

BILANS

Avis motivé
sur les résultats de la société
France Médias Monde
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 la communication audiovisuelle et numérique (ci-après Arcom) la mission de nommer, pour cinq ans, le président de France Médias Monde.

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 en charge de l'audiovisuel extérieur de la 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 France Médias Monde découlant du dossier de candidature à la présidence de France Médias Monde ;
- les contrats d'objectifs et de moyens de l'entreprise pour les années 2016-2020 et 2020-2022 ;
- 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 le groupe public.



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 France Médias Monde 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.

Enfin, l'Autorité a enrichi son analyse d'éclairages recueillis lors d'un cycle d'auditions organisé entre février et avril 2022. Le collège de l'Arcom a ainsi entendu les représentants du Comité exécutif et du Comité de direction de France Médias Monde, les représentants des administrations membres du conseil d'administration du groupe public et les administrateurs indépendants du groupe nommés par l'Autorité, les représentants de la Cour des comptes et les représentants du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Il a enfin auditionné Mme Marie-Christine Saragosse le 6 avril 2022 (cf. Annexe en fin de document).

SYNTHESE

France Médias Monde est une société nationale de programme, dont la mission est de « *contribuer à la diffusion et à la promotion de la langue française, des cultures française et francophone, ainsi qu'au rayonnement de la France dans le monde notamment par la programmation et la diffusion d'émissions de télévision et de radio ou de services de communication au public en ligne relatifs à l'actualité française, francophone, européenne et internationale* ».

Médias à vocation mondiale, les services édités par le groupe public ont pour mission première d'assurer le rayonnement à l'international de la France et des valeurs républicaines. France Médias Monde est ainsi appelée à proposer une vision française de l'actualité mondiale, caractérisée par son indépendance.

La période 2018-2021, objet du présent bilan, a été marquée par des évolutions sensibles, dont certaines continuent de produire leurs effets, impactant l'activité du groupe :

- l'environnement technologique et les usages du public ont connu des mutations : recul des médias linéaires, accélération de la transition numérique des usages, à la faveur notamment du développement de l'accès à l'Internet haut débit, place croissante des acteurs OTT et des réseaux sociaux. Ces évolutions engendrent une fragmentation de l'offre et de la consommation des médias et de l'information (Cf. Partie II. Stratégie numérique) ;
- pendant la crise sanitaire, le groupe a su démontrer, comme l'ensemble des autres médias, sa capacité à assurer la continuité de ses antennes. Il a su également conforter son rôle en tant que producteur d'une information indépendante consacrée à l'international (Cf. Partie I. Stratégie éditoriale) ;
- sur la période étudiée, les comptes de France Médias Monde, en particulier son compte d'exploitation, ont globalement été à l'équilibre, comme l'a régulièrement souligné le CSA dans ses rapports, ce qui est remarquable pour l'année 2020 (Cf. Partie IV. Gouvernance du groupe, son développement et sa gestion) ;
- enfin, dans un contexte de fortes tensions géostratégiques, la présence à l'international du groupe se révèle essentielle pour analyser et traduire les bouleversements du monde (Cf. Partie III. Distribution, audiences et coopérations).

Pour faire face à ces évolutions et remplir ses objectifs, le groupe a su déployer ses offres, s'attacher à maintenir une diffusion tant hertzienne que numérique de ses services et produire une offre d'information fiable, indépendante et de qualité, dans un contexte de ressources budgétaires sous tensions.

Face à ces enjeux, la question de l'adéquation des ambitions du groupe aux moyens alloués devient cruciale.

Dans ce contexte, l'Autorité relève que :

- les offres de France Médias Monde (radios, télévisions et offres numériques) ont vu leur diffusion et leur distribution progresser sur la période. Avec ses 4 chaînes en français, anglais, arabe et espagnol, France 24 s'adresse à 482 millions de foyers fin 2021 (+37% vs. 2017). RFI et MCD disposent de 180 relais FM à travers le monde (152 pour RFI et 28 pour MCD) (Cf. Partie III. Distribution, audiences et coopérations) ;
- le groupe développe une stratégie de diffusion sur tous les supports afin d'asseoir sa notoriété et assurer une continuité de son service, notamment dans les zones en crise. Cette stratégie exige cependant une adaptation zone géographique par zone géographique de la combinaison de ses différents modes de diffusion, notamment en période de crise (Cf. Partie III. Distribution, audiences et coopérations) ;

- la réputation des médias du groupe est particulièrement reconnue dans les zones traditionnelles de présence des médias français. Pour autant, le groupe doit faire face à la concurrence d'autres chaînes d'informations internationales mieux dotées financièrement (Cf. Partie IV. Gouvernance du groupe, son développement et sa gestion).

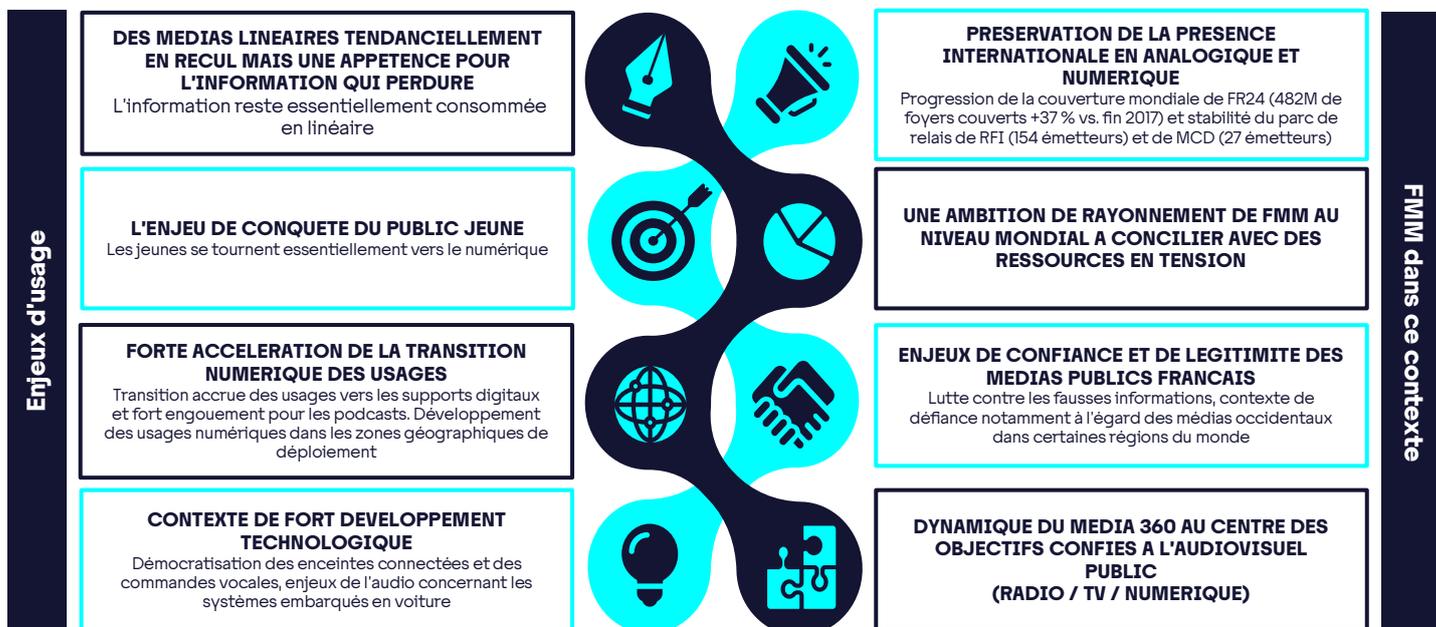
L'Autorité souligne également les nouveaux enjeux et perspectives de France Médias Monde pour les années à venir :

- le groupe a fait le choix de développer et fidéliser son audience par l'hyperdistribution de ses contenus. Il partage ainsi l'ensemble de ses contenus sur tous les supports et tous les réseaux, qu'ils soient propriétaires ou tiers. Pour l'Arcom, l'écho et la résonance de ces contenus doit s'appuyer sur une cartographie documentée (bassin de population et audience envisagée) pour assurer la couverture la plus juste, tant numérique que hertzienne (Cf. Partie IV. Gouvernance du groupe, son développement et sa gestion) ;
- dans un univers mondialisé, notamment incarné par un émiettement et un éparpillement des modes de consommation des médias et de l'information et par la présence des grands réseaux numériques mondiaux, France Médias Monde est appelée à capitaliser sur ses atouts (médias français délivrant une information libre, fiable et indépendante) pour pouvoir se singulariser et se distinguer. Les accords liant France Médias Monde aux géants du numérique, outre l'enjeu de référencement, sont également indispensables pour conforter le groupe dans ses choix stratégiques sur le numérique (Cf. Partie II. Stratégie numérique) ;
- France Médias Monde doit aussi s'illustrer sur le territoire national, se faire connaître et développer la notoriété de ses offres. Son expertise et son conseil sur l'actualité internationale sont appelés à nourrir les collaborations entre les sociétés de l'audiovisuel public, à l'image de la participation de France 24 au média global *franceinfo*: (Cf. Partie I. Stratégie éditoriale) ;
- l'Arcom souhaite par ailleurs rappeler que l'accomplissement des missions de France Médias Monde, tout comme celles des autres entreprises de l'audiovisuel public, nécessite une prévisibilité pluriannuelle, une stabilité et une pérennité de ses ressources et de sa trajectoire financière. Les modalités du financement public sont à cet égard de nature à affecter l'appréciation de l'indépendance du groupe international à l'égard de l'Etat (Cf. Partie IV. Gouvernance du groupe, son développement et sa gestion).

| | |
|--|-----------|
| I. STRATEGIE EDITORIALE..... | 6 |
| A. L'évolution de l'offre sur la période | 6 |
| B. Une programmation assurant la promotion d'une diversité de points de vue et des valeurs républicaines | 9 |
| C. La langue française et le multilinguisme..... | 12 |
| II. STRATEGIE NUMERIQUE..... | 16 |
| A. La stratégie de distribution : l' « hyperdistribution raisonnée » | 17 |
| B. La stratégie de contenus..... | 22 |
| C. La stratégie de décloisonnement des métiers et d'innovations | 24 |
| III. DISTRIBUTION, AUDIENCES ET COOPERATIONS..... | 27 |
| A. Renforcement de la présence mondiale | 28 |
| B. Audiences | 31 |
| C. Coopération renforcées..... | 33 |
| IV. GOUVERNANCE DU GROUPE, SON DEVELOPPEMENT ET SA GESTION..... | 36 |
| A. La gouvernance..... | 36 |
| B. La stratégie de développement..... | 38 |
| C. Situation financière et ressources..... | 42 |
| D. Ressources humaines et climat social | 45 |
| E. Transparence, déontologie et cohésion sociale | 48 |
| F. Comparaison internationale | 49 |

I. STRATEGIE EDITORIALE

CONSTAT D'UN ECOSYSTEME EN MUTATION



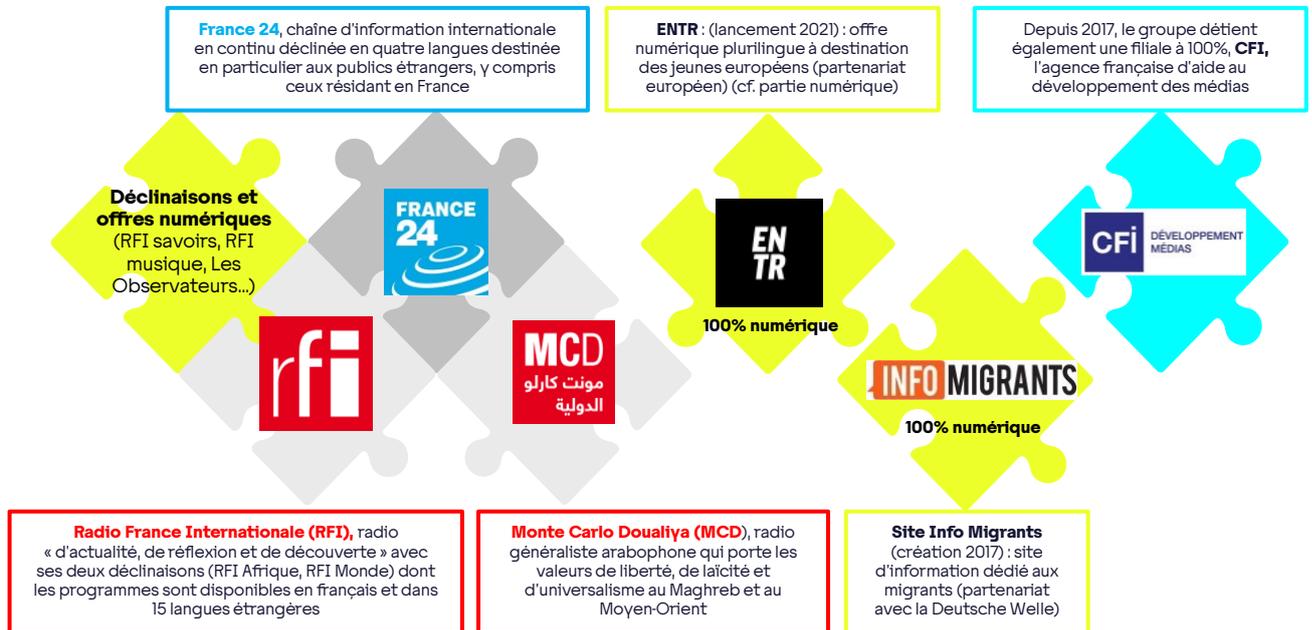
A. L'évolution de l'offre sur la période

Des médias singuliers et complémentaires

France Médias monde édite deux radios, Radio France Internationale (RFI), constituée de deux déclinaisons (une grille Afrique et une grille Monde), et Monte Carlo Doualiya (MCD) ainsi qu'une chaîne d'information en continu France 24, déclinée en quatre langues et quatre antennes (français, anglais, arabe et espagnol). Outre les antennes linéaires télévision et radio, en français et 18 autres langues disponibles dans plus de 180 pays¹, le groupe déploie également une offre numérique riche. Cette offre multiple lui confère une place inédite et atypique dans le paysage audiovisuel.

Pour assurer leurs missions, les trois médias de France Médias Monde s'appuient sur plus de 500 correspondants et journalistes représentant plus de 70 nationalités différentes et mettent l'information au cœur de leurs offres éditoriales en proposant sur leurs antennes une information internationale quotidienne, rigoureuse et indépendante.

¹ Source rapport sur l'exécution du COM 2020 : France 24 présente dans 180 pays, RFI couvre 150 pays et Monte Carlo Doualiya 19 pays



Contribuer au rayonnement de la France, et notamment des cultures française et francophones, dans le monde constitue l'un des objectifs majeurs de l'offre de services de France Médias Monde inscrite à l'article 1^{er} de son cahier des charges. La culture, particulièrement associée à l'image de la France, trouve une place de choix sur les antennes de France 24, RFI et MCD. A ce titre, le groupe mène une politique active de partenariats avec de nombreuses institutions culturelles et les grands musées nationaux, contribuant ainsi à faire rayonner les industries culturelles et créatives hexagonales à l'échelle mondiale.

Les trois médias de France Médias Monde proposent par ailleurs une couverture éditoriale des principaux événements culturels français et francophones, à l'image du Festival de Cannes, du Festival du cinéma américain de Deauville ou encore les Trophées des Français de l'étranger.

Le groupe met l'accent sur la transversalité, notamment éditoriale. Elle se décline à plusieurs niveaux :

- renforcer, au sein de chaque média, les liens déjà étroits entre les rédactions en français et celles en langues étrangères de France 24 (le français, l'anglais et l'arabe toutes les trois implantées à Paris avec la rédaction espagnole installée à Bogota) et de RFI (16 langues) : conférence de rédaction commune, échange de contenus et adaptations, journalistes bilingues ;
- développer la polyvalence des journalistes entre le linéaire et le numérique (ex : les images de France 24 sont utilisées sur les environnements numériques des langues de RFI comme *Sport 24* ou *le Club de la Presse*) ;
- renforcer les synergies entre les trois médias par des interventions croisées des journalistes, des missions communes sur le terrain, des opérations spéciales organisées conjointement, et la promotion croisée (autopromotion des antennes entre elles) ;
- mettre en place des offres conçues en 100% bi-média, comme France 24 en espagnol avec RFI (3 émissions communes) et des offres natives digitales : InfoMigrants, ENTR.²

² Informations transmises par le groupe dans le cadre de la préparation du présent rapport

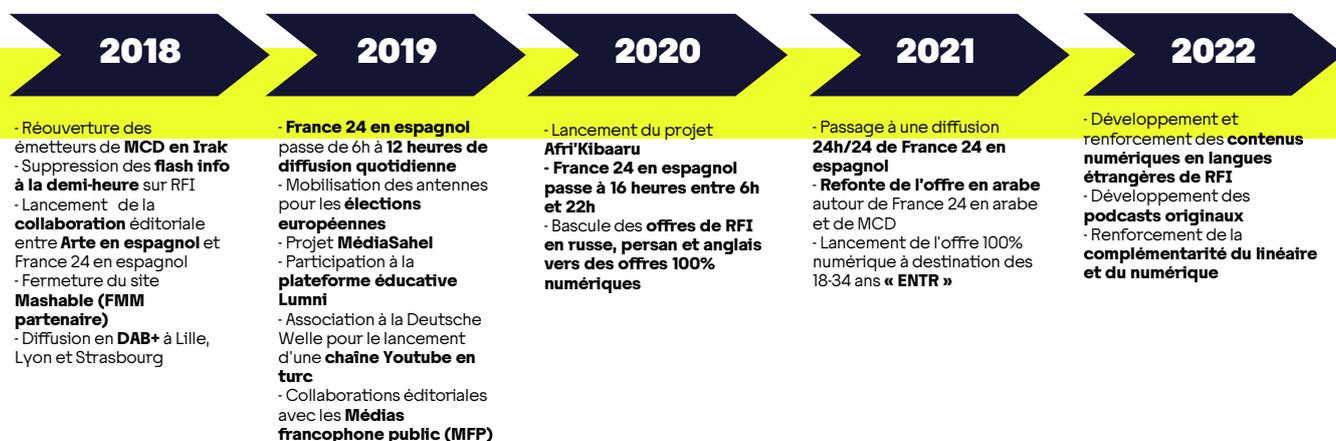
Le groupe travaille également en lien avec les autres sociétés de l'audiovisuel public en participant aux offres communes (*Franceinfo*., Lumni, Culture Prime) et via des coopérations régulières (émissions communes, opérations spéciales lors de grands temps forts).

