

BILANS

Avis motivé sur les résultats
de la société Radio France
2018-2021

AVANT-PROPOS

L'article 47-4 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, tel que modifié par la loi du 25 octobre 2021 relative à la régulation et à la protection de l'accès aux œuvres culturelles à l'ère numérique, confie à l'Autorité de régulation de communication audiovisuelle et numérique (ci-après Arcom) la mission de nommer, pour cinq ans, le président de Radio France.

En application de ce même article, « quatre ans après le début du mandat des présidents [...], l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique rend un avis motivé [...] sur les résultats [...] de la société Radio France [...] au regard [de son] projet stratégique [...]. Cet avis est transmis aux commissions permanentes compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat »

C'est l'objet du présent document.

Conformément à l'article 47-4 de la loi du 30 septembre 1986 précité, ce document est fondé sur :

- les orientations stratégiques de Radio France découlant du dossier de candidature à la présidence de Radio France ;
- les contrats d'objectifs et de moyens de l'entreprise pour les années 2015-2019 et 2020 -2022, ainsi que
- les orientations stratégiques définies par l'Etat.

Au regard de l'évolution rapide des modes de consommation des médias et du développement des plateformes numériques, les pouvoirs publics ont en effet annoncé le 19 juillet 2018 une série d'orientations et de mesures destinées à accélérer la transformation du secteur public audiovisuel : adoption d'une stratégie numérique ambitieuse pour rapprocher l'audiovisuel public des jeunes générations ; renforcement des coopérations entre les différentes sociétés publiques; économies et redéploiement de ressources vers le numérique. Ces orientations ont infléchi significativement le cadre stratégique dans lequel évolue désormais le groupe public.

AMBITION :

- Transformer les sociétés publiques en profondeur afin d'adapter leurs offres et leur gouvernance à l'ère numérique

MESURES :

- Lancement de **5 chantiers de coopération entre sociétés publiques axés sur le numérique**
 - reconquête du jeune public
 - développement des coopérations internationales,
 - renforcement de l'offre de proximité,
 - élaboration d'offres communes,
 - mise en place de synergies sur les ressources transverses
- Renforcement de l'**offre de proximité** :
 - Développement des coopérations entre France 3 et France Bleu
- Lancement d'une plateforme éducative commune aux entreprises de l'AVP
- Lancement d'une offre commune pour les adolescents et jeunes adultes proposée par FTV, RF et FMM



ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES DE 2018



Economies de 190 M€
(20M€ pour RF)



Augmentation des investissements **dans le numérique (150 M€)**

Le présent document s'appuie également sur les constats et les appréciations formulés par le Conseil (désormais Arcom) dans le cadre du suivi continu de l'activité de Radio France depuis 2018, en particulier dans les rapports sur l'exécution du cahier des charges et dans les avis sur le rapport d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de l'entreprise. Pour accroître la finesse de son analyse, l'Autorité a également étayé ces constats sur des années antérieures au mandat actuellement en cours. Cela est notamment et particulièrement nécessaire pour apprécier l'efficacité de l'organisation de l'entreprise publique et les modalités économiques de son fonctionnement.

Enfin, l'Autorité a enrichi son analyse d'éclairages recueillis lors d'un cycle d'auditions organisé entre février et avril 2022. Les membres du Collège ont ainsi entendu les représentants du Comité exécutif et du Comité de direction de Radio France, les représentants des administrations membres du conseil d'administration du groupe public et les administrateurs indépendants du groupe nommés par l'Autorité. Il a enfin auditionné Mme Sibyle Veil le 7 avril 2022 (cf. Annexe en fin de document).

SYNTHESE

Radio France, groupe public investi de missions d'intérêt général, édite un bouquet de chaînes variées et complémentaires. Ce positionnement, confirmé chaque année dans ses choix éditoriaux, rencontre un grand succès auprès du public. Les programmes proposés par Radio France abordent de nombreuses thématiques (information, culture et connaissance, histoire, programmes et informations de proximité, musiques) et sont accessibles sur différents supports.

Trois éléments de nature à influencer l'appréciation des résultats du groupe ont marqué la période 2018-2021 :

- le bouleversement des usages radiophoniques : outre l'utilisation croissante des appareils numériques (smartphones et enceintes connectées notamment), l'écoute en linéaire se conjugue désormais avec une écoute délinéarisée des programmes, impliquant de repenser le modèle de production et de diffusion des contenus (Cf. Partie III. Stratégie numérique) ;
- la crise sanitaire de 2020-2021 : Radio France a démontré, comme l'ensemble des autres médias, sa capacité à préserver la continuité de ses antennes. Mais le groupe a aussi su assurer pleinement ses missions d'intérêt général à destination de tous les publics en adaptant sa programmation. Le rôle et la spécificité du service public en sont sortis confortés. A ce titre, l'Arcom souhaite rappeler la place déterminante du groupe public dans le soutien à la création et aux artistes, le soutien pédagogique ou la lutte contre les fausses informations (Cf. Partie I. Stratégie éditoriale) ;
- la réforme de l'audiovisuel public engagée par le Gouvernement en 2018 afin d'adapter les offres et l'organisation des sociétés publiques à l'ère du numérique. Un plan d'économies de 190 millions d'euros a été demandé à France Télévisions, Radio France et France Médias Monde, qui devaient parallèlement renforcer leurs investissements dans le numérique à hauteur de 150 millions d'euros. L'année 2022 a elle-même été marquée par des débats nourris sur les modalités de financement de l'audiovisuel public. L'Arcom souhaite rappeler à cet égard que l'accomplissement des missions de ces entreprises nécessite une prévisibilité pluriannuelle, une stabilité et une pérennité de leurs ressources et de leur trajectoire financière (Cf. Partie V. Situation économique, gouvernance, gestion et organisation).

Trois réussites majeures doivent être portées au crédit de Radio France au cours de la période concernée :

- le succès d'audience, signe de la rencontre entre les programmes et leurs publics : depuis la saison 2017-2018, l'audience du groupe Radio France, premier groupe radiophonique, croît tendanciellement, alors que le média radio connaît globalement un recul persistant de son audience cumulée (de 79,4% en novembre-décembre 2017 à 74,5% sur la même période en 2021) et de sa durée d'écoute (-8 minutes de DEA¹ entre 2017 et 2021, en moyenne). Dans ce contexte, France Inter s'impose depuis 2020 comme première radio de France (14,7% de part d'audience en 2021), tandis que, plus récemment, France Info s'est installée à la 3^{ème} place (6,4% de part d'audience en 2021 (Cf. Partie IV. Radio France et ses publics) ;
- l'évolution de la stratégie numérique, de l'« hyperdistribution » vers la « plateformisation ». Depuis 2018, Radio France a su rationaliser ses relations avec les plateformes tierces de distribution (multiples accords et création d'une chronologie des médias audio), tout en rassemblant l'essentiel de ses contenus linéaires et délinéarisés sur sa plateforme propre, ainsi que nombres de contenus des autres entités de l'audiovisuel public. Cette stratégie répond aux enjeux de découvrabilité et de souveraineté éditoriale qu'il convient de maîtriser en qualité de média de service public. Cet accroissement de la notoriété de la plateforme numérique de Radio France s'entend en veillant à ne pas altérer les marques-antennes du groupe (Cf. Partie III. Stratégie numérique) ;

¹ DEA : Durée d'écoute par auditeur

- la démocratisation de la culture, particulièrement pour les jeunes publics : l'implication du groupe a été exemplaire, comme prescripteur de biens culturels et acteur de la création, doit être soulignée. Un effort particulier a été réalisé en direction des jeunes publics à travers des initiatives telles que les émissions culturelles adaptées, les podcasts ou les concerts (Cf. Partie II. Stratégie culturelle et création).

En outre, Radio France s'est montrée soucieuse de respecter son engagement sociétal, tant sur le terrain de la mixité et de la diversité, que sur l'inclusion ou le respect de l'environnement.

L'Arcom relève par ailleurs une qualité de gestion de l'entreprise satisfaisante et en adéquation avec les objectifs fixés par les pouvoirs publics. Les comptes du groupe public se sont redressés pour parvenir à l'équilibre en 2018, grâce à la hausse des ressources publiques. Après deux années de déficit d'exploitation en 2019 et 2020, l'équilibre a été retrouvé en 2021, malgré la baisse des ressources publiques, par un ajustement des charges d'exploitation. Radio France a respecté, au terme de la période 2018-2021, l'objectif de stabilisation de sa masse salariale, qui demeure inférieure à son niveau de 2017. Le climat social, quant à lui, marqué par une grève d'une durée importante, s'est stabilisé à la suite des récents accords conclus.

Par ailleurs, protagoniste incontournable d'un média fragilisé, Radio France joue un rôle prépondérant dans la structuration du marché de la radio, notamment par ses innovations : implication forte de Radio France dans le déploiement du DAB+, accords de distribution numérique avec les plateformes tierces, ou encore alliance avec les radios privées autour de l'agrégateur Radioplayer.

L'Autorité rappelle les nouveaux enjeux et les perspectives du groupe Radio France pour les années à venir :

- en premier lieu, une large réflexion devra être menée sur la stratégie globale de collaborations au sein de l'audiovisuel public. Pour illustration, alors que l'audience de France Bleu s'érode, les diffusions des matinales du réseau sur les chaînes de France 3 se sont développées sans toutefois que le plein potentiel d'une stratégie éditoriale commune n'ait été exploité. De surcroît, la récente coopération de France Bleu et France 3 autour de la plateforme numérique ICI, lancée en avril dernier, semble se limiter à une agrégation de contenus existants (Cf. Partie III. Stratégie numérique) ;
- en deuxième lieu, le média radio se trouve à un tournant technologique dans l'un de ses univers de prédilection, la voiture. Depuis quatre ans, le poste FM se trouve progressivement remplacé par des équipements multi-connectés. Que ce soit par le développement du DAB+, de la distribution de son application propriétaire ou le déploiement de ses offres via Radioplayer, la radio publique doit sécuriser, dans un avenir proche, l'accès à ses programmes sur les interfaces déployées dans les véhicules et garantir ainsi sa notoriété et sa légitimité (Cf. Partie III. Stratégie numérique) ;
- en troisième lieu, Radio France a pour vocation de délivrer des programmes de qualité et une information fiable, vérifiée et impartiale. Dans un contexte informationnel hautement concurrentiel où la mésinformation s'amplifie, la radio publique, sous le contrôle de l'Arcom, doit continuer à veiller au strict respect de la diversité et du pluralisme des points de vue, garanties de sa légitimité et de son indépendance (Cf. Partie I. Stratégie éditoriale) ;
- en quatrième lieu, la révolution des usages impose de repenser les métiers du son et de la radio. La radio publique a su s'adapter à l'émergence du numérique dans ses processus de création et de diffusion. L'intégration opérationnelle des synergies entre production linéaire et production numérique doit se poursuivre dans le dialogue entre la direction de l'entreprise et ses salariés (Cf. Partie III. Stratégie numérique) ;
- enfin, l'entreprise devra poursuivre son effort de contrôle de ses charges. A moyen terme, les réformes structurelles, l'optimisation de l'organisation et l'achèvement du chantier de réhabilitation devront contribuer à la juste maîtrise des ressources de la radio publique dans un contexte de financement de l'audiovisuel public contraint (Cf. Partie V. Situation économique, gouvernance, gestion et organisation).

I. STRATEGIE EDITORIALE.....	6
A. Les antennes et l'offre éditoriale de Radio France.....	7
B. L'information	9
C. Le jeune public.....	11
D. La proximité et la diversité.....	12
E. La musique et la culture	15
II. STRATEGIE CULTURELLE ET CREATION	18
A. La Maison de la radio et de la musique.....	18
B. L'action culturelle et les publics.....	21
C. Le soutien à la création, la diversification et la conservation du patrimoine	23
III. STRATEGIE NUMERIQUE.....	27
A. La stratégie de distribution : « la plateformesisation »	28
B. La stratégie de contenus.....	34
C. Les innovations et coopérations	38
IV. RADIO FRANCE ET SES PUBLICS	42
A. Les audiences du groupe	42
B. Les audiences par station.....	45
C. La structure d'audience par âge.....	48
D. La structure d'audience par catégorie sociodémographique.....	49
E. Les audiences de Radio France par régions.....	51
F. Les audiences numériques	53
V. SITUATION ECONOMIQUE, GOUVERNANCE, GESTION ET ORGANISATION	56
A. La gouvernance.....	56
B. Situation financière et les ressources	58
C. Ressources humaines et climat social	61
D. Transparence, déontologie et cohésion sociale	63
E. L'organisation du groupe et son développement	63

I. STRATEGIE EDITORIALE

CONSTAT D'UN ECOSYSTEME RADIO EN MUTATION



La réussite de la stratégie éditoriale du groupe public repose sur quatre éléments forts :

- la qualité et la complémentarité des contenus de ses sept antennes aux lignes éditoriales bien identifiées ;
- une information pluraliste et de qualité ;
- l'importance donnée aux émissions locales et de proximité ;
- un engagement en faveur de la jeunesse et de l'éducation, de la culture et de la création.

Durant les quatre années examinées dans ce rapport, Radio France a poursuivi, dans ces domaines clés, une politique exigeante et de qualité, dans le respect de ses grandes missions de service public.



La progression des audiences des chaînes témoigne de ce succès avec, début 2022, 28,5% en audience cumulée (AC) et 31,1% de part d'audience (PdA)², dans un contexte de recul de

² Chiffres Médiamétrie Global Radio – Jan/Mars 2022

l'audience générale de la radio (moins 670 000 auditeurs entre fin 2021 et début 2022³). France Inter s'est imposée dès 2020⁴ comme la première radio nationale. Début 2022, la station comptait près de 7 millions d'auditeurs quotidiens et une AC de 12,5%⁵. *franceinfo*: confirmait, quant à elle, sa place de troisième radio de France avec 9,9% d'AC (5 451 000 auditeurs chaque jour) et 5,7% de PdA⁶.



PROJET STRATEGIQUE



SINGULARITE DES ANTENNES :

- « Chaque antenne doit être le support précis d'une ambition énoncée avec clarté, à partir de laquelle elle doit étendre son empreinte [...] »
- « Amplifier le renouvellement de l'offre et de l'audience des chaînes parlées »

ORGANISATION DE LA PROGRAMMATION :

- « Radio France doit renforcer son organisation pour décliner la complémentarité de son offre sur tous les supports et mettre en place de nouveaux indicateurs de performance. »

- « La fonction de programmation éditoriale va prendre une dimension nouvelle. Ma proposition est de créer une instance de programmation et de distribution »

« OBJECTIF 2023 » :

- « un média global de la culture de l'audiovisuel public », France Culture peut être le moteur de cette nouvelle donne en devenant une offre de référence tous supports confondus »
- « Faire de Mouv' l'offre jeunesse de référence de l'audiovisuel public »
- « un média de proximité local et régional »

A. Les antennes et l'offre éditoriale de Radio France

Radio France propose, grâce à ses sept services aux identités et positionnements réaffirmés, des programmes complémentaires, accessibles à tous et qui reflètent la diversité de la société française :

7 antennes complémentaires

Franceinfo, unique radio publique d'information en continu du paysage médiatique français, la station de radio a pleinement contribué à la constitution du premier média global d'information en continu du service public. La radio a fêté ses 35 ans le 1^{er} juin 2022

Le réseau France Bleu propose une programmation généraliste mêlant programmes et informations de proximité (44 locales)

Fip propose une offre musicale riche et variée.



France Culture contribue à la transmission de la culture, de la connaissance et du soutien à la création radiophonique



France Inter offre une programmation généraliste en associant informations, débats, magazines, émissions d'humour et de divertissements, programmes culturels



France Musique consacre son antenne à la diffusion de la musique classique et accorde une place croissante à d'autres genres musicaux (jazz, musiques du monde). La radio s'appuie sur les formations musicales du groupe.



Mouv' est un média musical en direction des jeunes, il vise l'intégration culturelle et sociale par la musique hip hop (nouveau repositionnement attendu en 2022)

³ Le nombre d'auditeurs quotidiens de la radio atteint 40,2 millions entre le 03/01/22 et le 03/04/22 soit 670 00 auditeurs de moins par rapport à novembre-décembre 2021

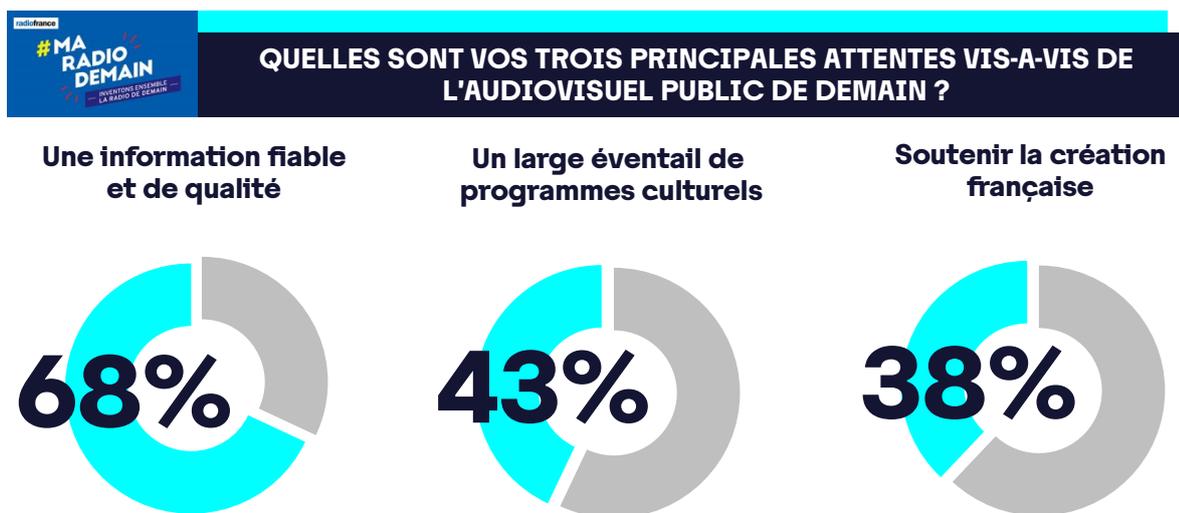
⁴ Enquête Médiamétrie septembre-octobre 2020 : France Inter 12,5 AC et 13,3 PdA (vs. 11,1 AC et 12,7PdA pour RTL)

⁵ 6 906 000 auditeurs quotidiens (résultats Médiamétrie EAR Etude Audience Radio – National – Janvier mars 2022)

⁶ Résultats Médiamétrie – EAR Etude d'Audience Radio – National, vague jan-mars 2022

Une offre riche et globalement renouvelée

L'Arcom relève que le groupe public, guidé par ses missions de service public et la volonté de s'adresser à tous, a poursuivi le développement d'une offre riche et de qualité. Il a su concilier le renouvellement partiel de cette offre à chaque saison et le maintien de la cohérence, de l'identité et de la complémentarité des antennes. Les programmes proposés se sont notamment enrichis pour répondre aux attentes exprimées dans les différentes consultations émises par le groupe ou menées par l'ensemble de l'audiovisuel public⁷.



Données issues de la consultation publique lancée conjointement par Radio France et France Télévisions en partenariat avec l'institut Ipsos, entre le 8 octobre et le 4 novembre 2019 : #MaTéléDemain #MaRadioDemain. 127 000 répondants.

Fort de sa mission de service public, le groupe Radio France propose ainsi chaque semaine plus de 700 heures dédiées à l'information, 50 heures de débats, plus de 100 heures d'interactivité avec les auditeurs, 120 heures de culture, près de 470 heures de musique (dont 40 heures de prestations scéniques en direct), plus de 30 heures consacrées à la vie quotidienne et 30 heures dédiées à la connaissance scientifique pour la saison 2021-2022⁹.

Radio France a par ailleurs fait preuve d'une grande réactivité et agilité pour adapter sa programmation lors de la crise du Covid 19 (mobilisation forte via le numérique au travers des podcasts, informations sur la pandémie, émissions spéciales, soutien à la création, contribution à la continuité scolaire) et accompagner les Français, affirmant ainsi le rôle et la spécificité du service public.

A chaque rentrée, les antennes du groupe ont proposé des émissions nouvelles ou repensées. Elles ont mis à l'antenne de nouvelles incarnations, souvent promues au sein de Radio France, aux côtés de voix connues. Le nombre de délocalisations d'émissions a augmenté. Les grilles d'été de France Inter, France Culture et *franceinfo*: notamment ont été partiellement adaptées, cette période étant considérée comme « *adéquate pour capter, toucher et potentiellement séduire de nouveaux auditeurs*¹⁰ ». Parallèlement, le groupe a poursuivi le développement de podcasts existants et la création de contenus audionumériques inédits (cf. partie sur le numérique).

Le groupe public a cultivé un lien fort avec ses auditeurs au travers de rendez-vous d'actualité ou de divertissements interactifs sur l'ensemble des antennes¹¹ ou produits en public (*Le*

⁷ « Ma télé de demain, Ma radio de demain » en 2018, « Nos médias publics » en 2020

⁸ Etude ipsos – Matélémaradiodemain – Résultats de la grande consultation nationale sur les attentes des français – Octobre 2018

⁹ Données issues du dossier de presse de rentrée de Radio France 2021-2022

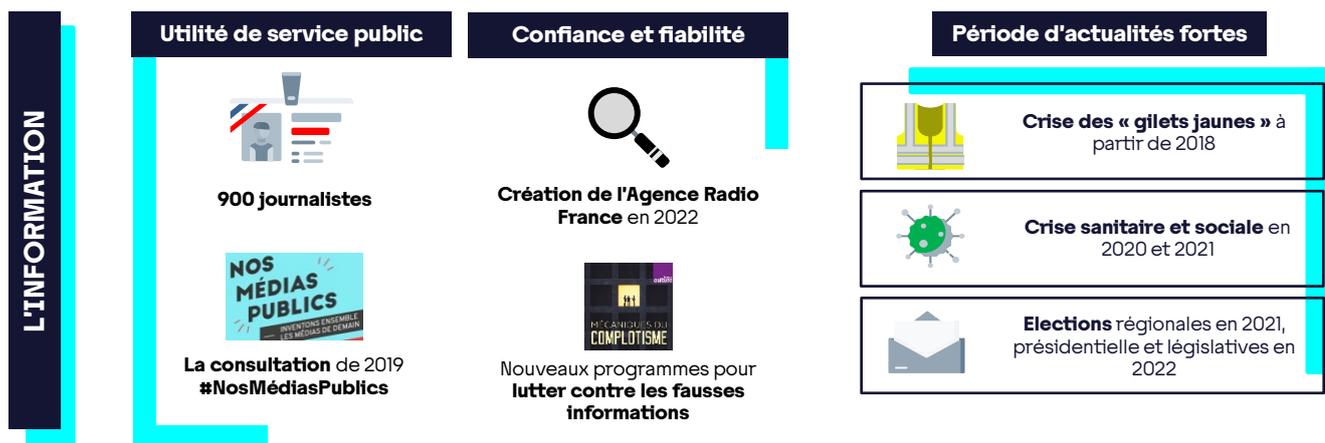
¹⁰ Propos de Marc Voinchet Directeur de France Musique, Média +, 3 juin 2022

¹¹ Par exemple pour la saison 2021-2022 : Sur France Inter avec *Le 7-9* de Nicolas Demorand et Léa Salamé, *Grand bien vous fasse*, *Le téléphone sonne...*, Sur France Bleu avec *Circuits Bleu*, *C'est déjà*

téléphone sonne, *Jeu des 1000 euros* par exemple, enregistré en public et en régions). Par ailleurs, il a veillé à soutenir la scène musicale française dans toute sa diversité en affirmant notamment son soutien aux labels indépendants et à la création.

Porte d'entrée pour nombre d'auditeurs et notamment les jeunes, les émissions d'humour et de divertissement participent du succès des antennes, notamment de France Inter, tout en suscitant parfois des réactions d'opposition. Sur France Inter, 24 humoristes sont ainsi présents dont la moitié est renouvelée de manière récurrente¹².

B. L'information



Radio France a délivré une information qui se distingue par sa qualité et son indépendance. Si le groupe a globalement respecté ses obligations en matière de pluralisme sur l'ensemble de ses antennes, l'Arcom relève toutefois que la station France Culture a fait l'objet de plusieurs interventions ou de lettres de mise en garde à la suite des déséquilibres dans les temps d'intervention des personnalités politiques sur son antenne, principalement en dehors des périodes électorales¹³.

Un prescripteur d'informations

L'information est l'un des axes majeurs de Radio France. Chaque jour, plus de 100 heures d'informations (locales, nationales et internationales) sont diffusées sur les antennes. Radio France est l'un des premiers producteurs d'information avec plus de 900 journalistes (dont 400 en régions)¹⁴, présents dans des rédactions ou dans les directions transversales de la maison de la radio, qui fournissent l'ensemble des antennes en contenus, dépêches et enquêtes.

L'Autorité relève que le groupe a été un acteur et un interlocuteur essentiels lors des grands moments qui ont ponctué l'actualité : crise des « gilets jaunes », coupe du monde de football en Russie en 2018, élections municipales et européennes, élection présidentielle américaine en 2019, crise sanitaire et sociale en 2020 et 2021, élections régionales en 2021, élections présidentielle et législatives en 2022.

L'organisation des structures en charge de l'information a évolué à partir de 2018 avec la création de trois rédactions transverses – la rédaction internationale, la rédaction des sports et la cellule investigation – qui irriguent et alimentent l'ensemble des stations en sujets et enquêtes. Radio France fait en outre partie du Consortium international des journalistes d'investigation qui réunit des journalistes du monde entier pour mener des enquêtes.

demain, Accès direct..., Sur France Culture avec *La dictée géante...*, Sur France Musique avec *France Musique est à vous...*, Sur Mouv' avec *Debattle, Mouv' Nation*

¹² Déclaration de Sibyle Veil lors de son audition du 20 octobre 2021 sur l'exécution du COM 2020 par la Commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale

¹³ Huit interventions entre 2018 et 2022 : cinq en dehors des périodes électorales, trois pendant les périodes électorales

¹⁴ Données issues du dossier de presse de rentrée de Radio France 2021-2022

Les résultats de la consultation #NosMédiasPublics¹⁵ de 2019 montrait que la première attente des auditeurs à l'égard des médias de service public consiste en une information, fiable, précise, rigoureuse, utile.

En réponse à cette demande forte et légitime, le groupe a mis en place des dispositifs afin d'assurer l'indépendance, la confiance et le pluralisme de l'information :

- adoption en 2020 d'un « *code des principes et des valeurs de l'information à Radio France* » qui rappelle les principes essentiels d'indépendance, de liberté et de fiabilité d'une information vérifiée. Il précise les droits et les devoirs qui en découlent pour les journalistes de Radio France et vient en complément de la charte d'éthique des journalistes signée en 2015 ;
- adoption d'une charte déontologique pour *franceinfo*, document de référence réalisée conjointement par les équipes de Radio France et France Télévisions ;
- travail en lien avec le Comité relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes ;
- évolution en 2018 du rôle du service de la médiation, pour permettre d'apporter des réponses et d'expliquer certains choix éditoriaux des antennes aux publics.

Plus globalement et en réponse à l'accélération de la transformation du paysage de l'information en France (réseaux sociaux, guerre informationnelle), une nouvelle fonction de directeur de l'information a été créée en 2020. Selon Radio France, cette direction a pour mission de lutter contre les fausses informations, de garantir et réhabiliter la légitimité de la parole experte et d'innover sur les réseaux sociaux en favorisant de nouveaux formats pour toucher les citoyens et tout particulièrement les plus jeunes qui se détournent des médias traditionnels. La radio publique souhaite ainsi utiliser davantage les technologies, notamment l'intelligence artificielle, pour mieux appréhender la masse d'informations liée au numérique¹⁶.

