radio qui est d'abord considéré comme un média de proximité permettant aux annonceurs de communiquer sur des produits / offres très ciblées.
 - MCD garde en 2015 un chiffre d'affaires publicitaire stable par rapport à 2014 à 0,11 M€. Celui-ci reste cependant limité. En effet, le marché pan-arabe, Afrique du Nord, Moyen Orient n'existe quasiment pas.

- **Une augmentation des autres ressources propres qui passent de 4,10 M€ en 2014 à 4,86 M€ en 2015**, soit une hausse de 0,76 M€, dont 0,2 M€ d'éléments exceptionnels liés au rattrapage des années antérieures. Cette hausse est liée à une année exceptionnelle :
 - Augmentation des recettes issues de la commercialisation des éditions musicales et hausse des recettes SACEM (principalement liée à la récupération de droits sur les câblo-opérateurs étrangers) pour + 0,29 M€
 - Augmentation des projets internes financés par les bailleurs internationaux avec une hausse des subventions européennes de + 0,24 M€
 - Un chiffre d'affaires exceptionnel sur les prestations de formation payante (lié à un important contrat sur l'année 2015)
 - Croissance des accords de partenariats et de syndication de contenus qui constituent un bon levier de monétisation. En revanche, la vente de contenus propres à d'autres diffuseurs internationaux (banque d'images) ou la vente de programmes restent encore à développer mais induit dans un premier temps des coûts
 - Progression de la vente de services sur le continent africain grâce notamment à de nouveaux partenariats avec les opérateurs téléphoniques.

Il conviendra de noter que, certaines recettes n'étant pas forcément pérennes, la performance réalisée en 2015 sera difficilement renouvelable en 2016.

INDICATEUR 13 : ÉVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL						2015	
Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation (en %)						2015	2015
INDICATEUR CIBLE	2012	2013	2013	2014	2014	COM PLF	réalisation
	réalisation	COM	réalisation	COM	réalisation		
FRANCE MEDIAS MONDE							
Part charges de personnel dans les charges d'exploitation (en %) (2)	51%	51%	51%	51%	53%	51%	54%
INDICATEURS DE SUIVI						INDICATEURS DE SUIVI 2015	
Charges de personnel (base compte 64 hors plan de	124,7	126,9	126,4	128,3	132,7	129,2	137,2
Total charges d'exploitation	243,8	248,0	247,6	251,4	249,9	253,9	252,8

Méthodologie indicateur 13

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

Suite à la fusion des sociétés composant l'Audiovisuel extérieur de la France en février 2012, France Médias Monde ne distingue plus RFI et MCD de France 24 pour les indicateurs de gestion relatifs aux fonctions supports fusionnées,

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. Les charges d'exploitation correspondent au total des charges d'exploitation du compte de résultat annuel après neutralisation des échanges marchandises (car "nettés" des produits), les dotations aux provisions d'exploitation étant, quant à elles, "nettées" des reprises de provisions d'exploitation au niveau de la ligne "autres charges d'exploitation (hors cœur de métier)".

Commentaires

- Un rappel des grandes caractéristiques des charges de personnel de France Médias Monde et leur mise en perspective figurent dans le chapitre sur les objectifs de maîtrise des charges (page 46).
- Les principales évolutions des charges de personnel entre 2014 et 2015 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	Masse salariale (millions d'€)
REEL 2014	132,7
<i>Evolutions N-1 / N</i> <i>aug / (dim)</i>	4,5 3,4%
glissement masse salariale (GVT / NAO)	1,7
redéploiement ondes courtes sur rédactions en langues	0,5
internalisation prestataires	0,6
effet report activité 2014 (hors internalisation)	0,9
renforcement nouvelles activités 2015	0,4
Création cellule sécurité	0,1
variation provision CP - aug / (dim)	(1,0)
harmonisation sociale (3,5 vs 2,9) dont mesures harmo déjà en paie (effet année pleine 2015)	0,6
permanentisations (DTSI / Nouveaux médias)	0,0
Ajust méth de calcul (CAC) (10e CP RFI+ EVP F24/MCD + pigistes F24) dont pigistes F24 "one shot" = 0,8 M€)	1,6
autres (dont reprise chges à payer URSSAF s/paies manuelles et autres régul s/chges sociales)	(0,9)
REEL 2015 (base comptes 64 retraités) (1)	137,2
Annulation retraitement extra-comptable (litiges personnel) (1)	(1,8)
REEL 2015 (base comptabilité)	135,5