Chaque antenne dispose cependant de ses spécificités.

France 24, via ses quatre déclinaisons, déclare réaliser plus de 165 journaux en 4 langues par jour et 56 émissions.³ Cette chaîne d'information internationale en continu, se doit, par son positionnement éditorial spécifique, d'être réactive et d'adopter une temporalité et un traitement de l'actualité différent de RFI, dont la ligne éditoriale se caractérise par une offre plus généraliste et axée sur la découverte et la réflexion.

RFI, radio d'actualités disponible en 16 langues, accorde également une place conséquente à la musique en proposant des émissions ayant trait à la musique française et francophone et aux musiques du monde (*Couleurs tropicales, Musiques du monde, Légendes urbaines*). La station participe à la découverte et à la promotion des talents français et francophones, à l'image du Prix Découvertes RFI⁴ ou encore à travers son pôle des Editions musicales. L'antenne propose par ailleurs un site entièrement dédié à la musique avec *musique.rfi.fr* mettant à disposition les émissions musicales de la station, des podcasts originaux (*Les portraits de la bande passante*) et qui offre une base de données de plus de 400 artistes de la scène francophone.

Radio généraliste accordant une large place à l'information, Monte Carlo Doualiya a, quant à elle, une position singulière, puisqu'elle est l'unique radio française arabophone du paysage audiovisuel. Elle s'adresse aux publics du Proche et du Moyen-Orient ainsi que du Maghreb dans sa version numérique et est disponible depuis février 2021 en DAB+ en Île-de-France et à Marseille.



L'ARCOM relève qu'au cours des quatre années examinées, le groupe a poursuivi le développement de son offre éditoriale. Cette période a notamment été marquée par l'enrichissement de la chaîne France 24 en espagnol, passée de 6 heures quotidiennes de programmes spécifiques en 2018 à 24 heures en 2021, soit une chaîne d'information en continu de plein exercice proposant 8 760 heures de programmes.

La société a poursuivi depuis 2019 le renforcement de l'offre de RFI de contenus en langues africaines et développé des coopérations internationales, donnant lieu notamment à sa participation avec le diffuseur public allemand Deutsche Welle à la nouvelle chaîne YouTube +90 en turc.

³ Données issues du dossier de presse de France 24 (mars 2022)

⁴ Prix Découvertes RFI remis chaque année permettant de valoriser les nouveaux talents musicaux de la scène africaine

En 2020, année marquée par la crise sanitaire, l'offre éditoriale du groupe a été adaptée, démontrant ainsi sa capacité à assurer la continuité de ses antennes et à proposer une offre en ligne riche et renouvelée. Des chroniques et des reportages spécifiquement dédiés à la pandémie ont été proposés. Le groupe s'est également mobilisé en matière d'éducation dans le cadre de l'opération « Nation apprenante » initiée par le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse.

En raison de contraintes budgétaires, RFI a allégé sa grille en 2018, en supprimant les flashes d'information à la demi-heure⁵. La diffusion en FM des offres de RFI en russe, persan et en anglais a été interrompue, au profit des seuls canaux numériques.

L'antenne de MCD propose désormais des programmes parlés et incarnés sur 24 heures. MCD a fait également évoluer son offre de programmes à partir de mai 2021. Une nouvelle grille a été lancée avec la mise en place de nouveaux rendez-vous d'information, des journaux toutes les heures, un journal des sciences, un journal du numérique, et une large place consacrée aux émissions de santé et de culture.

Afin de renforcer les synergies et les rapprochements éditoriaux entre MCD et les autres médias du groupe, deux émissions bi-médias en partenariat avec France 24 en arabe ont été lancées (*Sport 24* et *Le Club de la presse*), conformément aux annonces faites en 2020, notamment dans le cadre du COM. La reprise de magazines de France 24 en arabe mais aussi la couverture commune sur le terrain, la présence quasi-quotidienne de journalistes de MCD sur France 24 et une promotion croisée permanente entre les deux antennes complètent cette stratégie de rapprochement. MCD diffuse sur son antenne *Les Voisins du 12 bis*, fiction bilingue destinée à apprendre le français aux arabophones.

De nombreux documentaires font en outre chaque année l'objet de récompenses ou nominations lors de grandes compétitions internationales tels que le Prix de la Presse diplomatique, le Prix Albert Londres, les International Medias Excellence Awards ou encore le Festival International du Grand Reportage d'Actualité et du documentaire de société.

B. Une programmation assurant la promotion d'une diversité de points de vue et des valeurs républicaines

« Porter les valeurs démocratiques dans le monde » constitue l'un des principaux objectifs assignés à France Médias Monde dans le COM 2020-2022. L'Autorité estime que les médias du groupe public ont rempli cette mission durant les quatre années objets du présent rapport. Ces trois antennes constituent une alternative aux médias existants sur la scène internationale en offrant sur les médias TV, radio et numérique et en 19 langues, une vision française de l'actualité internationale caractérisée par son indépendance et la promotion du dialogue interculturel.



DES ENGAGEMENTS COMMUNS AUX ANTENNES :

- **Des principes** : réaffirmer la déontologie du groupe, défendre la liberté et l'honnêteté de l'information
- **Des valeurs** : promouvoir la laïcité et la diversité, s'engager plus encore dans la cohésion sociale, se mobiliser contre toute forme de discrimination et pour le respect des droits humains
- **Des missions** : « raconter la France », revendiquer la culture, poursuivre l'engagement francophone

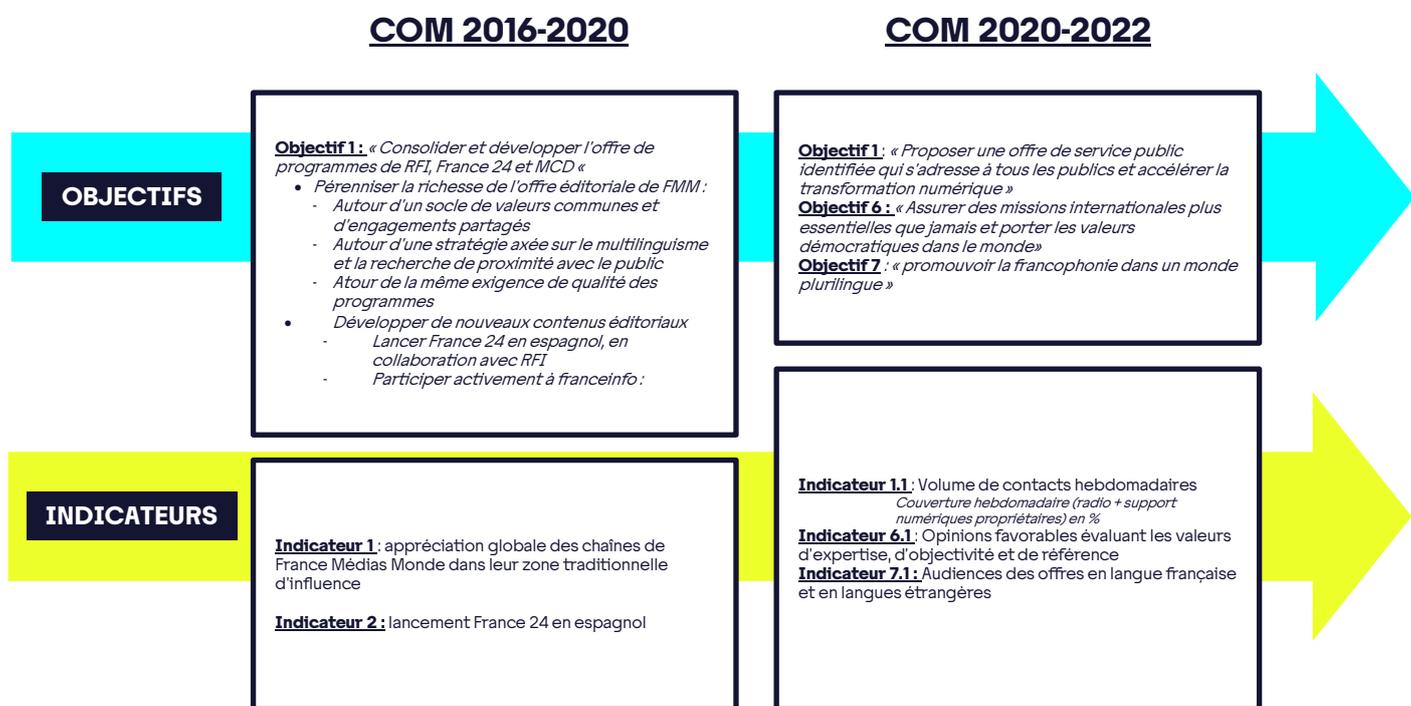
SINGULARITE ET COMPLEMENTARITE DES ANTENNES :

- « Sur le socle commun de valeurs et d'engagements partagés, il est nécessaire que chaque média cultive sa différence » ;
- **France 24** : « le passage aux 24h pour l'antenne en espagnol [...] est un objectif à atteindre d'ici l'horizon 2023 ».
- **RFI** : « s'agissant du signal Monde, l'axe d'évolution sera de marquer davantage la dimension culturelle des soirées en ajoutant à la musique d'autres thématiques », « les jeunes et la politique » « RFI renforcera sa couverture du monde arabe ».
- **MCD** : « le renouvellement de sa grille doit être prioritairement dédié aux jeunes ».

⁵ Sur les tranches horaires 10h-13h, 15h-18h, 21h-00h et 1h-5h

Une offre diversifiée d'information

L'exigence d'une information de qualité, fiable et vérifiée constitue le premier objectif commun fixé par les COM à l'ensemble des sociétés du service public audiovisuel.



La vision française de l'actualité internationale s'illustre par le traitement de l'actualité propre à chaque continent : l'Afrique (*Afrique hebdo*, *Le Coq chante*), le proche et le Moyen-Orient (*L'heure du Golfe*, *Express Orient*), l'Europe (*Accent d'Europe*, *Ici l'Europe*, mobilisation dans le cadre de la campagne pour les élections européennes avec *Le bus de l'Europe*), les Amériques (*Cap Amériques*, *le Journal des Amériques* et *d'Haïti*) et l'Asie (*Access Asia*, *Fréquence Asie*). Les trois chaînes proposent une approche plurielle des enjeux liés à l'actualité internationale à travers leurs éditions d'information et les émissions d'analyse et de décryptage en français et en langues étrangères.

Conformément à leurs missions, les trois médias de France Médias Monde décryptent aussi l'actualité française quotidiennement dans diverses émissions (*Page France*, *Echos de France*, *Carnets de voyage*) et en proposant une couverture des temps forts de l'actualité. Le groupe s'est notamment mobilisé pour les élections présidentielles en proposant des éditions spéciales. Les trois médias diffusent en outre des magazines et chroniques dédiés à la France et à son actualité (*24 heures en France*, *Mardi politique*).

L'ARCOM relève que le groupe traite de l'actualité des Outre-mer dans les journaux d'information et que ses médias lui consacrent régulièrement certains de leurs magazines (*Billets Retour*, *Reporters*). Le groupe a signé en 2021 un pacte⁶ comprenant quinze engagements destinés à améliorer la visibilité des Outre-mer, notamment dans les offres éditoriales. Ainsi, un magazine dédié à l'Outre-mer, coproduit avec le pôle Outre-mer de France télévisions, a été lancé en mars 2021.

Une attention a été portée à la lutte contre la désinformation depuis plusieurs années et les initiatives en la matière se sont développées.

⁶ Pacte pour la visibilité des Outre-mer commun aux sociétés de l'audiovisuel public signé le 26 octobre 2021



CONTRE-FAITS LES DESSOUS DE L'INFOX

INFO  **INTOX**

Source : site de France Médias Monde

Cet engagement s'est concrétisé dans des programmes consacrés à cette problématique (*Info ou intox, Contre-Faits, Les Dessous de l'infox*). Sur France 24, la rédaction des *Observateurs* s'appuie sur un réseau de 5 000 relais sur le terrain partout dans le monde pour contribuer à déconstruire de fausses informations circulant sur les réseaux sociaux⁷. Les sites de France Médias Monde regroupent les outils de décryptage des fausses informations dans un onglet « Stop l'infox » accessible sur les sites internet de RFI et France 24. En 2020, le groupe a proposé de nombreux chroniques et modules dédiés à l'information sur la Covid-19 et à la lutte contre les rumeurs. *CoronaVerif* se présente ainsi comme une collection de vidéos sur RFI diffusée dans plusieurs langues visant à contrecarrer les infox sur le coronavirus.

Le groupe participe également à des initiatives en collaboration avec les autres sociétés de l'audiovisuel public ; ainsi, le site *franceinfo* propose un onglet *Vrai ou Fake*. L'expertise des rédactions du groupe sur la déconstruction des infox est régulièrement mise à profit des principales initiatives collaboratives spécialisées à l'international, telle que l'International Fact Checking Network, où France Médias Monde est le seul groupe de médias français à siéger avec l'AFP.

La promotion des valeurs démocratiques et républicaines

Le groupe a par ailleurs maintenu son engagement dans le déploiement d'une offre de programmes qui promeut les valeurs démocratiques destinée à refléter la diversité et à favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes. Elle a en outre développé des actions en matière d'éducation aux médias.

France Médias Monde a ainsi proposé sur ses trois médias de nombreux programmes, remplissant cette mission :

- la laïcité : le groupe met à l'antenne des initiatives pédagogiques et des décryptages afin d'expliquer le concept de la laïcité en 19 langues. Le rapprochement de France 24 en arabe et de MCD permet notamment d'expliquer ce concept en arabe avec l'émission *Dans la sphère des tabous* ;
- l'égalité entre les femmes et les hommes : le groupe aborde les droits des femmes et l'égalité à travers des émissions dédiées (*ActuElles, Priorité Santé, 7 milliards de voisins et de voisines*). Au total, en 2021, France 24 et RFI ont proposé, pour la seule langue française, plus de 700 sujets consacrés à la défense du statut et des droits des femmes (vs. 400 contenus proposés en 2020)⁸ ;
- le respect des droits humains et la lutte contre les discriminations : de nombreux programmes visent à participer à la lutte contre toutes formes de discrimination (*Reporters, Focus sur France 24, Appels sur l'actualité, 7 milliards de voisin(e)s* ou

⁷ D'après le rapport d'exécution du cahier des charges de France Médias Monde pour 2021

⁸ D'après les chiffres transmis dans le rapport d'exécution du cahier des charges de France Médias Monde pour 2021

Priorité Santé sur RFI) et sur les quartiers (*Pas2Quartier* sur France 24). France Médias Monde s'investit dans le sujet de la lutte contre les discriminations envers les personnes LGBT en diffusant à l'international des émissions sur la thématique de l'homophobie.

Le groupe s'est par ailleurs engagé à ce que France 24 maintienne sa politique d'accessibilité à destination des personnes sourdes ou malentendantes grâce à la diffusion de journaux télévisés sous-titrés, conformément aux engagements pris dans son COM⁹.

France Médias Monde mène enfin un grand nombre d'actions en faveur de l'éducation aux médias et à l'information afin de sensibiliser les élèves au rôle des médias et contribuer à leur apprentissage de la citoyenneté numérique. Le groupe indique avoir contribué à la mise en œuvre et à l'alimentation de l'offre numérique de l'audiovisuel public Lumni.

Les trois médias proposent ainsi une offre de programmes et de contenus qui visent à donner des clés de la compréhension du fonctionnement des médias et de la fabrique de l'information et à contribuer au développement de l'esprit critique des publics, notamment pour lutter contre les fausses informations et les manipulations.

En complément de cette offre, France Médias Monde travaille en matière d'éducation aux médias à l'information, en lien étroit avec le ministère de l'éducation nationale, en particulier avec le CLEMI, le réseau Canopé ou encore le Centre d'Etudes et de Formation en Partenariat avec les Entreprises et les Professions (CEFPEP).



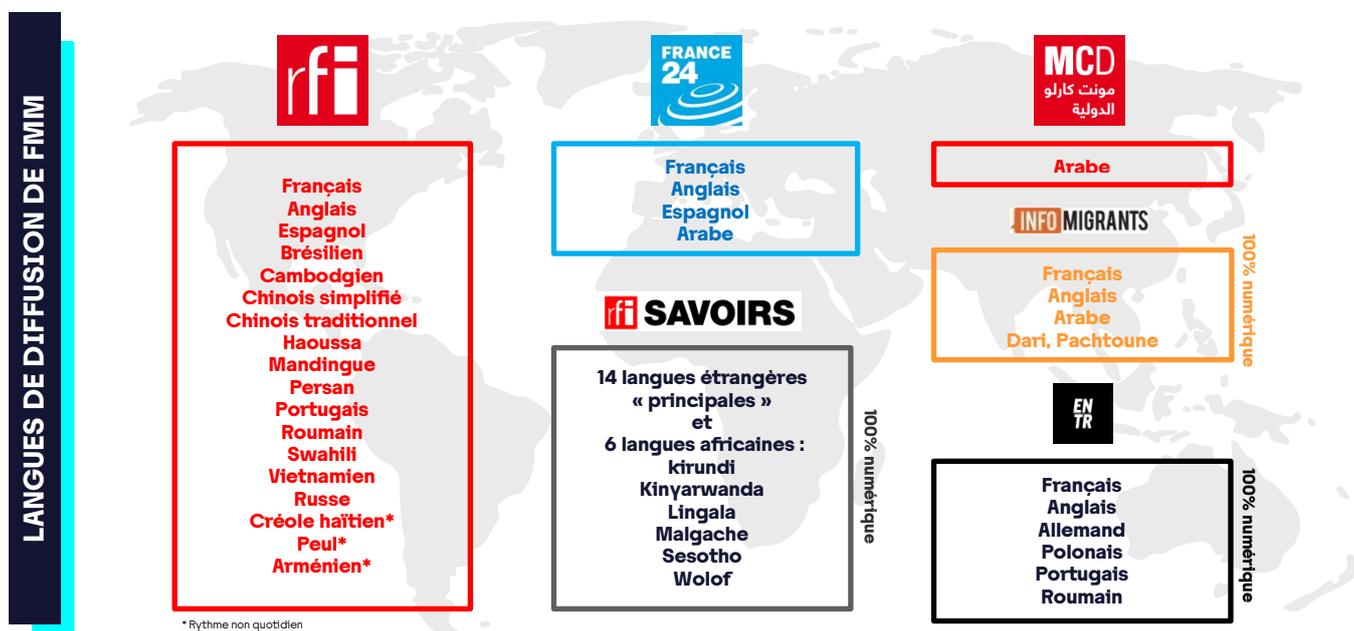
Source : Reprise des sites dédiés – Retraitement ARCOM

En 2021, le groupe France Médias Monde a été mobilisé aux côtés des sociétés de l'audiovisuel public afin d'élaborer une série de pactes dans le prolongement du COM 2020-2022. France Médias Monde précise être chef de file sur la coordination et le renforcement mutuel des actions d'éducation aux médias, l'un des 3 engagements issus du pacte pour la jeunesse signé le 26 octobre 2021.