COM 2015-2019

COM 2020-2022

OBJECTIFS

Objectif 1 : « Toucher le plus large public par une gamme de radios complémentaires »
Objectif 3 : « Valoriser la richesse de la production radiophonique à l'ère du média global »
Objectif 4 : « Garantir une information de référence »
Objectif 8 : « Connaître les publics et accompagner les jeunes publics »
Objectif 12 : « Renforcer les coopérations avec les organismes de l'audiovisuel public »

Objectif 1 : « Proposer une offre de service public identifiée qui s'adresse à tous les publics et accélérer la transformation numérique »
Objectif 2 : « Développer les synergies et partenariats entre entreprises de l'audiovisuel public »
Objectif 3 : « Consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public »
Objectif 7 : « Informer et faire vivre le débat public en proximité avec les Français »
Objectif 9 : « Radio France, pilier de la musique »
Objectif 10 : « Accompagner une nouvelle génération d'auditeurs en offrant aux jeunes des contenus de service public »

INDICATEURS

Indicateur 1 : Perception de l'image de Radio France
Indicateur 2 : Audience cumulée sur un jour moyen
Indicateur 3 : Audience cumulée par tranche d'âge
Indicateur 3 : Diversité de la programmation musicale de Radio France

Indicateur 1.1 : Volume de contacts hebdomadaires
Indicateur 2.1 : Audiences ou évolution des offres en partenariat (*Couverture Franceinfo, Culture Prime, Lumni*)
Indicateur 3.1 : Part des dépenses de programmes dans les dépenses totales
Indicateur 7.1 : Perception de la qualité de l'information, de l'engagement dans la vie locale et la vie des régions et de la représentativité de la diversité de la société
Indicateur 9.1 : Diversité de la programmation musicale de Radio France
Indicateur 9.3 : Perception de la qualité de la programmation musicale de Radio France
Indicateur 10.1 et 10.2 : Évolution de l'offre jeunesse de Radio France

¹⁵ Consultation citoyenne menée auprès des téléspectateurs et auditeurs de l'audiovisuel public (France Télévisions, Radio France, TV5 Monde, l'INA et France Médias Monde)

¹⁶ Déclaration de Sibyle Veil lors de son audition du 20 octobre 2021 sur l'exécution du COM 2020 par la Commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale

Un engagement fort dans la lutte contre les fausses informations

Afin de répondre à la défiance qui s'exprime à l'égard de l'information et des médias en général, Radio France a multiplié ces dernières années les initiatives pour lutter contre les fausses informations : veille sur les réseaux sociaux, développement de formats courts pour lutter contre les fausses informations sur internet, chroniques à destination des jeunes (*Le Check Info sur Mouv'*), podcasts originaux (*Mécaniques du complotisme*, *Mécaniques du journalisme*) et formats dédiés (*Le Vrai du faux*).

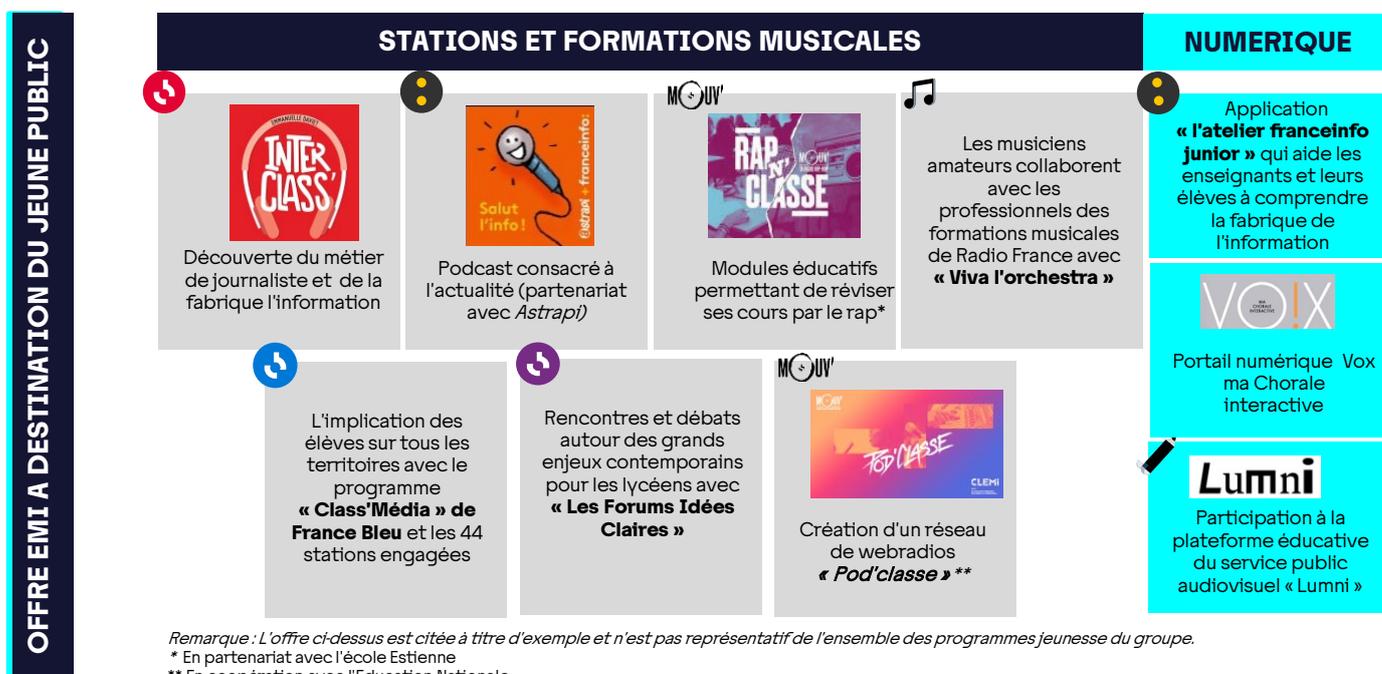
Le dispositif de vérification de l'information de *franceinfo*, créé en 2016, s'est renforcé en 2022 avec la création de l'Agence Radio France. Cette dernière garantit la production et la délivrance d'une information fiable, vérifiée, documentée et indépendante au service de toutes les antennes.

C. Le jeune public

Rendre la radio et la culture accessibles au jeune public est l'un des objectifs prioritaires du groupe dans le cadre de ses missions de service public¹⁷. Pour ce faire, il mène notamment de nombreuses actions d'éducation aux médias, à l'information (EMI) et à la citoyenneté numérique.

Durant ces quatre années, qui ont été marquées en partie par la crise sanitaire, Radio France a veillé à enrichir, diversifier et déployer son offre éducative et culturelle sur ses antennes, ses plateformes numériques ainsi qu'au travers d'actions de terrain (cf. graphique ci-après).

Concernant ces actions de terrain, l'Autorité relève l'engagement partenarial fort du groupe, notamment avec le Clémi (Centre de liaison de l'enseignement et des médias d'information), qui lui a permis de développer des actions d'ampleur : participation à la « Semaine de la presse et des médias dans l'école », réalisation de projets tels que « Class'Média », etc.



¹⁷ Conformément aux dispositions de l'article 3 du cahier des charges de Radio France, le groupe a pour mission de s'adresser « à toutes les composantes du public » et pour objectif dans le COM d' « accompagner une nouvelle génération d'auditeurs en offrant aux jeunes des contenus de service public »

L'Autorité relève que si le groupe a proposé de nombreux programmes et ressources à l'attention du jeune public, il s'est également adressé à d'autres cibles : les parents, les enseignants ainsi que les acteurs du champ social.

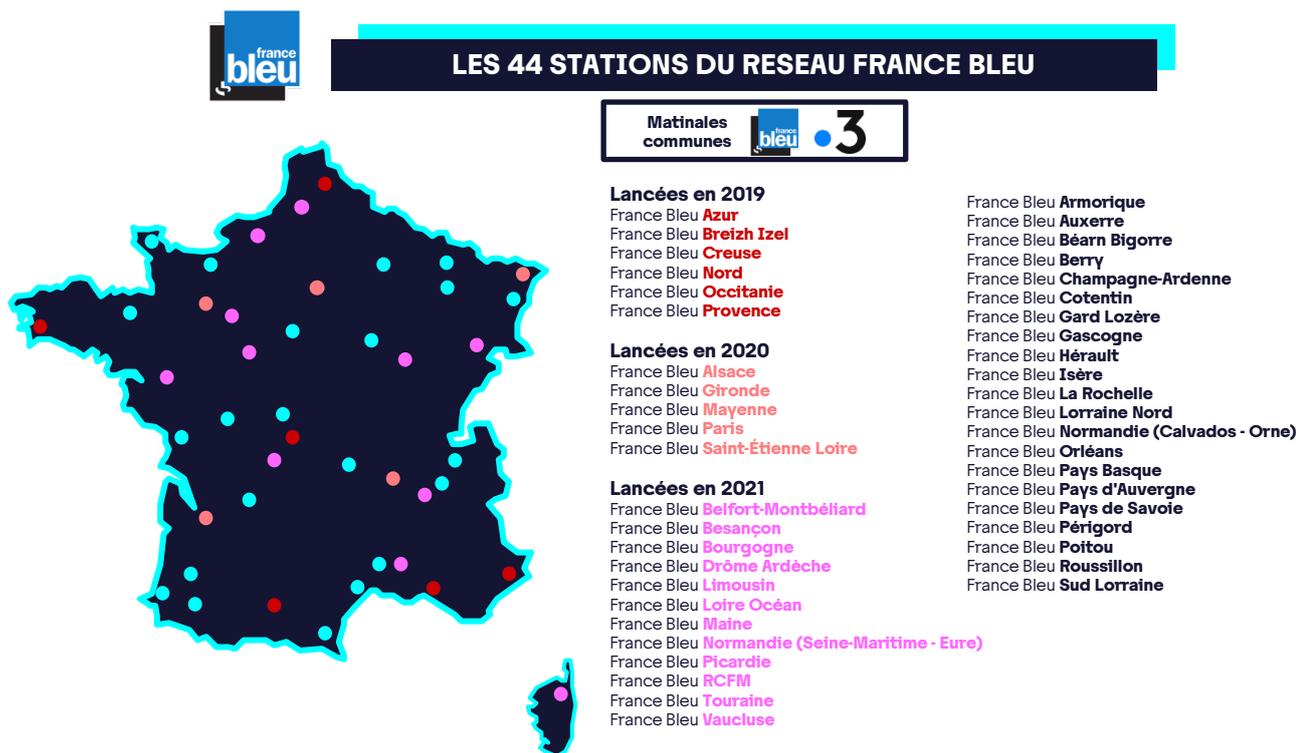
D. La proximité et la diversité

La proximité compte parmi les missions essentielles de service public du groupe. Elle consiste pour Radio France à assurer le lien avec le public par la multiplicité des thématiques abordées et la promotion de la diversité et du réseau des 44 stations locales de France Bleu. L'exigence de proximité figure en outre dans les priorités communes de l'audiovisuel public, qui se doit d'être le reflet de la société française. Le COM 2020-2022 en fait un des objectifs spécifiques de Radio France.

Le réseau France bleu, moteur de la proximité

Le réseau des radios locales France Bleu propose une programmation au plus près des réalités des territoires alliant information, musique et programmes de proximité.

Le réseau France Bleu a continué à s'étendre, pour atteindre 466 émetteurs à la fin de l'année 2021. Au 31 décembre 2021, ce programme couvrait ainsi 57,2 millions d'habitants, soit 88,5% de la population¹⁸.



¹⁸ Données fournies par Radio France dans le cadre des rapports sur l'exécution 2017 et 2021 du cahier des charges.

De même, le volume de production quotidien de programmes locaux s'est accru ces dernières années, passant pour chacune des stations de 10 heures en 2018 à près de 12 heures en 2021¹⁹. Les stations locales participent également à l'expression et à la valorisation des langues régionales. 16 langues régionales²⁰ sont ainsi présentes sur le réseau France Bleu pour une diffusion totale de 5 000 heures par an. Quatre stations locales²¹ offrent plus largement une place spécifique aux langues régionales.

Il est cependant à noter que les audiences des stations de France Bleu sont en baisse constante ces dernières années²².

De nouveaux développements ont vu le jour récemment. En réponse aux souhaits exprimés par l'actionnaire public de renforcer la proximité et les synergies entre les acteurs de l'audiovisuel public, Radio France et France Télévisions ont lancé en 2019 des matinales communes entre France Bleu et France 3 dont la maîtrise éditoriale incombe à Radio France. Au total, 23 matinales communes sont désormais diffusées entre 7h et 9h du lundi au vendredi proposant informations nationales et locales, météo, sport et informations trafic²³. Une offre numérique de proximité commune a également été amorcée en 2022²⁴.

Vecteur de renforcement du lien entre les auditeurs et les antennes, le service de la médiation mis en place en 2002, a été repensé en 2018 avec la nomination d'une nouvelle médiatrice des antennes.



Les stations de Radio France contribuent à la mise en avant des territoires en couvrant de nombreux événements culturels et sportifs en régions. Le groupe développe en outre des rendez-vous réguliers avec le public à travers des émissions délocalisées en direct, ou encore des études, sondages ou consultations récurrents qui permettent de recueillir les préoccupations des auditeurs.

¹⁹ Données transmises par Radio France dans le cadre des rapports d'exécution du cahier des charges pour 2018 et 2021.

²⁰ L'alsacien, le basque, le béarnais, le breton, le catalan, le ch'ti'mi, le corse, le gascon, la langue d'oc, le marseillais, le nissart, le normand, l'occitan, le provençal, le picard et le platt.

²¹ France Bleu Corse Frequenza Mora RCFM, France Bleu Breizh Izel, France Bleu Pays Basque et France Bleu Elsass (radio numérique)

²² La station a graduellement perdu 0,9 point d'audience cumulée entre 2017 et 2021

²³ 23 matinales communes au total (2019 : lancement de 6 matinales communes, 2020 : lancement de 5 matinales communes, 2021 : lancement de 12 matinales communes)

²⁴ Cf. partie sur le numérique

Des programmes reflétant la richesse et la diversité de la société française

Les antennes démontrent une volonté de refléter la société française notamment au travers de la multiplicité des thématiques abordées.

Cette ambition se traduit en particulier par une politique volontariste de lutte contre les discriminations et de promotion d'une diversité respectueuse de toutes les différences, s'appuyant notamment sur le programme « Egalité 360° » (anciennement Comité diversité et égalité) et le dispositif du Label Diversité²⁵.

Lancé en 2019, le Comité diversité et égalité, programme destiné à favoriser la diversité sur les antennes et dans l'ensemble des métiers et activités du groupe public, avait ainsi décidé de veiller au développement des programmes porteurs de diversité sur les chaînes et à la production de podcasts sur des thèmes contribuant à lutter contre les discriminations.

Cette action s'est ainsi renforcée et traduite avec le lancement d'« Egalité 360° » en 2021, programme permettant d'assurer un suivi régulier de l'ensemble des nouvelles actions du groupe.

S'agissant plus spécifiquement de l'aspect éditorial, le groupe a ainsi poursuivi depuis quatre ans des actions :

- en matière d'accessibilité des programmes, en développant une solution permettant d'adapter l'affichage du site institutionnel de Radio France à de nombreux handicaps visuels, moteurs ou cognitifs ;
- en faveur des droits des femmes avec une progression de la part globale des femmes à l'antenne et des femmes expertes sur les antennes²⁶. En mars 2019, Radio France s'est engagée à respecter la parité entre les femmes et les hommes sur ses antennes d'ici 2022. Par ailleurs, en 2021, le nombre de programmes contribuant à la lutte contre les préjugés sexistes et les violences faites aux femmes a continué d'augmenter²⁷ ;
- visant à développer et mettre en avant des programmes consacrés aux thèmes de la diversité et de la lutte contre les discriminations, avec notamment la nomination en 2021 d'un délégué éditorial aux antennes en charge de la diversité et de l'égalité ainsi que la désignation pour chaque antenne d'un référent diversité au sein de son comité de direction ;
- de promotion de la langue française, en la valorisant sur l'ensemble des antennes, notamment lors de la semaine de la langue française dans les médias audiovisuels, mais également tout au long de l'année au travers de nombreux programmes, tels que « *Boomerang* », « *L'Heure bleue* » ou encore « *Un été avec* ».

²⁵ Label Diversité obtenu en 2013, confirmé en 2016 et renouvelé en 2018 pour une durée de 4 ans après un audit effectué par l'AFNOR sur les pratiques de Radio France.

²⁶ La part globale des femmes sur l'ensemble des antennes est passée de 38% à 44% entre 2018 et 2021, de même que celle des femmes expertes de 36% à 43% sur la même période.

²⁷ + 333 sujets par rapport à 2020 (voir le [rapport 2021 sur la représentation des femmes à la télévision et à la radio](#))

E. La musique et la culture

Radio France est chargée de démocratiser la culture en la rendant accessible à l'ensemble des publics. Avec une offre de programmes diversifiée, Radio France s'illustre en tant que médiateur de toutes les cultures.

La diversité de la programmation musicale du groupe et la mise en avant de la production musicale francophone

La musique occupe une place majeure sur les antennes de Radio France²⁸. France Musique, essentiellement consacrée à la musique classique et au jazz, se définit comme « *le média global de référence de la musique classique et de la création* »²⁹. La station propose également des rendez-vous de jazz, de comédies musicales, de musiques traditionnelles et de musique de films. Elle diffuse l'ensemble des concerts des formations musicales de Radio France et relaie l'activité musicale de la saison du groupe, en privilégiant la diffusion en direct.

En plus de France Musique, le groupe public radiophonique édite deux services thématiques (FIP et Mouv') et deux chaînes généralistes (France Inter, France Bleu) sur lesquels la musique de variété occupe une place importante.

Avec la création d'un poste de directeur musical des antennes en 2019, Sibyle Veil indiquait souhaiter « *donner une nouvelle impulsion à la politique musicale* »³⁰ et renforcer sa politique de soutien à la création musicale.

Les obligations particulières de Radio France en matière musicale sont définies dans son cahier des missions et des charges et son COM. Elles visent deux objectifs complémentaires : promouvoir la diversité en exposant une large palette de titres, d'artistes et de genres musicaux et exposer la production francophone et ses nouveaux talents.

Une étude du CSA publiée en 2021 a mis en lumière la grande diversité de titres et d'artistes exposés sur les antennes de Radio France. Leur programmation se caractérise par une faible répétition des titres (à l'exception de celle de Mouv'), et donne une place importante à la francophonie (notamment Mouv' et France Bleu³¹)

Radio France a lancé l'opération « Scène française » dès avril 2020 (pendant le premier confinement) en accroissant la place de la musique sur les antennes de 25% et en privilégiant la scène française de manière à augmenter les droits versés aux artistes. En janvier 2021, le groupe public a organisé l'événement musical « HyperNuit », diffusé simultanément par l'ensemble des antennes et réunissant 100 artistes pendant six heures.



Illustration de Radio France

²⁸ 500 heures de musique diffusées chaque semaine sur toutes les antennes, (source : Audition de Sibyle Veil du 20 octobre 2021 sur l'exécution du COM 2020 par la Commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale).

²⁹ Dossiers de presse de rentrée pour les saisons 2019-2020 et 2020-2021

³⁰ Rapport d'activité de Radio France 2019

³¹ Diffusion de 51,5% de chansons d'expression française pour Mouv' et 63,1% pour France Bleu en moyenne mensuelle. Source : Rapport d'exécution du cahier des charges de Radio France 2020.

Une forte présence de la culture sur les antennes

La programmation de France Culture est entièrement dédiée à la culture. Les programmes culturels trouvent également leur place sur les autres antennes³² avec une offre accessible, divertissante et éducative.

Chaque jour depuis 2020, plus de 19 heures de programmes sont consacrées à la culture³³. Les émissions culturelles ont deux rôles principaux d'après le groupe : « *expliquer l'actualité en convoquant l'Histoire et les archives, en invitant des historiens, des chercheurs et des scientifiques ; mettre à l'honneur la littérature, le cinéma et la musique, en présentant des artistes et des créateurs qui ne sont pas mis en valeur dans les autres médias [...]* »³⁴.



En 2018, l'Autorité relevait la forte présence du documentaire sur les antennes du groupe public, comme la grande diversité des thèmes abordés. Ce constat s'est vérifié au cours des quatre dernières années.

Radio France s'est également mobilisée en faveur de la culture durant toute la période de crise, soutenant ainsi les acteurs du secteur culturel grâce aux commandes d'œuvres et à la création d'un fonds d'aide à l'écriture et la captation de pièces de théâtres. (cf. Partie III. du présent bilan sur la Culture).

³² Par exemple sur France Inter (*Boomerang, Le Masque et la Plume*), Franceinfo (*Ces chansons qui font l'actu, Le monde d'Élodie*), FIP, Mouv'. France musique propose des émissions en faveur de la diversité et du monde musical au travers de captations notamment.

³³ D'après l'indicateur 8.1 « Soutien au secteur culturel » du COM 2020-2022 : nombre d'heures quotidiennes dédiées à l'offre culturelle : 2019 = 18h40, 2020 = 19h30, 2021 = 19h30

³⁴ Propos issus de l'audition de Sibylle Veil sur l'exécution du COM 2020

LE MAINTIEN D'UNE OFFRE D'INFORMATION DE REFERENCE

Avec plus de 700 heures consacrées à l'information chaque semaine sur ses antennes, le groupe public remplit pleinement la mission de service public qui lui est confiée. La rigueur et le sérieux du travail élaboré par les journalistes de Radio France sont reconnus comme en témoignent les succès rencontrés par les émissions d'information du groupe.

- fort de ce constat et dans un contexte de défiance grandissante à l'égard des médias, le groupe Radio France doit conforter et sanctuariser son offre d'information tout en garantissant son indépendance, son objectivité et son pluralisme, sources de sa pleine légitimité.
- cette expertise reconnue se traduit également par l'engagement du groupe pour lutter contre les fausses informations. L'Arcom salue l'investissement de la radio publique qui œuvre chaque jour à délivrer une information vérifiée et travaille à lutter contre la mésinformation. Les initiatives prises par Radio France en la matière pour décrypter, analyser et expliquer la fabrication de l'information doivent être poursuivies.
- L'Arcom estime ainsi que les débats actuels sur le périmètre et le financement de l'audiovisuel public doivent tenir compte de la nécessité pour Radio France, comme pour les autres sociétés nationales de programme, d'assurer le bon accomplissement de cette mission d'information, essentielle à la vie démocratique.

L'ENGAGEMENT POUR LA JEUNESSE

Radio France, radio publique accomplissant des missions d'intérêt général, peut se prévaloir d'éditer un bouquet de chaînes aux programmations riches, variées et complémentaires. Les programmes proposés par Radio France abordent de nombreuses thématiques (information, culture et connaissance, histoire, programmes et informations de proximité, musique et jeunesse).

L'offre à destination de la jeunesse, qui constitue l'une des missions de service public prioritaire, a été enrichie et diversifiée. Toutefois, les audiences peinent à se rajeunir sur l'ensemble des antennes. Mouv', service à destination des jeunes générations peine à rencontrer son public malgré des tentatives régulières de renouvellement de son positionnement.

Radio France, média de service public devant s'adresser à tous, est appelée à entamer une réflexion sur sa stratégie à destination du jeune public, ainsi qu'à court et moyen terme, sur le service Mouv'.

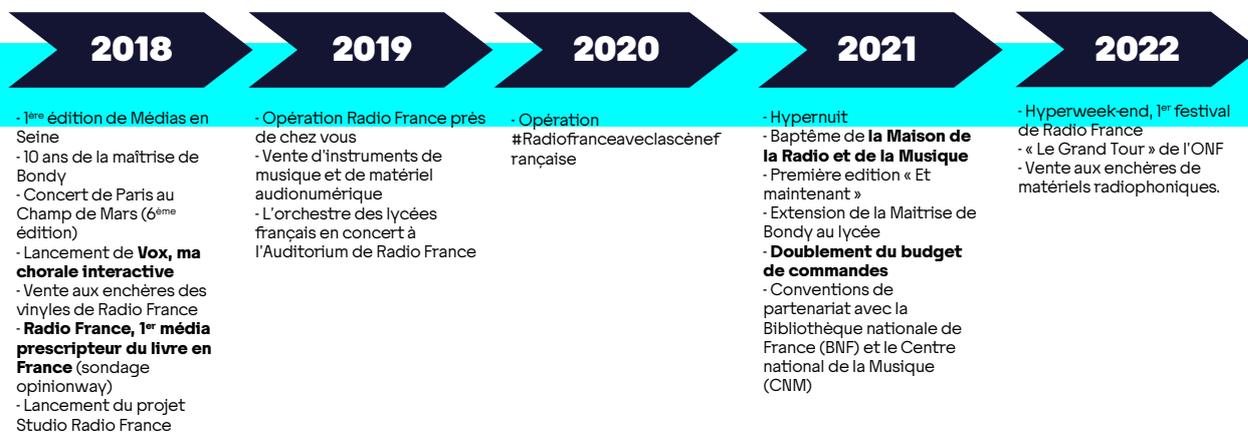
LA PROXIMITE AVEC LES PUBLICS

Le réseau France Bleu, avec 44 stations locales réparties sur l'ensemble des territoires, traduit, par ses implantations physiques et son maillage de fréquences locales, l'ambition de la radio publique d'être au cœur des territoires et au plus près des préoccupations des citoyens. L'enjeu de proximité a été mis en avant dans les résultats des consultations menées par Radio France et constitue l'un des points d'attention des pouvoirs publics.

- France Bleu connaît une érosion de ses audiences depuis plusieurs années. Radio France est appelée à faire évoluer sa stratégie de proximité pour toucher les publics au plus près des territoires. **L'Arcom estime en effet que la richesse de ce réseau indispensable à la mission de proximité du groupe doit être davantage exploitée et nécessite une réflexion stratégique.**
- L'Arcom note que les rapprochements d'ores et déjà à l'œuvre entre la radio et la télévision publique, le lancement des matinales simultanées sur France Bleu et France 3 et le développement, certes tardif, de l'application ICI, ne peuvent être que les prémices d'une réflexion organisationnelle et éditoriale commune à mener qui ne saurait se réduire à la conclusion de pactes ou de chantiers partagés.