(1) Retraitement comptable sur les litiges personnel : en 2014, les charges de personnel (base comptes 64) prenaient en compte un grand nombre de litiges et transactions passés en paie compensés pour partie par des reprises de provisions (comptes 78). En 2015, le phénomène inverse s'est produit qui a constaté au plan comptable une grande majorité des litiges et transactions en provision (compte 68) sachant que très peu sont passés en paie. Ce phénomène minore donc l'augmentation de la masse salariale comptable (base comptes 64) entre 2014 (132,8 M€) et 2015 (135,5 M€) en la limitant à + 2,7 M€ alors que l'augmentation réelle est supérieure. => afin de comparer l'évolution de la masse salariale sur des base et périmètre strictement comparables entre 2014 et 2015, il convient donc de retraiter en conséquence les charges de personnel figurant dans les comptes 64.

Au global, les charges de personnel de France Médias Monde ont augmenté en 2015 de 4,5 M€, passant de 132,7 M€ en 2014 à 137,2 M€, soit une hausse de + 3,4 %.

Cette augmentation prend notamment en compte des changements de méthode et de périmètre entre 2014 et 2015, dont :

- **Des ajustements de méthode de calcul entre 2014 et 2015** conduisant à une revalorisation de la provision pour congés payés et à la reconnaissance d'une charge à payer au titre de la rémunération des intermittents et pigistes pour un montant global de 1,6 M€, dont 0,8 M€ concernant la revalorisation de la provision pour congés payés et 0,8 M€ concernant la rémunération des intermittents et pigistes (effet non reconductible pour ce dernier point du fait de la prise en compte sur 2015 de 12,5 mois d'activités afin de constater au 31 décembre 2015 la juste dette sociale de l'entreprise vis-à-vis des intermittents et pigistes alors que jusqu'à fin 2014 la dette en question correspondait à une situation arrêtée à mi-décembre dans le cadre d'une prise en compte de cette charge sur une année glissante du 15.12.N-1 au 15.12.N) ;
- **Le redéploiement des économies réalisées dans le cadre de l'arrêt de certaines ondes courtes** afin de renforcer certaines rédactions en langues de RFI (0,5 M€) ;
- **Le choix décidé par l'entreprise d'internaliser certains prestataires** sur des postes stratégiques pour l'entreprise (0,6 M€).

Hors ces impacts, donc à périmètre strictement comparable d'une année sur l'autre, les charges de personnel n'augmentent plus que de 1,8 M€ (+ 1,4 %) entre 2014 et 2015.

Cette évolution prend principalement en compte le développement des grilles et des contenus des antennes, le recours accru aux remplacements de personnels (dans le cadre de l'augmentation des longues maladies et maternités notamment) et le glissement inéluctable de la masse salariale, tous ces facteurs étant en partie compensés par la baisse de la variation de la provision pour congés payés (hors effet de la monétisation des congés).

INDICATEUR 14 : ÉVOLUTION DES AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION (HORS CŒUR DE METIER) DANS LES CHARGES D'EXPLOITATION TOTALES						2015	
Part des autres charges d'exploitation (hors cœur de métier) dans les charges d'exploitation (en %)						2015	2015
INDICATEUR CIBLE	2012	2013	2013	2014	2014	COM PLF	réalisation
	réalisation	COM (*)	réalisation	COM (*)	réalisation		
FRANCE MEDIAS MONDE							
part des autres charges d'exploitation (hors cœur de métier) dans les charges d'exploitation (en %)	21%	20%	20%	20%	19%	20%	19%
INDICATEURS DE SUIVI							
autres charges d'exploitation (hors cœur de métier)	51,7	49,4	49,8	49,5	47,0	49,7	47,9
Total charges d'exploitation	243,8	248,0	247,6	251,4	249,9	253,9	252,8
(*) Hypothèse COM révisé							

Méthodologie indicateur 14

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

Suite à la fusion des sociétés composant l'Audiovisuel extérieur de la France en février 2012, France Médias Monde ne distingue plus RFI et MCD de France 24 pour les indicateurs de gestion.