C. La langue française et le multilinguisme

La langue française constitue le principal socle linguistique du groupe ; le développement des langues étrangères représente, quant à lui, le signe distinctif de ce média international. France Médias Monde diffuse quotidiennement en 16 langues, auxquelles s'ajoutent 3 autres langues à un rythme hebdomadaire.

⁹ France 24 propose chaque jour sur son antenne en français trois journaux d'informations accessibles aux personnes sourdes et malentendantes



La langue française et la francophonie

France Médias Monde a poursuivi sa mission de promotion de la langue française sur ses antennes conformément à l'article 1^{er} de son cahier des charges.

Le groupe propose des programmes dédiés à la langue française tels que *De Vive(s) Voix* lancé en 2018 sur RFI ou encore *L'accent des autres* en association avec TV5 Monde et les Médias francophones publics (MFP) diffusé sur RFI.

Les médias du groupe couvrent les événements annuels majeurs contribuant à la promotion de la francophonie à l'image de la Semaine de la langue française et de la francophonie, de la Journée internationale de la francophonie ou encore du Sommet de la Francophonie.

France Médias Monde contribue également activement à la promotion de la Francophonie et à l'apprentissage de la langue française avec les méthodes conçues par RFI (RFI Savoirs) consistant notamment à utiliser la langue de l'apprenant dès l'interface de ses offres et de permettre ainsi d'apprendre le français à partir de la langue maternelle.

Le groupe s'associe aux acteurs de la francophonie, dans la continuité des accords déjà mis en place avec les institutions référentes dans le domaine (l'Organisation internationale de la Francophonie, l'Agence universitaire de la Francophonie, les Médias francophones publics). Des accords-cadres ont été signés en 2018 avec la Délégation générale à la langue française et aux langues étrangères (DGLFLF) ainsi que le Collège de France pour renforcer leurs liens. Le groupe s'est en outre associé en 2019 au concours *Stop aux infox* organisé par l'Union francophone et la DGLFLF afin de contribuer à la vulgarisation du terme francophone *Infox*.

Enfin, le groupe poursuit sa politique de prix en faveur de la découverte de jeunes talents francophones dans de nombreux domaines : musiques, théâtre, littérature, innovation dans les médias.

L'évolution de la stratégie multilingue

La proximité avec ses publics constitue l'une des missions principales du groupe au travers d'une stratégie multilingue et francophone.

L'article 16 du cahier des charges précise en effet que « l'offre de services est multilingue » et diffusée au moins en français, anglais et arabe. Les autres langues à développer sont, quant à elles, définies par le COM. Le COM 2020-2022 fixe les axes suivants : le renforcement des langues africaines de RFI, la montée en puissance de l'espagnol, une offre pluri-media arabophone plus forte et cohérente, et le développement des langues de RFI.

La politique plurilingue du groupe s'est traduite par un renforcement des langues africaines de RFI autour de trois développements. RFI propose depuis le 6 avril 2019 une offre en peul, déployée dans le cadre du projet MédiaSahel financé par l'Agence française de développement (AFD) et auquel contribue activement la filiale de France Médias Monde Canal France Internationale (CFI) pour le volet formation. France Médias Monde a installé le 22 octobre 2019, à Dakar, une rédaction consacrée à ses offres en mandingue et en peul, qui vient s'ajouter aux deux autres rédactions de RFI en langues africaines : celle en haoussa, à Lagos (Nigéria), et celle en swahili à Nairobi (Kenya). Un renforcement des langues africaines de RFI s'est opéré au travers du projet Afri'Kibaaru, destiné à conforter l'accès à une information fiable et indépendante en Afrique de l'Ouest et centrale. Financé par l'AFD et mis en œuvre par France Médias Monde et sa filiale CFI, ce projet a donné lieu à l'élargissement des offres éditoriales en fulfulde (peul) et en mandenkan (mandingue), constituées chacune, depuis le 14 décembre 2020, de deux heures quotidiennes de programmes, produites par deux rédactions installées conjointement à Dakar (Sénégal).



Illustration de France Médias Monde

S'agissant de la montée en puissance de l'espagnol, une première étape avait été franchie en décembre 2019, avec le passage de 6 à 12 heures de la durée de la programmation quotidienne de France 24 en espagnol, lancée le 26 septembre 2017. Dans le contexte de la crise sanitaire, France Médias Monde a porté ce volume à 16 heures (entre 6h et 22h), avec l'ajout, à budget constant, d'une programmation spécifique de 4 heures consacrées à la pandémie. Le passage à 24 heures de diffusion quotidienne est intervenu le 24 septembre 2021, toujours à coûts constants. Le groupe indique que cette déclinaison est suivie par près de 3 millions de téléspectateurs mesurés dans 3 pays (Argentine, Colombie et Mexique)¹⁰.

Il est à noter également la poursuite de la collaboration engagée en 2018 avec Arte autour de l'offre hispanophone (coproduction, mise à disposition de contenus, partenariats).

La consolidation d'une offre arabophone renouvelée, pluri-média et issue d'un rapprochement des rédactions de France 24 en arabe et de MCD est également prévue par le COM. Ce rapprochement, élaboré en 2020 pour une mise en place effective en 2021, en capitalisant sur des coopérations entre les deux chaînes sœurs, a donné lieu à , s'est traduit par nouvelle grille. Celle-ci offre notamment une place plus importante aux émissions de société, de santé et de culture ainsi qu'à des magazines emblématiques (*Café chaud, L'air du temps, L'heure du Golfe*)¹¹.

Des réformes ont aussi été menées concernant la rédaction de RFI en langues étrangères. Dans le cadre de la transformation numérique, les offres en russe, persan et anglais ont été transférées vers des offres 100% numérique.

¹⁰ Données issues du rapport d'exécution du cahier des charges de France Médias Monde pour 2021

¹¹ D'après le communiqué de presse de MCD du 28 octobre 2021

L'ENJEU DE L'INFORMATION

Les chaînes et les radios éditées par France Médias Monde ont pour mission d'assurer le rayonnement de la France et des valeurs républicaines à l'international et de proposer une vision française de l'actualité mondiale.

Pour accomplir ces objectifs, le groupe s'appuie sur plus de 500 correspondants et journalistes représentant plus de 70 nationalités différentes qui assurent une pluralité des points de vue dans l'élaboration des sujets et reportages diffusés sur ses antennes.

La notoriété de ses médias est particulièrement reconnue dans les zones traditionnelles de présence des médias français. RFI et France 24 en Afrique francophone et au Maghreb représentent en effet une source d'information indépendante, fiable et objective. Elle constitue ainsi un contrepoint utile aux tentatives de manipulation de l'information orchestrées dans certaines zones. L'Arcom estime que les débats actuels sur le périmètre et le financement de l'audiovisuel public doivent tenir compte de la nécessité pour France Médias Monde, comme pour les autres sociétés nationales de programme, d'assurer le bon accomplissement de cette mission d'information, essentielle à la vie démocratique.

L'ARCOM encourage les antennes du groupe à continuer à délivrer une information fiable et contextualisée, tout en faisant preuve de réactivité pour restituer en temps réel les changements qui affectent le monde.

LE RENOUVELLEMENT DES ECRITURES VISUELLES ET SONORES

Dans ce contexte fortement concurrentiel, le groupe doit être en capacité de capter un large auditoire. Outre la qualité du travail des rédactions, cela nécessite également une écriture visuelle spécifique où les téléspectateurs et auditeurs peuvent aisément trouver l'information souhaitée en temps voulu.

Sur ce point, il est nécessaire que France Médias Monde affirme davantage encore sa singularité et son positionnement tant sur le linéaire que sur les environnements numériques. L'Arcom estime que le groupe est encore appelé à progresser pour répondre aux standards des autres médias internationaux particulièrement offensifs dans la délivrance d'une information réactive et extrêmement lisible (habillage d'antenne moderne et réactif, passage en éditions spéciales, réactualisation en temps réel et diminution des boucles de programmes, utilisation accrue des réseaux sociaux).

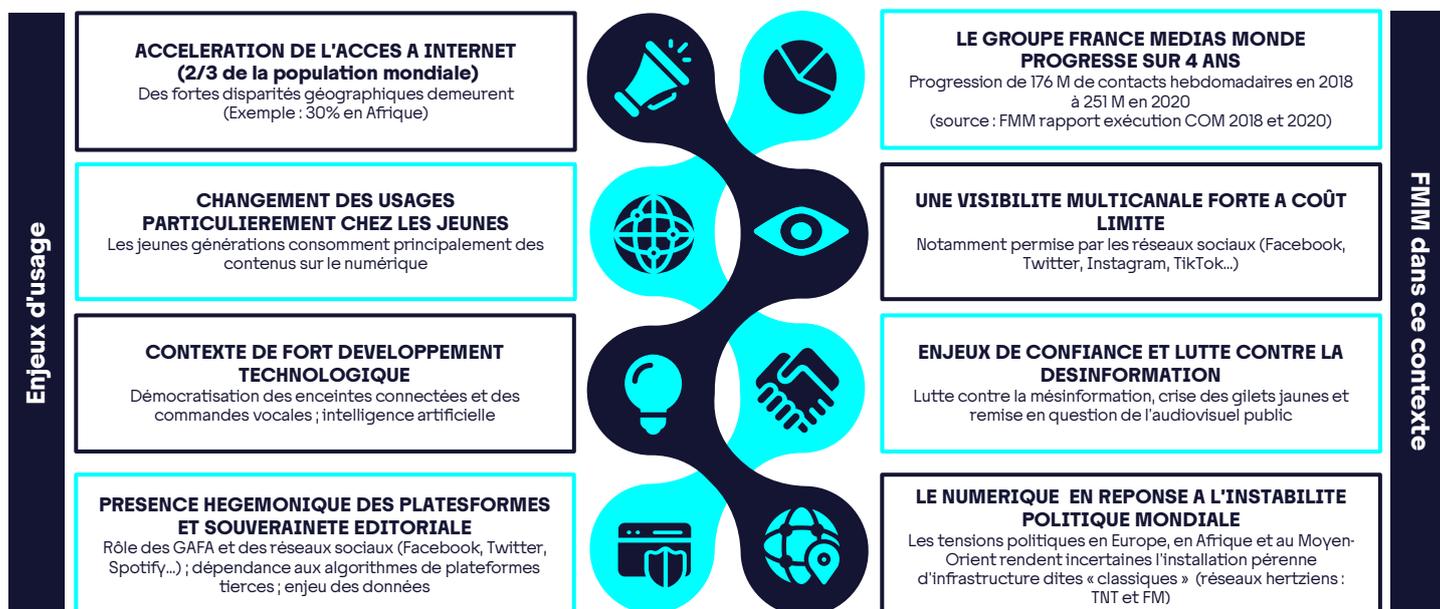
MULTILINGUISME

Fort de la richesse des multiples nationalités des collaborateurs du groupe public, ce dernier est en pleine mesure de rendre accessible l'offre de ses antennes et stations en 20 langues. L'Arcom souligne la justesse de la politique multilingue menée notamment en Afrique, qui pourrait être renforcée ou étendue.

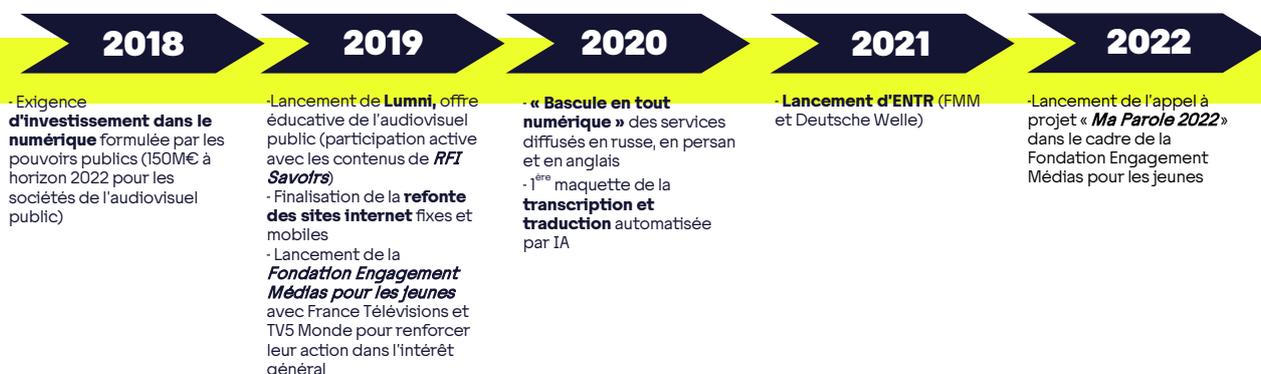
Dans un contexte mondial en proie à de fortes tensions géostratégiques, l'Arcom considère que France Médias Monde doit, en accord avec ses tutelles et dans le cadre des ressources à sa disposition, affirmer sa présence dans des zones d'influence en perpétuel changement.

II. STRATEGIE NUMERIQUE

CONTEXTE DE L'ENVIRONNEMENT NUMERIQUE



Le contexte de développement de France Médias Monde, média à vocation mondiale, a notamment été marqué, ces quatre dernières années, par un accès à l'internet en forte croissance dans de nombreux pays avec une accélération significative depuis la pandémie. Face aux changements d'usages, touchant particulièrement le jeune public, France Médias Monde a dû renforcer et développer sa visibilité numérique et poursuivre l'adaptation de ses formats aux nouveaux canaux de distribution. Au cours de la période, la stratégie numérique du groupe fut triple : « l'hyperdistribution raisonnée » (A), une stratégie de contenus (B), et enfin, un décloisonnement des métiers et d'innovations (C).





DISTRIBUTION ET CONTENUS :

- « Accroître leur agilité numérique collective en renforçant la **stratégie multicanale des trois médias** (hyperdistribution et animation des communautés), la **connaissance des audiences** (analyse permanente des données collectées ou data), la **production de formats adaptés** (radio visuelle, reformatage d'émissions télé), le développement de formats spécifiques tout particulièrement en vidéos mobiles (Facebook live, vidéographies, dessins animés d'actualité...) et **l'enrichissement des métadonnées** associées aux programmes. »
- « Lancement d'une **offre numérique en turc** et renforcement de l'offre **russophone**. »

INNOVATION ET ORGANISATION :

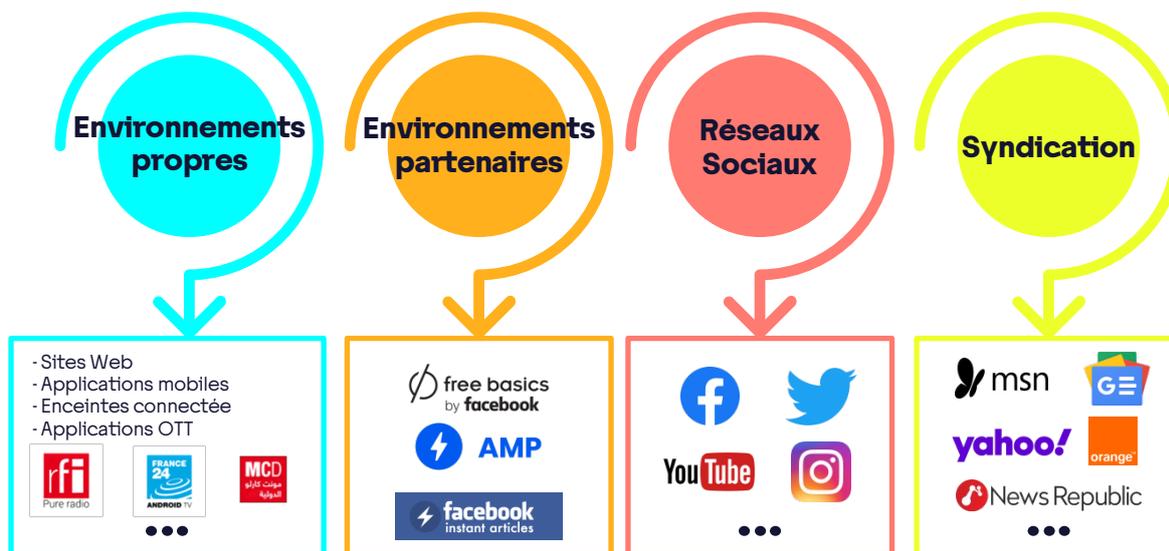
- « **décloisonnement des rédactions linéaires et numériques, recrutements** ciblés dans le cadre du COM, **formations** aux nouveaux formats, création d'un laboratoire d'innovation adossé à un studio numérique, en maintenant l'organisation actuelle du groupe qui a fait ses preuves tout en introduisant une culture générale du numérique, notamment à partir des « data ». »

A. La stratégie de distribution : l' « hyperdistribution raisonnée¹² »

Combinaison entre la distribution sur des plateformes tierces et ses environnements propres, l'hyperdistribution (sur tous les supports) ambitionne de maximiser la pénétration et la visibilité des contenus et des marques de France Médias Monde. Elle permet au groupe d'être présent dans les carrefours d'audience où se trouvent les jeunes générations.