II. STRATEGIE CULTURELLE ET CREATION

CONTEXTE DE L'ENVIRONNEMENT

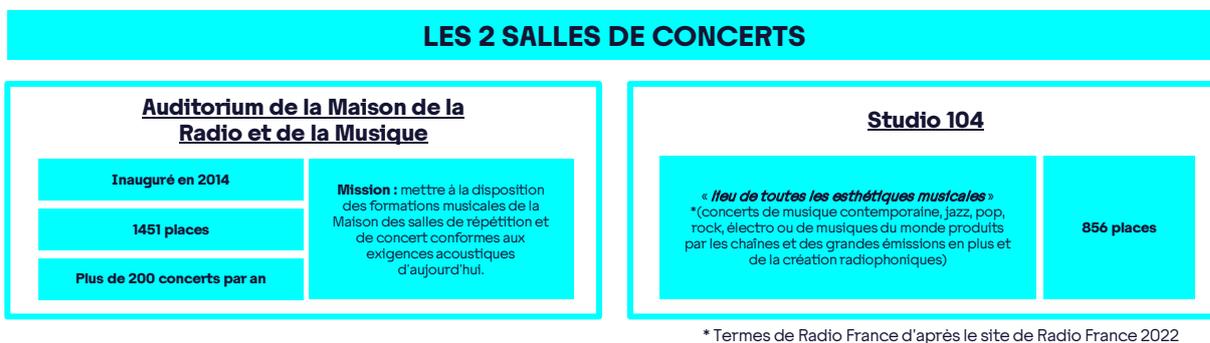
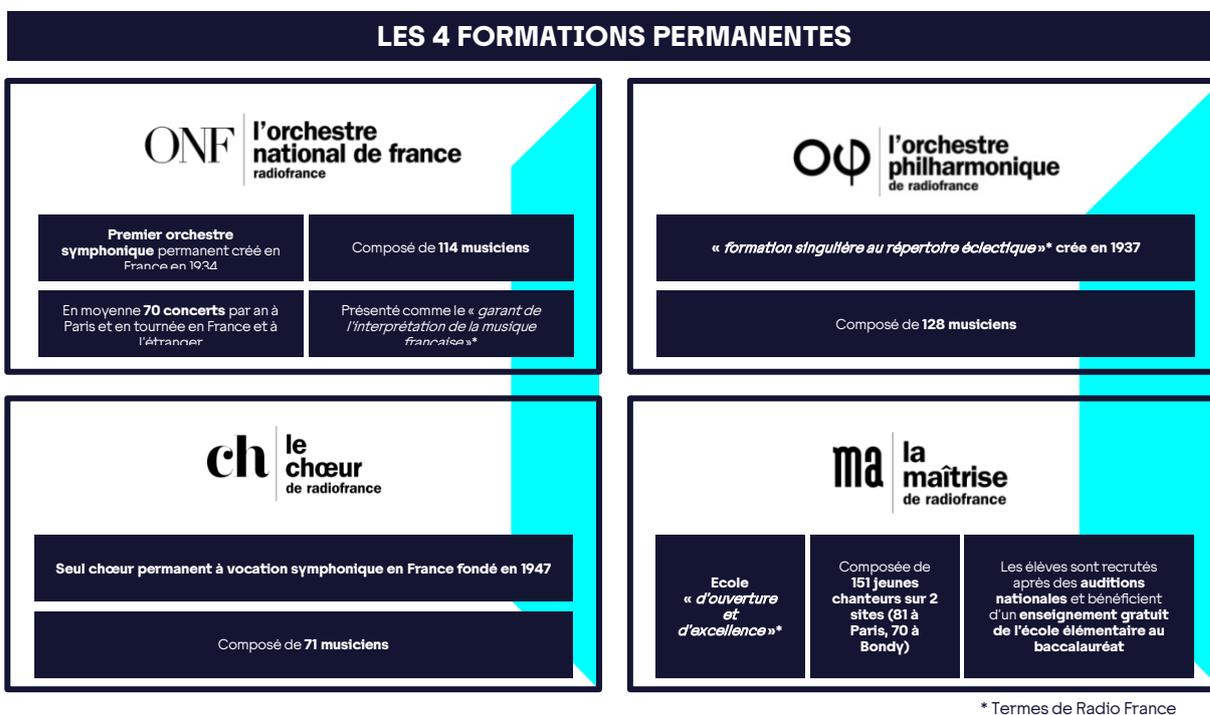


A. La Maison de la radio et de la musique

La Maison de la Radio - devenue Maison de la Radio et de la Musique en juin 2021 - est un lieu qui ambitionne de favoriser les rencontres intergénérationnelles et interculturelles. Radio France indique que cette nouvelle dénomination marque « *la juste reconnaissance de l'identité profonde de Radio France : une maison de sept radios, mais aussi de 4 formations musicales et de salles de concert qui accueillent chaque année le meilleur de la création*³⁵ ».

³⁵ Rapport d'activité de Radio France 2020

4 formations permanentes et 2 salles de concerts

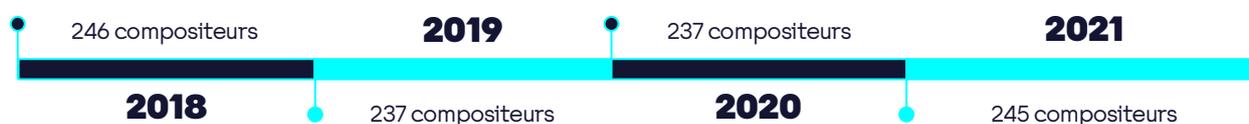


Une offre musicale en lien avec les antennes du groupe

L'offre des différentes formations s'illustre par la variété des répertoires (musique de chambre, récitals d'orgue, récitals de piano, concerts de musique baroque, programmation jeune public et concerts symphoniques). De nouveaux genres musicaux ont été abordés au travers d'événements traditionnellement plus éloignés de l'activité des orchestres tels que le concert « Hip Hop symphonique » ou le « Gainsbourg symphonique ».

L'année 2018 a été marquée par une forte progression du nombre de compositeurs et d'œuvres joués (+65% vs. 2017) pour se stabiliser par la suite, au-dessus de l'objectif fixé par le COM.

NOMBRE DE COMPOSITEURS JOUES



Source : rapports d'exécution du COM de Radio France

Les collaborations entre les formations musicales et les antennes se sont intensifiées avec la volonté de conquérir de nouveaux publics et de promouvoir la diversité des esthétiques musicales. Des podcasts sont coréalisés (*Les Contes de la Maison Ronde*) et des propositions originales sont mises en place avec les antennes pour toucher de nouveaux publics (*Hip-hop Symphonique* avec *Mouv'*, des concerts-fictions avec France culture ou encore *Pop Symphonique* avec France Inter). France Musique retransmet des concerts des formations tout au long de la saison, en direct et en différé, par voie hertzienne ou numérique et leur assure une portée unique sur le territoire. Avec 130 000 auditeurs chaque soir, France Musique revendique être « *la plus grande salle de concert de France* »³⁶.

Des synergies plus affirmées sont mises en œuvre avec d'autres acteurs de l'audiovisuel public, tels que la mise en commun des forces de France Télévisions et Radio France pour valoriser la scène musicale française avec l'organisation du *Festival des Festivals* pendant la crise sanitaire (août 2020), le Concert du 14 juillet depuis 2018, le festival *Hyperweekend* ou encore la captation de concerts avec Arte³⁷.

Le numérique a pour rôle de « *prolonger, d'enrichir ou de compléter* » les activités des formations orchestrales et chorales dont Radio France a la charge³⁸. Le groupe public a ainsi lancé fin 2017 un « espace concerts » au sein de la plateforme *francemusique.fr* qui s'ajoute à la webradio spécifiquement consacrée aux formations musicales de Radio France. En 2018, Radio France a lancé un portail gratuit proposant un contenu pédagogique pour apprendre à chanter intitulé *Vox, ma chorale interactive* à l'appui des formations musicales (Chœur et Maîtrise) avec Arte, la Sacem et en collaboration avec les ministères de la Culture et de l'Éducation nationale.

En 2020, pour faire face à la suspension de l'activité due à la fermeture des salles, le lien avec les publics a été repensé : en mars, les projets digitaux se sont multipliés à l'image de l'enregistrement des musiciens de l'Orchestre National de France du *Boléro* depuis leurs domiciles. Pendant le deuxième confinement, une grande partie des concerts a été maintenue – sans public – pour être diffusée sur les antennes linéaires et les supports numériques³⁹. L'« espace concerts »⁴⁰ de France Musique s'est développé et une trentaine de captations des formations ont été diffusées sur la plateforme en 2021.



**PROJET
STRATEGIQUE**



METTRE LE PATRIMOINE MUSICAL A LA PORTEE DE TOUS

- *Faire de l'expérience musicale du concert et du grand répertoire un bien commun*
- *Toucher les publics qui sont les plus éloignés :*
 - *Développement des tournées en régions*
 - *Déploiement d'une politique pédagogique*
 - *Renforcement du lien entre la salle de concert, l'antenne et son extension sur la plateforme numérique France Musique.fr*

UNE OFFRE DE PRODUCTION MUSICALE UNIQUE POUR LES MEDIAS AUDIOVISUELS PUBLICS

- *Les formations musicales participent à la transformation historique du média radio*
- *Entamer des collaborations plus ambitieuses avec France Télévisions, France Médias Monde ou Arte*

UN LIEU DE PRODUCTION « TRANSMEDIA » OUVERT AUX AUTRES SOCIETES DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

- *Forte de ces lieux et de son savoir-faire de production interne, la Maison de Radio France peuvent devenir le lieu de production transmédia de l'audiovisuel public*

LE STUDIO RADIO FRANCE OUVERT A TOUS

- *La forte de Radio France est son cœur de métier : la production du son*
- *Ce potentiel doit être mis à la disposition du public*

³⁶ Termes de Radio France

³⁷ 10 captations de concerts communes Radio France/Arte en 2018, plus de 30 en 2021

³⁸ Article 3 du cahier des charges de Radio France

³⁹ Rapport d'activité de Radio France 2020

⁴⁰ « Salle de concerts virtuelle de 4000 œuvres audio et vidéo disponibles gratuitement en ligne » : site de Radio France

B. L'action culturelle et les publics

Conformément aux orientations fixées dans ses contrats d'objectifs et de moyens, Radio France mène une politique culturelle dynamique favorisant le soutien et la diversité de la création sur l'ensemble des territoires et à l'international.

COM 2015-2019

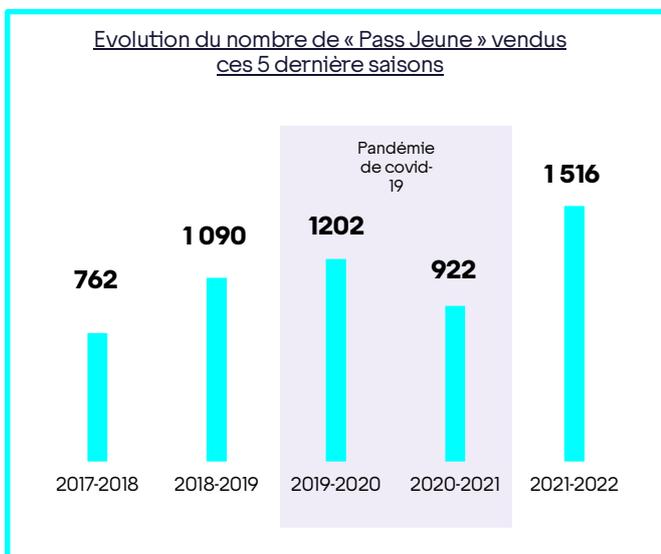
COM 2020-2022



Toucher tous les publics et notamment les plus jeunes

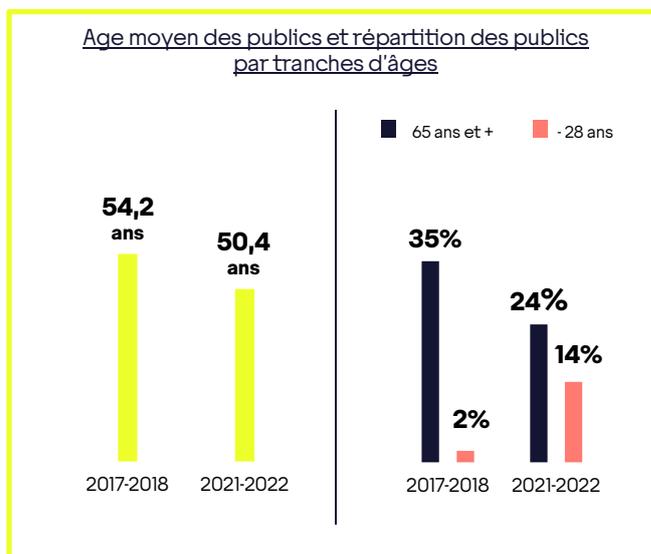
Au cours des quatre années examinées, l'engagement des formations musicales pour toucher un public plus jeune s'est renforcé. Elles proposent des actions en matières d'éducation artistique et culturelle (ateliers, concerts « découverte » ou participatifs⁴¹, interventions musicales en milieu hospitalier).

ENGAGEMENT DES MOINS DE 28 ANS



Arcom avec les données fournies par Radio France dans le cadre dce bilan

UN PUBLIC RAJEUNI



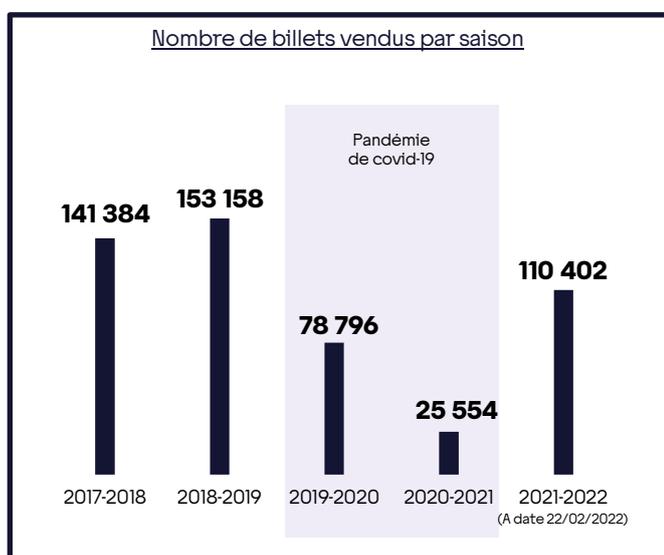
Arcom avec les données fournies par Radio France dans le cadre de ce bilan

⁴¹ Les Enfantines, L'Histoire de Babar, Sherlock Junior

Une convention interacadémique a été signée avec les académies de Paris, Versailles et Créteil, en lien avec le Centre pour l'éducation aux médias avec l'information (CLEMI). Un record des ventes a été établi sur le « Pass Jeune » toutes saisons confondues en 2021-2022 (1516)⁴². Cette évolution est notamment le fruit d'un travail mené dans le champ du développement des publics : promotion de répertoires et de concerts très accessibles et adaptés au public étudiant (Pass Jeune), actions de terrain auprès des relais étudiants, présence accrue sur les réseaux sociaux (groupes Facebook...).

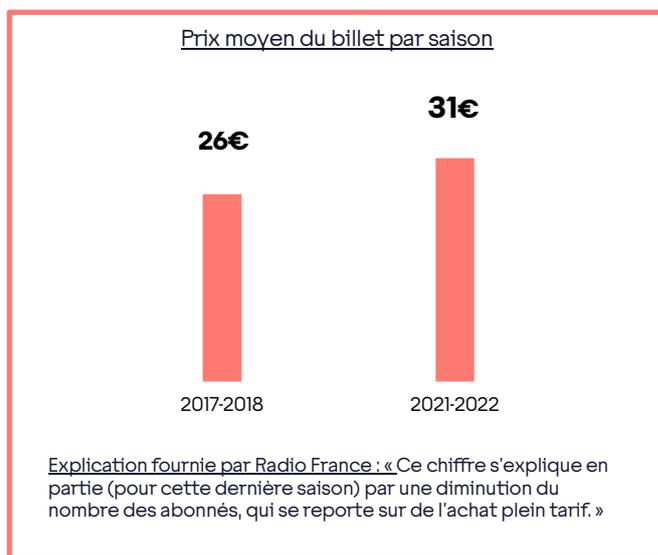
Au-delà du jeune public, le groupe indique favoriser la venue de tous les publics en proposant des places à 10 euros ouvertes au fur et à mesure de la saison, des tarifs dernière minute et des tarifs réduits pour les demandeurs d'emploi, bénéficiaires du RSA⁴³. Il est à noter l'engagement sociétal du groupe avec l'intervention de ses formations musicales en milieu hospitalier ou carcéral.⁴⁴

LA VENTE DE BILLETS RETROUVE UN NIVEAU PRE-COVID



Arcom avec les données fournies par Radio France dans le cadre du présent bilan

HAUSSE DU PRIX MOYEN DU BILLET



Arcom avec les données fournies par Radio France dans le cadre du présent bilan

La fréquentation et le nombre de concerts sont en recul depuis 2017, en raison notamment des travaux de réhabilitation et des mesures de sécurité imposées liées à la Covid. L'impossibilité d'accueillir du public au sein de la Maison de la radio et de la musique au cours d'une partie de la période examinée explique que l'ensemble des objectifs initialement fixés de fréquentation et de production des formations musicales n'ait pu être respecté.

	2018	2019	2020	2021
Fréquentation des concerts des formations musicales produits par Radio France à la Maison de la Radio	163 124	154 528	54 792	67 902
Nombre de concerts donnés par les formations en France	213	202	114	123

Sources : avis CSA sur l'exécution des COM 2018, 2019 et 2020, données fournies par Radio France pour l'exécution du COM 2021

⁴² Contre 848 en 2017-2018 et 1 099 en 2018-2019

⁴³ Site de la maison de la radio et de la musique, juillet 2022

⁴⁴ Rapport d'activité de Radio France 2018

Les partenariats et événements culturels

Les partenariats noués par Radio France et les événements organisés par le groupe participent de la valorisation de la création et assurent la transmission de la culture au grand public.

Le groupe a poursuivi son accompagnement des grands rendez-vous et événements qui ont ponctué la période : *Concert du 14 juillet* en partenariat avec France Télévisions, Commémoration du centenaire de la guerre 14-18 à Versailles avec un *Concert pour la paix à l'Opéra Royal*, *Concert de soutien à Notre Dame*, *Concert de soutien au Liban en 2020*, *Concert « Unis pour l'Ukraine »* en 2022, *Handover des JO 2024*.

Le groupe noue également de nombreux partenariats institutionnels (« *Nuit de la lecture* », « *Nuit européenne des musées* », « *Journées européennes du patrimoine* ») et soutient des rendez-vous littéraires et culturels (« *Salon du Livre de Paris* », « *Rencontres photographiques d'Arles* »), comme la programmation de nombreuses institutions culturelles françaises (*Centre Pompidou Paris*, *Muse du Louvre*, *Grand Palais*), des grandes causes (*Sidaction*, *Téléthon*, *Pasteurdon*) ou des événements sportifs majeurs (*Tour de France*, *Route du Rhum*, *Euro Féminin de Handball*).

Les formations musicales rayonnent en France et à l'étranger par des tournées (lancement du « *Grand Tour*⁴⁵ » avec 12 dates en 2021 pour l'Orchestre National de France à Bourges, Dijon, Arcachon,...), leur participation à des festivals en régions (*Chorégies d'Orange*, *Festival Radio France Occitanie Montpellier*) et en Europe (Allemagne, Autriche et Slovaquie) ou sous forme de partenariat, sur l'exemple de l'accord signé en 2019 entre l'Orchestre philharmonique de Radio France et le China Philharmonic Orchestra de Pékin.

C. Le soutien à la création, la diversification et la conservation du patrimoine

Les commandes d'œuvres et les dispositifs de soutien à la création

L'Arcom relève que le groupe fait du soutien à la création une priorité. Il respecte largement ses engagements⁴⁶ chaque année en multipliant les initiatives, y compris en période de crise sanitaire, et a récemment renforcé son dispositif de soutien aux compositeurs, aux artistes et à la diversité musicale.

Radio France s'impose comme un acteur de la vie culturelle française. Ses antennes produisent, commandent et interprètent des œuvres dans les domaines de la fiction, de la musique et de la création sonore.

Le groupe a poursuivi sa politique de commandes dans les domaines littéraire et musical tout au long de la période examinée par le présent document. L'objectif du COM relatif au soutien à la création du groupe a été largement respecté.

⁴⁵ A partir de la saison 2021-2022, mise en place du « Grand Tour » pour l'Orchestre National de France : 12 dates en 2021, 60 villes moyennes sont visées sur 4 ans

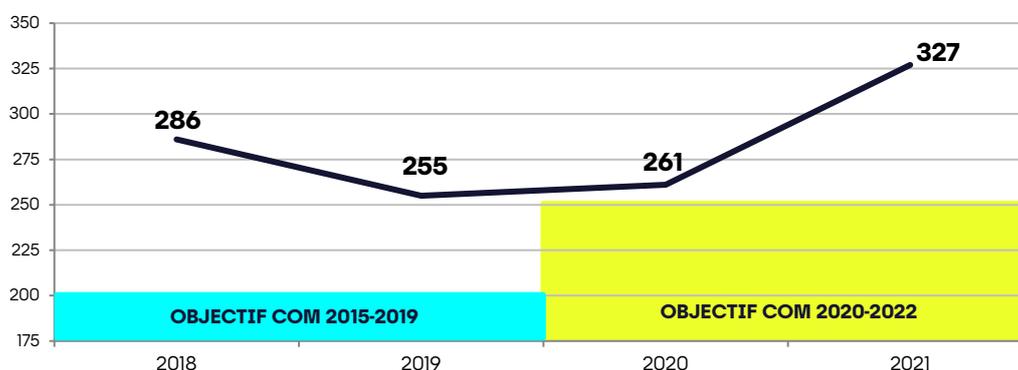
⁴⁶ Article 31 du cahier des charges de Radio France « *La société s'attache à susciter des créations originales spécialement destinées à la radio* »

Objectif 8 du COM 2020-2022 « *Faire rayonner la culture auprès du plus large public* » : « [...] Dans un contexte de crise durable, Radio France a également pour objectif d'être toujours plus présente auprès des acteurs culturels, en faisant vivre la création sur ses antennes et en soutenant les créateurs, en lien avec la filière ». L'indicateur 8.1 prévoit que le nombre de commandes d'œuvres (textes littéraires, œuvres dramatiques et œuvres musicales) doit être supérieur à 250 pour 2020 à 2022.

Les stations commandent ainsi des textes de fictions, des textes originaux, des œuvres et compositions musicales ou encore des adaptations inédites.

S'agissant de la création musicale, le groupe a souhaité en 2021 renforcer « *considérablement les moyens consacrés à la création en doublant le budget attribué aux commandes*⁴⁷ ». La direction de la musique et de la création a doublé son budget de commandes pour le faire passer à 300 000 euros⁴⁸. Le groupe affiche un objectif consistant à permettre une meilleure rémunération des compositrices et compositeurs, notamment pour les œuvres symphoniques et d'entraîner plus facilement des co-commanditaires.

NOMBRE DE COMMANDES ET ACQUISITIONS REALISEES PAR RADIO FRANCE



Source : Rapports d'exécution du COM de Radio France

Au-delà des commandes, le groupe revendique un soutien fort aux acteurs du monde de la culture, tout particulièrement pendant la période de crise sanitaire. Les actions de soutien ont été multipliées.

Radio France a créé un fonds d'aide à l'écriture de série pour créer de nouveaux podcasts « *de manière à soutenir un vivier d'auteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler avec la radio* »⁴⁹. France Culture a capté des pièces de théâtre pour toucher le public de la radio, alors même que les salles étaient fermées. L'opération « Scène française » a été lancée dès avril 2020, pendant le premier confinement, en accroissant la place de la musique française sur les antennes de 25%, de manière à augmenter les droits versés aux artistes. Radio France indique avoir également veillé à faire rayonner les festivals, en évoquant à l'antenne et sur ses environnements numériques les festivités culturelles qui n'avaient pas pu se tenir l'été précédent. En janvier 2021, le groupe a en outre organisé « L'HyperNuit », diffusée simultanément par toutes les radios et réunissant 100 artistes pendant six heures.

En 2018, le groupe a mis en place progressivement un service de mécénat. La première action a été d'inscrire Radio France et ses formations musicales dans la diplomatie culturelle en s'appuyant sur ses tournées internationales. A l'appui de cette démarche, le service du mécénat s'est ainsi attaché à légitimer la démarche philanthropique du groupe en créant un socle de donateurs stratégiques. Par ces différentes actions, la dimension culturelle de Radio France a été reconnue en devenant, à compter de 2021, éligible au mécénat d'entreprises au titre de ses formations musicales.

⁴⁷ CP du 04/02/2021 « *Radio France fait de la création musicale une priorité et renforce son dispositif de soutien aux compositeurs, aux artistes et à la diversité musicale* »

⁴⁸ Donnée issue du rapport d'exécution de Radio France sur le COM 2021

⁴⁹ Déclaration de Sibyle Veil lors de son audition du 20 octobre 2021 sur l'exécution du COM 2020 par la Commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale

Les Editions de Radio France et la conservation du patrimoine du groupe

Les Editions de Radio France éditent et coéditent près de 80 productions sur différents supports tels que des livres, des CD musicaux, des boîtes de jeux, des hors-série, qui prolongent les contenus des antennes.

Elles pérennisent les programmes des antennes du groupe - France Inter, France Culture, franceinfo, France Bleu, Le Mouv' et Fip - sous forme d'adaptations littéraires, et redonnent vie à des entretiens radiophoniques gravés sur CD.

Elles produisent des albums avec les formations musicales de Radio France (Orchestre Philharmonique de Radio France, Orchestre National de France, Chœur et Maîtrise de Radio France) et éditent également des collections de musique traditionnelle (Ocora), classique (Tempéraments) et contemporaine (Signature).

Radio France gère également « la discothèque », une collection incluant tous les supports phonographiques, du cylindre aux fichiers numériques. Sa collection comprend près de 685 000 références (CDs, vinyles, 78 tours, cylindres)⁵⁰.

⁵⁰ Site de Radio France

LA MAISON DE LA RADIO ET DE LA MUSIQUE, UN OUTIL DE CREATION ET UN LIEU DE RECEPTION DES PUBLICS

La nouvelle dénomination de « Maison de la radio et de la musique » est venue consacrer en 2021 son rôle en matière de création et de diffusion de la musique sous toutes ses formes. Avec l'ouverture, en 2014, de l'Auditorium, Radio France a engagé une profonde réflexion sur les propositions et les répertoires de ses quatre formations musicales et mieux coordonné ses actions en matière de diffusion de musiques vivantes. En parallèle, elle a mis en œuvre une politique d'accueil des publics. Les premiers résultats semblent montrer que ces initiatives ont porté leurs fruits, bien que la crise sanitaire ait freiné cet élan.

Dans les années à venir, Radio France est appelée à conforter le positionnement de la Maison de la radio et de la musique en œuvrant à maintenir :

- un lieu culturel ouvert à tous les publics ;
- un positionnement culturel nettement identifié au sein d'une offre déjà riche et concurrentielle ;
- une tarification abordable pour faire rayonner ses initiatives culturelles accessibles au plus grand nombre ;
- la poursuite des horaires de contre-programmation (en journée le week-end par exemple) pour favoriser l'éveil musical du jeune public.

LE SOUTIEN A LA CREATION ET A LA DIVERSITE CULTURELLE

Grâce à ses sept antennes et de ses espaces dédiés aux musiques et aux artistes, Radio France est un acteur central pour la transmission de la connaissance des différents répertoires. Les initiatives de la Maison de la radio et de la musique (*Hip-hop symphonique*, *HyperNuit*) constituent des événements culturels consolidant la notoriété de la Maison ronde et l'ensemble de ses antennes.

Ce soutien aux compositeurs, aux artistes et à la diversité musicale a été maintenu et renforcé durant la crise sanitaire. Cette ambition culturelle accessible de la Maison de la radio et de la musique est légitime, et devrait être poursuivie et étendue dans les prochaines années.

LA CONSTITUTION D'UN PATRIMOINE VIVANT ET POPULAIRE

Fort de son ancrage en régions et de sa vocation de service public de rendre la culture accessible au plus grand nombre, le groupe radiophonique a multiplié les actions et les partenariats pour valoriser et assurer la transmission de la culture dans tous les territoires et à l'international. Les tournées des formations musicales, notamment celle de l'Orchestre national de France dans près de 60 villes moyennes sur 4 ans, en constituent un exemple de même que les nombreuses tarifications spéciales proposées par la Maison de la Radio et de la Musique qui mériteraient d'être particulièrement mises en avant par le groupe.

Radio France contribue également, par l'enregistrement de ses productions, le travail des formations musicales et des initiatives créatrices et culturelles à Paris et en régions à la constitution d'un fonds patrimonial important. Radio France a su se positionner comme éditeur de biens culturels (éditions littéraires, production de phonogrammes) visant à la diffusion de la culture.

LES COLLABORATIONS CULTURELLES AVEC LES PARTENAIRES DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

L'implication culturelle du groupe Radio France est à noter. La captation et la retransmission du *Concert du 14 juillet*, événement organisé conjointement par Radio France et France Télévisions et diffusé dans plus de 50 pays, en est une illustration.

L'auditorium de Radio France devrait à cet égard être investi par l'ensemble des sociétés publiques pour que cet outil, en pointe au niveau acoustique et technologique, devienne, au-delà d'événements ponctuels, un lieu de production commun à l'audiovisuel public.