Afin de mieux refléter la réalité et dans un souci d'exhaustivité, le montant des autres charges d'exploitation (hors cœur de métier) est calculé sur la base d'un périmètre élargi prenant en compte les charges suivantes : loyers et charges locatives, communication institutionnelle et marketing, frais de gestion, taxes et contributions (y compris la taxe sur les salaires), coûts des fonctions supports / transverses (y compris les coûts de fonctionnement de la direction de la communication, de la direction de la stratégie/distribution/diffusion et de la direction des ressources propres) et de la direction générale, variation des provisions d'exploitation, dotations aux amortissements liés à l'immobilier, etc.

Pour mémoire, les charges dites « cœur de métier » sont liées aux grilles de programmes, aux frais de diffusion/distribution, aux nouveaux médias, et aux subventions aux filiales (RFI Roumanie), etc.

Les charges d'exploitation correspondent au total des charges d'exploitation du compte de résultat annuel après neutralisation des échanges marchandises (car "nettés" des produits), les dotations aux provisions d'exploitation étant, quant à elles, "nettées" des reprises de provisions d'exploitation au niveau de la ligne "autres charges d'exploitation (hors cœur de métier)".

Le ratio présenté par l'indicateur est égal au montant des autres charges d'exploitation (hors cœur de métier) rapporté aux charges d'exploitation (hors échanges de marchandises).

Remarque méthodologique complémentaire : afin de comparer sur un périmètre identique les réalisés 2013 et 2014 avec les prévisions 2014 – 2015 figurant dans le COM, les années prévisionnelles 2014 et 2015 ont été légèrement modifiées par rapport à celles figurant dans le COM. Le tableau de passage entre les deux méthodes figure dans le rapport d'exécution du COM 2014.

Commentaires

Les autres charges d'exploitation (hors cœur de métier) s'élèvent en 2015 à 47,9M€, soit en hausse de 0,81 M€ par rapport à 2014.

Cela s'explique du fait de la non reconduction en 2015 des économies importantes réalisées à titre exceptionnel en 2014 par l'entreprise sur ses charges sociales liées à la récupération de certaines cotisations sociales trop payées sur la période 2011 – 2013. **A périmètre strictement comparable (c'est-à-dire hors cet impact favorable exceptionnel sur l'année 2014), les frais généraux sont en baisse de 0,9 M€ par rapport à 2014.**

Cette baisse prend en compte la poursuite en 2015 des efforts d'économies et gains de productivité déjà réalisés ces dernières années sur l'ensemble des fonctions supports, les frais de fonctionnement généraux et les provisions de l'entreprise.

Les principaux faits marquants sont les suivants :

- **Les dépenses des directions supports et transverses sont quasiment toutes en baisse** entre 2014 et 2015. Cependant, après tous les efforts d'économies et de productivité qui ont été faits ces dernières années, ces directions ne disposent plus aujourd'hui d'aucune marge de manœuvre à la baisse.
- **Les dépenses de la direction de la communication et des opérations de communication et marketing restent à ce stade très insuffisantes** pour accroître la notoriété, et donc les audiences, de 3 médias couvrant entre 16 pays (MCD) et 180 pays (France 24) dans le cadre d'une concurrence de plus en plus exacerbée d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers à la fois bien supérieurs à ceux de FMM et en forte croissance (BBC World, BBG, CNN, Al Jazeera, Russia Today, CCTV, etc.). La baisse entre 2014 et 2015 est due à la diminution en 2015 des opérations de communication et marketing, le budget de l'entreprise ne permettant presque plus d'accompagner les opérations de délocalisation des antennes, si ce n'est à la marge.
- **La légère hausse sur la ligne "stratégie/développement/distribution" est uniquement due à l'augmentation des projets financés via des subventions européennes**, la contrepartie de cette hausse se retrouvant dans l'augmentation des subventions européennes à due concurrence du même montant pris en compte au niveau des ressources propres. Cette hausse est en partie compensée par la baisse de certaines charges de fonctionnement.
- **L'augmentation des dépenses de la direction générale est uniquement due à l'effet en année pleine de la création en 2014 du poste de responsable de la sécurité** des personnels de France Médias Monde en mission à l'étranger ;
- **Les moyens communs** (qui regroupent les loyers et charges de l'immeuble, taxes, assurance, etc.), sont en augmentation en 2015 du seul fait de la non reconduction des économies exceptionnelles dégagées en 2014 sur la régularisation des charges sociales (cf ci-dessus).