Elle se heurte néanmoins à des enjeux de souveraineté éditoriale, de découvrabilité et de dépendance aux GAFAs¹³.

• **LES 4 ENVIRONNEMENTS DE DISTRIBUTION**



¹² Terminologie de France Médias Monde

¹³ Google, Apple, Facebook, Amazon

Les environnements propres

Dans son rapport sur l'exécution du Contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde de 2019, le CSA observait la nette progression des audiences numériques sur les environnements propres du groupe, passant de 29,4 millions¹⁴ de visiteurs mensuels en 2015 à 46,8 millions en 2019 (+ 59,2 %).

La distribution sur les sites et applications propres de France Médias Monde permet une maîtrise pleine et entière de l'intégrité des contenus et une indépendance accrue vis-à-vis des grandes plateformes. Dès 2017¹⁵, le groupe a démarré des chantiers de refonte et de réorientation de ses propres environnements afin de construire une offre forte face à la concurrence.

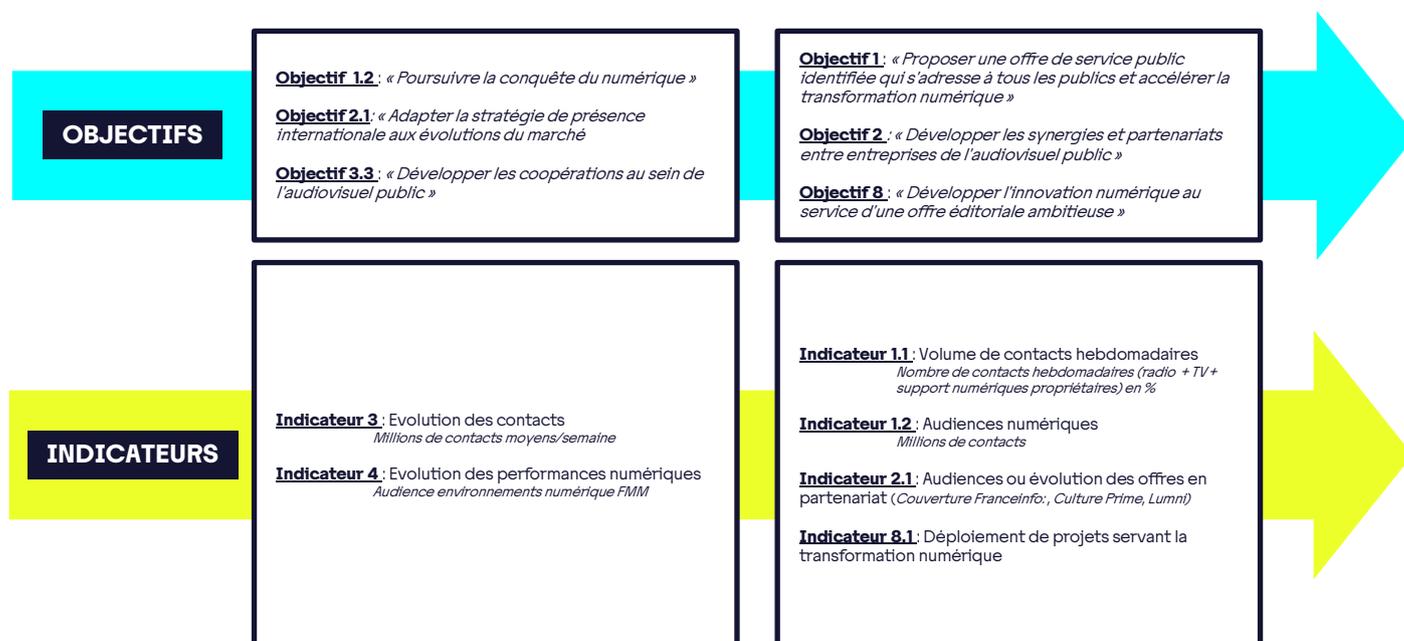
Toutefois, le développement d'applications exige la mobilisation de ressources importantes (notamment humaines et financières), compte-tenu de la grande variété des supports et de la diversité des publics visés à l'échelle mondiale (mobiles, enceintes connectées, applications OTT pour téléviseurs ou box internet). Le groupe ne peut donc se reposer uniquement sur ses environnements propres pour satisfaire sa vocation de rayonnement international et son ambition de toucher un public le plus large possible. Il est donc nécessaire de recourir à d'autres environnements de distribution pour s'adresser au plus grand nombre.

Les environnements partenaires

Depuis le COM 2016-2020, France Médias Monde poursuit une stratégie de diversification des canaux de diffusion. La mise à disposition de contenus sur les environnements externes ainsi que le renforcement des partenariats ont en outre permis le développement de la monétisation des contenus de France Médias Monde, qui reste cependant modérée¹⁶.

COM 2016-2020

COM 2020-2022



¹⁴ Source : France Médias Monde, Rapport d'exécution du COM 2019

¹⁵ Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2017 de FMM

¹⁶ Ressources publicitaires sur supports numériques internes et externes 2,3 M€ en 2021 sur un montant de ressources propres de 12,5 M€ / Source : Rapport exécution du COM 2021 FMM

Les réseaux sociaux

Au-delà des environnements propriétaires et partenaires, le groupe a investi les plateformes et réseaux sociaux.

Le COM 2016-2020 invitait le groupe public à développer l'animation de ses réseaux sociaux pour favoriser les liens avec les différentes communautés. Pour répondre à ce besoin, France Médias Monde a déclaré avoir recruté, dès 2017¹⁷, une dizaine de chargés d'animation des réseaux sociaux.

Les trois médias du groupe ont ainsi développé une stratégie de publication d'articles sur les réseaux sociaux (Instagram, Telegram, Facebook, Tweeter...) grâce à des communautés dans les différents pays et des *community managers* à Paris.

Au-delà de l'Europe, dans des pays tels que le Vietnam et la Chine, fermés aux médias audiovisuels étrangers, l'accès aux contenus du groupe sur les réseaux sociaux et l'écoute ou visionnage des antennes de FMM en IP se font via des VPN localisés dans un pays tiers.

La syndication

Afin de développer la notoriété de ses médias et de répondre ainsi à sa mission de rayonnement international, France Médias Monde a continué de conclure des accords de syndication avec d'autres médias, des agrégateurs et des plateformes d'actualités. On peut relever par exemple, les accords pour la diffusion d'articles sur les plateformes Viber ou YouTube au Vietnam, ou encore les portails Globo, Operamundi, Cartacapital en Amérique latine, MSN ou Boxun pour la Chine via les États-Unis.

- **UNE STRATEGIE INTERNATIONALE A GEOMETRIE VARIABLE**

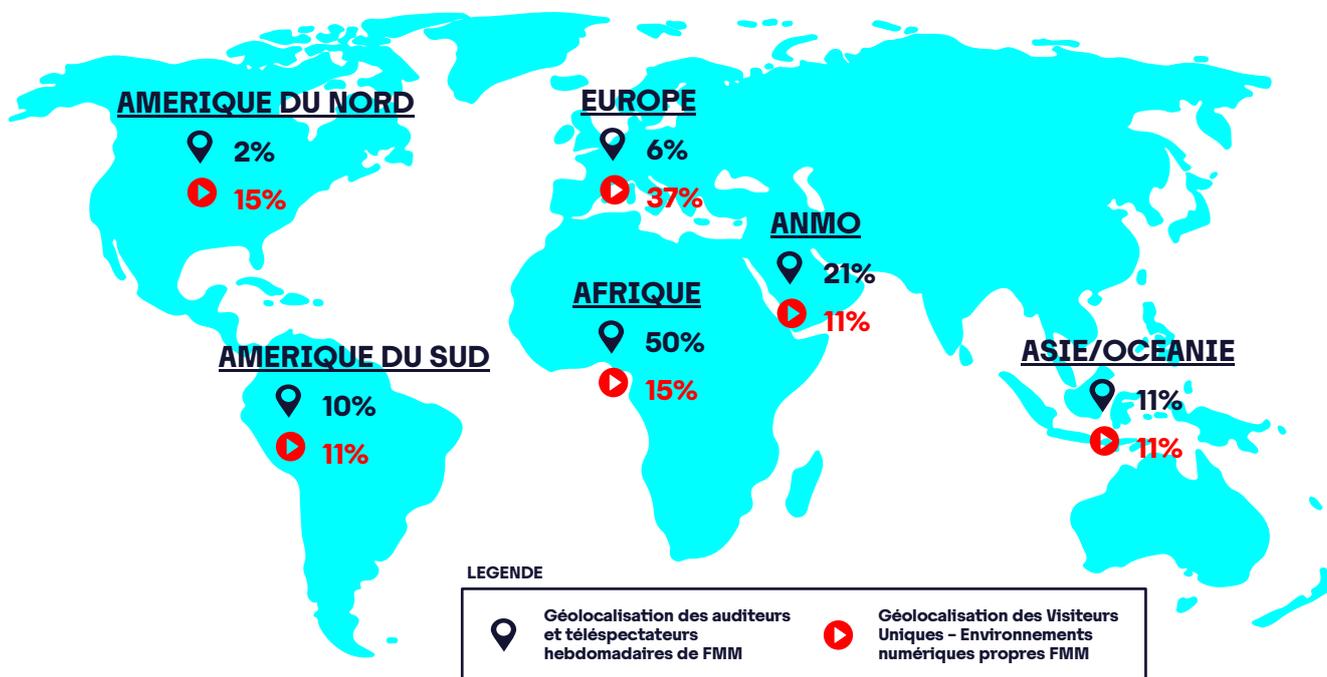
Une stratégie de régionalisation de conquête du public

L'Autorité relève que si la stratégie mondiale d'hyperdistribution semble efficace, il est essentiel de pouvoir mesurer précisément l'efficacité de cette politique sur la base d'indicateurs d'audience pérennes et comparables. Cet outil de mesure doit permettre d'accompagner la stratégie numérique du groupe par zones géographiques afin de répondre à un triple enjeu : la complémentarité avec la diffusion classique, l'adaptation aux objectifs géographiques et la prise en compte des usages du numérique, différents selon les régions. Le rapport de la Cour des comptes sur la période 2013-2019 relevait déjà cet aspect : « *Des analyses géographiques différenciées portant sur la diffusion apparaissent également indispensables afin de déterminer le mix-technologique optimal entre broadcast et environnements numériques selon les espaces, leur niveau de développement économique et les enjeux politiques et diplomatiques qui leur sont associés.* »¹⁸

¹⁷ Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2017 de FMM

¹⁸ Source : Rapport de la Cour des comptes sur l'activité de FMM entre 2013 et 2019

**REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES AUDIENCES
TRADITIONNELLES ET NUMERIQUES DE FMM EN 2021
(DONNEES FMM)***



*Données issues des documents transmis par FMM dans le cadre du présent bilan.

Une stratégie multiple propre à chaque antenne

En 2020, RFI a engagé une mutation profonde avec la «basculer en tout numérique» des services diffusés en russe, en persan et en anglais¹⁹. Cette stratégie de réduction progressive de la diffusion linéaire en Europe a pour objectif de répondre par le numérique à un environnement économique et politique sous fortes contraintes. Comme évoqué par le CSA dans son rapport sur l'exécution du COM 2020, cette évolution nécessite un suivi fin des audiences et des profils des internautes afin de mesurer la place de la marque RFI dans son nouvel environnement numérique²⁰.

Les modifications de l'environnement géopolitique sur la frontière Est de l'Union Européenne et en Afrique de l'Ouest et les interdictions de diffusion numérique décidées par des Etats tiers justifient un réexamen de la stratégie pour évaluer, le cas échéant, le recours à des modes de diffusion hertzien plus robustes à des interventions et/ou coupures extérieures (diffusion hertzienne TV/radio, satellitaire ou diffusion radio en ondes courtes, FM).

Sur le fond, l'Autorité ne peut que souscrire à l'engagement de France 24 qui, avec l'appui de la direction des environnements numériques du groupe (DEN) du groupe, propose une stratégie numérique axée principalement sur l'information. Le média est également fortement impliqué dans la lutte contre la désinformation grâce à de nombreuses émissions et courts modules visant à s'interroger sur la véracité des informations sur les réseaux sociaux et plateformes, notamment YouTube.

Enfin, la rédaction numérique de MCD a été la dernière à se développer. Néanmoins, MCD reste très reprise sur les réseaux privés de type WhatsApp. La radio numérique, tant sur ordinateur que sur mobile, propose pour l'essentiel la réécoute des sujets diffusés à l'antenne²¹.

¹⁹ Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2020 de FMM

²⁰ Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2020 de FMM

²¹ Source : Rapport de la Cour des comptes sur l'activité de FMM entre 2013 et 2019

- **ENJEUX DE SOUVERAINETE ET DECOUVRABILITE**

La relation avec les plateformes

A l'enjeu de souveraineté éditoriale des contenus de France Médias Monde, s'ajoute ceux de l'indépendance de la diffusion et de la découvrabilité. En effet, la stratégie d'hyperdistribution, particulièrement sur les réseaux sociaux présente l'inconvénient de reposer en grande partie sur l'offre d'agrégateurs tiers et privés. France Médias Monde se retrouve en partie désintermédié, les programmes et contenus qu'il produit n'étant plus entièrement sous son contrôle.

Le défi de l'audience numérique

Le CSA avait observé dans son avis sur le projet de COM 2020-22 que les indicateurs d'audience qui y figuraient méritaient un éclairage et un suivi méthodologique précis, afin notamment de s'assurer de la stabilité de leur périmètre d'une année à l'autre. Il est également nécessaire d'utiliser des indicateurs de qualité tels que le nombre de pages vues, la durée de consultation, le nombre de réactions et partage aux articles postés. La simple mesure du nombre de contacts ne peut en effet à elle seule fournir une image fidèle de l'influence et du rayonnement de France Médias Monde.

B. La stratégie de contenus

Chaque média (France 24, RFI et MCD) dispose de sites internet adaptés aux nouveaux usages et déclinés dans toutes les langues de diffusion, ainsi que d'applications mobiles et tablettes. Des offres 100% numériques comme ENTR (2021) ou InfoMigrants (2017) et plusieurs sites transverses comme RFI Savoirs, RFI Musique, les Observateurs complètent l'univers numérique de FMM.

GALAXIE DES MARQUES NUMERIQUES DE FRANCE MEDIAS MONDE



- **UNE STRATEGIE NUMERIQUE DE VALORISATION DU CONTENU**

La production de nouveaux formats et la valorisation des contenus des antennes linéaires

Le COM 2016-2020 fixait pour objectif à France Médias Monde « *de systématiser et d'augmenter en volume les nouvelles formes d'écriture et leur mise en forme* »²². Il est entendu par « *nouvelles formes d'écriture* », des contenus spécifiquement adaptés et/ou créés pour les environnements numériques afin de susciter l'intérêt, d'amener et accompagner les publics et réunir de nouvelles audiences. Ainsi, des extraits d'émissions, des images et autres extraits sonores n'ayant pas été diffusés en linéaire ont été utilisés pour réaliser des contenus exclusivement produits pour le web. Depuis quatre ans, les rédactions des trois médias s'attachent à développer des contenus adaptés aux nouveaux modes de consommation des médias audiovisuels, tels que les vidéos mobiles, *stories* Instagram, vidéos « News sketching » (« actualité en dessin animé ») et les podcasts natifs²³ pour les radios. Une partie des podcasts de France Médias Monde sont notamment disponibles sur la plateforme de Radio France.

²² Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2017 de FMM

²³ Exemple de podcasts : « Afrofuturismes », « Bas les pattes » ou encore « Dianké »

L'amélioration de l'expérience utilisateur des sites et applications

Dès 2017, s'agissant des offres, l'ergonomie de l'application mobile de MCD a été modifiée pour favoriser l'accès et la consommation de contenus. Les applications «Pure Radio» de RFI et MCD ont également été rénovées pour améliorer l'expérience de l'utilisateur²⁴.

A partir 2018, de nouvelles versions des sites internet de France 24 et MCD ont été mises en ligne. Elles offrent désormais aux internautes une ergonomie commune aux trois marques de France Médias Monde et facilitent ainsi les publications croisées et l'identification des marques au groupe²⁵. En 2019, le groupe a finalisé la refonte des sites internet fixes et mobiles de MCD, de France 24 et de la majeure partie des rubriques et sous-sites consacrés aux langues de RFI.²⁶

• UNE STRATEGIE NUMERIQUE DE PARTENARIATS

Les rédactions de France Médias Monde se sont également engagées dans la production de contenus à destination d'offres numériques en lien avec d'autres sociétés de l'audiovisuel public français (Culture Prime, Lumni) ou d'autres pays européens tels que la Deutsche Welle (offre Infomigrants et ENTR).

Les partenariats au sein de l'audiovisuel public français

France Médias Monde a poursuivi sa participation à l'offre numérique Culture Prime de l'audiovisuel public lancée en novembre 2018, qui cible particulièrement la jeune génération. Le groupe produit chaque semaine, pour cette offre, deux vidéos numériques originales qui capitalisent sur l'ouverture vers le monde, caractéristique de la ligne éditoriale de ses médias²⁷.

Le site RFI Savoirs, lancé en 2016, sert la mission du groupe FMM en matière d'apprentissage du français mais aussi celle relative à l'accès à la connaissance des publics. Les ressources disponibles sur ce site ont trouvé un nouvel écho depuis novembre 2019 avec le lancement de la nouvelle offre éducative de l'audiovisuel public Lumni, dans l'objectif d'offrir aux élèves, aux professeurs et aux éducateurs un accès commun aux ressources éducatives produites par France Télévisions, l'INA, Radio France, France Médias Monde, Arte et TV5Monde.