III. STRATEGIE NUMERIQUE

CONTEXTE



Durant quatre ans, le groupe Radio France a poursuivi l'enrichissement de son offre numérique et intégré les nouveaux usages de l'audio comme en témoignent le lancement de l'offre Radio France sur les assistants vocaux en 2018, les débuts de l'application Radio France en 2019, ou encore de RadioPlayer en 2021. S'agissant du déploiement du DAB+, l'Autorité souligne l'implication forte de Radio France dans la préparation du lancement de l'offre métropolitaine intervenue le 12 octobre 2021. Au cours de la période, la stratégie numérique de Radio France fut triple : une stratégie de distribution « la plateformesation » (A), une stratégie de contenus (B) et des innovations et coopérations (C).

COM 2015-2019

COM 2020-2022





DISTRIBUTION :

- « Il faut que Radio France définisse plus finement sa stratégie de distribution en déterminant pour chaque offre le point d'équilibre entre une présence sur les carrefours d'audience et une offre premium d'exclusivités sur **ses sites propriétaires**. »

CONTENU :

- « Au niveau du groupe Radio France une **nouvelle complémentarité entre les chaînes, tous supports**, est à instaurer. »
- Mouv' : « plus que toute autre chaîne, elle a besoin d'une offre numérique performante et elle doit compléter son offre par la vidéo. »

INNOVATION :

- « La conception et la production des podcasts originaux devra être confiée aux sept chaînes de Radio France »
- « La question politique majeure de l'accès gratuit aux offres du service public sera un marqueur de la vision que je porterai. »

- « La radio personnalisée. La personnalisation de la relation avec l'internaute va reposer sur l'exploitation des données d'usage produites à chaque interaction et agrégées au profil de chaque utilisateur. »
- « Les interfaces vocales intelligentes »

A. La stratégie de distribution : « la platformisation »

D'une stratégie de l'« hyperRadio » entre 2015 et 2018 à une stratégie de plateforme, Radio France a su prendre la mesure du nouvel environnement concurrentiel de l'univers audio. Ce tournant stratégique en 2018 est la réponse à l'émergence de nouveaux acteurs afin de répondre au double enjeu de la souveraineté éditoriale et de découvrabilité des contenus.

La stratégie numérique du COM 2015-2019 repose sur une double ambition de service public : « celle de l'accessibilité de ses contenus à tous les publics et celle de la conquête de nouveaux publics. ». En parallèle du développement des environnements numériques propres, la stratégie de l'« hyperRadio » a nécessité une distribution élargie à l'ensemble des réseaux sociaux (YouTube, Dailymotion, Twitter, Facebook) ainsi qu'aux agrégateurs de contenus audio (Apple Podcast, Deezer, Spotify...). Entre 2015 et 2018 les audiences numériques de Radio France ont connu une forte progression. En effet, l'ensemble des supports⁵¹ a enregistré 157,1 millions de visites⁵² par mois en 2018, soit 90 % de plus qu'en 2016. Ainsi, la stratégie de l'« hyperRadio » a permis la découverte efficace de l'offre et des marques de Radio France.

L'Autorité note que cette première étape stratégique, bien que reposant en grande partie sur la distribution par des plateformes non propriétaires, a accru l'accessibilité des contenus de Radio France à tous les publics et à la conquête de nouveaux publics.



⁵¹ Visites mensuelles tous supports (s'entend comme tous supports propriétaires) y compris *franceinfo*: (sites et applications mobiles, portail Radio France, France Inter, France culture, France Bleu, Mouv et FIP)
Source : COM 2015-2019 de Radio France

⁵² Rapport sur l'exécution du COM de CSA de 2018, indicateur numérique du COM 2015-2019 de Radio France (objectif pour 2018 : 25,4M)

- **2018 : NOUVELLE CONCURRENCE ET REMISE EN QUESTION DU MODELE**

L'année 2018 marque à la fois la prise en compte de l'émergence de nouveaux concurrents et la remise en question du modèle d'hyperdistribution soulevant des enjeux de souveraineté éditoriale et de découvrabilité.

Une concurrence multiple

Face à la consolidation du marché à l'œuvre autour de nouveaux et grands acteurs, Radio France a entamé une réflexion sur sa place au sein de cet écosystème en cours de développement et de structuration. L'environnement est devenu de plus en plus concurrentiel, réunissant à la fois de grands acteurs du numérique (présents sur l'ensemble de la chaîne verticale : édition/application/agrégation de contenus, et dont l'offre globale est accessible dans un univers de clients "logués")⁵³, de nouveaux agrégateurs du son et des médias traditionnels.

Par exemple, la consommation de l'actualité en ligne repose encore largement sur la lecture et non sur le son. Sur ce segment, la concurrence principale reste celle des médias traditionnels qui ont su prendre le virage du numérique (Le Monde, L'Équipe ou RTL). Ainsi, à partir de 2018 et pour répondre à ces nouvelles concurrences, Radio France a largement développé la mise à l'écrit et en image de ses contenus.

L'enjeu de la souveraineté éditoriale

En 2018, 84 %⁵⁴ des podcasts de Radio France étaient regroupés sur des agrégateurs externes. La stratégie d'hyperdistribution présente l'inconvénient de reposer en grande partie sur l'offre d'agrégateurs privés. Le contenu, bien que produit par Radio France, n'est alors plus entièrement sous l'égide du groupe. Des émissions ont pu être redécoupées, des extraits censurés, des publicités insérées ou encore les logos de la marque supprimés. Or, pour l'Arcom, il est primordial que les consommateurs gardent un lien de confiance envers les contenus et les marques du service public. Aussi, la volonté d'éditorialisation du contenu numérique (texte associé, rubriques, vignettes...) est une promesse forte de Radio France qui nécessite une maîtrise complète de la distribution. Lors de son audition sur l'exécution du COM à l'Assemblée nationale en 2019, Sibyle Veil exprimait ce nouvel enjeu : « *en tant que média de service public, nous devons maîtriser la manière dont nos contenus sont écoutés.* ».

A ces enjeux d'identification et de protection du contenu, s'ajoute l'enjeu du référencement, au sein duquel la stratégie d'« *hyperRadio* » a pu faire peser un risque de marginalisation des contenus de Radio France sur les plateformes tierces.

La question de la découverte et de la visibilité de l'offre

Selon Radio France, les agrégateurs sont devenus en quelque sorte juges et parties. Ils contrôlent à la fois la mise en avant des contenus distribués, assurée par leur algorithme, et produisent leurs propres contenus. De plus, l'attractivité de l'offre d'agrégation des plateformes peut être renforcée pour les utilisateurs par sa présence sur les différents terminaux, et son inclusion dans une offre plus globale, de nature audiovisuelle ou non.

Or, les enjeux de « découvrabilité » des contenus sont particuliers pour le service public. Alors que l'audience numérique des autres groupes radio se concentre sur quelques programmes phares repris du linéaire (*Les Grosses têtes* pour RTL, *L'After Foot* pour RMC, *Hondelatte raconte* pour Europe 1), Radio France se caractérise par une audience plus homogène sur de nombreux programmes. Par exemple, dans le top 30⁵⁵ des podcasts les plus écoutés du mois de

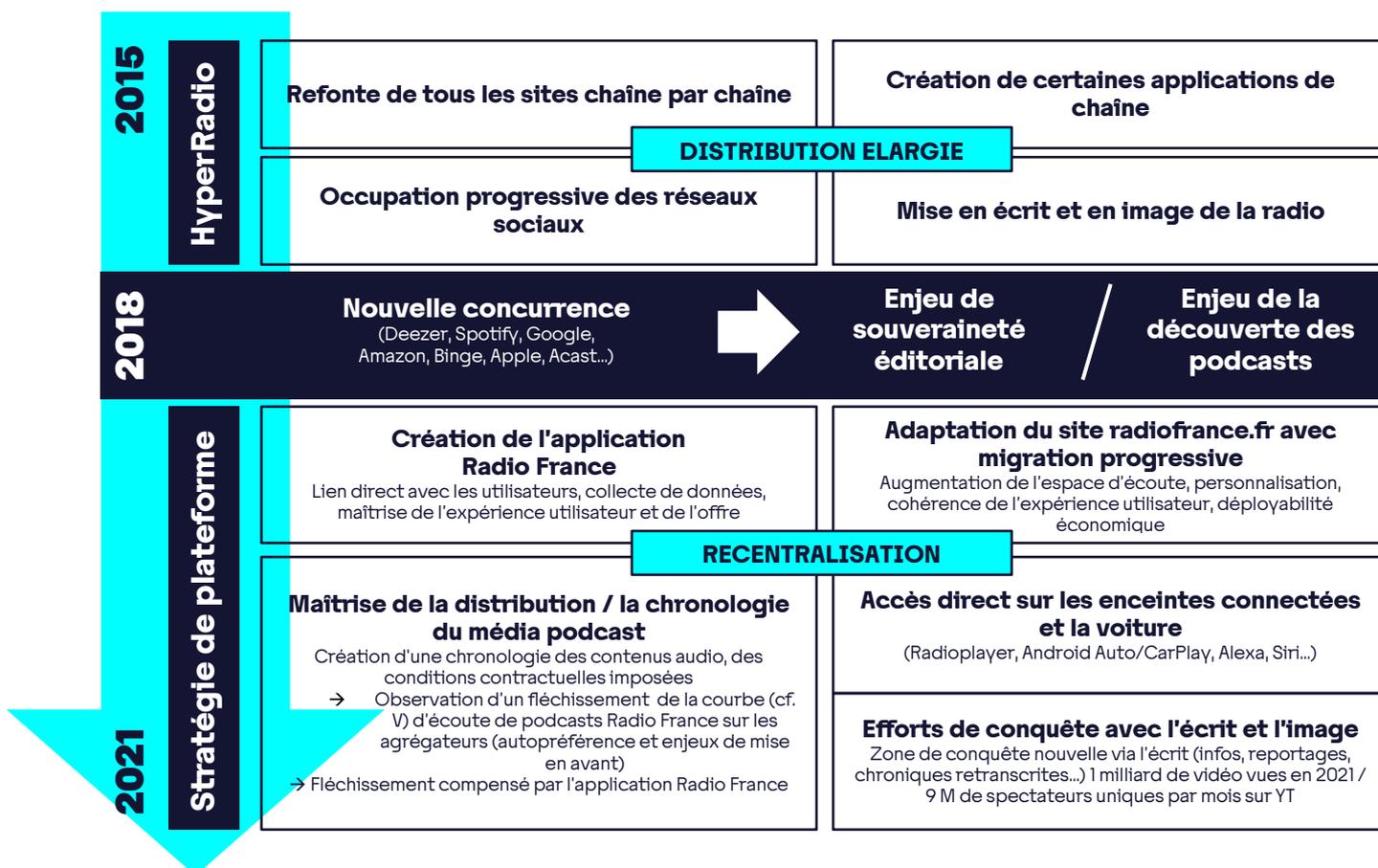
⁵³ Cette particularité permet (i) des pratiques "d'auto-préférence" de l'entreprise (notamment pour la mise en avant des contenus), et (ii) la maîtrise de données qui ne se limitent pas aux données agrégées résultant de l'ensemble de l'activité conglomérale de l'entreprise.

⁵⁴ Déclaration de Sibyle Veil lors de son audition du 11 juin 2019 sur l'exécution du COM 2020 par la Commission des affaires culturelles à l'Assemblée nationale

⁵⁵ Source : Médiamétrie - eStat Podcast - février 2022

février 2022, on observe la présence de 3 émissions sur 30 du groupe RTL, alors que Radio France en compte 18. L'Autorité souligne que l'offre de service public est, du fait de ses missions de service public, particulièrement variée. Elle comprend des émissions très suivies qui bénéficient d'une mise en avant naturelle par les algorithmes, mais également des contenus moins populaires rendus donc moins visibles par les agrégateurs.⁵⁶ Ces contenus, nouveaux ou aux audiences plus faibles, doivent être découverts pour être écoutés.

L'effectivité de l'offre pluraliste des contenus de Radio France peut ainsi être remise en cause par la dépendance du groupe à l'égard des agrégateurs privés. La plateforme Radio France a été créée en 2018 de manière à disposer d'une offre propriétaire et non dépendante.



• **DEPUIS 2018, LA STRATEGIE DE PLATEFORME**

L'Autorité note que le groupe public a clarifié son offre numérique au cours des quatre dernières années en mettant en place une stratégie de plateforme. Ainsi, la plateforme Radio France – site et application – a vocation, selon le groupe, à devenir le principal support d'écoute des antennes avec l'ambition d'être le service *leader* du podcast et de la radio personnalisée.

Une plateforme commune aux antennes

L'usage de l'audio est désormais à un tournant puisque sa consommation en ligne est en passe de dépasser sa consommation linéaire classique. Aujourd'hui, près de la moitié de la consommation audio totale (ensemble des contenus audio : musiques, radios, podcasts etc...) se fait via Internet (48 % de l'audio global)⁵⁷, essentiellement sur le téléphone mobile. Le groupe

⁵⁶ Exemples : *Héroïnes* de franceinfo.; *Interieur Queer*, *Ils ont pensé la laïcité* de France Culture, *OLMA* de France inter

⁵⁷ Source : Médiamétrie Global Audio 2022

s'attache ainsi à s'adapter aux usages de la radio en rendant ses contenus accessibles au plus grand nombre sur divers supports.

L'application Radio France, lancée en 2018, réunit désormais l'ensemble des contenus audio du groupe. Cette dernière permet d'accéder aux directs, à l'écoute à la demande en streaming ainsi qu'aux podcasts de toutes les radios et webradios du groupe et de ses partenaires.

Pour autant, le groupe a dû tenir compte de l'attachement du public aux marques antennes et de la notoriété des émissions. Ainsi, le groupe public dispose toujours d'applications propres à chaque antenne qui coexistent en parallèle. Les sites de chacune de ses stations (France Bleu, France Inter, Franceinfo, France Musique, France Culture, Fip et Mouv') ont fait l'objet d'une refonte progressive, au fur et à mesure des choix et développements, vers la plateforme unique radiofrance.fr.

Une distribution maîtrisée vectrice de lien avec les auditeurs

L'Autorité relève que cette stratégie de distribution permet à Radio France de faire ses propres choix éditoriaux, de préserver la valeur de ses contenus, ses droits et de conserver un lien direct en le groupe et les auditeurs.

Radio France conçoit l'application comme le prolongement de ses antennes, avec la même exigence que pour son offre linéaire. Elle contrôle l'ajout de diverses fonctionnalités mises en place progressivement (« *streaming* » multi-débit afin de s'adapter à toutes les connexions, onglet podcast, « *timeshift* », création d'« entrées » musique et jeunesse). La maîtrise de son environnement permet également une meilleure éditorialisation des programmes par le texte (résumé, liste des invités, sources...).

L'application s'est enrichie d'un compte utilisateur déployé progressivement fin 2019. Cette fonctionnalité permet la synchronisation des émissions sur différents terminaux d'écoute (mobiles, ordinateurs et enceintes connectées) et la création de playlists personnelles.

La stratégie de plateforme permet à Radio France une maîtrise des données et répond également aux standards technologiques de marché permettant un rééquilibrage des relations avec les plateformes. L'enjeu des données, objet de discussions dès 2015 entre l'Autorité et le groupe, pose la question de la possibilité pour des médias publics de collecter et utiliser des données d'usages et des données personnelles. Cependant, à la différence notable des groupes privés, Radio France ne monétise pas les données, se concentrant ainsi sur les données d'usage afin d'améliorer l'application sur le plan éditorial et technique⁵⁸.

Une logique de plateforme également utilisée dans les collaborations avec l'audiovisuel public

Les contenus proposés par Radio France sont en outre mis à disposition au travers de ses coopérations avec les autres sociétés de l'audiovisuel public.

Dès 2016, le groupe a contribué à la constitution de *franceinfo* : premier média global d'information en continu du service public réunissant France Télévisions, France Médias Monde et l'Institut National de l'audiovisuel qui a fêté ses 5 ans en 2021.

Si le renforcement de la proximité avait été défini comme un axe prioritaire du COM 2020-2022, le CSA s'est inquiété des retards dans la mise en place de la plateforme numérique commune et avait attiré l'attention des pouvoirs publics à ce sujet dans son rapport d'exécution du COM 2020. Ce n'est en effet qu'en avril 2022 qu'a été lancée la plateforme digitale locale commune à ces deux réseaux de proximité dénommée « ICI ». Cette application se limite, dans cette première phase, à agréger les informations locales des deux réseaux. Elle devrait, dans une seconde étape, être déclinée en sein d'un portail.

⁵⁸ Par exemple, les tendances d'écoute (durée, rubriques...) et les thèmes privilégiés

• **CONCILIER DISTRIBUTION ETENDUE ET SOUVERAINETE : ACCORDS ET CHRONOLOGIE DES MEDIAS AUDIO**

Pour Radio France, la création de l'application Radio France et la recentralisation des contenus n'ont pas vocation à faire disparaître les programmes des autres plateformes. Cette stratégie double, émanant de la transition entre une stratégie d'hyperdistribution et de plateforme, a été institutionnalisée dans les COM 2020-2022 par la mesure des performances numériques tant sur les supports internes que sur les supports externes. Ainsi, la plateforme propre est mise au service d'une nouvelle stratégie de distribution visant à maîtriser la reprise de contenus par les agrégateurs et permet à Radio France d'être moins dépendante des agrégateurs et géants du net.

La signature d'accords de distribution

L'Autorité insiste sur le fait que les contenus de Radio France doivent rester accessibles et découvrables, leur présence sur d'autres plateformes d'écoutes de podcasts en complément de son application et sites propriétaires semble indispensable. Dans ce sens, Radio France a entrepris une collaboration étroite avec les agrégateurs historiques de podcasts (Apple, Google) et signé des accords avec Spotify (2020), Deezer (2020), Podcast Addict (2021) et Sybel (2021).

Depuis 2020, dans les accords signés entre Radio France et les plateformes, le groupe public prévoit systématiquement : une clause de respect des accords de la profession sur les droits d'auteur et les droits voisins⁵⁹ ; la préservation de l'intégrité éditoriale des contenus et des marques de Radio France ; le partage des données d'usage.

Le mardi 26 octobre 2021, la loi relative à la régulation et à la protection de l'accès aux œuvres culturelles à l'ère du numérique a été publiée au Journal officiel. Cette loi crée une meilleure protection des droits d'auteurs, et permet d'accentuer la lutte contre le piratage et d'assurer la garantie d'un accès public aux œuvres audiovisuelles françaises. Sur ce sujet, le groupe public s'est saisi des enjeux et a su interpeller l'ensemble des acteurs sur les particularités des œuvres audio.

Le développement d'une chronologie des médias audio

Emanant de la volonté de Radio France de constituer un catalogue audio complet (et à la carte permis par le délinéaire) et de devenir un « média de flux et de stock⁶⁰ », la chronologie des contenus audio imposée par Radio France en qualité de producteur, éditeur et diffuseur s'applique à deux niveaux :

- sur l'application propriétaire de Radio France, tous les contenus sont disponibles (« depuis 12 ans »⁶¹) ;
- sur les agrégateurs de contenus, Radio France impose une durée maximale de disponibilité de 3 mois pour les journaux radio et programmes de lutte contre la désinformation, 7 jours pour les émissions quotidiennes, 1 mois pour les émissions hebdomadaires.

Le groupe public a ainsi su structurer le marché en nouant des relations contractuelles avec les parties prenantes. L'Autorité souhaite souligner le rôle primordial de Radio France dans les avancées récentes au sujet du respect des accords de la profession sur les droits d'auteur et les droits voisins.

Le soutien aux artistes permet de favoriser également la création de demain. En parallèle de sa stratégie de plateforme, Radio France a créé une chronologie des médias audio, innovation aux effets positifs pour l'ensemble du marché français.

⁵⁹ Accord avec la SACD pour la création (2020), accords avec la SPPF pour une meilleure exposition de toutes les productions musicales à l'antenne et sur le numérique (2020), Radio France rejoint l'OGC en charge de défendre une juste reconnaissance et rémunération de l'information de qualité (2021)

⁶⁰ Formule de Radio France

⁶¹ Données transmises par Radio France dans le cadre de la préparation du présent bilan

STRATEGIE DE DISTRIBUTION

Depuis 2018, Radio France a fait le choix de recentrer ses contenus sur des applications et une plateforme propriétaires. L'Autorité remarque que si la marque Radio France connaît un engouement certain de la part des usagers et auditeurs, la radio publique maintient jusqu'à aujourd'hui de multiples entrées et accès à ses programmes dans leurs environnements numériques respectifs.

L'Autorité souligne que ces prochaines années demanderont à Radio France d'opérer un choix stratégique majeur visant à hiérarchiser sa politique d'entrées applicatives : maintenir des entrées par marques plurielles (émissions, stations du groupe) ou substituer à celle-ci une entrée par marque unique (RadioFrance.fr). Ce choix important devra tenir compte des nouvelles habitudes d'écoute des auditeurs, la radio publique ayant pour mission essentielle de s'adresser à un public large et donc de faciliter l'accès de ses programmes au plus grand nombre.

TRANSFORMATION DES METIERS

La révolution des usages impose également de repenser les métiers du son et de la radio. La radio publique a su s'adapter à l'émergence du numérique dans ses processus de création et de diffusion. Au regard des enjeux à venir, Radio France est amenée à poursuivre l'intégration opérationnelle des synergies et échanges entre la production linéaire et la production numérique. Pour l'Autorité, ce vaste chantier doit se co-construire dans un climat de confiance partagée et réciproque entre l'entreprise et l'ensemble de ses salariés.

PODCAST ET CREATION

La Maison de la radio et de la musique, établissement culturel disposant en son sein d'outils de création (auditorium, studios accueillant du public, studios disposant des dernières normes technologiques), pourrait amplifier son rôle d'incubateur de talents, en mettant à la disposition de la jeune génération d'auteurs, de comédiens, d'ingénieurs du son et ou d'artistes musicaux ses environnements de création.

COLLABORATIONS ET PARTENARIATS

A l'aune des choix opérés par les pouvoirs publics visant à déployer sur le numérique les synergies entre les opérateurs public de l'audiovisuel français (conquête des jeunes publics, offres de proximité), les sociétés nationales doivent être à l'initiative de projets structurants pour répondre aux attentes et aux nouveaux usages des citoyens. Compte tenu des chantiers d'ores et déjà entrepris, il conviendrait de dresser un état des lieux des projets actuellement menés vis-à-vis des résultats obtenus. Les missions essentielles du service public audiovisuel doivent être repensées dans un univers numérique globalisé. Il convient de réinterroger les objectifs confiés aux sociétés nationales en matière de numérique et fixer de nouvelles opportunités qui s'appliquent à l'ensemble de l'audiovisuel public français.

Ainsi et concernant spécifiquement la plateforme *ICI* par France 3 et France Bleu, l'Autorité note le retard dans le lancement de cette nouvelle offre commune de proximité éditée par Radio France et France Télévisions. A l'instar de la réussite de la plateforme *franceinfo*, l'Arcom encourage les deux entreprises publiques à collaborer pleinement, agréger leurs compétences et œuvrer ainsi à l'édification d'un projet éditorial commun et d'une structure commune partagée visant à créer une véritable marque de référence sur l'ensemble des territoires et des régions, notamment dans le domaine de l'information de proximité.

En outre, afin de garantir un bon référencement des programmes de service public, les entreprises de l'audiovisuel public doivent unir leurs forces et leurs moyens pour garantir l'accès de leurs offres au plus grand nombre et s'allier pour proposer un accès aisé, identifiable et ergonomique à l'ensemble des concitoyens tout en répondant au standard du marché (habitudes d'écoute et normes technologiques).

B. La stratégie de contenus

L'Autorité note que Radio France démontre la volonté de faire rayonner la diversité de ses contenus au travers d'une stratégie multi-supports et notamment l'application Radio France.

Guidé par l'objectif de proposer une offre qui s'adresse à un public toujours plus large, le groupe s'inscrit dans une démarche d'enrichissement et de diversification des contenus, d'observation et d'intégration des nouveaux usages.

Une offre de contenus riche et diversifiée sur l'application

- **1,9 million de contenus audio** : podcasts radio et natifs, accès aux 7 antennes de Radio France et la musique
- Accès à l'ensemble des contenus linéaires du groupe
- Une profondeur de catalogue inédite : **tous les épisodes depuis 12 ans** (selon RF)
- **200 000 nouveaux podcasts par an** (Selon RF)
- Des podcasts exclusifs : **40 collections** de podcasts natifs
- Accès aux web radios du groupe et aux concerts de la maison de la radio et de la musique

UNE STRATEGIE DE PODCAST EN 5 VOLETS

Toucher de nouveaux publics

Répondre aux nouveaux usages d'écoutes du public

Explorer de nouvelles thématiques

Expérimenter de nouvelles formes de narration, de réalisation

Explorer de nouveaux modes de production

• L'APPLICATION RADIO FRANCE

Vitrine de la stratégie numérique du groupe, l'application a connu un développement progressif et s'est fortement enrichie entre 2018 et 2021, tant au niveau des fonctionnalités que du catalogue. L'Arcom note également que l'application permet au groupe d'offrir une entrée unique à tout Radio France et constitue une alternative de service public accessible à tous.

Un catalogue combinant réécoute et contenus originaux ⁶²

L'Autorité se félicite du fait que le groupe ait maintenu son rôle de prescripteur de contenu sur le numérique, à l'image de son action sur le linéaire, remplissant ainsi sa mission de service public.

L'application constitue le point d'entrée unique vers l'ensemble des contenus du groupe :

- écoute en direct modernisée en haute qualité de toutes les radios nationales et locales avec une profondeur de catalogue de 12 ans ;
- Selon Radio France, un accès au 1,9 million⁶³ de contenus audio, originaux ou issus des sept antennes de Radio France, permet à la fois d'assurer la continuité numérique des antennes et de proposer l'exploration de thématiques et de nouvelles écritures s'adressant différemment au public des grilles linéaires. L'application proposait en 2021 près de 80 collections de podcasts ;

⁶² Données transmises par Radio France dans le cadre de la préparation du présent bilan

⁶³ Données transmises par Radio France dans le cadre de la préparation du présent bilan

- depuis 2021, création d'un portail musical avec 24 radios 100 % musique. L'application donne accès aux neuf radios thématiques issue de France Musique⁶⁴ et de Fip⁶⁵ et propose les concerts de la maison de la radio;
- fruit d'une collaboration avec RFI, Arte, France Télévisions et l'INA, 80 000 programmes audio des médias de service public sont également disponibles à l'écoute.

Pour le groupe Radio France, l'application ambitionne ainsi de devenir ainsi la plateforme de référence en France des podcasts de service public.

Un développement des fonctionnalités au service des contenus

Expérimentée en 2018 avant de connaître un lancement public en 2019, l'application Radio France s'est construite progressivement sur quatre ans par l'implémentation de fonctionnalités et d'options.

Lors de son lancement en 2018, l'Autorité relève que l'application permettait initialement l'accès au direct des radios et webradios du groupe ainsi que l'écoute à la demande des programmes de Radio France via les podcasts des émissions diffusées à l'antenne.

A partir de 2019, les 7 flux des « radios linéaires » sont en haute qualité, et la fonctionnalité du streaming multi-débit est mise en place pour s'adapter à toutes les connexions.

Selon Radio France, l'application a permis une maîtrise et l'ajout de fonctionnalité sur les programmes de stock. Dès 2019, l'application ouvre un onglet podcasts avec des recommandations éditoriales.

En 2020, l'application s'enrichit du compte utilisateur, de la « bibliothèque à vie », d'une entrée par l'espace éditorial et la grille de chaque chaîne.

En 2021, la technologie du « *timeshift* » permettant de « *podcaster* » un programme en direct est installée, tout comme la possibilité de reprendre un direct en différé. Radio France crée des « entrées » musique et jeunesse.

L'Autorité souligne que l'application, intuitive, réactive et ergonomique, permet un parcours fluide pour l'utilisateur, en adéquation avec les standards du marché et d'atténuer la frontière entre la radio linéaire et les podcasts, entre le flux et le stock.