INDICATEUR 15 : ÉVOLUTION DU COUT DES FONCTIONS SUPPORTS TRANSVERSES DANS LES CHARGES D'EXPLOITATION TOTALES						2015	
Part coût des fonctions supports transverses dans les charges d'exploitation (en %)						2015 COM PLF	2015 réalisation
INDICATEUR CIBLE	2012 réalisation	2013 COM (*)	2013 réalisation	2014 COM (*)	2014 réalisation		
FRANCE MEDIAS MONDE							
part coût fonctions supports transverses dans les charges d'exploitation (en %) (1)	10%	8%	8%	8%	8%	9%	7%
INDICATEURS DE SUIVI							
coût fonctions supports transverses (1)	23,2	20,3	19,3	20,0	19,4	22,1	18,7
Total charges d'exploitation	243,8	248,0	247,6	251,4	249,9	253,9	252,8
(*) Hypothèse COM révisé (cf tableau de passage ci-dessous)							

Méthodologie indicateur 15

Source des données : France Médias Monde

Précisions méthodologiques :

Les fonctions supports transverses prennent en compte les directions suivantes : direction générale, DAF, DRH, direction des affaires juridiques, direction stratégie / développement / distribution / diversification (coût de fonctionnement des équipes uniquement, hors frais de diffusion et de distribution) et direction des études. Ne sont donc pas inclus les coûts suivants : dépenses marketing/ communication (y compris direction de la communication), les coûts des projets européens (financés par des subventions européennes à due concurrence), les coûts de l'Académie de formation ainsi que les moyens communs (loyers et charges, impôts et taxes, assurances...).

Les charges d'exploitation correspondent au total des charges d'exploitation du compte de résultat annuel après neutralisation des échanges marchandises (car "nettés" des produits), les dotations aux provisions d'exploitation étant, quant à elles, "nettées" des reprises de provisions d'exploitation au niveau de la ligne "autres charges d'exploitation (hors cœur de métier)".

Remarque méthodologique complémentaire : Contrairement à la méthodologie retenue, l'indicateur qui figure dans le COM a malencontreusement conservé dans son périmètre les coûts des projets européens. Afin de comparer sur des bases comparables les réalisés 2013 et 2014 avec les prévisions 2014 – 2015 figurant dans le COM, il convient donc de neutraliser les coûts des projets européens. De même, pour ces périodes, il convient également de neutraliser le coût du service planning de France 24, celui-ci ayant été transféré au niveau de la rédaction de France 24 (à hauteur de 0,4 M€ chaque année). Ces deux retraitements sont repris dans les tableaux de passage qui présente leur impact sur les années 2014 et 2015 du COM qui figurent dans le rapport d'exécution du COM 2014.

Commentaires

La baisse du ratio de cet indicateur en 2015 traduit la poursuite des économies et efforts de productivité réalisés sur l'ensemble des directions supports de l'entreprise.

Cet indicateur ne devrait pas évoluer davantage dans les années futures. En effet, FMM ne prévoit pas de nouveaux efforts d'économies et de synergies sur les fonctions supports et transverses au regard des importants efforts d'économies déjà réalisés les années précédentes.