Depuis la fin de l'année 2020, France Médias Monde contribue à l'offre de vidéo à la demande gratuite TV5Mondeplus en mettant à disposition un catalogue de podcasts en français.

Les partenariats internationaux : ENTR et InfoMigrants

Le groupe a également développé des offres 100% numériques :

- *InfoMigrants*, lancé en 2017, est un site d'information destiné aux migrants en français, anglais, arabe, dari, pachtoune et bengali, et développé en partenariat avec la Deutsche Welle et l'ANSA ;

- ENTR a été lancé en mai 2021. Cette offre numérique interactive à destination des jeunes Européens de 18-34 ans est développée en partenariat avec Deutsche Welle et une dizaine d'autres médias européens²⁸. Elle est accessible sur les réseaux sociaux et

²⁴ Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2017 de FMM

²⁵ Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2018 de FMM

²⁶ Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2019 de FMM

²⁷ Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2019 de FMM

²⁸ Dont (Portugal : RTP (Rádio e Televisão de Portugal) ; Pologne : RASP (Ringier Axel Springer Polska - Onet) ; Roumanie : RFI România (Groupe France Médias Monde) et G4 Media (Group 4 Media Freedom and Democracy) ; Irlande : Tailored Films ; Allemagne : Fondation Genshagen

se décline en 6 langues (français, allemand, anglais, polonais, portugais, roumain). Le jeune média cumule près de 30 millions de pages et vidéos vues depuis le lancement²⁹.

InfoMigrants et ENTR symbolisent la fonction d'un média d'offre au plus grand nombre, soucieux de ses missions de service public.

C. La stratégie de décloisonnement des métiers et d'innovations

S'agissant de l'organisation du travail, le groupe indique poursuivre le mouvement de décloisonnement entre médias classiques et numériques, afin que les rédactions soient polyvalentes et formées à produire à la fois pour les antennes linéaires et les environnements numériques³⁰.

• LE DECLOISONNEMENT ENTRE LA PRODUCTION NUMERIQUE ET TRADITIONNELLE

France Médias Monde poursuit une « *dynamique d'effacement entre médias « traditionnels » et médias numériques et culture data* »³¹. Pour participer à cette transition, la Direction des Environnements Numériques (DEN) regroupe ainsi l'ensemble des métiers utiles à la diffusion numérique des chaînes de France Médias Monde, en soutien des rédactions : ingénierie et maintenance, vente d'espaces publicitaires ou de parrainage, accords de syndication, modération et animation des réseaux sociaux... La Direction des Environnements Numériques a une mission à la fois qualitative (créer des contenus) et quantitative (générer du trafic).

La refonte des outils d'édition et le défi du « multi support »

Le COM 2016-2020 du groupe public prévoyait de poursuivre « *la refonte des outils d'édition destinés aux journalistes avec pour objectif de proposer des outils plus adaptés aux modes de production d'aujourd'hui* »³².

Avec l'appui de la DEN, les journalistes sont sensibilisés à la nécessaire « éditorialisation » multimédias des contenus et accompagnés dans la réalisation de nouveaux formats (vidéo, papier de 800 signes, podcasts/audios, stream live/vidéo, stream live/audio).

France Médias Monde a également réalisé des avancées techniques d'« Open Media » permettant un système rédactionnel commun aux trois médias. Cette ressource, rassemblant les contacts, les contenus (textes/audio/vidéo), les dépêches et les conducteurs, permet aux journalistes et documentalistes de partager des contenus entre les différentes langues pour une meilleure coordination et synergie des antennes.

La transformation des rédactions de France Médias Monde

Des journalistes appartenant à la DEN travaillent à deux niveaux : la création de contenus et l'animation sur les réseaux sociaux. Le rapport de la Cour des comptes indiquait toutefois que les tâches et missions confiées à la DEN se juxtaposaient à celles dévolues aux rédactions de France 24 et MCD, sans réelle fusion des équipes. La recommandation n°14 du rapport consistait notamment à : « *Rationaliser l'organisation des métiers du numérique en évitant les*

²⁹ Chiffres communiqués par France Médias Monde dans le cadre de l'élaboration du présent bilan

³⁰ Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2019 de FMM

³¹ Termes propre à FMM (Rapport d'exécution du cahier des charges 2021)

³² Source : CSA Rapport sur l'exécution du COM 2017 / référence au COM 2016-2020

fractionnements inutiles et coûteux selon les supports visés et le segment de la chaîne de valeur concerné (France Médias Monde).»³³

La rédaction de RFI, devançant celles de France 24 et MCD, a très rapidement intégré la production de contenus « 360 » destinés à l'ensemble des supports de diffusion. L'Autorité, consciente du récent projet de « décloisonnement des métiers » de la société, souhaite insister sur l'importance de la transposition du modèle de RFI aux autres rédactions afin de gagner en cohérence et attractivité entre les contenus numériques et linéaires.

- **LES TERRAINS D'INNOVATION DE FRANCE MEDIAS MONDE**

Les enjeux de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle permet tout d'abord au groupe public de renforcer sa cybersécurité.

En effet, France Médias Monde est depuis plusieurs années la cible de cyberattaques (notamment en 2019 et 2021). Il a donc été nécessaire pour le groupe de se doter de systèmes sécurisés dès 2016³⁴.

Par ailleurs, les outils d'intelligence artificielle permettent de véritables progrès dans la transcription et la traduction des contenus vidéos et sonores grâce à un sous-titrage « semi-automatisé, multilingue et collaboratif »³⁵. En collaboration également avec France Télévisions, dont les moyens alloués à la recherche sont plus conséquents, l'intelligence artificielle permet le partage des informations entre les rédactions multilingues et le sous-titrage en direct sur les diffusions numériques et satellitaires.

Le Cloud

Groupe médias à portée mondiale, France Médias Monde doit faire face à l'enjeu de la localisation de ses environnements de production (outils de montage, systèmes rédactionnels, *media asset management*...). Le cloud et la virtualisation donnent accès aux logiciels de production hébergés sur les serveurs de France Médias Monde à Issy-les-Moulineaux depuis n'importe quel site de RFI. Ainsi, les équipes éditoriales situées à Dakar ou à Nairobi par exemple peuvent disposer des mêmes moyens techniques que les équipes parisiennes. Cette technologie a notamment permis le déploiement massif du télétravail pendant la pandémie.

³³ Source : Rapport de la Cour des comptes sur l'activité de FMM entre 2013 et 2019

³⁴ Appel d'offre commun avec France Télévisions sur le SOC (Security Operation Center) pour protéger les environnements numériques

³⁵ Termes propres à France Médias Monde dans le cadre de l'élaboration du présent bilan

COMPLEMENTARITE ENTRE DISTRIBUTION NUMERIQUE ET CLASSIQUE

La vocation d'assurer le rayonnement international de la France astreint France Médias Monde à développer une stratégie de diffusion sur tous les supports afin d'asseoir sa pleine notoriété. Pour assurer cette présence mondiale, fortement concurrencée par des médias historiques (BBC, CNN, Deutsche Welle) et des acteurs en fort développement (RT, CGTN, TRT), le groupe a fait le choix de développer et fidéliser son audience au travers d'une **hyperdistribution numérique de ses contenus**. Pour l'Arcom, cette stratégie nécessaire au développement numérique du groupe demande :

- la mise en œuvre d'une **cartographie documentée** (bassin de population et audience envisagée) pour assurer la couverture la plus juste, complète et optimale, tant numérique qu'analogique ;
- **une réévaluation** des choix passés de distribution au vu de l'évolution de la situation géopolitique ;
- une **mesure plus rigoureuse des audiences et de l'empreinte** de FMM (cf. partie III).

HYPERDISTRIBUTION : SOUVERAINETE EDITORIALE ET DECOUVRABILITE

Les grands réseaux sociaux constituent des partenaires avec lesquels il convient de nouer des accords de distribution pour bénéficier d'une audience la plus large possible. Les accords liant France Médias Monde aux plateformes doivent répondre :

- à l'enjeu d'intermédiation, de **référencement et de découvrabilité des contenus** du groupe ;
- à l'enjeu de **l'intégrité et de la souveraineté éditoriale** des programmes ;

PARTENARIATS SUR LE NUMERIQUE

Le groupe France Médias Monde s'associe depuis quelques années avec le Deutsche Welle pour créer des **plateformes d'intérêt général comme Entr ou Infomigrants**. L'Arcom estime que ces initiatives, tout particulièrement sur le numérique, mériteraient d'être davantage déployées et dupliquées au sein du DG8 qui réunit les grands groupes internationaux, dont France Médias Monde, des huit pays démocratiques (BBC World, USAGM, DW, ABC Australia, CB Radio Canada, NHK World Japan, SSR).

III. DISTRIBUTION, AUDIENCES ET COOPERATIONS

CONTEXTE DE L'ENVIRONNEMENT



Les médias de France Médias Monde se déploient et portent les valeurs de la France sur les cinq continents, en français, comme dans 18 autres langues³⁶. Ils sont présents dans les zones prioritaires que sont l’Afrique, le monde arabe et l’Europe, mais aussi en Asie et en Amérique.

Comme les stratégies éditoriales et linguistiques, les modalités de diffusion et de distribution, y compris dans leur complémentarité, sont adaptées aux spécificités régionales. Si la diffusion « broadcast » traditionnelle demeure majeure, la distribution numérique par internet croît.

Compte tenu des contraintes budgétaires, France Médias Monde a réalisé 4 millions d’euros d’économies sur les coûts de diffusion et de distribution entre 2018 et 2022, tout en préservant, la croissance globale de la couverture de ses médias, même si certaines zones ont connu un repli.

France Médias Monde a misé sur l’effet de levier des partenariats pour renforcer sa présence à travers le monde.



LE CHOIX DES BONS VECTEURS DE DISTRIBUTION :

- Passage en HD pour pénétrer les marchés (France 24 en espagnol, France 24 en anglais pour l’Asie et en particulier le Japon) ou ne pas être déréférencés (Europe, monde arabe)
- Présence sur la TNT gratuite en Afrique francophone
- Distribution sur l’Internet ouvert en Amérique du Nord
- Réseaux sociaux, plateformes numérique et syndication dans le monde arabe et partout où c’est possible
- Développement du réseau des radios partenaires de RFI et MCD

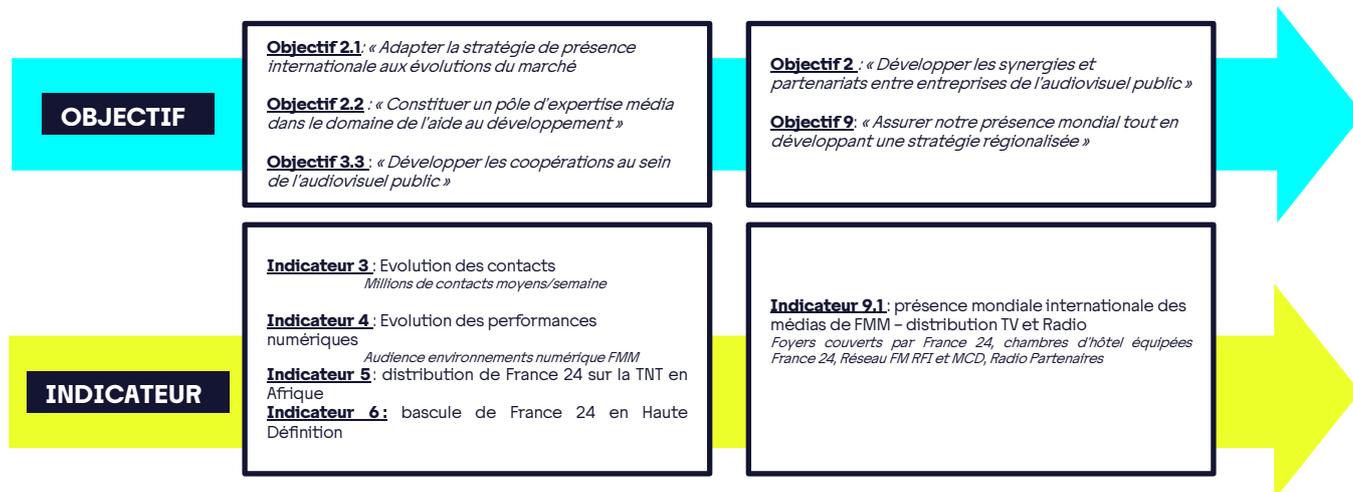
UNE POLITIQUE D’AIDE AU DEVELOPPEMENT DES MEDIAS A CONSTRUIRE AVEC CFI

- Rassembler à l’international, les savoir-faire français pour démultiplier les actions de développement et tout particulièrement en lien avec l’INA
- Contribution à la professionnalisation et à la régulation des paysages audiovisuels notamment en Afrique et dans le monde arabe
- Etude de la faisabilité d’une Fondation FMM pour la coopération et les médias

³⁶ anglais, arabe, espagnol, brésilien, créole haïtien, portugais, russe, chinois traditionnel, chinois simplifié, vietnamien, cambodgien, persan, roumain, swahili, haoussa, peul, mandingue, arménien

COM 2016-2020

COM 2020-2022



A. Renforcement de la présence mondiale

France Médias Monde est engagée, dans le cadre du COM, à fournir un état régulier du développement de son activité, notamment des mesures statistiques de sa couverture et de son audience. En effet, cette audience internationale n'est, par principe, pas mesurée par les baromètres français de Médiamétrie. Il est donc nécessaire d'acquérir, lorsqu'elles existent, des données dans chacun des pays couverts à un coût souvent élevé rapporté aux audiences d'un média aux audiences sélectives.

Une diffusion et une distribution mondiales en progression pour l'ensemble du groupe

La diffusion et la distribution mondiales des médias de France Médias Monde a, sur la période 2018-2021, poursuivi sa progression, dans le contexte d'une concurrence internationale accrue et d'une révision à la baisse, à compter de l'été 2018, de la subvention annuelle allouée à France Médias Monde.

En revanche, le groupe ne fournit pas d'estimation de la population couverte par RFI et MCD. Il précise que l'estimation de la couverture des réseaux d'émetteurs demeure, dans de nombreux pays, particulièrement complexe et coûteuse. L'estimation de la couverture de l'ensemble du groupe pourrait constituer une priorité pour les années à venir.

COUVERTURE DE FRANCE MEDIAS MONDE

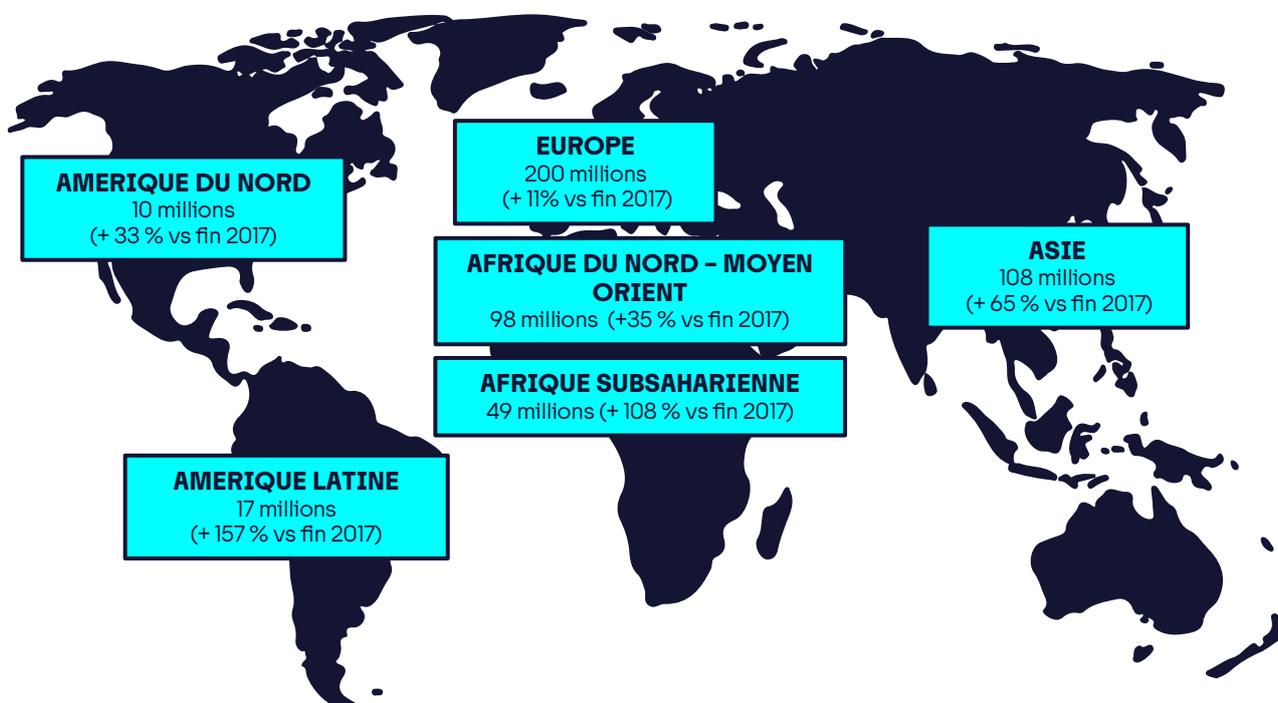
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| France 24 Foyers couverts (millions) | 333 | 356 | 386 | 404 | 444 | 482 |
| RFI et MCD Nombre de réseaux FM | 183 | 184 | 182 | 181 | 180 | 180 |
| Nombre de radios partenaires | - | - | 1688 | 1732 | 1772 | 1961 |

Sources : France Médias Monde - rapport de gestion 2018, rapport d'exécution du COM 2020 et 2021

Les principaux développements pour France 24

La couverture de France 24 a connu une progression continue sur la période 2016-2020. En 2020, par exemple, France 24 a vu sa distribution croître de 10 % par rapport à 2019 et atteindre 444 millions de foyers desservis, soit autant que le *leader* BBC World News, disponible dans 452 millions de foyers³⁷. Toutefois, cette couverture diffère sensiblement selon les régions du monde. En Amérique latine, identifiée comme zone de croissance, elle demeure encore modeste (17 millions de foyers) si on la compare à celle de l'Asie (108 millions) et de l'Europe (200 millions de foyers). Ainsi, France 24 a vu sa couverture passer de 355,5 millions fin 2017 à 482 millions de foyers fin 2021 (+ 37 %), soit un tiers des foyers TV dans le monde. Elle est présente dans les offres payantes comme dans les offres gratuites en réception directe de la TNT et du satellite.