- **LE NUMERIQUE, UNE OPPORTUNITE POUR LA CREATION ET LA CONQUETE DE NOUVEAUX PUBLICS**

Le numérique a ouvert une nouvelle ère pour la radio, le catalogue Radio France du podcast a vocation à s'inscrire dans la continuité numérique des antennes mais également à s'affranchir du cadre des grilles de radio pour devenir un espace de création et de liberté.

La création de formats nouveaux compatibles entre les supports

Radio France s'appuie sur l'écrit et la vidéo pour faire découvrir ses contenus sur ses plateformes :

- en ligne, les équipes de Radio France proposent chaque mois plus de 20 000 pages⁶⁶ éditées pour faire vivre et revivre les informations, les reportages, les émissions, les

⁶⁴ Opéra, La Baroque, Classique Easy, Classique Plus, La Jazz, Concerts Radio France, Ocora musiques du monde, La Contemporaine, La B.O. musiques de films

⁶⁵ Rock, Jazz, Groove, Pop, Electro, Monde, Reggae et nouveautés

⁶⁶ Données transmises par Radio France dans le cadre de la préparation du présent bilan

chroniques des antennes de Radio France notamment sur les applications en marques propres et le site internet.

- la vidéo permet également de toucher d'autres publics via le média télé avec la diffusion des matinales communes entre France Bleu et France 3 ou encore les réseaux sociaux avec notamment la diffusion de courtes vidéos sous-titrées du média social culturel de l'audiovisuel public Culture Prime.

Radio France note que les programmes ont ainsi de plus en plus vocation à être compatibles entre les supports : les programmes linéaires et les podcasts sont conçus pour être diffusés en linéaire ou sur le numérique indifféremment. Par exemple en 2021, l'ensemble des grands formats documentaires de la grille d'été de France culture ont été mis à disposition sur l'application dès le début de l'été.

Si cette inversion de la chronologie se développe, certains contenus (tout particulièrement ceux diffusés en direct) ont toujours vocation à être conçus spécialement pour un mode de diffusion, comme les flashes d'information à destination des enceintes connectées qui répondent à un format spécifique.

Pour l'Autorité, les nouveaux formats de conquête, la recherche de transversalité et d'interchangeabilité entre les supports entraînent inévitablement une transformation des métiers et une réorganisation du travail dans une structure où tout est produit en interne.

Le développement du podcast natif est également un espace de soutien à la création et à l'émergence de talents. Des initiatives sont mises en place par le groupe pour élaborer de nouveaux formats, échanger avec des professionnels de l'audiovisuel, accompagner le développement de projets, comme le bar à podcasts lancé en 2018 ou le fonds podcasts originaux de fiction française France Culture avec la SACD depuis 2017.

Le podcast : l'exploration des thématiques pour toucher le plus grand nombre

Le groupe public conçoit des podcasts originaux dans le prolongement de ses missions de service public : informer (*Guerre en Ukraine*), lutter contre les fausses informations (*Complorama*), décrypter la politique (*Elysée la bataille*), développer une offre orientée vers la jeunesse (*Oli, Les Odyssées*), promouvoir la diversité culturelle et notamment la musique (*La story de West side story*).

Les podcasts sont également une porte d'entrée pour de nouveaux publics avec des thématiques développées qui répondent aux attentes et aux modes de vie : actualités (*Paroles de soignants, Confinement votre*), histoire de la connaissance sur de grands sujets d'intérêts communs (*La Naissance, La séparation*), thématiques actuelles (*Héroïnes, Intérieur Queer*), fiction (*Les aventures rocamboliques d'Edouard Baer et Jack Souvant*), histoire des idées (*Une histoire d'Internet*) ou encore enquête (*13 Novembre, l'enquête*).

L'Arcom relève que le groupe adopte et embrasse les codes propres au numérique pour créer une nouvelle écriture à part entière avec notamment le *Quart d'heure*, podcast d'information quotidien fruit d'une collaboration éditoriale entre toutes les rédactions de Radio France lancé en septembre 2020.

Les coproductions se sont également multipliées avec les grandes institutions culturelles donnant ainsi une nouvelle vie sonore à de grandes œuvres du patrimoine (Le Louvre, La Comédie Française ou l'Opéra de Paris), les Médias francophones publics ou encore des magazines.

Ces podcasts, reconnus par les professionnels du secteur ont fait l'objet de récompenses ces dernières années⁶⁷.

⁶⁷ Notamment prix relay des magazines 2020 > Prix de la meilleure déclinaison digitale pour *Salut l'info*, Paris podcast Festival 2019 > prix Bayam du podcast jeunesse pour *Les Odyssées*, Prix Italia 2020 >

TRANSVERSALITE DES CONTENUS

Dans un environnement numérique en pleine évolution et en phase de maturation, Radio France doit pleinement s'engager, avec le soutien et l'appui de ses salariés, dans une modernisation et une réforme de ses modes de production tant sur le linéaire que sur le digital.

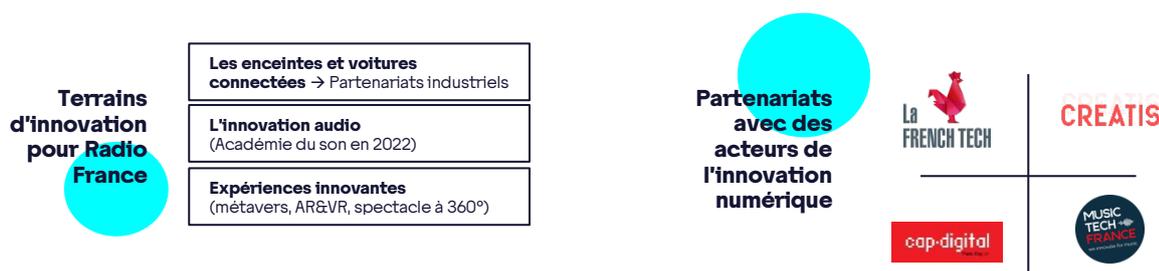
L'Autorité insiste sur la nécessité de concilier deux objectifs : renforcer ses moyens humains de production vers la création de nouveaux formats adaptés à tous les usages et consolider ses productions numériques ; assurer aux antennes linéaires les moyens nécessaires pour maintenir la qualité de leurs contenus et assurer le renouvellement de leurs offres. Pour satisfaire à ces deux exigences, il semble nécessaire que la radio publique s'interroge sur le périmètre de ses dispositifs de production pour accompagner l'accélération de la création de contenus sur les environnements numériques. En sa qualité de producteur et de créateur, la radio publique doit repenser les contours de ses organisations, les modalités du temps de travail dans la délivrance des programmes et des contenus sur tous les supports tout en accompagnant à court et moyen termes la formation de ses salariés.

VALORISATION DES CONTENUS

L'Autorité remarque que les podcasts originaux élaborés par Radio France trouvent une appétence particulière de la part des auditeurs et sont par ailleurs reconnus par les professionnels du secteur de la création (Radio France étant lauréate de nombreux prix). Forte de ces atouts, la radio publique doit être amenée à valoriser au mieux son propre catalogue notamment à l'international. Si les productions rencontrent un succès sur le territoire hexagonal, Radio France doit s'interroger sur l'élaboration et la mise à disposition de contenus destinés à d'autres territoires, en s'appuyant sur l'exportation de ses créations.

C. Les innovations et coopérations

Objectif affiché dans le COM 2020-2022, Radio France doit utiliser sa force de production pour construire l'audio de demain, et « doit investir massivement pour répondre aux nouveaux usages, innover et intégrer continuellement de nouvelles technologies ». Radio France se positionne en acteur de l'innovation en explorant les nouveaux champs de l'audio, ses nouveaux acteurs, ses usages, les technologies émergentes grâce notamment aux partenariats et aux coopérations. Pour relever ce défi technologique, le groupe prévoyait en 2018 un budget de 60 millions d'euros au total sur 4 ans⁶⁸.



• LES TERRAINS D'INNOVATION POUR PREPARER LA RADIO DE DEMAIN

L'Autorité relève que le groupe met en place de nombreuses initiatives pour s'adapter aux usages multiples des publics, ses modes de diffusion et de consommation sur les supports numériques et investir les technologies futures de l'audio.

Radio France et le DAB+

Le déploiement du DAB+, mode numérique de la diffusion hertzienne terrestre des services de radio dans une bande de fréquences distincte de la bande FM, a commencé en France en 2014. Jusqu'en 2017, les autorisations délivrées à Radio France en DAB+ se limite à celle de FIP à Lille et Lyon et de Mouv' à Strasbourg : le DAB+ permet l'extension de couverture des réseaux nationaux de Radio France dont la couverture FM est la moins avancée. À compter de la mise en œuvre de la feuille de route 2018-2020 de déploiement du DAB+ prévoyant notamment le lancement d'un appel métropolitain et d'appels locaux concernant 30 bassins de vie très peuplés, Radio France a décidé de diffuser très largement ses programmes en DAB+ : France Inter, France Culture, France Musique, France Info, FIP et Mouv' bénéficient chacune d'une autorisation métropolitaine et France Bleu est autorisée sur 32 des 37 allotissements étendus

⁶⁸ Déclaration de Sibyle Veil lors de son audition du 11 juin 2019 sur l'exécution du COM 2020 par la Commission des affaires culturelles à l'Assemblée nationale

mis en appel (les 5 allotissements étendus sur lesquels France Bleu n'est pas autorisée [au 1^{er} juin 2022] ont été mis en appel avant 2018). Le 12 octobre 2021, les 25 radios métropolitaines dont les 6 antennes de Radio France ont commencé leurs émissions le long de l'axe Paris-Lyon-Marseille, respectant ainsi l'obligation de couverture au démarrage des émissions, et France Bleu est d'ores et déjà diffusée sur 14 allotissements étendus. Radio France est donc devenue sur la période 2018-2022 un acteur majeur du paysage radiophonique DAB+ et est particulièrement impliquée dans les opérations nécessaires au déploiement des multiplex portant ses services : sa présence en DAB+ est un des facteurs clé de succès du déploiement de cette technologie en France. En outre, Radio France est membre fondateur de l'association Ensemble pour le DAB+, marquant ainsi sa volonté de promouvoir ce nouveau mode de diffusion auprès du public pour le bénéfice de l'ensemble du secteur radiophonique.

Le déploiement du DAB+ est appelé à se poursuivre. En premier lieu, les autorisations métropolitaines prévoient une montée en charge progressive des obligations de couverture jusqu'en 2029. En deuxième lieu, les travaux en vue du démarrage des émissions des 23 allotissements étendus sur lesquels France Bleu est déjà autorisée pourraient se conclure en 2022 ou en 2023. En dernier lieu, l'Arcom prévoit de mettre en appel entre 2022 et 2024 neuf allotissements étendus supplémentaires pour lesquels le Gouvernement a d'ores et déjà exercé le droit de priorité prévu par l'article 26 de la loi du 30 septembre 1986.

Radio France et les dispositifs connectés

Le marché des enceintes intelligentes est en plein essor, 10 millions de Français sont actuellement équipés d'une enceinte connectée⁶⁹. La généralisation des voitures connectées offre également de nouvelles possibilités pour les utilisateurs et pour les prescripteurs de contenus d'autant plus que plus de 40% de l'écoute de la radio s'effectuent lors des trajets en voiture⁷⁰.

Pour l'Arcom, la présence de Radio France sur ces nouveaux supports constitue un enjeu majeur pour répondre à sa mission de service public en s'assurant que les contenus des différentes antennes restent accessibles et d'avancer dans une démarche d'innovation en imaginant de nouveaux besoins.

L'enjeu pour Radio France est de se maintenir à la pointe de la technologie afin de conserver le lien avec les auditeurs tout en étant référencée et aisément accessible sur ces nouveaux dispositifs d'écoute. Ceci nécessite de développer une stratégie de long terme, qui passe notamment par des alliances.

En avril 2021, Radio France s'est ainsi associée aux groupes Lagardère News, les Indés Radio, M6, RTL et Altice Média pour lancer une société commune destinée à la distribution numérique de leurs programmes radios. Conçue comme une alliance technologique pour l'avenir du média radio, Radioplayer a vocation à être distribué sur les mobiles, les PC, les enceintes connectées et les auto-radios des constructeurs. Cette alliance donne plus de poids dans les négociations avec les constructeurs⁷¹ et la centralisation des contenus radio pour l'utilisateur.

Les antennes de Radio France ont été présentes dès le lancement en France des trois principaux assistants vocaux (Google Assistant, Alexa d'Amazon et Siri d'Apple). Selon Radio France, le groupe est également présent sur les évolutions structurelles du marché de l'automobile, l'application Radio France ayant notamment été rendue compatible avec Carplay d'Apple et Android Auto de Google dès septembre 2017. Dans une période de réelle menace de la suppression de la réception hertzienne sur les auto-radios, ce type d'alliances et d'expérimentations doivent se poursuivre afin de maintenir la présence du groupe dans les voitures.

⁶⁹ Home Devices Médiamétrie 1^{er} trimestre 2022

⁷⁰ « Radioplayer : l'appli de toutes les radios françaises et de leurs podcasts », Le Figaro 09/04/2021

⁷¹ Accords avec Amazon Alexa, Android Auto, Apple CarPlay, Android Automotive, Volkswagen, BMW et Renault. Source : Média Plus, 23/05/2022

Les expérimentations et nouveaux terrains d'innovation

Les travaux menés autour des assistants vocaux, des enceintes connectées et intelligentes permettent à Radio France d'investiguer de nouveaux champs de la recherche technologique et de l'innovation numérique. L'Autorité encourage Radio France à miser sur l'innovation éditoriale pour demeurer une référence dans l'innovation audio. Les expérimentations du groupe sont répertoriées au sein du site dédié « Hyperradio ».

Radio France développe une expérience en audio immersif notamment aux travers de projets en son 3D. Cette nouvelle production sonore rassemble les compétences des équipes techniques et de production de contenus de Radio France et donne lieu à la création d'écritures, de modes de narrations nouveaux en reproduisant l'écoute naturelle à 360°.

Cette maîtrise de l'audio immersif est un enjeu majeur pour le groupe pour accompagner de nouvelles démarches de créations et créer de nouvelles expériences permettant d'accompagner l'émergence de nouvelles technologies comme la réalité virtuelle, la réalité augmentée ou encore imposer la place de l'audio dans le métavers.

• INSCRIPTION ET COOPERATIONS DANS L'UNIVERS DE L'ECONOMIE NUMERIQUE

Association à la French Tech

Radio France a souhaité s'inscrire dans l'univers de l'économie numérique et des technologies de demain. Le groupe s'est associé dès 2019 à la French Tech, le label de référence des startups françaises au sein de Station F, le plus grand campus de startups au monde. Cette association a permis à Radio France de lancer sa « SandBox » en octobre 2019. Un dispositif permettant à l'entreprise de structurer ses relations avec les startups, autour de projets et de collaborations qui répondent à des besoins de Radio France : audio, médias, objets connectés et intelligence artificielle. Le tout dans un cadre clair et défini en tous points : objectifs, durée, budget, moyens, etc.

En 2022, Radio France a continué d'élargir son champ d'action, et est devenue partenaire de French Tech Lille, le hub d'innovation entre acteurs publics et startups des Hauts-de-France.

Open API Radio France

L'Open API de Radio France est un portail qui permet à des acteurs innovants de développer de nouveaux services grâce à un accès raisonné aux contenus de Radio France. Le projet est né avec la refonte de l'architecture des données de Radio France qui a rendu techniquement possible d'accéder « programmatiquement » de manière uniforme, aux données de toutes les chaînes du groupe. L'Open API de Radio France permet aujourd'hui d'accéder de façon programmatique à : la grille de programmes (quelle émission, quel titre, quelle heure de diffusion, sur quelle chaîne) de France Inter, France Info, des 44 locales de France Bleu, France Culture, France Musique, Fip, Mouv' et leurs webradios ; l'url des podcasts et des pages émission ; les données associées. Par exemple, la Bibliothèque universitaire de Paris Dauphine utilise l'Open API pour mettre à disposition de ses usagers les podcasts de Radio France lors de leurs recherches bibliographiques, ou encore, le site Théâtre-contemporain associe les critiques de France Culture à l'agenda des sorties théâtre.

Coopération technologique de l'audiovisuel public

Sur un concept original développé par Radio-Canada depuis 2015, Radio France poursuit la mise en œuvre de l'Accélérateur d'idées aux côtés de France Télévisions et de la RTBF. Son objectif : permettre aux équipes gagnantes de remporter l'accompagnement et le prototypage de leur projet. Ce dispositif traduit la volonté de réfléchir à des solutions innovantes pour répondre aux grands enjeux de la société, à la transformation des usages et ainsi construire les médias

publics de demain. L'invention emblématique de l'Accélérateur d'idées étant « Merlin », l'enceinte connectée pour enfant, fruit de la collaboration entre Radio France et les éditions Bayard.

ACCESSIBILITE DES SERVICES SUR LES ENCEINTES CONNECTEES

Le monde radiophonique et l'opérateur public Radio France sont aujourd'hui entrés de plain-pied dans un contexte concurrentiel dense, mêlant des acteurs nombreux et variés (éditeurs radiophoniques, créateurs de podcasts natifs, plateformes de streaming, GAFA's) où il convient de se faire entendre et de légitimer encore davantage ses choix éditoriaux et son positionnement.

L'Observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers en France métropolitaine (Arcom – juin 2022) a montré que 100 % des individus de 13 ans et plus possèdent au moins un support permettant d'écouter la radio. Le nombre de supports se diversifie depuis près de 10 ans. Au regard des trajectoires actuellement à l'œuvre outre-Manche et outre-Atlantique, le taux d'équipements en enceintes connectées et à commandes vocales devrait connaître une évolution dynamique en France.

L'Autorité souligne que Radio France, en tant que « média de tous les publics », doit pouvoir être écouté sur tous les supports. Depuis 2019, la radio publique note ainsi un quadruplement de son écoute via les assistants vocaux depuis. Si les usages et la consommation des programmes de Radio France enregistrent de bonnes performances, l'Arcom estime que le référencement et l'identification claire, transparente et simple (non détourné par des tiers) sera dans les années à venir un enjeu essentiel et crucial dans un écosystème mondialisé constitué d'acteurs puissants tels qu'Amazon (Alexa), Google (Google Assistant) ou Apple (Siri).

L'autre enjeu de ce nouveau mode de consommation réside dans la capacité de la radio à s'adresser à de nouveaux publics, notamment les plus jeunes, moins familiers du média radiophonique. L'Autorité incite la radio publique à développer davantage encore de nouvelles fonctionnalités et contenus attractifs pour être un véritable prescripteur, visant à s'adresser à un cœur de cible qui n'a pas encore pris l'habitude d'écouter la radio.

ECOUTE EN MOBILITE

Si la radio demeure présente dans l'ensemble des foyers français, la voiture conserve et demeure l'un des lieux de prédilection d'écoute de la radio en France. Selon Médiamétrie, 72 % des automobilistes déclarent écouter la radio dans leur véhicule. Les équipements automobiles se sont améliorés et le poste FM est progressivement remplacé par des équipements multi-connectés. L'Arcom juge ainsi positive l'initiative menée, notamment grâce à Radio France, en vue de la création de Radioplayer qui centralise l'accès en une seule et unique entrée les voies d'accès aux radios françaises. Il s'agit d'une des réponses possibles à l'émergence des usages applicatifs tels que le « car mode » (téléphone directement connecté au système audio de la voiture), le « mirroring » (l'écran de la voiture réplique celui du téléphone) ou enfin les écrans d'info-divertissement embarqués dans les véhicules. Que ce soit par le développement de son application propriétaire ou le déploiement de ses offres via Radioplayer, la radio publique doit sécuriser, dans un avenir proche, l'accès à ses programmes sur les interfaces déployées dans les véhicules et garantir ainsi sa notoriété et sa légitimité.

IV. RADIO FRANCE ET SES PUBLICS

CONSTAT D'UN ECOSYSTEME RADIO EN MUTATION



UN ELARGISSEMENT ET UN RENOUVELLEMENT DES PUBLICS A AMPLIFIER

- « D'importants progrès ont été accomplis en termes de diversification et de renouvellement des audiences [...] la structure d'audience demeure déséquilibrée, avec une surreprésentation des Français de plus de 50 ans et des publics « CSP+ » par rapport à leur poids respectifs dans la population française »
- « Le déséquilibre observé tient pour partie à la mesure d'audience elle-même, qui ne rend compte que très imparfaitement, aujourd'hui des écoutes réalisées en numérique »
- « [...] chaque antenne doit être le support précis d'une ambition énoncée avec clarté, à partir de laquelle elle doit étendre son empreinte en tenant compte des usages nouveaux et en intégrant les innovations qui s'affranchissent des contraintes de temps et d'espace »

AUDIENCE, SATISFACTION, INNOVATION : DE NOUVEAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE

- « Je pense indispensable de travailler à la mise en place de nouveaux indicateurs de performance, à même de guider les décisions stratégiques, de renforcer le pilotage fin des programmes et de rendre lisibles et compréhensibles les résultats. »
- « Les développements doivent aller dans trois directions : la mesure de l'écoute de la radio et des contenus produits ; la mesure de l'empreinte ; le suivi de la qualité et de la satisfaction des publics car celui des audiences ne suffit pas. »

A. Les audiences du groupe

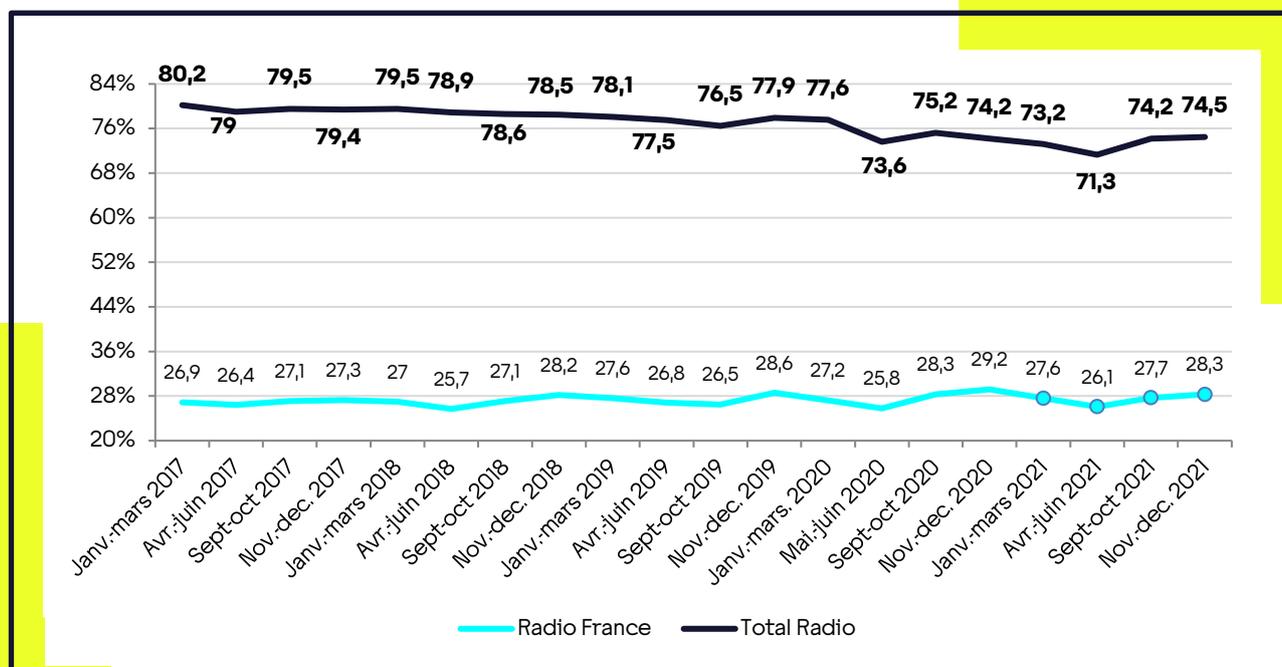
Depuis la saison 2017-2018, le groupe Radio France voit son audience croître tendanciellement et conforte sa place de premier groupe radiophonique, alors que le média radio connaît globalement un recul de son audience cumulée^{72,73} (de 79,4 % en novembre-décembre 2017 à

⁷² AC : Audience Cumulée = Ensemble des personnes ayant écouté au moins une fois dans la tranche horaire ou la journée (5h-24h). Exprimée en milliers ou en pourcentage de la population.

⁷³ Au premier trimestre 2015, l'audience cumulée du média radio s'établissait à 81,2 % de la population française âgée de 13 ans et plus ; en novembre-décembre 2019, ce chiffre est tombé à 77,9 %, soit une perte de 2,7 points en quatre ans.

74,5 % sur la même période en 2021) et une écoute moins intense (-8 minutes de DEA⁷⁴ entre 2017 et 2021, en moyenne).

AUDIENCE CUMULEE DE L'ENSEMBLE DES ANTENNES DE RADIO FRANCE 2017-2021 (EN %)



Source : Médiamétrie, 126 000 Radio. Individus de 13 ans et plus. 5h-24h du lundi au vendredi

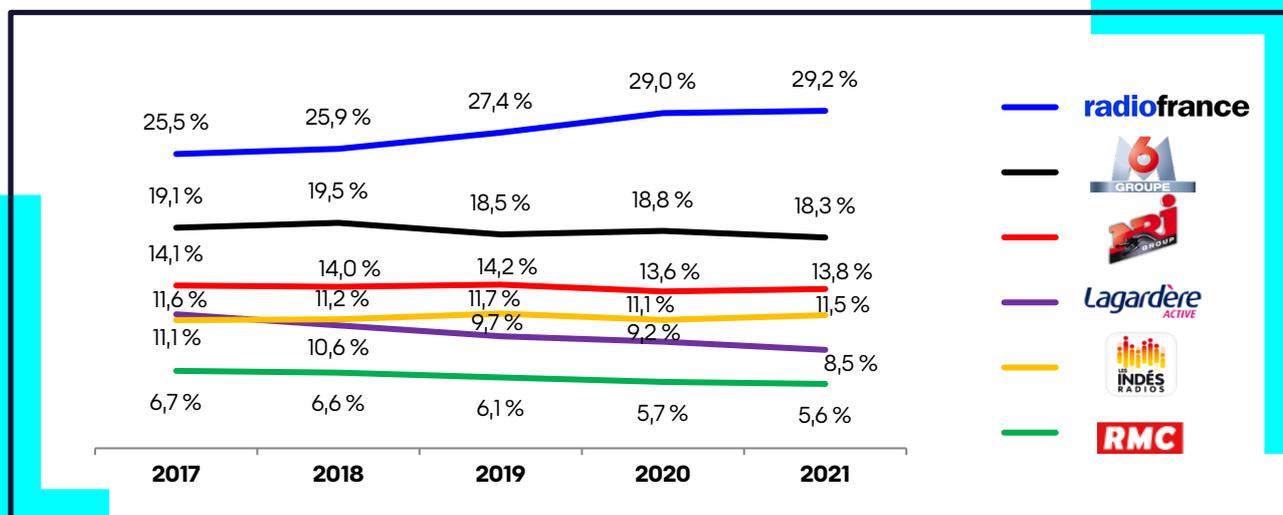
En effet, entre 2017 et 2021, l'audience cumulée du groupe a gagné 0,4 pt, tendance engagée en 2019 et confirmée en 2020 (+0,4 point en 2019 et +0,3 pt en 2020). Depuis, l'audience cumulée de Radio France s'établit à 27,3 % en 2021 et revient au niveau atteint il y a 2 ans. Le groupe a atteint son pic d'audience de l'année 2021 sur la vague novembre-décembre avec 28,3 % d'audience cumulée. Ce chiffre est moins élevé que celui observé lors de l'année précédente à la même période avec une audience cumulée de 29,2 %. Il faut remonter à la fin de l'année 2002 pour retrouver une valeur aussi haute.