COUVERTURE GEOGRAPHIQUE DE FRANCE 24 (Fin 2021)



Sources : données transmises par FMM dans le cadre de la préparation du présent bilan

En Afrique subsaharienne, la présence de France 24 sur la TNT s'est renforcée, comme prévu par le COM 2016-2020 (lancements au Kenya en 2018, au Rwanda et au Bénin en 2019, et en République démocratique du Congo en 2021). La distribution en Afrique anglophone s'est élargie, conformément au COM 2020-2022.

Dans la région Afrique du Nord et Moyen-Orient, France 24 a notamment consolidé sa présence au Maghreb (en réception directe, qui est, comme pour l'ensemble de cette région, le principal vecteur de diffusion) et enregistré une forte progression en Iran (+ 5,8 millions de foyers en 2021).

En Europe, France Médias Monde a dû, pour des raisons d'économies, procéder en 2018 au retrait de la chaîne de certains réseaux de distribution en Scandinavie. Une forte progression (5 millions de foyers) a été enregistrée en 2021 en Russie (28,3 millions de foyers au total fin 2021³⁸).

³⁷ Source : site internet de la BBC.

³⁸ La distribution de France 24 en Russie via les bouquets de télévision payante *NTV Plus* et *Trikolor* a été suspendue début mars 2022 (27 millions de foyers). La réception directe (1,2 million de foyers) est maintenue

En France, les restrictions budgétaires décidées en 2018 ont conduit France Médias Monde à mettre fin à la diffusion de la chaîne sur la TNT en Outre-Mer (2019) et en Ile-de-France (2020) ; elle demeure largement accessible via la distribution sur les offres TV des fournisseurs d'accès internet, par satellite, ainsi que par sa distribution numérique en propre (site web et applications sur smartphone) et les offres OTT (ex : Molotov).

Aux Etats-Unis, des arbitrages économiques ont conduit France Médias Monde à renoncer, dès 2017, à la distribution par câble de la chaîne dans la ville de New York et à Los Angeles, mais sa présence a pu être maintenue sur les réseaux de San Francisco et de Philadelphie grâce à une renégociation à la baisse, en 2021, du coût de distribution payé aux opérateurs. Par ailleurs, la distribution sur l'internet ouvert (OTT) vient compléter cette présence aux Etats-Unis.

En Amérique latine, la distribution de France 24 en espagnol a bénéficié de la signature d'accords avec de nombreux câblo-opérateurs (au Brésil, en Colombie et au Venezuela notamment), en lien avec la montée en charge de la durée de diffusion quotidienne de la chaîne (6 heures à son lancement en 2017, 24h/24 depuis 2021)

En Asie-Océanie, zone qui offre des potentialités de croissance, de fortes progressions de la couverture de France 24 ont notamment été enregistrées en 2021 (+ 22 %), avec la signature de contrats de distribution en Inde, au Vietnam, en Malaisie et en Australie. L'accès au marché chinois demeure fermé.

Les principaux développements pour RFI et MCD

S'agissant des radios RFI et MCD, leur parc de 180 relais FM (dont 152 pour RFI et 28 pour MCD) a été maintenu sur la période. Leur diffusion a pu s'élargir substantiellement grâce à des accords de reprise avec 329 nouvelles radios partenaires (leur nombre étant passé de 1471 fin 2017 à 1800 fin 2021).

RFI dispose d'un des plus larges parcs FM du paysage radiophonique mondial avec 152 relais FM, dont 115 en Afrique subsaharienne (55 pays). Elle s'appuie sur un réseau de 1800 radios partenaires notamment dans la zone Amérique latine et Caraïbes.

En Afrique sahélienne et subsaharienne (115 relais FM dans 36 pays) 5 relais FM ont été ouverts en Côte d'Ivoire (2) et aux Comores (3). Le parc de radios partenaires, maillons essentiels de la diffusion de RFI en français et en langues africaines³⁹ a vu son nombre passé de 427 fin 2017 à 534 fin 2021. La diffusion en ondes courtes en anglais (Nigeria) et en portugais (Angola) en 2018 a été arrêtée en raison des coûts, rapportés aux audiences faibles. La diffusion en ondes courtes s'est quant à elle enrichie en 2020 en Afrique de l'Ouest et centrale dans le contexte de la crise pandémique.

En Amérique latine et dans les Caraïbes (11 relais FM dans 5 pays), région où la diffusion de RFI repose essentiellement sur la reprise de contenus par des radios partenaires (au nombre de 761), à l'exception de Haïti : 2 relais FM à faible couverture (au Chili et en Jamaïque) ont été fermés. Une mesure d'audience des radios partenaires a été menée en 2021 dans 4 pays (Argentine, Equateur, Colombie, Mexique). Il s'agit de la première suite donnée par France Médias Monde à une recommandation de la Cour des comptes dans son rapport d'Observations définitives sur France Médias Monde sur la période 2013-2019⁴⁰ ;

En Europe (114 relais FM dans 10 pays), 2 relais FM ont été ouverts en Roumanie (portant leur nombre dans ce pays à 61). En France (1 relais « historique » desservant l'Ile-de-France), RFI, a renforcé sa « *présence ciblée* » sur le territoire national, par sa diffusion en radio numérique terrestre (norme DAB+), déployée progressivement depuis 2018 dans 6 grandes

³⁹ Depuis 2007 en haoussa, 2010, en kiswahili, 2015 en mandenkan (mandingue) et 2020 en fulfulde (peul).

⁴⁰ Et conformément aux pratiques de certains concurrents, Deutsche Welle notamment. Une telle mesure de l'audience de radios partenaires de RFI a également été menée en 2021 en Afrique francophone dans le cadre du projet *Afri'Kibaaru* (cf. infra).

agglomérations : Lille, Lyon, Strasbourg, Bordeaux, Marseille et Toulouse conformément aux COM 2016-2020 et 2020-2022.

Dans le reste du monde, RFI a procédé à la fermeture de relais FM à faible couverture ont été fermés en Océanie (Vanuatu et Iles Fidji).

L'offre numérique de RFI, via ses sites web et ses applications sur smartphone, en 16 langues complète sa couverture mondiale.

Pour MCD (28 relais FM dans 13 pays de la région ANMO), on relève la fermeture de l'émetteur en ondes moyennes de Chypre en 2019 pour raisons économiques ainsi que celle d'un émetteur aux Emirats arabes unis en raison de son coût élevé au regard de l'audience touchée.

Des relais FM ont été ouverts à Tripoli (Libye), à Mascate (Sultanat d'Oman), à Gaza (Territoires palestiniens) et à Khartoum (Soudan). En 2018⁴¹, l'émetteur de Mossoul (Irak) a été rouvert.

Le nombre de radios partenaires a été stable (10 fin 2017, 11 fin 2021), les radios de la zone privilégiant leurs propres productions. Enfin, depuis le 9 février 2021, MCD est diffusée en RNT (DAB+) à Marseille et en Ile-de-France, conformément au COM 2020-2022, qui fait valoir que « dans un contexte de montée du radicalisme, la diffusion en France de MCD, radio laïque et républicaine, caractérisée par sa culture de l'altérité et son ouverture vers le monde, est (...) un outil qui peut être mis au profit de la cohésion sociale et du « vivre ensemble » »

B. Audiences

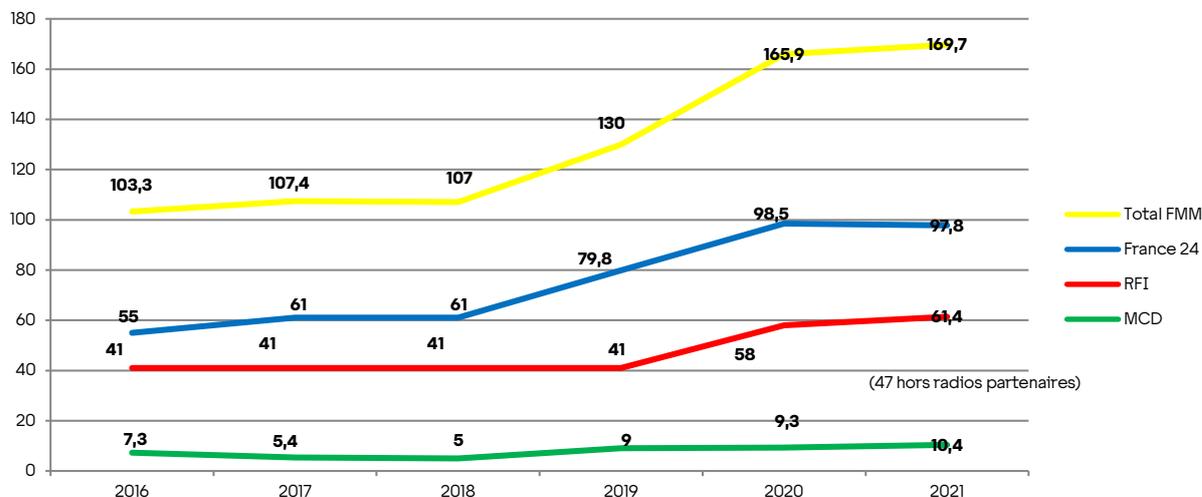
Le taux d'audience constitue un des éléments d'évaluation du développement effectif du groupe. Cette audience est mesurée par le groupe lui-même, en agrégeant des études d'audience régionales multi-clients et des focus ad-hoc acquis par France Médias Monde auprès de divers instituts. Selon ces informations, l'audience globale du groupe a beaucoup progressé entre 2016 et 2020. La progression de l'audience doit être appréciée avec précaution. D'une part, elle prend en compte la progression de la couverture du groupe, en ajoutant de nouveaux pays à sa base d'audience. D'autre part, pour des raisons de faisabilité et de coût, les audiences recueillies une année donnée sont mises à jour avec une périodicité qui varie en fonction de l'importance de l'auditoire.

Comme le montre le graphique ci-dessous, l'audience linéaire de France 24 a été relativement constante avant 2019, année de la prise en compte de nouveaux pays asiatiques (Inde) et des audiences de la tranche de *franceinfo*: provenant de France 24⁴². De même, celle de RFI, très stable, a progressé en 2020, année de la prise en compte des radios partenaires.

⁴¹ Après celle de l'autre émetteur de MCD situé en Irak, à Tikrit (en 2015). Ces deux émetteurs avaient été fermés face à l'avancée de l'Organisation de l'Etat Islamique.

⁴² « En Europe, l'audience hebdomadaire de France 24 s'élève à 6,7 millions de téléspectateurs, en progression de 31%. En France notamment, la reprise des programmes de France 24 sur France Info la nuit entre minuit et 6h30 du matin porte ses fruits et permet à la chaîne d'élargir son public, démontrant un engouement pour une offre en information internationale. » - rapport de gestion, France Médias Monde

EVOLUTION DES AUDIENCES LINEAIRES (Millions de contacts hebdomadaires)



Source : rapports de gestion

Sur la période étudiée, la progression de l'audience du groupe repose sur plusieurs facteurs, notamment l'augmentation de la couverture de France Médias Monde et une mesure de l'audience sur une base élargie que détaille le tableau ci-après.

RECONSTITUTION DE L'EVOLUTION DU NOMBRE DE PAYS COUVERTS PAR LA MESURE D'AUDIENCE

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|---|---|--|------|
| France 24 | 65 | 67 | 71 | 74 | 74 | 76 |
| Principales variations de périmètre | | | Acquisition d'une nouvelle étude Global Web Index permettant d'étendre la mesure des performances en Asie et en Amérique du Sud | ajout de 3 pays d'Asie (+12,7 M. d'audience) prise en compte de France Info ⁴³ | | |
| RFI | 37 | 37 | 33 | 33 | 34 | 35 |
| Principales variations de périmètre | | | Retrait des mesures en Afrique non-francophone, retrait au Darfour | | Intégration de la mesure de radios partenaires en Amérique latine | |
| MCD | 18 | 19 | 19 | 18 | 14 | 14 |
| Principales variations de périmètre | | | | | Fermeture de l'émetteur ondes moyennes de Chypre en 2019 (Arabie Saoudite, Yémen, Egypte, Syrie) | |
| Autres | | | | | InfoMigrants | ENTR |

Source : rapports de gestion

⁴³ Impact : + 31 % d'audience

Le CSA avait fait observer dans son avis sur le projet de COM 2020-2022 que les indicateurs d'audience linéaire qui y figuraient méritaient un éclairage méthodologique, afin notamment de s'assurer de la stabilité de leur périmètre d'une année sur l'autre, ce qu'a confirmé le rapport récent de la Cour des comptes⁴⁴ en souhaitant que soient fournis deux résultats distincts, l'un à périmètre constant par rapport à l'année précédente, l'autre à périmètre réel. Le CSA avait par ailleurs observé que les données d'audience en ligne devaient pouvoir être correctement interprétées et ne pas compliquer la lecture des audiences linéaires par la mise en place d'indicateurs globaux.

EVOLUTIONS DES AUDIENCES EN LIGNE
(nombre de visites mensuelles sur les sites et applications - en millions)

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020* | 2021 |
|----------------------|------|------|------|------|-------|------|
| France 24 | 16,5 | 16,5 | 15,5 | 18,1 | 28,7 | 23,2 |
| RFI | 13,7 | 14,6 | 16,4 | 20,9 | 33,4 | 21,2 |
| MCD | 1,7 | 2 | 2,1 | 2,1 | 2,5 | 1,9 |
| Info migrants | - | 0,5 | 0,4 | 0,6 | 0,8 | 0,6 |
| total | 31,9 | 33,6 | 34,4 | 41,6 | 65,5 | 46,8 |

Source : rapports de gestion

* année atypique en raison de l'effet de la crise sanitaire

C. Coopérations renforcées

Canal France International (CFI)

Filiale de France Médias Monde depuis 2017, CFI (Canal France International) est l'agence de coopération médias du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE). Elle soutient le pluralisme de l'information, renforce la gouvernance démocratique, aide à la couverture des thématiques de développement durable et accompagne la professionnalisation des médias dans les pays en développement. Elle bénéficie d'une subvention (7,6 millions d'euros pour 2022), rattachée au programme budgétaire 209 « Solidarité à l'égard des pays en développement », financement séparé de celui de sa maison mère, France Médias Monde.

Le rapprochement entre CFI et France Médias Monde avait été décidé en 2016 par le gouvernement afin de constituer un « bloc média intégré » réunissant l'activité d'aide au développement des médias et celle des médias publics français à vocation internationale.

L'action de CFI est encadrée par un contrat d'objectifs qui détermine ses objectifs généraux et fixe ses grandes lignes d'intervention.

Le contrat d'objectifs 2021-2023 de CFI, signé le 8 octobre 2021⁴⁵, a été élaboré en prenant en compte les conclusions de l'évaluation de l'action de CFI pour la période 2015-2019, menée pour le compte du MEAE durant l'année 2020. On peut notamment retenir de cette évaluation que, CFI a, sur cette période, « renforcé l'influence de la France à l'international dans le

⁴⁴ « Recommandation n° 9 : Assurer une information transparente sur les audiences linéaires des chaînes par des mesures régulières et pérennes dans le temps, y compris sur les médias partenaires et perfectionner l'analyse qualitative des audiences sur les environnements numériques » – rapport de la Cour des comptes sur la gestion 2013-2019 de France Médias Monde – 2021

⁴⁵ Un premier contrat d'objectifs de CFI avait couvert la période 2016-2020.

domaine des médias en mettant en œuvre les synergies permises par son intégration à France Médias Monde ; en densifiant ses relations avec les partenaires nationaux et en développant ses relations avec les partenaires internationaux ».

Plusieurs conventions mutualisant les ressources et les coûts, dans le respect des identités, des missions respectives et de l'autonomie budgétaire de chaque entité (notamment dans le domaine de la sécurité, avec l'ancrage depuis 2019 de CFI à la Direction de la sûreté du groupe France Médias Monde) ont permis de mettre en place des coopérations structurelles.

Des synergies d'actions ont été développées, la majorité des projets pilotés par CFI ayant fait l'objet d'un continuum d'interventions autour d'un *bloc média intégré* impliquant France Médias Monde (au travers de son Académie France Médias Monde, pôle formation du groupe, en particulier) et CFI.

Parmi les projets de CFI auxquels France Médias Monde et ses médias ont pris part, peuvent être notamment cités les trois projets suivants :

- *MediaSahel* : initié par CFI en 2019, ce projet, qui vise une meilleure implication de la jeunesse sahélienne dans le débat public, associe RFI, qui y participe à travers la production de magazines en français, en mandenkan et en fulfulde.
- *Afri'Kibaaru* : ce projet (mentionné dans le COM 2020-2022), co-construit pendant près de deux ans par France Médias Monde et CFI et financé par l'Agence française de développement (AFD), a été lancé en juillet 2020 pour une durée de trois ans et demi. Il a pour objectif de renforcer l'accès des publics à une information fiable et indépendante au Sahel. CFI a piloté le volet relatif à la formation des journalistes (renforcement des compétences autour des thématiques liées aux objectifs du développement durable) dans huit pays d'Afrique de l'Ouest. Du côté de France Médias Monde, il a donné lieu à l'élargissement des offres éditoriales en fulfulde (peul) et en mandenkan (mandingue), constituées chacune, depuis le 14 décembre 2020, de 2 heures quotidiennes de programmes, produits par deux rédactions installées conjointement à Dakar (Sénégal). Le projet Afri'Kibaaru a également permis de renforcer l'offre de RFI en haoussa (rédaction installée à Lagos), avec la mise à l'antenne d'un magazine hebdomadaire consacré à l'égalité entre les femmes et les hommes. RFI propose également une offre dans une quatrième langue africaine, le swahili (rédaction basée à Nairobi).
- Le *Programme d'appui aux médias tunisiens (PAMT 2)*⁴⁶ financé par l'Union européenne et mené par un consortium dont CFI est chef de file (appel d'offres emporté en 2021 - financement : 6M€) et dont les autres partenaires sont France Médias Monde, l'INA, Deutsche Welle Akademie, l'agence de presse italienne ANSA (Italie), l'ONG Article 19 (Royaume-Uni) et l'ONG Thomson Media (Allemagne).

TV5 Monde

Le partenariat de France Médias Monde avec TV5 Monde⁴⁷ s'exerce dans les différents champs de coopérations prévues par la convention cadre du 16 décembre 2014 : distribution, éditorial, marketing et communication, études d'audience.

Sur le plan éditorial, cette coopération a notamment donné lieu au lancement, le 9 septembre 2020, de la plateforme numérique de vidéos à la demande de TV5 Monde, TV5 Mondeplus. Constituée **de contenus exclusivement en langue française, patrimoniaux et non d'information, et sous-titrée en 5 langues** (français, anglais, espagnol, allemand et arabe), cette plateforme comprend un catalogue de podcasts de RFI en français.

⁴⁶ <https://pamt2.org/>

⁴⁷ Dont France Médias Monde est actionnaire à hauteur de 12,6 %.

France Médias Monde et TV5 Monde sont partenaires de la Fondation Engagement Médias pour les Jeunes, lancée en 2020 sous l'égide de la Fondation de France, et qui promeut la cohésion sociale.

Deutsche Welle

La coopération de France Médias Monde avec son homologue allemand a concerné plusieurs projets mis en œuvre pendant la période :

- le site Info Migrants⁴⁸, qui vise les migrants qui traversent l'Europe, lancé en mars 2017 ;
- le site *Enter !* (+ déclinaisons sur YouTube, Instagram et Facebook), lancé le 17 mai 2021, offre numérique d'information à destination de la jeunesse (18-34 ans) européenne ; offre plurilingue (français, allemand, anglais, polonais, portugais, roumain). Elle bénéficie d'un financement de l'Union européenne.
- la chaîne YouTube en turc dénommée +90⁴⁹ et à laquelle France 24 contribue⁵⁰.

DG8

France Médias Monde participe au DG8, instance informelle réunissant les groupes audiovisuels internationaux de huit grands pays démocratiques avec, outre France Médias Monde, BBC World, ABC Australia, CBC Radio-Canada, Deutsche Welle, SRG SSR (Suisse), USAGM et NHK World Japan. Dans ce cadre, France Médias Monde a l'occasion d'échanger régulièrement avec ses homologues sur des thèmes d'intérêt commun (sécurité et cybersécurité, déontologie, égalité femmes-hommes...), et une conférence réunissant les membres du DG8 est organisée chaque année. En 2020, cette réunion a toutefois été annulée en raison de la pandémie. France Médias Monde, a présidé cette instance pour les années 2020 et 2021, portant des recommandations visant à faire avancer la lutte contre les stéréotypes de genre dans les médias de service public internationaux.

⁴⁸ Site proposé, dès son lancement, en français, anglais et arabe et, depuis 2018, également en deux langues afghanes, le dari et le pachtoune et, depuis 2021, le bengali.

⁴⁹ 90 est le préfixe qu'il faut composer pour passer un appel vers la Turquie.

⁵⁰ Comme les deux autres médias publics internationaux associés à ce projet, BBC (Royaume-Uni) et VOA (Etats-Unis), France 24 met seulement ses programmes à disposition de cette chaîne, le sous-titrage et doublage étant assurés par DW

IV. GOUVERNANCE DU GROUPE, SON DEVELOPPEMENT ET SA GESTION



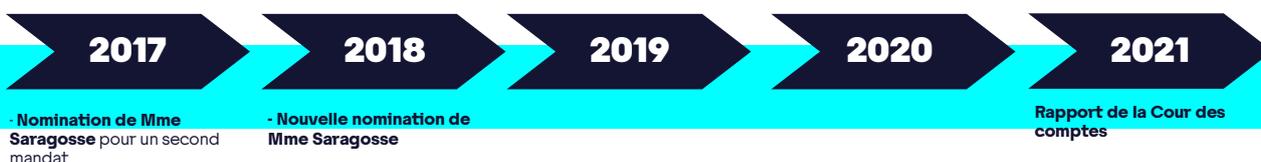
PROJET STRATEGIQUE 2018



- **POUR RESPECTER LES ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES D'UNE ENTREPRISE À LA GESTION RIGOREUSE :** développer les ressources propres, maîtriser toujours plus les dépenses avec la création d'un service achat, financer les développements complémentaires du projet via la réforme de la redevance, le recours à l'aide publique au développement, les financements européens, et le cas échéant le prochain COM (2021-2025) ;
- **ACHEVER L'HARMONISATION SOCIALE ET VEILLER À L'ÉGALITÉ DES CHANCES :** finalisation de la mise en œuvre de l'accord collectif, résorption de disparités résiduelles, finalisation de l'accord pigistes, intermittents-correspondants.

- **DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS AVEC LES AUTRES OPÉRATEURS AUDIOVISUELS PUBLICS DANS LES CADRES DES CHANTIERS EN COURS :** plateformes communes : éducative /éducation aux médias, jeunesse /culture, coopération avec Arte en espagnol, synergies sur les ressources transverses (formations, achat, cyberattaques, RGPD).
- **CONSOLIDER LA STABILITÉ DU GROUPE ET POURSUIVRE SA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE :** décloisonnement des rédactions linéaires et numériques, en maintenant l'organisation actuelle du groupe qui a fait ses preuves tout en introduisant une culture générale du numérique, notamment à partir des « data » ;

A. La gouvernance



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

COMPOSITION DES ORGANES DE GOUVERNANCE DE FMM

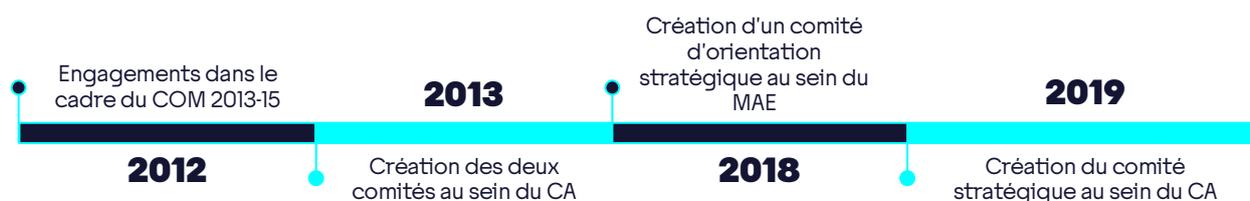
| Conseil d'administration | | | | |
|--------------------------------|---|------------------------------|--|---------------------------------|
| Présidence | Président(e) nommé(e) par l'Arcom | | | |
| Nombre total de membres | Dont Parlementaires | Dont Représentants de l'Etat | Dont Personnalités nommées par l'Arcom | Dont Représentants du personnel |
| 14 | 2 | 5 | 5 | 2 |
| Comité de direction | | | | |
| Présidence | Président(e) du Conseil d'administration | | | |
| Nombre total de membres | Membres nommés par le Président | | | |
| 14 | Président(e), Directeur général, pôle ressources, Direction des antennes, fonctions transverses | | | |

• LES EVOLUTIONS DE LA PERIODE 2016-2020

Dans son précédent rapport quadriennal sur les résultats de France Médias Monde pour la période 2013-2016, le CSA avait rappelé l'exigence d'une plus grande transparence exprimée par des parlementaires et des experts publics à l'issue de la crise traversée par le pôle audiovisuel extérieur de la France (AEF) jusqu'en 2012.

Les COM 2013-15 et 2016-2020 ont prévu en la matière une série de mesures : création au sein du conseil d'administration d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération, abaissement du seuil déclenchant l'intervention de la commission des marchés, production régulière d'indicateurs validés par les tutelles. Il convient de souligner que ces engagements ont effectivement été mis en œuvre. A titre d'illustration, le comité d'audit, actuellement présidé par l'un des administrateurs indépendants, s'est réuni à 17 reprises entre 2013 et 2019. Un comité stratégique a été également créé en 2019, à la demande du contrôleur général et des administrateurs. Les réunions de coordination des tutelles représentées au conseil d'administration, prévues par le COM, ont également été mises en place.

INSTANCES DE GOUVERNANCE : QUELQUES JALONS



• UNE GOUVERNANCE A ASSOCIER AU CONTROLE ET AU SUIVI DE L'ENTREPRISE

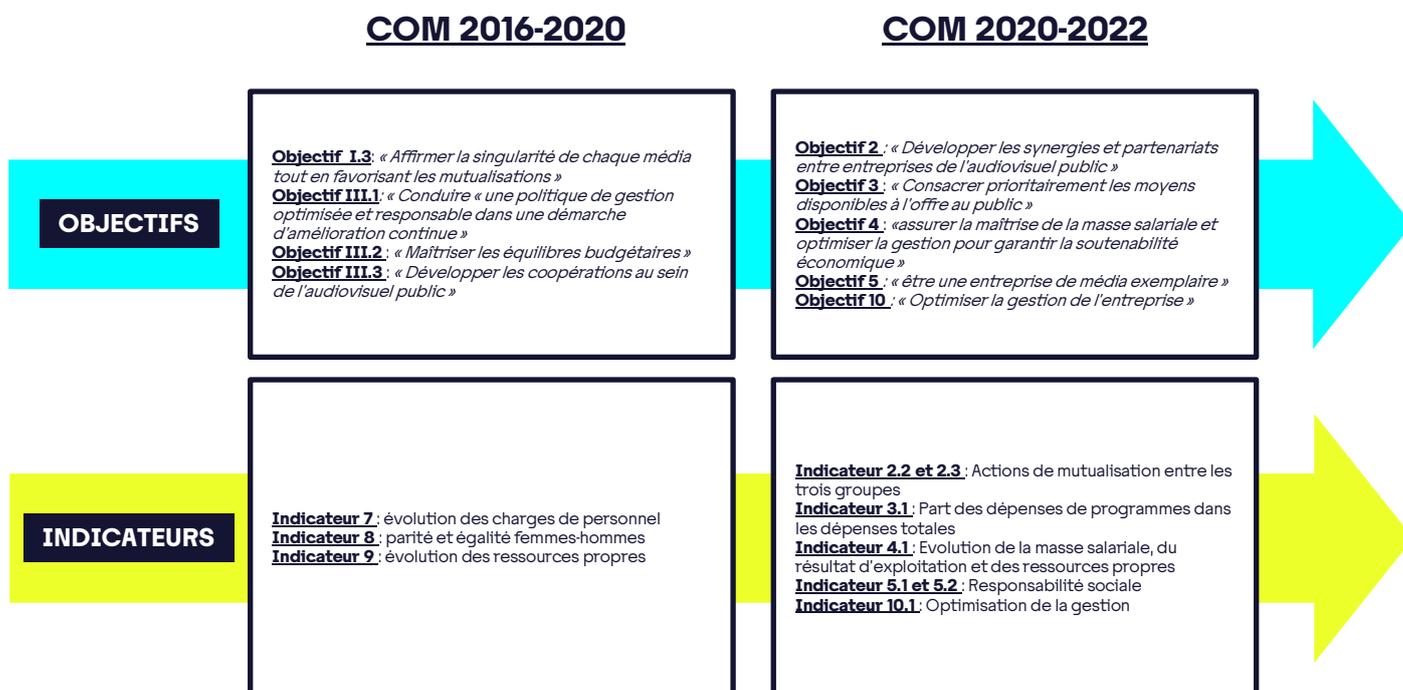
Dans son précédent bilan quadriennal et ses avis sur l'exécution des COM, le CSA avait noté les efforts réalisés, tout en considérant que « *les outils de contrôle [demeuraient] perfectibles* », s'agissant en particulier des procédures de marché et de l'information du contrôle général économique et financier⁵¹.

Dans la continuité des recommandations émises par le CSA, la Cour des comptes a également jugé que ces efforts, engagés pour la période de contrôle, de 2013 à 2019, devaient être poursuivis. Elle a toutefois considéré que, durant cette période, les nouveaux comités du conseil d'administration n'avaient pas fonctionné de façon optimale⁵² et conclu que France Médias Monde ne disposait pas encore d'organe de gouvernance en mesure de contrôler la stratégie de l'entreprise, les administrateurs n'étant pas suffisamment associés aux décisions.

⁵¹ Extrait du bilan quadriennal : « *Des outils de contrôle encore perfectibles : [...] Si la mise en garde des tutelles a bien été prise en compte à partir de 2014 grâce à la conclusion du COM, la mise en œuvre des outils de contrôle a été lente et progressive. Ainsi, le rapport du contrôle général économique et financier au titre de l'exercice 2015, soit à la fin de la période couverte par le présent bilan, indique qu'il réitère plusieurs observations et recommandations qui n'auraient pas été suivies d'effet les années précédentes. En particulier, il apparaîtrait que la pratique d'attribution de marchés sans mise en concurrence et de reconductions tacites, dénoncée par les rapports évoqués plus haut, n'aurait pas totalement disparu à fin 2015. De plus, en matière de rémunération des encadrants supérieurs et des dirigeants, les seuils recommandés par l'autorité de contrôle ne seraient pas toujours respectés. Enfin, l'arrêté de contrôle semble ne pas avoir été toujours appliqué en ce qui concerne la communication des « reporting » de l'entreprise.* »

⁵² Selon la Cour, le comité d'audit a été chargé le plus souvent de contrôler le cadre des audits plutôt que le contenu de ceux-ci. Elle observe également que le conseil d'administration n'a pas été alerté par sa commission des marchés des fréquentes méconnaissances du code des marchés publics, en raison probablement du seuil d'intervention de celle-ci. Quant au comité stratégique, celui-ci n'aurait été réuni qu'une fois en 2019, dernière année concernée par le contrôle, et, en tout état de cause, n'aurait pas participé aux choix stratégiques comme celui des zones à couvrir.

Néanmoins, dans le cadre de l'établissement du présent document, l'Autorité a auditionné, en mars 2022, les administrateurs indépendants et les représentants de l'Etat auprès de France Médias Monde, qui ont tous exprimé leur satisfaction quant au fonctionnement du conseil d'administration.



B. La stratégie de développement

• LA FORMULATION DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

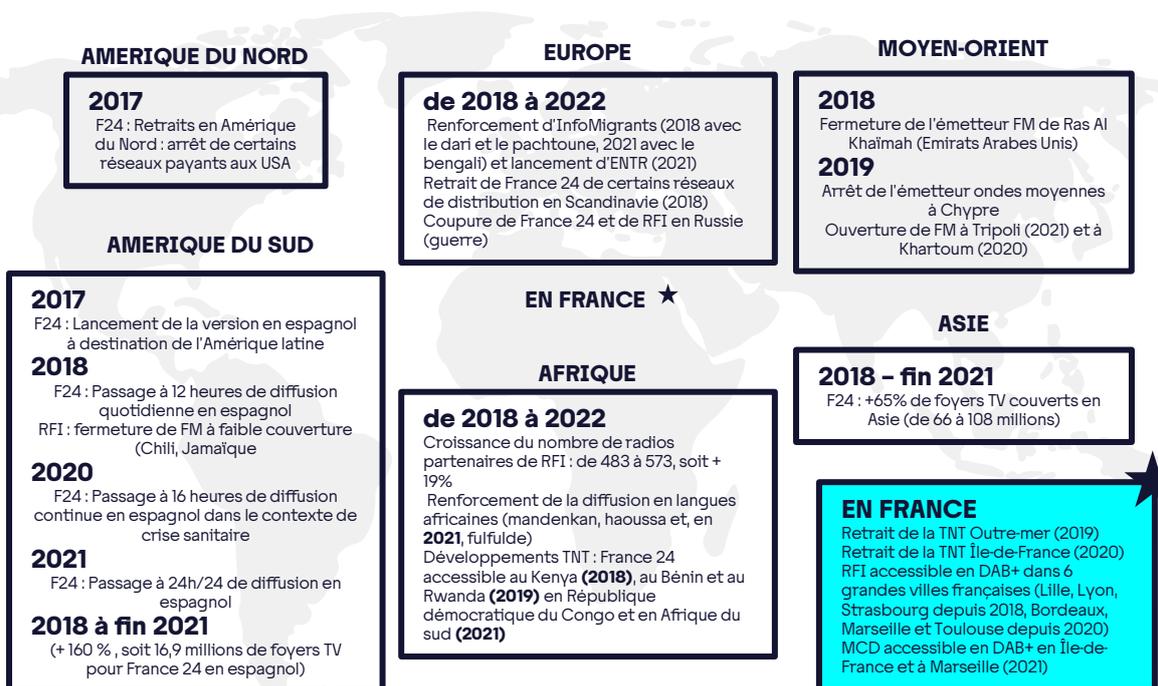
Au cours des quatre dernières années, la présidente de France Médias Monde a eu l'occasion de présenter régulièrement sa stratégie de développement, notamment à l'occasion de ses auditions devant le Parlement. A ce titre, le développement de l'emprise géographique du groupe sur la période 2017-2021 a été structuré autour de deux axes forts : la création d'une version en langue espagnole afin d'être représenté en Amérique latine et le lancement de déclinaisons de RFI en langues africaines (afin de toucher un public moins urbain et plus féminin).

Les tutelles ont mené entre 2018 et 2020 un effort important, qui doit être souligné, pour préciser la stratégie géographique du groupe et hiérarchiser les objectifs de son développement régional. Pour ce faire, elles ont constitué un groupe de travail sous l'égide du Ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE).