La part d'audience (PdA⁷⁵) de Radio France, pour sa part, continue d'augmenter en 2021 (+0,2 point par rapport à 2020), avec une croissance nettement moins élevée que les années précédentes (+1,6 pt entre 2019 et 2020). Cette attractivité du groupe est particulièrement notable sur le long terme avec une hausse de 3,7 pts depuis 2017. Radio France se distingue davantage de ses concurrents, tous en baisse sur la période, à l'exception du groupement des Indés Radio (+0,4 pt depuis 2017). Il devance de 10,9 points de PdA le second groupe en termes de part d'audience, le groupe M6, contre 6,4 points en 2017.

⁷⁴ DEA : Durée d'Écoute par Auditeur (en heures / minutes).

⁷⁵ PDA : Part D'Audience (Part de Marché) = part que représente le volume d'écoute d'une station, d'un agrégat ou d'un couplage dans le volume d'écoute global du média radio.

**PART D'AUDIENCE DES GROUPES RADIOPHONIQUES ET DU GROUPEMENT DES INDEPENDANTS
2017-2021**



Source : Médiamétrie. Individus de 13 ans et plus. 5h-24h du lundi au vendredi. Années civiles. Estimation CSA sur la base des communiqués de presse 126 000 Radio de Médiamétrie - Moyennes pondérées sur les 4 vagues des années 2017 à 2021

Note 1 : Ensemble des stations de Radio France : Fip, France Inter, franceinfo., France Bleu, France Musique, France Culture, Mouv'. Les audiences des groupes privés sont données à titre indicatif.

Note 2 : Seule la part d'audience du service RMC est donnée comme indicative de la part d'audience du groupe NextRadio TV du fait de l'absence de souscription à l'étude 126 000 Radio pour le service BFM Business. Cela a donc pour effet de sous-estimer la part d'audience du groupe.

Radio France est parvenue en 2021 à installer trois de ses radios parmi les dix stations ayant la plus forte PdA. Ainsi, France Inter se positionnait en première position avec 13 %, suivie de RTL avec 12,5 %. France Bleu apparaissait comme la 4^{ème} radio la plus écoutée du territoire alors que franceinfo: se classait en 7^{ème} position.

**LES 10 RADIOS LES PLUS ECOUTEES EN FRANCE EN 2021 EN
FONCTION DE LEUR PDA**

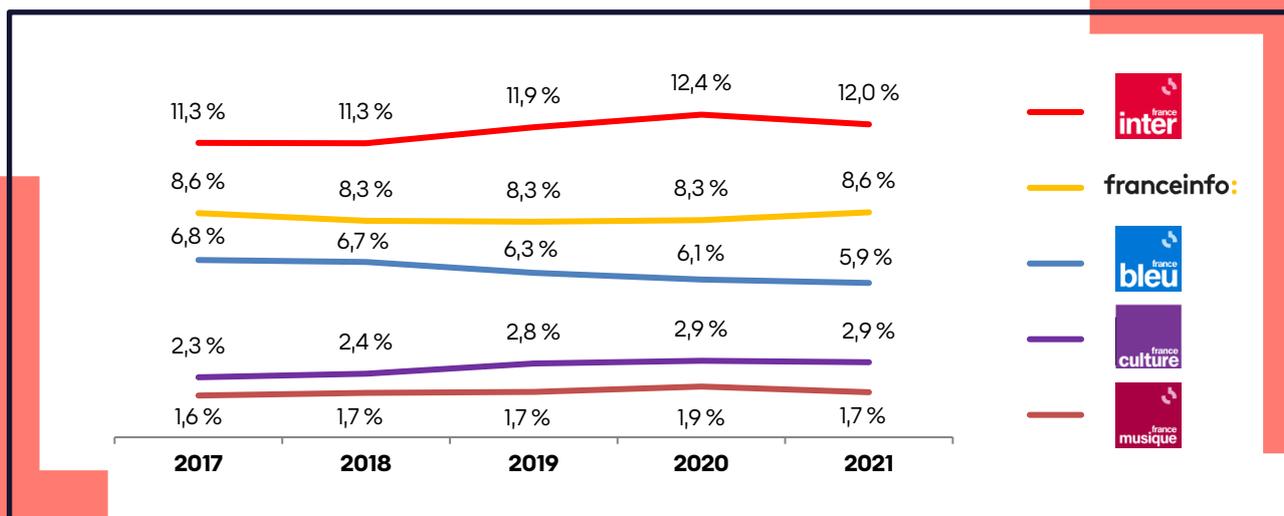
Radio	PdA
FRANCE INTER	13,0%
RTL	12,5%
NRJ	6,1%
FRANCE BLEU	5,9%
RMC	5,6%
NOSTALGIE	4,4%
FRANCE INFO	4,4%
EUROPE 1	4,0%
SKYROCK	3,9%
RTL2	3,0%

Source : Médiamétrie, 126 000 Radio. Individus de 13 ans et plus. 5h-24h du lundi au vendredi - Moyenne pondérée sur les 4 vagues de l'année 2021

B. Les audiences par station

Bien que le groupe Radio France enregistre au global des performances à la hausse entre 2017 et 2021, les évolutions station par station ne sont pas homogènes. Les audiences cumulées de franceinfo: et de France Musique sont stables entre 2017 et 2021 quand celles de France Inter et France Culture augmentent et celle de France bleu baisse.

AUDIENCE CUMULEE DES STATIONS DE RADIO FRANCE 2017-2021



Source : Médiamétrie. Individus de 13 ans et plus. 5h-24h du lundi au vendredi – Moyennes pondérées sur les 4 vagues des années 2017 à 2021

L'audience cumulée de France Inter a suivi les mêmes tendances que celle du groupe : à partir de 2015, elle a connu un mouvement à la hausse (+ 0,5 point en 2015, + 0,7 point en 2016 et + 0,4 point en 2017), avant de se stabiliser en 2018 et d'augmenter de nouveau en 2019 (+0,6 point) et 2020 (+0,5 pt). Toutefois, sur la dernière année, l'audience annuelle moyenne de France Inter s'est rétractée de 0,4 pt pour atteindre 12 %. Malgré cette baisse, ce résultat constitue la deuxième valeur d'audience cumulée (AC) la plus élevée sur une année de France Inter depuis le début de la mesure en 2002.

L'audience cumulée de *franceinfo:* est restée stable entre 2018 et 2020 avant de croître en 2021, égalant sa performance de 2017. Contrairement à France Inter, qui réalise ses meilleures performances sur la vague novembre-décembre, la station d'information en continu a su réunir un maximum d'auditeurs sur la vague de septembre-octobre, atteignant 9 % d'audience cumulée.

France Bleu, qui était en hausse jusqu'en 2013, a vu son audience s'éroder à partir de cette date. La station perd 0,2 point d'audience cumulée entre 2019 et 2020 et la même valeur entre 2020 et 2021.

Après plusieurs années de croissance depuis 2017, France Culture s'est stabilisée en 2021, enregistrant une audience cumulée similaire à celle de 2020. Ce résultat constitue un record d'audience pour la station. L'entame de l'année 2022 semble confirmer la dynamique de croissance de France Culture avec une audience cumulée atteignant 3,2 % entre janvier et mars.

Les audiences de France Musique étaient en constante progression de 2014 à 2020. Elle s'est inversée en 2021 avec une perte de 0,2 pt, ramenant la station à son niveau de 2019.

L'audience nationale de FIP est mesurée de façon irrégulière, la mesure d'audience des radios concernant celles dont l'audience cumulée dépasse 1%. Néanmoins, Fip est parvenu sur les deux dernières années à réaliser des audiences dépassant ce seuil. Cette progression s'est

accélérée en 2021 par rapport à 2020 (de 1,3 % d'AC à 1,5%). En Île-de-France, Fip parvient également à réaliser des audiences notables avec 2,6 % en 2021. L'audience de Mouv' n'est pas publiée.

Dans les tableaux suivants, l'audience annuelle des stations apparaît seulement si leur audience cumulée est supérieure à 1 % sur les 4 vagues d'audience de l'année. Dans le cas contraire, le symbole « - » apparaît⁷⁶.

AUDIENGE CUMULEE (AC) ET PART D'AUDIENGE (PDA), LUNDI-VENDREDI, FRANCE METROPOLITAINE

	2018		2021		Évolution 2018/2021	
	AC	PDA	AC	PDA	AC	PDA
radiofrance	26,9 %	25,9 %	27,3 %	29,2 %	+0,4 pt	+3,3 pts
	11,3 %	11,3 %	12,0 %	13,0 %	+0,7 pt	+1,7 pt
	6,4 %	5,1 %	4,5 %	4,0 %	-1,9 pt	-1,1 pt
	12 %	13,0 %	10,5 %	12,5 %	-1,5 pt	-0,5 pt
franceinfo:	8,3 %	3,9 %	8,6 %	4,4 %	+0,3 pt	+0,5 pt
	6,7 %	6,1 %	5,9 %	5,9 %	-0,8 pt	-0,2 pt
	2,4 %	1,9 %	2,9 %	2,4 %	+0,5 pt	+0,5 pt
	1,9 %	1,5 %	1,8 %	1,7 %	-0,1 pt	+0,2 pt
	1,7 %	1,4 %	1,7 %	1,6 %	0,0 pt	+0,2 pt
	-	-	1,5 %	1,5 %	-	-
	-	-	-	-	-	-

Source : Médiamétrie. Individus de 13 ans et plus. 5h-24h du lundi au vendredi, hors juillet-août. Note : Ensemble des stations de Radio France : Fip, France Inter, franceinfo:, France Bleu, France Musique, France Culture, Mouv'. Les audiences des groupes privés sont données à titre indicatif- Moyennes pondérées sur les 4 vagues des années 2018 et 2021.

⁷⁶ Seules les stations dont l'audience cumulée dépasse 1% figurent dans les communiqués de presse de Médiamétrie ; ainsi, l'audience annuelle moyenne des stations ne peut être calculée que lorsqu'elles ont dépassé 1 % d'audience cumulée sur l'ensemble des vagues

AUDIENCE CUMULEE (AC) ET PART D'AUDIENCE (PDA), LUNDI-VENDREDI, ILE-DE-FRANCE

	2018		2021		Évolution 2018/2021	
	AC	PDA	AC	PDA	AC	PDA
radiofrance	26,5 %	26,7%	26,1%	30,8 %	-0,4 pt	+4,1 pts
	12,2 %	12,3 %	12,6%	14,7 %	+0,4 pt	+2,4 pts
	7,5 %	6,7%	5,7%	6,0 %	-1,8 pt	-0,7 pt
	11,6 %	13,8%	10,1%	12,9 %	-1,5 pt	-0,9 pt
franceinfo:	10,6 %	5,8 %	10,5 %	6,4 %	-0,1 pt	+0,6 pt
	1,2 %	1,1 %	-	0,4 %	-	-0,7 pt
	3,3 %	2,8 %	3,7 %	3,5 %	+0,4 pt	+0,7 pt
	2,7 %	2,5 %	2,9 %	3,2%	+0,2 pt	+0,7 pt
	-	-	1,4 %	1,5 %	-	-
	2,2 %	2,5 %	2,6 %	3,4 %	+0,4 pt	+0,9 pt
	-	0,6 %	-	0,7%	-	+0,1 pt

Source : Médiamétrie. Individus de 13 ans et plus. 5h-24h du lundi au vendredi, hors juillet-août. Note : Ensemble des stations de Radio France : Fip, France Inter, franceinfo:, France Bleu, France Musique, France Culture, Mouv'. Les audiences des groupes privés sont données à titre indicatif -Moyennes pondérées sur les 3 vagues des années 2018 et 2021.

DUREE D'ECOUTE (DEA), LUNDI-VENDREDI/SAMEDI DIMANCHE, FRANCE METROPOLITAINE

	2018		2021		Évolution 2018/2021	
	Lundi-Vendredi	Samedi-Dimanche	Lundi-Vendredi	Samedi-Dimanche	Lundi-Vendredi	Samedi-Dimanche
radiofrance	2h09	2h03	2h07	2h06	-2 min	+3 min
	2h14	2h08	2h09	2h10	-5 min	+2 min
	1h45	1h48	1h45	1h46	0 min	-2 min
	2h24	2h15	2h21	2h09	-3 min	-6 min
franceinfo:	1h02	0h59	1h01	0h58	-1 min	-1 min
	2h02	2h05	1h58	1h59	-4 min	-6 min
	1h42	1h26	1h39	1h36	-3 min	+10 min
	1h53	1h49	1h50	1h51	-3 min	+2 min
	1h44	1h54	1h47	1h57	+3 min	+3 min

Source : Médiamétrie. Individus de 13 ans et plus. 5h-24h du lundi au vendredi, hors juillet-août. Note : Ensemble des stations de Radio France : Fip, France Inter, franceinfo:, France Bleu, France Musique, France Culture, Mouv'. Les audiences des groupes privés sont données à titre indicatif - Moyennes pondérées sur les 4 vagues des années 2018 et 2021.

C. La structure d'audience par âge⁷⁷

Si les audiences des chaînes de Radio France sont, dans l'ensemble, en augmentation entre 2017 et 2021, cette augmentation est particulièrement prononcée pour certaines tranches d'âge.

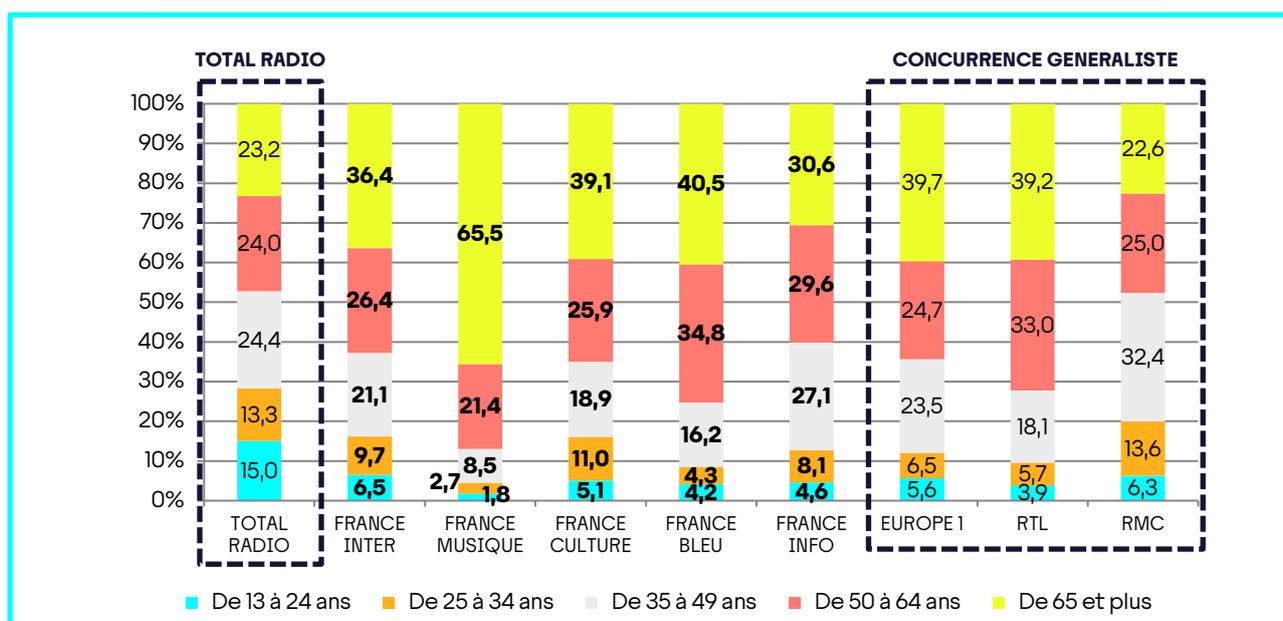
En ce qui concerne les populations jeunes (13-24 ans), le nombre d'auditeurs cumulés a augmenté entre la période de septembre 2017 – juin 2018 et septembre 2020 – juin 2021 pour France Culture (+0,9 pt), France Musique (+0,3 pt) et franceinfo: (+0,3 pt). Toutefois, France Inter, chaîne avec les plus fortes audiences du groupe, a perdu 0,9 pt sur cette tranche, soit 20 000 auditeurs en moins. Pour les populations jeunes adultes (25-34 ans), l'ensemble des stations ont vu leur audience suivre un mouvement de baisse, en particulier France Culture (-1,8 pt).

La part des 35-49 ans dans les structures d'auditoires des stations de Radio France a également baissé, à l'exception de France Culture. C'est en particulier le cas pour franceinfo:, avec une baisse de 1,6 pt.

De manière plus générale, France Culture se positionne comme la station de radio attirant au mieux les publics jeunes dans son auditoire, rassemblant des audiences cumulées de 6 % pour les 13-24 ans et de 9,2 % pour les 25-34 ans alors qu'à l'inverse, France Musique se situe sur les créneaux des populations plus âgées avec une audience cumulée de 68 % pour la cible des 65 ans et plus.

Par ailleurs, les stations du groupe Radio France attirent un public moins jeune que l'ensemble du média radio. En effet, les 13-24 et les 25-34 constituaient respectivement 12,8 % et 11,9 % de l'auditoire de la radio sur la saison septembre 2020 – juin 2021. Cela étant, ce résultat est à pondérer, le public jeune se concentrant davantage sur les stations musicales. Dans le périmètre des stations généralistes, France Inter et France Culture attirent un public plus jeune qu'Europe 1 et RTL. RMC parvient à attirer un auditoire plus jeune que ses concurrentes privées, avec une part importante de 25-34 ans (13,2 %), en raison de la part du sport dans sa programmation.

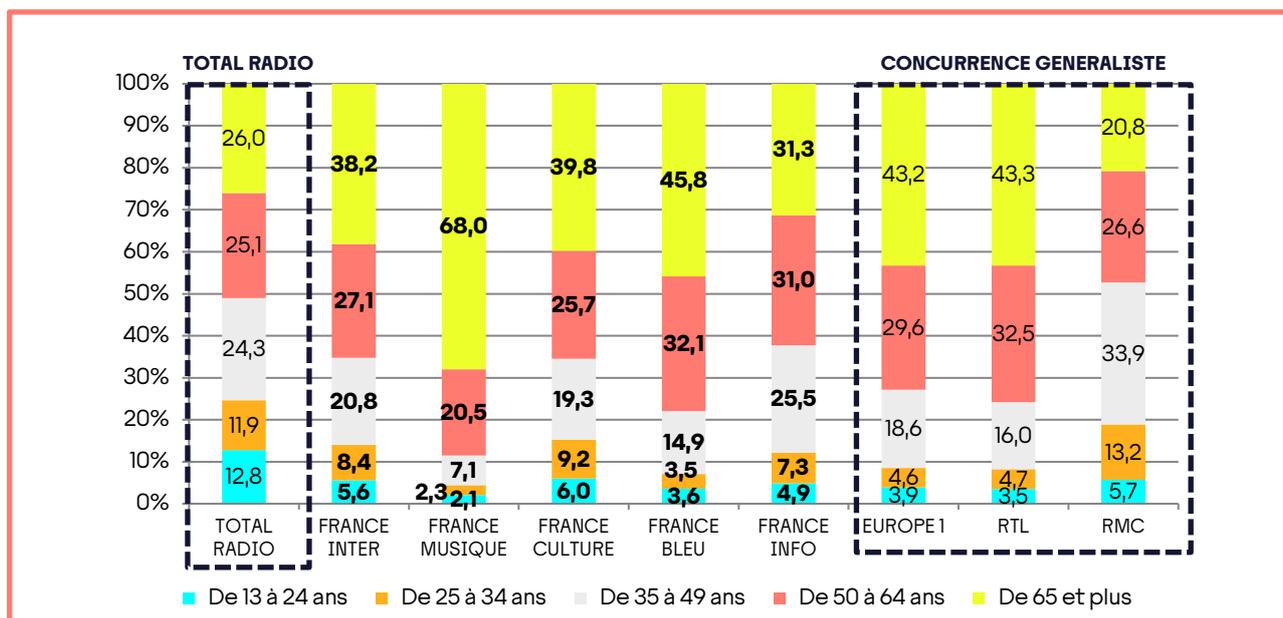
STRUCTURE D'ÂGE DES AUDITEURS SUR LA VAGUE DE SEPTEMBRE 2017 A JUIN 2018



Source : Médiamétrie, Tri spécifique de la 126 000 Radio, septembre 2017- juin 2018

⁷⁷ Structure d'audience en âge : Part en audience cumulée de chaque cible par âge dans l'audience d'une station.

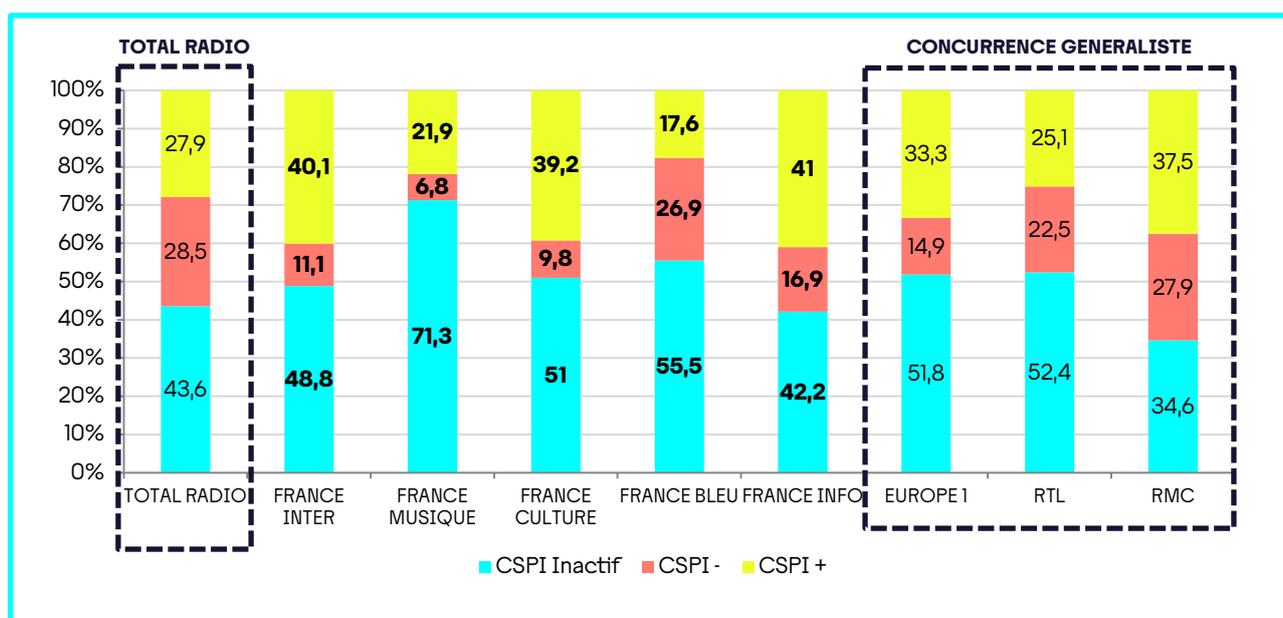
STRUCTURE D'AGE DES AUDITEURS SUR LA VAGUE DE SEPTEMBRE 2020 A JUIN 2021



Source : Médiamétrie, Tri spécifique de la 126 000 Radio, septembre 2020 – juin 2021

D. La structure d'audience par catégorie sociodémographique

STRUCTURE DES AUDITEURS PAR CATEGORIE SOCIODEMOGRAPHIQUE SUR LES VAGUES DE SEPTEMBRE 2017 A JUIN 2018

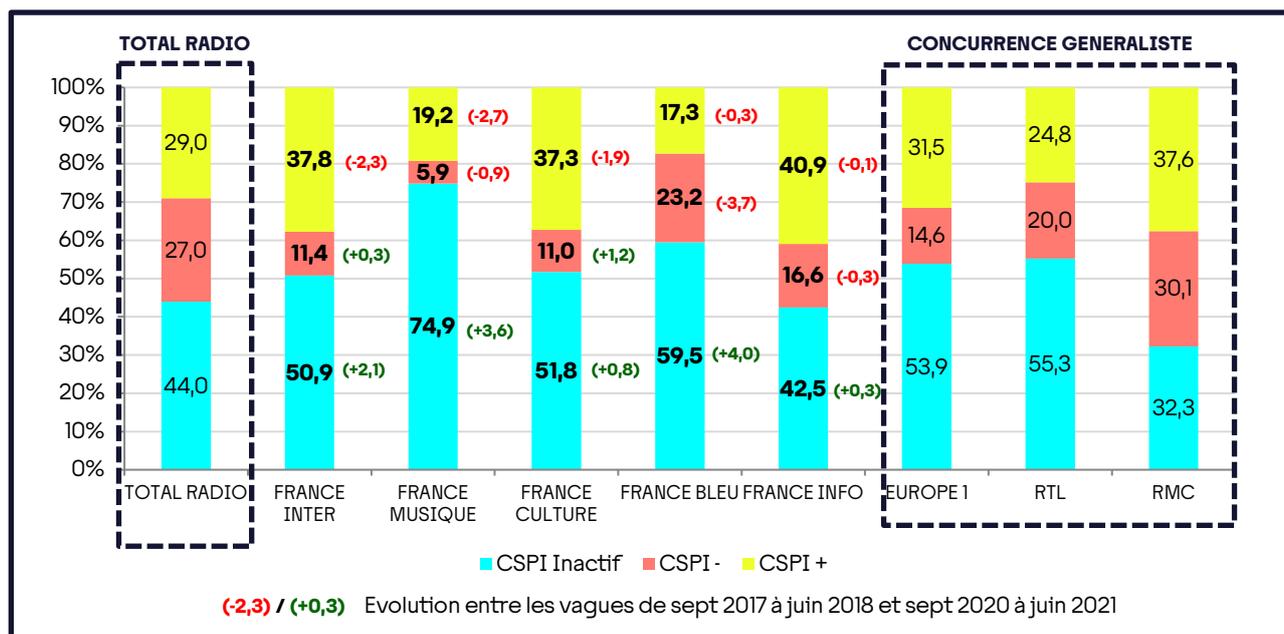


Source : Médiamétrie – Tri spécifique de la 126 000 radio - vagues septembre 2017 – juin 2018

⁷⁸ Structure d'audience par catégorie sociodémographique : Part en audience cumulée de chaque cible CSPI dans l'audience d'une station.

Dans l'ensemble, les radios sont écoutées en majorité par les CSPI⁷⁹ inactifs, résultats pouvant être mis en lien avec la part importante de 65 ans et plus, majoritairement retraités⁸⁰, écoutant les radios du groupe. Néanmoins, un nombre significatif de CSPI+ écoute France Inter, France Culture et France Info, respectivement 37,8 %, 37,3 % et 40,9 % de leur auditoire en 2020-2021. France Inter et France Culture attirent en revanche un nombre réduit de CSPI-, à l'inverse de France Bleu dont cet ensemble de la population constitue 23,2 % des auditeurs.

STRUCTURE DES AUDITEURS PAR CATEGORIE SOCIODEMOGRAPHIQUE SUR LES VAGUES DE SEPTEMBRE 2020 A JUIN 2021



Source : Médiamétrie – Tri spécifique de la 126 000 radio - vagues septembre 2020 – juin 2021

France Musique apparaît également comme une station suscitant l'intérêt principalement des CSPI Inactif (74,9 %), résultat une nouvelle fois corrélé avec la part importante de 65 ans dans son auditoire (68 %). Enfin, malgré un attrait très fort des CSPI + pour ses programmes, franceinfo: parvient également à attirer les CSPI -, comme l'atteste son statut de deuxième station du groupe dans cette tranche de population avec 16,6 %.

Pour Fip et le Mouv', les résultats ne sont disponibles qu'à l'échelle de l'île de France. Sur ce territoire, la majorité des auditeurs sont des CSPI +, avec 53,1 % de l'audience réalisée par cette catégorie pour Fip et 43,2 % pour le Mouv'. Les inactifs constituent le second groupe d'écoute de ces stations.

Les structures d'auditoire par catégories socio-professionnelles des stations varient peu d'une vague à l'autre si ce n'est un accroissement de la part des CSPI Inactif et une baisse de la part des CSPI +.

Dans l'ensemble, le groupe attire plus de CSPI + que l'ensemble du média radio. Dans le périmètre des généralistes, France Inter et France Culture attirent davantage de CSPI + que Europe 1 et RTL et un niveau équivalent à celui de RMC. En revanche, la part des CSPI - dans leur auditoire est moins élevée que pour RMC. Enfin, France Bleu se démarque par un public très concentré en CSPI Inactif et également par une part importante de CSPI - (23,2 %, soit +6,6 pts par rapport à franceinfo:, deuxième radio du groupe sur ce public).

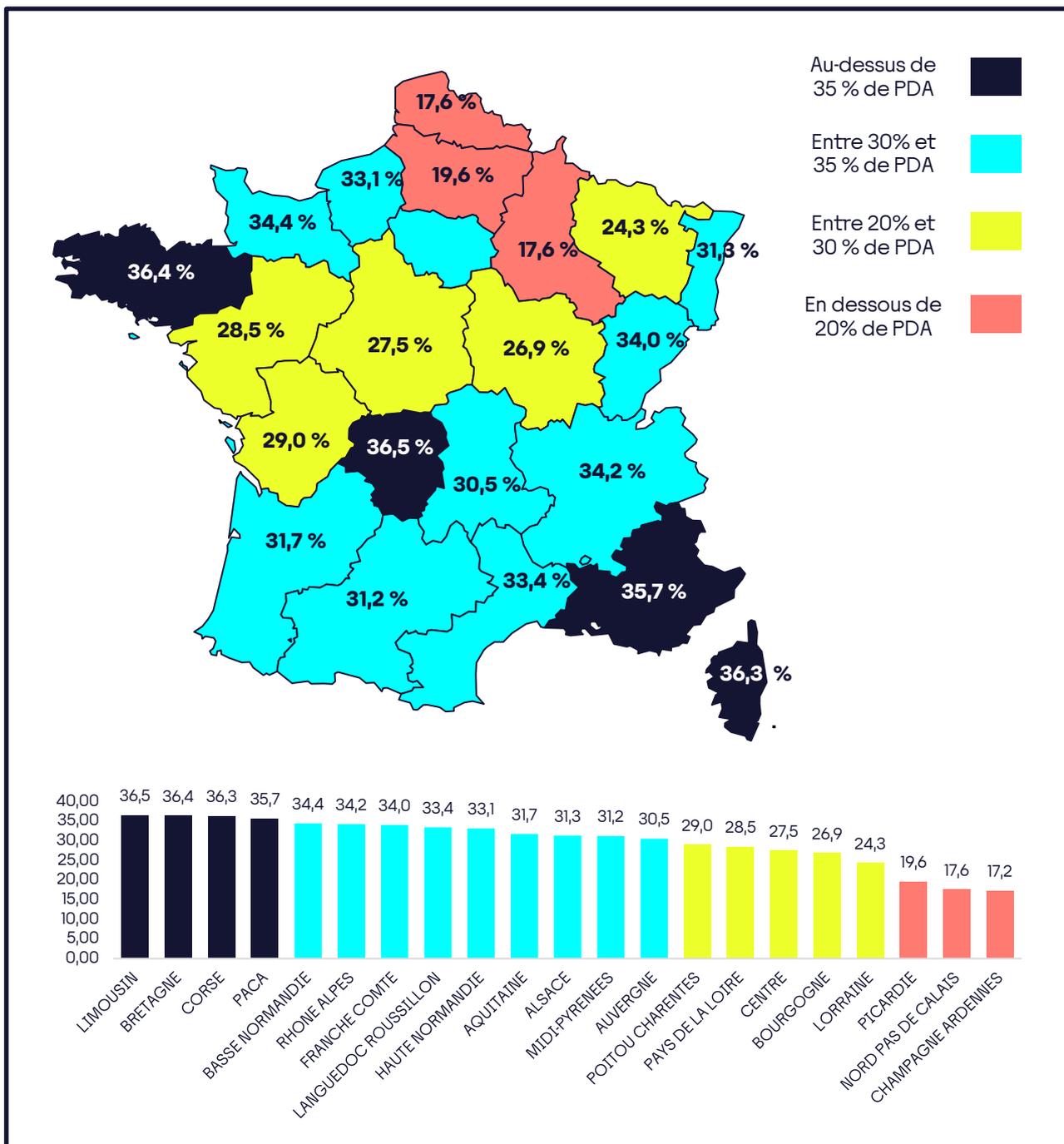
⁷⁹ CSPI = Catégories socioprofessionnelles et inactifs. Elles sont regroupées ici en 3 groupes : les CSPI +, les CSPI -, les inactifs.

⁸⁰ 7,7 % des 65 à 69 ans étaient actifs en 2020 - Source Insee

E. Les audiences de Radio France par régions⁸¹

La consommation des radios du groupe Radio France varie selon les territoires. En effet, en considérant la part d'audience, le Limousin est le territoire où l'écoute est la plus importante avec 36,5 % sur la vague septembre 2020 - juin 2021. Cette audience élevée est le résultat d'une PdA importante de France Inter (16,3 %) et de France Bleu (12,2%). A l'inverse, la faible PdA en Champagne-Ardenne s'explique par l'audience faible de France Inter (8,8 %).

AUDIENCE EN PDA DE RADIO FRANCE PAR REGION ENTRE SEPTEMBRE 2020 ET JUIN 2021



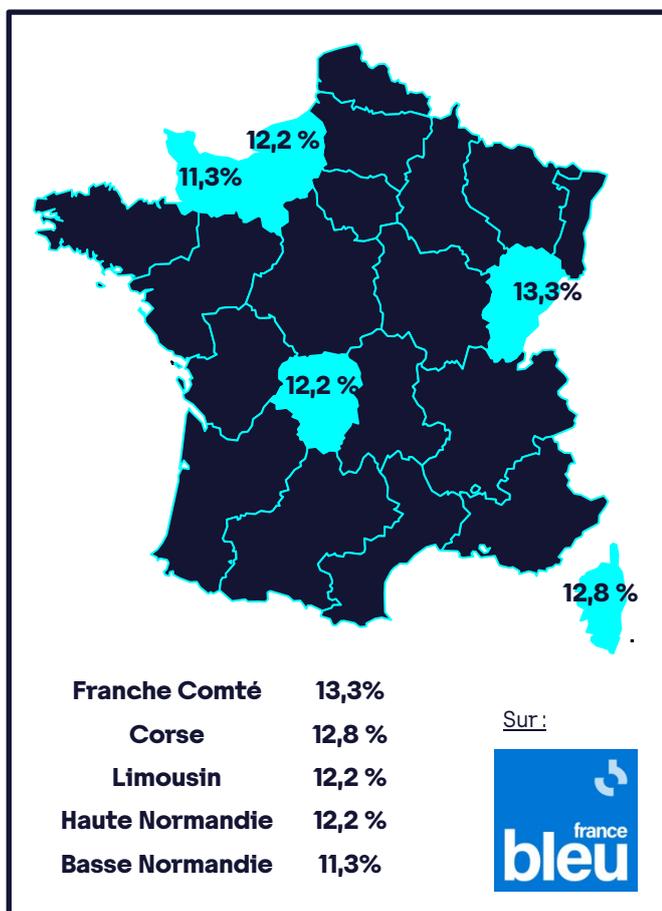
Source : Médiamétrie - MédiaLocales – vague septembre 2020-juin 2021

⁸¹ Le découpage régional suit ici celui existant avant l'adoption de la loi n°2015-991 du 7 août 2015. Jusqu'en septembre 2021, Médiamétrie faisait paraître les résultats à l'échelle régionale sur le modèle de l'ancien découpage. La prestation a depuis évolué pour également intégrer les nouvelles régions.

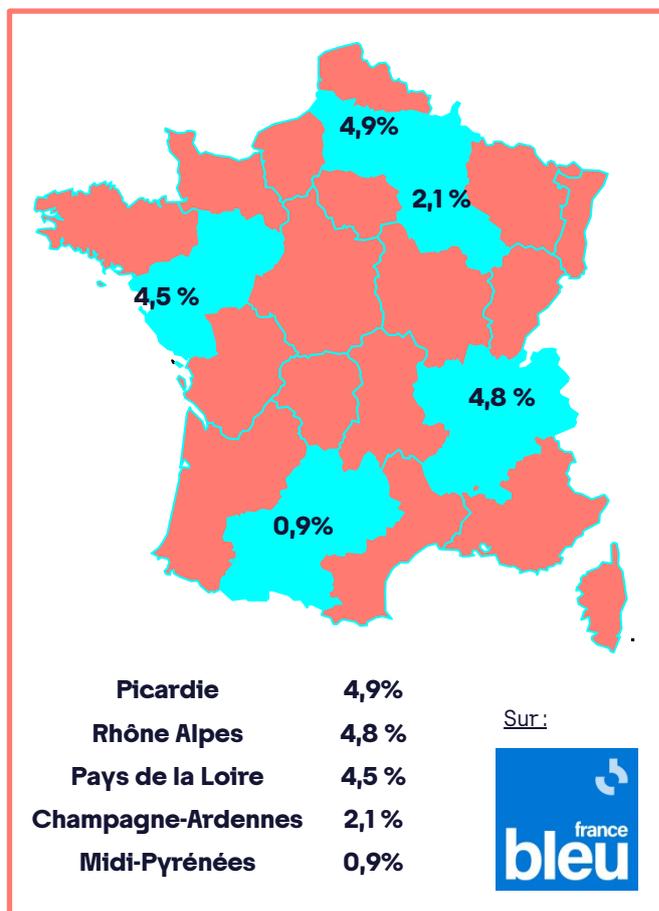
Dans l'ensemble, France Inter parvient à attirer un public élevé dans un grand nombre de territoire, avec des PdA supérieur à 10 % dans 16 régions parmi les 21 analysées. Si les résultats ne varient que faiblement dans le temps avec peu de changement dans le classement des régions en PdA par rapport à la vague 2018-2019, il n'en reste pas moins que le groupe Radio France a vu son audience augmenter dans la quasi-entière des territoires, à l'exception des régions Midi-Pyrénées et Aquitaine.

S'agissant du réseau France Bleu, qui a une vocation de proximité, elle réalise une audience en PdA supérieure à son résultat national (5,8 % en considérant la vague septembre 2020 – juin 2021) dans 15 territoires, avec 5 régions atteignant des PdA supérieure à 10 %.

LES 5 REGIONS AUX PDA LES PLUS ELEVEES SUR FRANCE BLEU ENTRE SEPTEMBRE 2020 ET JUIN 2021



LES 5 REGIONS AUX PDA LES PLUS FAIBLES SUR FRANCE BLEU ENTRE SEPTEMBRE 2020 ET JUIN 2021



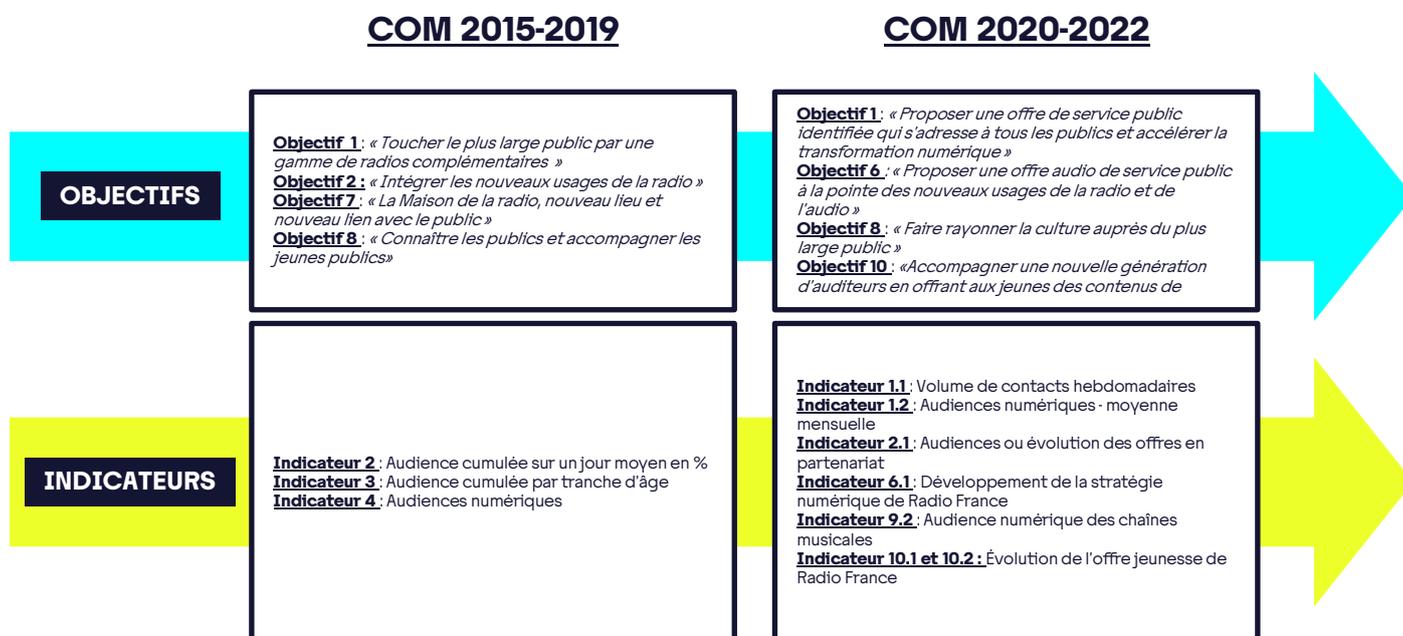
Source : Médiamétrie - Médialocales – vague septembre 2020-juin 2021

Source : Médiamétrie - Médialocales – vague septembre 2020-juin 2021

L'audience de la station sur l'ensemble du territoire pâtit des faibles audiences réalisées par la station en Ile de France (0,4 % de PdA en moyenne sur l'année 2021).

F. Les audiences numériques

Des mesures d'audience inscrites dans les COM



Radio France a largement fait progresser ses audiences numériques jusqu'à atteindre 3,4M⁸² d'auditeurs quotidiens sur les supports numériques en 2021. Aussi, et en accord avec sa stratégie de « plateforme », le groupe a également su augmenter son pourcentage d'écoutes de podcasts sur la plateforme Radio France (31% des écoutes podcasts Radio France sur tous les supports⁸³).

INDICATEUR 1.2 - AUDIENCES NUMERIQUES - MOYENNE MENSUELLE

	2019	2020	2021	Objectif COM 2022
Radio France				
Audio - Nombre de lectures live et écoutes à la demande : supports internes (1) - moyenne mensuelle (en millions)	38	55	62	75
Audio - Nombre de lectures live et écoutes à la demande : supports externes (2)	95	101	98	109
Vidéo - Nombre de lectures : supports internes dont franceinfo (3)	13	19	12	18
Vidéo - Nombre de lectures : supports externes dont franceinfo (4)	105	125	99	135

Source : Rapports d'exécution des COM

⁸² Source : Radio France avec Médiamétrie Global Radio de SO 2014 à 2021 – AC millier - LV – 5/24

⁸³ Indicateur 6.1 - Développement de la stratégie numérique de Radio France

INDICATEUR 6.1 - DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE NUMERIQUE DE RADIO FRANCE

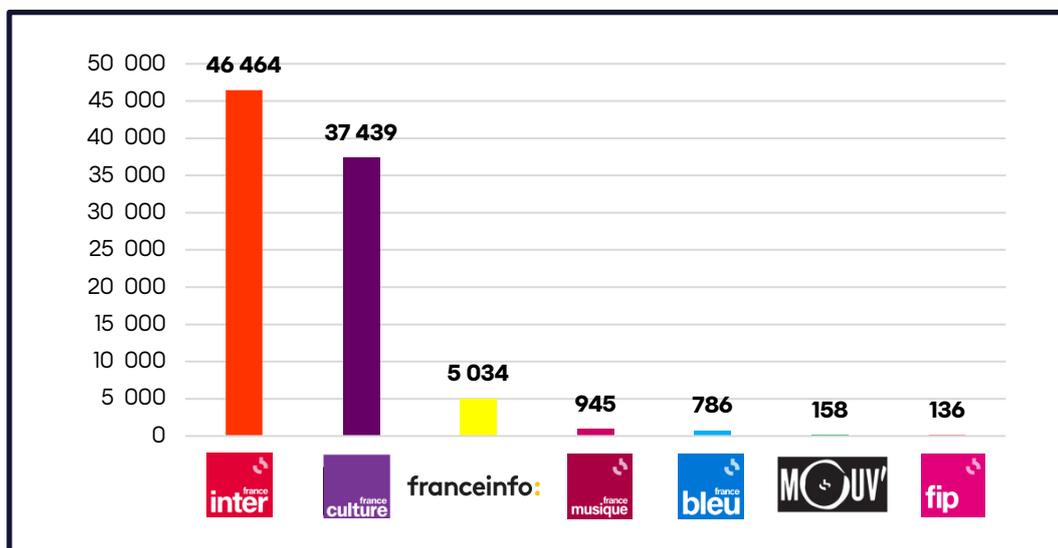
	2019	2020	2021	Objectif COM 2022
Écoutes de podcasts sur la plateforme Radio France par rapport aux écoutes de podcasts Radio France sur tous les supports (d'après l'indicateur 1.2)	22 %	31 %	34 %	45 %
Nombre d'écoutes sur les assistants vocaux toutes chaînes confondues (en millions) (<i>γ compris enceintes connectées</i>)	3	6,25	9	13

Source : Radio France - rapport d'exécution du COM

Audiences du groupe Radio France en podcast

En 2021, l'écoute des offres de radios à la demande, via du différé ou des podcasts natifs, atteignait 27,7 % de couverture par mois⁸⁴ en moyenne pour les 15 ans et plus⁸⁵. Radio France s'est imposé comme l'acteur majeur sur ces formats.

NOMBRE DE PODCASTS ECOUTES/TELECHARGES POUR LES STATIONS DE RADIO FRANCE EN DECEMBRE 2021 (EN MILLIERS)



Source : Médiamétrie – eStat Podcast 2021

⁸⁴ Taux de couverture par mois : part de la population radio ayant écouté la radio/un contenu audio durant le mois, indépendamment d'une durée minimale d'écoute.

⁸⁵ Médiamétrie – Global Audio 2021

En effet, en décembre 2021⁸⁶⁸⁷, Radio France comptait 90,9 millions podcasts écoutés/téléchargés en considérant ses stations nationales (France Inter, France Culture, franceinfo., France Musique, France Bleu, Fip et le Mouv'). Ce résultat est bien supérieur à celui du groupe RTL, qui se situe en deuxième position avec 29,7 millions. Cette valeur est d'autant plus significative que les écoutes des podcasts des sites et applis de franceinfo, France Musique, France Bleu, Mouv' et Fip sont encore partiellement mesurées.

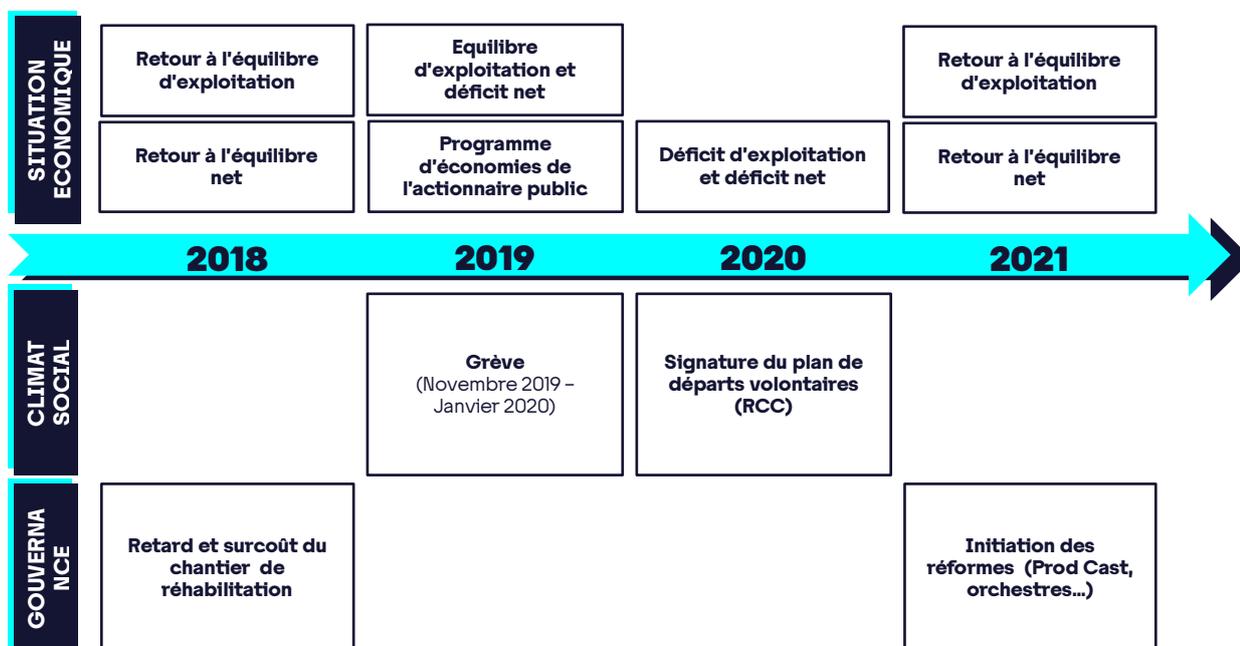
Le succès du groupe Radio France dans ce domaine s'explique en particulier par les réussites de France Inter et France Culture. Ces deux stations sont parvenues à toucher un nombre important d'auditeurs grâce aux succès en différé des émissions *Par Jupiter*⁸⁸ (7,2 millions) et *Affaires Sensibles* (5,7 millions) sur France Inter et *Les Chemins de la philosophie* (4,7 millions) et *Les nuits de France Culture* (4,7 millions) sur France Culture.

⁸⁶ Médiamétrie - eStat Podcast – décembre 2021

⁸⁷ Médiamétrie a modifié sa mesure en août 2021. Afin d'éviter d'exploiter des chiffres mesurés différemment en raison d'une rupture méthodologique, ce sont les chiffres de décembre qui sont utilisés.

⁸⁸ L'écoute en replay de l'émission ne prend pas en compte « Le moment Meurice »

V. SITUATION ECONOMIQUE, GOUVERNANCE, GESTION ET ORGANISATION



PROJET STRATEGIQUE



UN « NEW DEAL » SOCIAL

- L'humain doit être un investissement prioritaire de l'entreprise
- La formation doit permettre de transformer toutes les familles de métiers
- Signature d'un Nouvel accord collectif qui devra faire l'objet d'une évaluation avec les organisations syndicales

UN BUSINESS PLAN OFFENSIF

- Concilier durablement l'équilibre budgétaire et apprendre à faire plus et mieux avec les moyens fléchés par l'Etat actionnaire

UNE METHODE DE TRANSFORMATION

- Plusieurs piliers :
 - Création d'une direction de la transformation afin de piloter les projets de transformation de l'entreprise
 - Une responsabilisation forte de l'encadrement
 - Un encadrement au plus près des collaborateurs
- Organisation d'un cycle de séminaires managériaux

A. La gouvernance

Outre la désignation de la présidence des groupes publics, l'Arcom est responsable de la nomination au conseil d'administration de Radio France de quatre personnalités qualifiées. Ces personnalités exercent leur mandat en toute indépendance vis-à-vis de l'Autorité.

Radio France a renforcé sa gouvernance et son conseil d'administration à partir de 2015 à la faveur notamment de l'adoption du COM 2015-2019.

Ainsi, en 2017, un nouveau règlement intérieur a étendu les compétences du conseil d'administration. Celui-ci comporte désormais trois comités spécialisés (le comité d'audit, le comité des rémunérations et le comité stratégique), à l'instar des autres opérateurs audiovisuels publics. La même année, le seuil des marchés soumis à l'examen du conseil d'administration a été abaissé à 5 M€. Enfin, les profils des administrateurs se sont sensiblement diversifiés et enrichis. L'Autorité s'est efforcée de contribuer à cette évolution.

COMPOSITION DES ORGANES DE GOUVERNANCE DE RADIO FRANCE

Conseil d'administration				
Présidence	Président(e) directrice générale nommée par l'Arcom			
Nombre de membres	dont parlementaires	dont représentants de l'Etat	dont personnalités nommées par l'Arcom	dont représentants du personnel
13	2	4	4	2
Comité exécutif				
Présidence	Présidente-directrice générale			
Nombre total de membres	Membres nommés par la Présidente-directrice générale			
13				
Comité de direction radio et musique				
Présidence	Présidente-directrice générale			
Nombre total de membres	Membres nommés par la Présidente directrice générale			
18				
Comité de direction				
Présidence	Présidente-directrice générale			
Nombre total de membres	Membres nommés par la Présidente-directrice générale			
30				

Après la nomination de Mme Veil le 12 avril 2018, la gouvernance s'est sensiblement étoffée, grâce notamment à la création, en 2020, de deux nouvelles instances destinées à élargir les travaux du comité de direction. La présidence s'appuie désormais sur trois organes exécutifs :

- le comité exécutif (Comex)
- le comité de direction Radio et Musique (Codiram)
- le comité de direction (Codir)

L'Autorité a auditionné, dans le cadre de l'élaboration du présent bilan, les administrateurs indépendants et les représentants de l'Etat auprès de Radio France, qui ont tous exprimé leur satisfaction quant au fonctionnement du conseil d'administration. Les administrateurs indépendants ont souligné qu'il leur était dispensé une information riche et couvrant l'ensemble des domaines de compétence du conseil d'administration.

COM 2015-2019

COM 2020-2022

OBJECTIFS

Objectif 9 : « Renforcer le dialogue social et accompagner les réformes »

Objectif 10 : « Améliorer les performances et garantir l'exemplarité de la gestion »

Objectif 11 : « Mener la réhabilitation à son terme dans le respect des personnels »

Objectif 12 : « Renforcer les coopérations avec les organismes de l'audiovisuel public »

Objectif 13 : « Mettre en œuvre les conditions de retour à l'équilibre »

Objectif 2 : « Développer les synergies et partenariats entre entreprises de l'audiovisuel public »

Objectif 3 : « Consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public »

Objectif 4 : « Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion pour garantir la soutenabilité économique »

Objectif 5 : « Être une entreprise de média exemplaire »

INDICATEURS

Indicateur 9 : Baromètre social
Cumul d'opinions positives en % du total d'opinions exprimées

Indicateur 10 : Respect du Coût final estimé du chantier de réhabilitation de la Maison de la Radio

Indicateur 11 : Evolution de la masse salariale, du résultat d'exploitation, du résultat net et du niveau de trésorerie

Indicateur 2.1 : Audiences ou évolution des offres en partenariat (Couverture Franceinfo., Culture Prime, Lumni)

Indicateur 2.2 : Part des heures de formation dispensées aux salariés de l'entreprise [...]

Indicateur 2.3 : Groupement d'achats actifs dans l'année

Indicateur 3.1 : Part des dépenses de programmes dans les dépenses totales

Indicateur 4.1 : Evolution de la masse salariale, du résultat d'exploitation et des ressources propres

Indicateur 5.1 : Egalité femme-homme

Indicateur 5.2 : Pourcentage de femmes expertes et de voix de femmes sur les antennes de Radio France

Indicateur 5.3 : Evolution de l'empreinte carbone des émissions directes et indirectes [...]

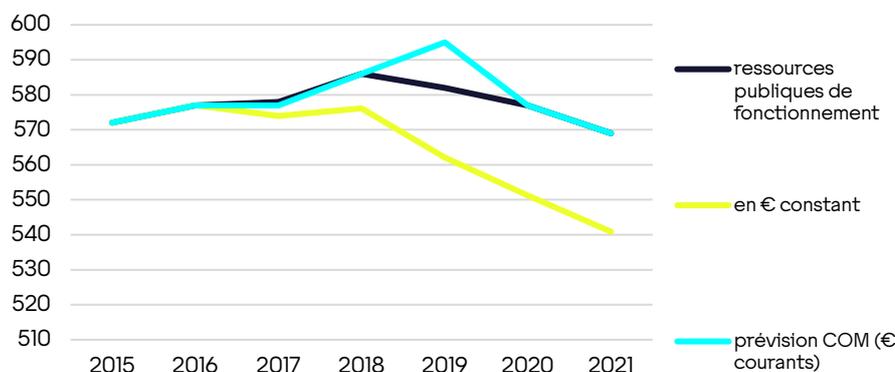
Indicateur 5.4 : Engagement en faveur de l'insertion des personnes handicapées

B. Situation financière et les ressources

• L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES PUBLIQUES

Les recettes publiques de fonctionnement de Radio France ont augmenté de 14 M€ de 2016 à 2018 (hors investissements de réhabilitation), avant de baisser, sensiblement du même montant, à partir de 2019. En euros constants, le niveau de ces ressources publiques est aujourd'hui inférieur à celui de 2015.

RECETTES PUBLIQUES RADIO FRANCE (EN M€)



Source : Radio France et Arcom

La trajectoire du COM 2015-2019 a été respectée jusqu'en 2018. Le plan d'économies décidé par le Gouvernement en juillet 2018 s'est traduit entre 2019 et 2022 par une baisse des recettes de 20 M€ (5 M€ si l'on tient compte du plan de relance gouvernemental), soit - 3,3% des recettes publiques.

LA REDUCTION DE LA CAP DE 2018 à 2022 (EN M€)

	Réduction de la CAP de 2018 à 2022* (M€)	en %
france.tv	160	-6,3 %
radiofrance	20	-3,3 %
France ■ médias ■ monde	3,5	-1,4 %
Autres (Ina, Arte, TV5 monde)	6,5	-1,4 %
TOTAL	190	-4,9 %

*hors plan de relance gouvernemental de 70 M€ en faveur de l'audiovisuel public ; évolution en % 2022/2018

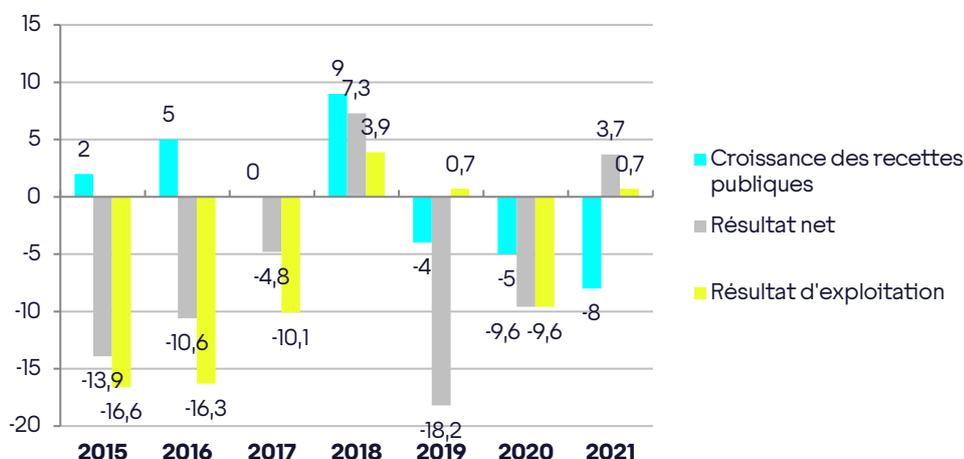
Source : Rapport PLF 2022- Commissions des affaires culturelles – Assemblée nationale et Arcom

• L'ÉQUILIBRE ENTRE RESSOURCES ET BESOINS FINANCIERS

Les comptes de Radio France, fortement déficitaires en 2015 se sont redressés pour parvenir à l'équilibre en 2018, grâce à la hausse des ressources publiques mais aussi privées (élargissement du périmètre des messages publicitaires autorisés).

Cet équilibre s'est avéré fragile. En 2019, la baisse limitée des ressources publiques (-4 M€) et le provisionnement d'un plan de départs volontaires ont conduit à un nouveau déficit. Celui-ci s'est prolongé en 2020 en raison de la crise sanitaire. L'équilibre a été retrouvé en 2021, malgré la baisse des ressources publiques, par un ajustement des charges d'exploitation (675 M€ en 2021 contre 684 M€ en 2020⁸⁹).

EQUILIBRE FINANCIER DE RADIO FRANCE (EN M€)



Source : Radio France

⁸⁹ Source : Document Radio France communiqué dans le cadre de l'établissement du présent bilan.

• **LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES**

La croissance des ressources propres du groupe a été rendue possible à partir de 2015 grâce à un relèvement du plafond annuel de ses « ressources publicitaires traditionnelles » à 42 M€ sur toute la durée du COM et au développement de la publicité numérique.

Les recettes publicitaires de Radio France ont ainsi augmenté d'environ 20 M€ entre 2015 et 2021, dont 8 M€ au titre des recettes traditionnelles et 12 M€ pour les recettes numériques et autres. Cette hausse a contribué au retour à l'équilibre en venant compléter de façon significative les ressources publiques.

Le CSA a rendu compte régulièrement des difficultés rencontrées pour assurer le suivi de l'engagement relatif au plafonnement des recettes publicitaires traditionnelles, en raison de l'incertitude sur la prise en compte dans ce plafond des recettes issues des messages d'intérêt général.

L'année suivante, la Cour des comptes indiquait que le plafond du COM devait inclure ces recettes et que, de ce fait, le plafond avait été dépassé en 2018⁹⁰. Comme le notait le CSA dans son avis au titre de l'année 2019, le rapport d'exécution transmis par Radio France ne comportait plus, après 2018, de bilan du respect de ce plafond de recettes publicitaires. Cette question a été de nouveau relevée par l'Autorité dans son avis sur le projet de COM pour la période 2020 – 2022. Une réponse adaptée y a été apportée dans la version finale du COM 2020-2022⁹¹.

S'agissant des recettes non contingentées (recettes numériques pour l'essentiel cf. Tableau ci-dessous), il convient de relever leur dynamisme, à l'image de l'essor de l'offre non linéaire.

RESSOURCES PUBLICITAIRES DE RADIO FRANCE (EN M€)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Recettes publicitaires	42,0	40,1	44,8	49,5	52,0	56,4	57,9	60,9
Dont :								
Publicité commerciale et parrainage	35,6	34,0	35,6	40,9	41,9	41,0	36,5	40,8
Messages d'intérêt général	4,8	3,9	5,5	5,0	5,7	7,4	9,1	5,6
Publicité numérique	1,1	1,7	2,2	2,5	3,2	6,8	11,1	13,4
Recettes de mise à l'antenne	0,5	0,5	0,8	1,0	1,2	1,2	1,2	1,1
Ressources propres ¹	-	-	-	63,9	67,5	72,1	67,0	76,0

¹ Série homogène depuis 2017

Source : Radio France

⁹⁰ Rapport annuel 2019 de la Cour des Comptes

⁹¹ Le COM 2020-2022 de Radio France précise ainsi que « dans un contexte économique dégradé en raison de la crise de la covid 19 qui impacte durement le marché de la publicité radiophonique (-9 % en 2020), Radio France s'engage, à titre transitoire, à ce que le chiffre d'affaires qu'elle tire de la diffusion de publicités commerciales et de parrainage sur ses antennes traditionnelles (i.e. hors recettes tirées de la diffusion de messages d'intérêt général et de publicités sur le numérique) n'excède pas 42 M€ par an au cours de la période couverte par le présent contrat. »

Quant aux recettes extra-publicitaires, qui composent les recettes propres (billetterie, édition, droits) et font l'objet d'une attention particulière dans le plan stratégique de la Présidente⁹², elles ont sensiblement progressé sur la période malgré la fermeture de la Maison de la Radio pendant la crise sanitaire (+4 M€ entre 2017 et 2021). Toutefois, elles ne représentent qu'une part limitée des ressources propres (20% de celles-ci), dont le développement a reposé majoritairement, sur la période étudiée, sur celui de la publicité (près de 80% des ressources propres).

C. Ressources humaines et climat social

• LA MASSE SALARIALE ET LES EMPLOIS

Les COM 2016-2020 puis 2020-2022 ont prévu un plafonnement des charges de personnel du groupe et une stabilisation de la masse salariale.

EVOLUTION DES CHARGES DU PERSONNEL (EN M€)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif COM 2021
Charges de personnel selon l'indicateur du COM	390,0	401,2	406,2	396,8	396,9	391,3	396,7	400,0

Source : rapports d'exécution du COM

Bien qu'ayant ponctuellement dépassé la trajectoire du COM en 2019, Radio France a respecté, au terme de la période 2018-2021, l'objectif de stabilisation de sa masse salariale, qui demeure inférieure à son niveau de 2017. Comme beaucoup d'entreprises, Radio France a bénéficié en 2019 de l'évolution du dispositif CICE (4,7 M€ soit 1,2% de la masse salariale), qui vient désormais en déduction directe des cotisations sociales au sein des charges de personnel.

EFFECTIFS DE RADIO FRANCE (ETP)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Permanents	4 218	4 198	4 161	4 119	4 102	4 088	4 075
Non permanents (y compris CDD et CFA)	411	415	434	443	463	471	499
Total ETP	4 629	4 613	4 595	4 562	4 564	4 559	4 574

Source : Radio France, rapport sur l'exécution du COM

Les effectifs sont en diminution régulière entre 2015 et 2020. Sur cette période, la diminution a concerné 70 ETP. S'agissant des personnels permanents, la baisse a été

⁹² « Je développerai les ressources propres de manière dynamique, avec des activités qui ont du sens au regard du cœur de métier de Radio France. Il est important que les activités issues de la billetterie des concerts, des éditions ou des opérations de diversification, contribuent positivement à l'image de l'entreprise par une stratégie innovante et créative, en liaison étroite avec les antennes et dans l'intérêt du public ». S. Veil, projet stratégique de candidature, 2018.

plus importante avec -130 ETP. Toutefois, l'objectif fixé par l'actionnaire public de non-remplacement de 232 ETP départs en retraite entre 2015 et 2019 n'a pas été atteint⁹³.

La diminution des effectifs permanents s'est en effet accompagnée d'un recours accru aux emplois non-permanents. Le COM 2015-2019 fixait pourtant un objectif de diminution de la part de ces emplois occasionnels et du recours à l'intermittence, grâce notamment à une meilleure gestion des congés. Cet engagement n'a pas été atteint, le nombre de ces emplois progressant même significativement depuis 2015 (+ 60 ETP).

Un accord de rupture conventionnelle collective a été mis en place par Radio France en octobre 2020 (accord « Emploi 2022 »), prévoyant 340 départs volontaires, dont 113 donnant lieu à remplacement sous forme de recrutement ou de titularisation.

A fin mai 2022, 275 accords de départs⁹⁴ auraient été conclus (81 % de l'objectif de 340). Ces départs ne se traduisent pas dans les données relatives aux effectifs de 2021, qui marquent une progression. L'efficacité de cet accord de rupture conventionnelle ne pourra être mesurée qu'après sa clôture fin 2022.

• LE CLIMAT SOCIAL ET LES OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL

En vertu du COM 2015-2019, la direction de Radio France devait « *renforcer le dialogue social et accompagner les réformes* » (objectif 9) à travers notamment l'application d'un calendrier de rencontres régulières entre la direction et les organisations syndicales. Radio France s'était également attaché dans le cadre du COM à ouvrir plusieurs chantiers sociaux importants :

- la mise en œuvre du nouvel accord collectif conclu en mars 2017, qui s'était substitué à la convention collective de la communication et de la production audiovisuelle (CCCPA) de 1984 ;
- la négociation d'un accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) destiné à optimiser les compétences du personnel, qui s'est prolongée dans le cadre de la conclusion de l'accord de rupture conventionnelle collective.

Après le mouvement social de 2015 qui avait marqué la précédente mandature, la présidente de Radio France s'était engagée dans son plan stratégique à mettre en œuvre un « *new deal social* ».

Au regard des tensions qui ont marqué les années 2015 et 2016, le climat social s'est nettement amélioré en 2017 et 2018, avant qu'une grève d'une durée conséquente (de 63 jours) ne marque la fin de l'année 2019 et le début de l'année 2020.

A partir de 2019, l'actualité sociale du groupe a été dominée par les suites de cette grève, avec la longue période de négociation de l'accord de rupture conventionnelle collective (accord Emploi 2022 signé en 2020) et la mise en place de celui-ci en 2021. La signature de l'Accord Emploi 2022 peut être interprétée comme l'aboutissement d'un processus de dialogue interne assumé dans toute sa durée par la direction du groupe.

Enfin, le COM 2015-2019 demandait à Radio France d'accompagner les personnels dans la mutation de l'entreprise en modernisant son système d'information relatif aux ressources humaines (SIRH) à l'horizon 2018. Cette modernisation du SIRH a nécessité des délais supplémentaires, qui conduisent à envisager son déploiement pour la fin de 2022.

⁹³ Selon le rapport de la Cour des comptes sur la gestion de Radio France

⁹⁴ Source : Radio France

D. Transparence, déontologie et cohésion sociale

Le CSA, dans son avis sur le COM 2020, a rappelé qu'en termes de transparence, la situation des trois sociétés de l'audiovisuel public n'atteignait pas encore l'ambition revendiquée.

Le Conseil a régulièrement salué l'implication de Radio France dans le domaine de la parité entre les femmes et les hommes. Il relève cependant qu'en 2020, première année d'application des indicateurs de diversité du COM⁹⁵, ces derniers étaient en très léger retrait rapport à 2019, même s'il convient de tenir compte des contraintes liées la crise sanitaire qui ont pu peser sur la programmation. Ces indicateurs ont nettement progressé en 2021.

Dans le cadre de la lutte contre les discriminations, Radio France, premier média de service public à avoir obtenu le label « diversité » (en 2013), a mené plusieurs actions notables entre 2018 et 2021, notamment le programme « Egalité 360° » définissant la politique de diversité pour l'ensemble du groupe.

Enfin, dans le domaine du handicap, Radio France a signé en janvier 2021 un nouvel accord triennal en faveur de l'insertion professionnelle et de l'emploi des personnes en situation de handicap.

INDICATEUR DE RESPONSABILITE SOCIALE DU COM 2020-2022

	2019	2020	2021	Objectif COM 2022
Egalité hommes – femmes	93/100	93/100	98/100	≥2019
Pourcentage de femmes expertes sur les antennes	40 %	39 %	45 %	40 %
Pourcentage de voix de femmes sur les antennes	43 %	42,5 %	44 %	43 %
Accord en faveur du handicap	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : Radio France, rapport d'exécution du COM

E. L'organisation du groupe et son développement

• L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION

Dans un contexte de réduction de la ressource publique, Radio France a réduit ses dépenses et entrepris de stabiliser sa masse salariale. Une éventuelle poursuite de cette réduction des coûts de fonctionnement semble devoir inévitablement s'accompagner d'un changement, à plus long terme, des modes d'organisation.

Des réformes ont été engagées dans ce sens, essentiellement à la fin de la période 2018-2021, donc en retard par rapport à l'ambition exprimée à l'origine par le projet stratégique⁹⁶. Leurs résultats ne sont pas encore mesurables. Pour autant, il convient de souligner des évolutions importantes dans les domaines suivants :

⁹⁵ Des indicateurs permettant un suivi de la politique de diversité ont été mis en place depuis le COM 2020-2022.

⁹⁶ Notamment le projet de création d'une « véritable direction de la transformation, afin de piloter les projets de transformation de l'entreprise » a n'a donné lieu qu'à la création d'une mission d'accompagnement de la transformation et le « chantier organisationnel » autour de la création de pôles de production (« chaque pôle devant concevoir, produire et déployer son projet numérique autour d'une logique de tranches horaires sur les carrefours d'audience. ») semble être dans sa phase de lancement.

- le redimensionnement des formations musicales :
 - les effectifs du chœur, de l'Orchestre Philharmonique de Radio France et de l'Orchestre National de France ont été adaptés, en préservant leur capacité à assurer une production conforme à leur répertoire et à leur projet ;
 - le fonctionnement des fonctions supports a été optimisé grâce à la prise en compte d'outils nouveaux ou à des modifications d'organisation ;
 - 47 postes y ont été supprimés.
- l'enclenchement de l'évolution des modes de production à partir de 2021 dans le cadre du projet Prod'Cast :
 - réflexion sur la chaîne de production et de diffusion radio ;
 - approche par le biais d'expérimentation, sans réduction d'effectifs.

• **L'OPTIMISATION DES MOYENS GRACE AUX PARTENARIATS AU SEIN DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC**

A partir de 2019, les tutelles ont mis l'accent sur les partenariats entre entreprises de l'audiovisuel public, en raison notamment du potentiel d'économies qu'ils recèlent. Le CSA a indiqué dans son dernier avis sur l'exécution des COM en 2020 que l'avancée de ces partenariats était réelle, comme en attestent, dans le cas de Radio France, les réalisations suivantes :

- le média public d'information *franceinfo*, dont le succès des volets radio et numérique semble indéniable et doit beaucoup à l'expérience des équipes de Radio France. Cette coopération s'est également illustrée par l'adoption d'une charte déontologique commune, document de référence réalisé conjointement par les équipes de Radio France et France Télévisions.
- la création, plus récente, de la plateforme éducative Lumni ;

Pour autant, ces partenariats, à fin 2021, n'ont pas encore atteint l'ampleur de l'ambition exprimée dans le COM.

Le bilan semble en effet insuffisant s'agissant des partenariats avec France Télévisions dans le domaine de l'information régionale. Si les diffusions simultanées des matinales de France Bleu sur France 3 ont été en partie déployées, la plateforme numérique d'information locale commune aux deux médias (application mobile Ici), se limite pour l'instant à une compilation des contenus produits par les deux médias régionaux, en retrait, semble-t-il, de la plateforme d'informations locales annoncée⁹⁷ et sans projet éditorial partagé.

Par ailleurs, les pactes signés en 2021 et destinés à faire émerger des partenariats au sein de l'audiovisuel public dans le domaine des émissions destinées au jeune public et aux publics ultra-marins n'ont pas encore donné lieu à des coopérations significatives entre Radio France et France Télévisions.

L'intérêt d'une mutualisation entre les programmes des sociétés de l'audiovisuel public demeure. Les pouvoirs publics ont jusque-là privilégié les projets dans le domaine du numérique, qui présentent l'avantage de mobiliser peu de ressources. Toutefois, ceux-ci se

⁹⁷ Auditionnée le 9 novembre 2021 par la commission sénatoriale de la Culture dans le cadre de l'examen du Projet de loi de finances 2022, Mme Bachelot avait évoqué un « *grand média numérique de la vie locale* » permettant aux Français « *d'avoir accès à toute l'actualité autour de chez eux* » et « *propos[ant] une multitude de services pour faciliter la vie au quotidien* ». « *Concrètement, ce projet se traduira par un groupement d'intérêts économiques, à la direction paritaire entre les deux opérateurs historiques de l'audiovisuel et de la radiophonie publique.* ». A la suite de cette annonce, France Télévisions, dans un communiqué, évoquait une offre composée « *d'un site, de sites mobiles et d'une application* ».

sont traduits principalement par la juxtaposition des contenus produits par les deux sociétés (Lumni, Culture Prime, Ici, etc.).

Il appartiendra à l'Etat et aux entreprises de définir d'autres champs de mutualisation dans les prochains COM. S'agissant de Radio France, l'Autorité constate que des pistes substantielles ont déjà été identifiées dans le cadre du projet stratégique de Mme Veil, notamment :

- dans le domaine de la production musicale et artistique, une « *collaboration plus ambitieuse avec France Télévisions ou Arte* » pour la création de nouveaux formats d'émissions musicales, « *la mise en place d'un lieu de production transmédia de l'audiovisuel public ouvert aux autres sociétés de l'audiovisuel public* », ou encore la captation de spectacles vivants à la Maison de la Radio ;
- la captation vidéo des émissions phares de Radio France, « *l'expérience de franceinfo* », ouvrant la voie à d'autres offres modernisées et déployées en média global. »⁹⁸ ;
- dans le domaine de l'information nationale, le rapprochement ou la mise en commun des moyens des rédactions, notamment pour le sport, l'international et le numérique⁹⁹.

• **LE SUIVI DES TRAVAUX DE REHABILITATION**

Le COM 2015-2019 prévoyait l'achèvement en 2018 de la réhabilitation de la Maison de la Radio, lancée en 2009.

Cet objectif n'a pu être tenu. Il a été ainsi nécessaire de réviser à la hausse le coût final du chantier. Alors que ce coût était évalué en 2004 à 307,2 M€¹⁰⁰, avec un périmètre certes différent, son montant a été réévalué à 432 M€ en 2017 puis à 500 M€ en 2022.

Jusqu'en 2019 et les remises des conclusions d'un expert désigné par l'Etat..., le conseil d'administration ne disposait pas de tous les outils permettant un pilotage effectif du chantier et a été conduit à plusieurs reprises à prendre acte des dépassements successifs.

La fin des travaux est actuellement prévue pour le second semestre de l'année 2022, échéance conforme à celle annoncée en 2018. Le coût final prévisionnel des travaux est stable par rapport à l'estimation de 2018, ce coût étant assorti d'une importante provision (environ 50 M€).

⁹⁸ « *Les synergies naturelles et légitimes avec France Télévisions faciliteraient l'acquisition d'une capacité de captation d'images. Les cibles privilégiées d'un tel partenariat pourraient être des émissions de plateau, des émissions musicales (du type Alcaline sur France 2) et les spectacles vivants. Il n'est d'ailleurs pas impossible d'imaginer une stratégie commune de captation de droits et de développement éditorial conjointe Radio France -France Télévisions pour des débouchés communs aux antennes radio et à la télévision.* » - Projet Stratégique de S. Veil - 2018

⁹⁹ Cette piste, non évoquée dans le projet de S. Veil, figure dans le rapport de la Cour de comptes

¹⁰⁰ Rapport de l'inspection générale des finances - 2004

**HISTORIQUE DU CHANTIER DE REHABILITATION DE LA MAISON DE LA RADIO
(M€ courants)**

	2015	2016	2017	2017 révisé	2018	2019	2020	2021
Coût final estimé	430	432	432	448 (491 avec provisions pour aléas et imprévus)	451 (510 avec provisions pour aléas et imprévus)	454 (504 avec provisions pour aléas et imprévus)	451 (500 avec provisions pour aléas et imprévus)	452 (493)
Echéance :								
Réhabilitation	2018	2018	2018	2021	2023	2023	2023	2023
Studios de création	-	-	-	-	2025	2025	2025	2025

Source : Radio France - rapports d'exécution du COM & synthèse ; Arcom

GOVERNANCE

Il importe que le conseil d'administration continue à être étroitement associé au suivi du chantier de la Maison de la Radio. A cet égard, l'effort de transparence accompli à partir de 2018 doit être poursuivi afin que les administrateurs continuent à disposer d'une information régulière sur l'évolution des plannings et du coût prévisionnel ainsi que sur l'éventuelle utilisation de la provision pour aléas.

SITUATION FINANCIERE ET RESSOURCES

- Le suivi du financement public de Radio France sera probablement un enjeu majeur pour les années à venir, dans le contexte du projet de suppression de la contribution à l'audiovisuel public. Le conseil d'administration devra disposer de projections et d'indicateurs adaptés lui permettant d'assurer le suivi de cette question.
- Le maintien d'un résultat équilibré pour Radio France nécessite la poursuite de la maîtrise de ses charges et la recherche de nouvelles recettes privées (publicités numériques non plafonnées, recettes non publicitaires)
- Le relèvement du plafond des recettes publicitaires sera vraisemblablement sollicité par Radio France à l'occasion de la conclusion prochaine du COM portant sur les années 2023 et suivantes. Il ne revient pas à l'Arcom de se prononcer, dans le cadre du présent bilan, sur l'opportunité de cette mesure. L'Autorité souligne toutefois l'attention qu'il convient de porter à l'équilibre économique du secteur privé nécessaire à la vitalité du pluralisme externe du secteur. Elle considère en outre que la progression de l'ensemble des recettes propres constitue un enjeu pour le groupe Radio France dans les années à venir.

RESSOURCES HUMAINES ET CLIMAT SOCIAL

- Les objectifs de maîtrise des effectifs ont été remplis. Il conviendra toutefois de s'assurer qu'il ne sera pas recouru de façon systématique aux emplois non-permanents pour compenser la diminution des effectifs permanents et répondre aux contraintes de planning.
- Au moment où les audiences record du groupe attestent de l'engagement et de la qualité des collaborateurs de Radio France, la politique de réduction volontariste des effectifs ne pourra pas être le principal outil de maîtrise des coûts. A moyen terme, les réformes structurelles et l'optimisation de l'organisation devront aussi contribuer à cette maîtrise.

L'ORGANISATION DU GROUPE ET SON DEVELOPPEMENT

- Une réforme des modes d'organisation semble indispensable à moyen et long terme. De premières réformes ont été engagées en toute fin de période 2018-2021, qu'il convient de mener à bien.
- L'intérêt d'une coopération multilatérale dans la production des programmes avec les autres sociétés de l'audiovisuel public, notamment France Télévisions, demeure. Quant aux nouvelles coopérations à mener, il appartiendra sans doute au prochain COM de les préciser.

ANNEXE

Liste des personnes auditionnées par le CP du 24 mars au 7 avril

Audition commune des administrateurs de Radio France nommés par l'Autorité

- M. Luc JULIA
- Mme Marlène DOLVECK
- Mme Frédérique PFRUNDER
- M. Jean-Luc VERGNE

Ministère de l'économie, des finances et de la relance

- Mme Mélanie JODER, directrice du budget
- M. Jean-Marc OLERON, sous-directeur en charge des secteurs de la culture, de la jeunesse, de la vie associative, des sports, de l'économie, des finances, de l'outre-mer, de la justice et des médias

Agence des participations de l'État

- M. Martin VIAL, commissaire aux participations de l'État
- Mme Stéphanie BESNIER, directrice générale adjointe
- M. Charles SARRAZIN, directeur de participations « Services et finance »

Contrôle général économique et financier

- M. Simon BARRY, chef de mission de contrôle général économique et financier en charge du secteur médias et culture
- M. Lucien SCOTTI, contrôleur général de Radio France
- M. Jean-Claude HULOT, contrôleur général de France Médias Monde

Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC)

- M. Jean-Baptiste GOURDIN, directeur général
- Mme Julie GHIBELLINI, sous-directrice de l'audiovisuel
- M. Ludovic BERTHELOT, chef du service des médias

Radio France

- Mme Sibyle VEIL, présidente-directrice générale

Liste des personnes auditionnées du 17 février au 24 mars dans le cadre du groupe de travail

Antennes et programmes

- Dana HASTIER pour la Direction des antennes et de la stratégie éditoriale ;
- Vincent GIRET pour la Direction de l'information et des sports ;
- Jean-Emmanuel CASALTA pour la Direction de France Bleu

Transformation numérique, stratégie de distribution et innovation

- Laurent FRISCH pour la Direction du numérique et de la production ;
- Erwann GAUCHER pour la Direction des antennes et de la stratégie éditoriale en charge de l'éditorial numérique ;
- Matthieu BEAUVAL pour la Direction du numérique

Stratégie générale du groupe Radio France

- Michel ORIER pour la Direction de la musique et de la création ;
- Cécilia RAGUENEAU pour la Direction des marques et du développement ;
- Didier VARROD pour la Direction musicale des antennes ;
- Sandrine TREINER, pour la Direction de France Culture

Finances et ressources humaines

- Marie MESSAGE pour la Direction en charge des moyens et des organisations ;
- Michel CASCIANI pour la Direction des ressources humaines ;
- Mathieu AMIOT pour la Direction des finances