LES EXERCICES DE FORMULATION DES PRIORITES REGIONALES



PRINCIPALES EVOLUTIONS DE L'IMPLANTATION ET DE LA COUVERTURE GEOGRAPHIQUE DE FMM



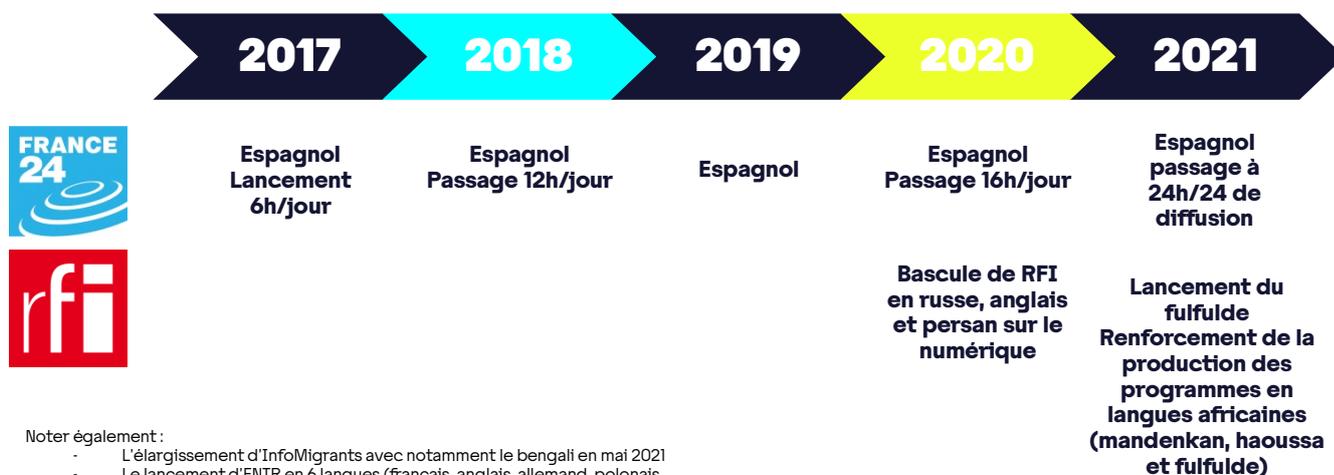
Source : France Médias Monde

L'ARCOM estime toutefois pertinent d'associer de manière plus systématique le conseil d'administration et le nouveau comité stratégique à la définition de la stratégie géographique, notamment pour relever les enjeux auquel le groupe est actuellement confronté.

Ces derniers semblent être de deux ordres :

- **l'adéquation entre les ambitions et les moyens.** Avant même les réductions successives de son budget, France Médias Monde avait insisté sur ses moyens limités, notamment devant le Parlement, en les comparant avec ceux accordés à d'autres chaînes européennes d'information internationale. Certes, le groupe ne dispose pas d'une totale autonomie dans le choix de ses axes de développement, mais son conseil d'administration lui laisse une certaine autonomie pour ajuster ceux-ci à ses moyens. Néanmoins, l'Autorité relève une tension entre le financement du développement du groupe et son équilibre financier, qui se traduit notamment par le besoin de mettre en œuvre des plans d'économie récurrents.
- **l'adéquation entre certains développements stratégiques et les missions générales du groupe.** Dans son rapport relatif à la période 2013-2019, la Cour des comptes avait fait observer que l'implantation en Amérique latine et la version espagnole de France 24 ne relevaient pas, au moment où le groupe les a décidées, des priorités stratégiques fixées par l'Etat⁵³. Elles ne répondaient pas totalement, au premier abord, à des missions premières comme la défense de la francophonie ou des « zones d'influence » de la France. Dans le cadre de leurs auditions, France Médias Monde et le MEAE ont cependant expliqué à l'Autorité que la présence de France 24 en Amérique latine se justifiait notamment au regard de son coût modeste et du prestige dont jouit la culture française dans cette région.

PRINCIPAUX DEVELOPPEMENTS ET RETRAITS LINGUISTIQUES



Noter également :

- L'élargissement d'InfoMigrants avec notamment le bengali en mai 2021
- Le lancement d'ENTR en 6 langues (français, anglais, allemand, polonais, roumain, portugais)
- Le lancement à venir en septembre 2022 d'une rédaction de RFI en ukrainien et le renforcement de la production en russe depuis Bucarest

Source : rapports de gestion

A cet égard, la place de l'Europe dans les orientations géographiques a suscité des interrogations spécifiques de la part de l'ARCOM. Décrivant la stratégie affichée par le groupe et son actionnaire ainsi que les conséquences des choix budgétaires opérés récemment, le CSA évoquait dans son avis sur l'exécution du COM 2020 « *un certain désengagement* » en Europe.

On relève que si l'Europe est citée en 2018 parmi les priorités stratégiques par le groupe de travail du MAE, le courrier interministériel du 9 janvier 2020 ne l'évoquerait plus que comme un terrain de partenariat. Au cours de la période, RFI a abandonné certaines versions linguistiques

⁵³ p.6 du rapport de la Cour des Comptes: « « Au cours de la période récente, l'État a consacré beaucoup d'énergie à définir des « priorités géographiques » pour l'audiovisuel extérieur avec un résultat mitigé, puisqu'après avoir affirmé que la priorité pour la France était l'Afrique subsaharienne et le monde arabe, force est de constater que la novation la plus significative (et la plus coûteuse) de la période récente a été la création d'une édition en espagnol pour France 24, en direction de l'Amérique latine. »

en radio hertzienne (russe, anglais), peu écoutées⁵⁴, au profit d'une diffusion en numérique. Malgré l'ambition affichée de poursuivre les développements de France Médias Monde en Europe de l'Est et du Sud, ceux-ci ont été abandonnés ou différés et n'ont pas bénéficié d'une priorité budgétaire, à l'exception d'un projet, *Infomigrants*, subventionné par la Commission européenne et mis en avant par France Media Monde.

La crise ukrainienne, et plus généralement la modification significative de l'environnement géostratégique sur le continent européen, justifie un réexamen des choix stratégiques de l'entreprise en coordination étroite avec ces tutelles et en cohérence avec les moyens qui lui sont alloués.

- **UN LEVIER DU DEVELOPPEMENT : LA COOPERATION EN VUE D'UNE MUTUALISATION DES MOYENS**

Dans un contexte de limitation des ressources de France Médias Monde, la mise en œuvre de coopérations au sein du groupe ou avec d'autres acteurs constitue un atout pour le financement de ses développements.

Le développement de mutualisations au sein du groupe

La création du groupe France Médias Monde a donné lieu à la fusion des services techniques et généraux des trois antennes le composant, celle-ci conservant leurs équipes de production et leurs rédactions en propre.

Le projet stratégique de 2018 de Mme Saragosse envisageait une part de coopération entre les trois antennes, tempérée par un objectif de « stabilisation de l'organisation du groupe », dans le cadre de « chantiers transverses » et de collaborations ponctuelles pour le numérique.

La coopération au sein du groupe s'est surtout développée en 2020 et 2021, sous l'impulsion des mesures d'économies demandées par l'Etat actionnaire. Elle a concerné en premier lieu MCD, avec la reprise d'émissions de l'édition arabophone de France 24 et la collaboration entre les équipes numériques.

Au-delà de MCD, les synergies doivent être encouragées. Plusieurs pistes mentionnées dans divers travaux précités semblent mériter d'être étudiées, qu'il s'agisse des mutualisations entre les rédactions, du rapprochement des régies, ou du développement des éditions numériques. La Cour des comptes, dans son rapport précité, avait préconisé l'intensification des synergies entre les rédactions de France 24 et de RFI (mise en commun des flux d'information qui alimentent les rédactions, voire la mise en place d'une « *newsroom* » commune aux trois médias) et de réunir les régies publicitaires internes.

Le développement de partenariats avec des entreprises 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 avis sur l'exécution des COM au titre de l'année 2020 que l'avancée de ces partenariats était réelle, comme en atteste par exemple la création de la plateforme éducative Lumni. Toutefois, elle reste en retrait par rapport aux ambitions du COM. Ce constat demeure valide à fin 2021.

Il convient de souligner que France Médias Monde a rempli la majorité de ses engagements et participe à la plupart des projets de partenariat évoqués dans son COM (chaîne *franceinfo*: lancée en 2016) alors que les partenariats les plus récents concernent davantage Radio France et France Télévisions que l'audiovisuel extérieur.

⁵⁴ Selon France Médias Monde

L'intérêt d'une mutualisation plus poussée entre sociétés de l'audiovisuel public demeure. S'agissant de France Médias Monde, l'Autorité constate que des pistes intéressantes ont déjà été identifiées⁵⁵, qu'il s'agisse en particulier de la mise en commun de moyens dédiés à l'actualité internationale, du renforcement des collaborations entre les rédactions de France 24 et de *franceinfo*: pour la couverture de grands événements internationaux⁵⁶, ou encore de la coordination des correspondants et envoyés spéciaux de France Médias Monde, lorsque les circonstances le permettent, Radio France et France Télévisions. Une offre numérique d'information internationale commune de référence, sur le modèle du site de la BBC, est aussi une hypothèse à examiner.

Au sujet des correspondants, France Médias Monde a indiqué à l'Autorité, lors de son audition préparatoire au présent rapport, ne pas être en mesure de partager le travail de ses correspondants avec les autres sociétés publiques afin de s'assurer de leur disponibilité permanente. France Médias Monde a notamment indiqué, lors des cycles d'auditions, qu'en période de forte actualité, le partage de correspondants est complexe à mettre en œuvre, les demandes sont concomitantes et les formats éditoriaux des opérateurs diffèrent en fonction de leurs antennes et leurs caractéristiques. La crise ukrainienne a cependant montré l'utilité de certaines mutualisations avec France Télévisions (reprise de reportages de France 2⁵⁷) voire la mise en commun de moyens logistiques pour couvrir la crise. Elle a aussi montré que l'avantage dont disposaient les concurrents de France Médias Monde, comme BBC World, qui bénéficient d'une mutualisation de leurs moyens avec ceux de leur chaîne-mère (site web, administration, etc.).

C. Situation financière et ressources



• L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES PUBLIQUES

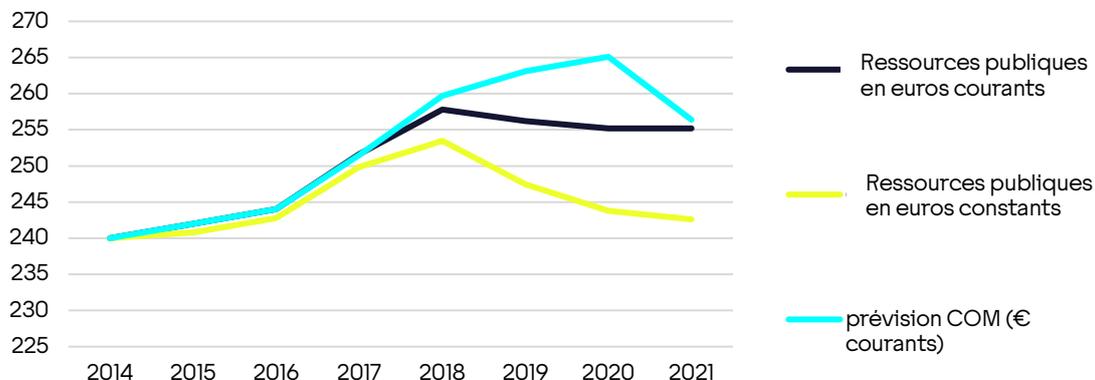
Dans un contexte marqué par la politique d'économies imposé à l'audiovisuel public, les recettes publiques de France Médias Monde ont connu une évolution relativement favorable, puisqu'elles ont augmenté de 3,7 M€ (dont 0,5 M€ au titre du plan de relance) entre 2017 et 2021, mais moins favorable que ne le prévoyait le COM. En euros constants, leur niveau est aujourd'hui égal à celui de 2016.

⁵⁵ Notamment par le rapport Courson, le rapport de la Cour des comptes précité et par le projet stratégique de l'entreprise

⁵⁶ Le projet stratégique de la Présidente indiquait « *Franceinfo doit désormais s'améliorer en intégrant France 24 à sa plateforme numérique conformément à ce que prévoient les accords et en utilisant mieux les éditions spéciales internationales de France 24. Dans le cadre des chantiers de coopération en cours, RFI travaille, par ailleurs, aux solutions qui pourraient permettre à Radio France de mutualiser certains de ses bureaux avec ceux de ses correspondants permanents.* »

⁵⁷ Notamment reprise d'un long reportage de Maryse Burgos de France 2 dans les premiers jours du conflit

RECETTES PUBLIQUES HORS PLAN DE RELANCE (En millions €)



Source : FMM et Arcom

Après une phase de hausse importante entre 2016 et 2018, un plan d'économies décidé par le Gouvernement en juillet 2018 s'est traduit par une baisse de la dotation publique en 2019 et 2020. Cette dotation s'est stabilisée en 2021 (avant même l'intervention du plan de relance) en euros courants. De 2019 à 2021, la baisse des recettes publiques de France Médias Monde représente 1,4%, contre respectivement -6,3 % et -3,3 % pour France Télévisions et Radio France. Toutefois, l'écart par rapport au COM est significatif, de près de 20 M€.

REDUCTION DE LA CAP DE 2018 A 2022 (En millions €)

| | Réduction de la CAP de 2018 à 2022* (M€) | évolution en % 2022/2018 |
|--------------------------------------|--|--------------------------|
| France Télévisions | 160 | -6,3 % |
| Radio France | 20 | -3,3 % |
| FMM | 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 (dont 0,5 M€ pour FMM)
Source : Rapport PLF 2021- Commissions des affaires culturelles – Assemblée nationale et Arcom

• L'ÉQUILIBRE ENTRE RESSOURCES ET BESOINS FINANCIERS

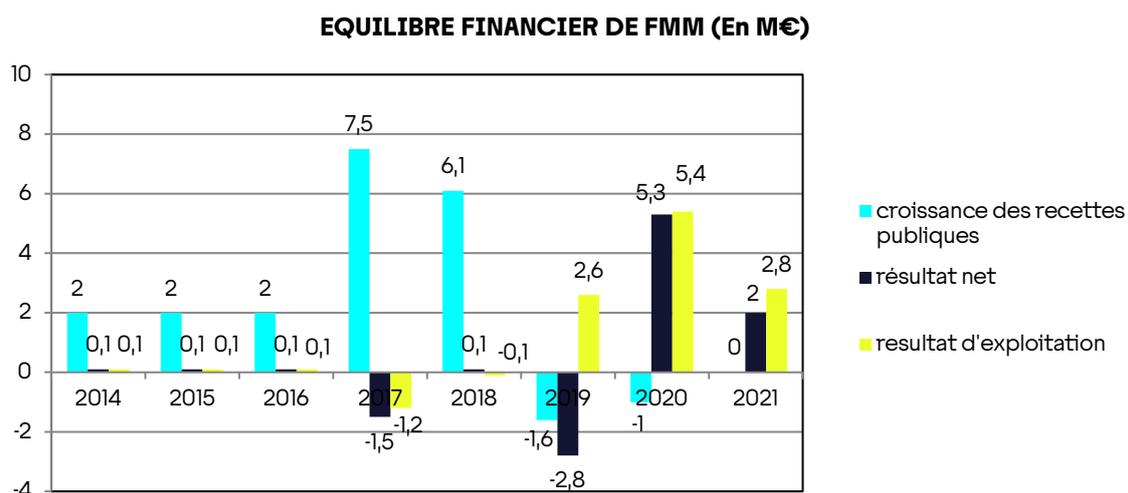
Sur la période de 2017 à 2021, les comptes de France Médias Monde, en particulier son compte d'exploitation, ont globalement été à l'équilibre, comme l'a régulièrement souligné le CSA dans ses rapports, ce qui est particulièrement remarquable pour l'année 2020.

Dans ce contexte positif, deux années font figure d'exception :

- 2017, où France Médias Monde a connu une dégradation ponctuelle de ses résultats (résultat net de -1,5 M€), attribuable au coût des indemnités de départs négociés ;

- 2019, avec un résultat net négatif de -2,8 M€ attribuable à nouveau au provisionnement d'un plan de départs pour 5,4 M€ mais avec un résultat d'exploitation excédentaire de 2,6 M€.

Comme le montre le graphique, les séquences de dégradation de la rentabilité ne coïncident que partiellement avec les années de rigueur budgétaire.



France Médias Monde fait état de tensions sur sa rentabilité : ses marges de manœuvre en matière d'économies de gestion seraient désormais épuisées, et son organisation ne serait plus correctement dimensionnée à la croissance récente de son activité.

• LES RESSOURCES PROPRES

Les ressources propres du groupe sont composées pour moitié par ses recettes publicitaires et pour l'autre moitié par divers revenus : redevance de certains câblo-opérateurs, partenariats et subventions perçues (de divers organismes dont notamment l'Union Européenne).

Ces recettes demeurent modestes puisqu'elles représentent moins de 5% du chiffre d'affaires du groupe. Les recettes publicitaires progressent peu, malgré les scores d'audience en progression et l'accroissement des audiences numériques qui offrent de nouvelles opportunités au groupe.

Le développement des ressources propres de France Médias Monde est un enjeu régulier depuis le COM 2013-2015. Pour prendre le relais des recettes publicitaires, divers moyens ont été mobilisés selon les époques, comme les subventions de la Commission européenne, circonscrites toutefois à des projets dédiés (*Infomigrants, Entr*) ou l'aide au développement (recettes intégrées à l'indicateur du COM à partir de 2019). Actuellement, l'hypothèse que France Médias Monde puisse bénéficier plus largement des crédits budgétaires gérés par le MEAE au titre de l'aide publique au développement est évoquée par le rapporteur du Sénat sur le projet de loi de finances pour 2021 comme moyen de maintenir les recettes propres⁵⁸. La réalité du potentiel de développement des ressources propres reste posée.

⁵⁸ « Compte tenu des pertes enregistrées en 2019, l'entreprise doit encore faire face à un besoin de financement de 3,6 M€ qui nécessitera la poursuite de la réduction des réseaux de diffusion, ..., une contribution de l'AFD pour accompagner le développement des langues africaines ainsi qu'un surcroît de recettes publicitaires. » ; avis présenté au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat sur le projet de loi de finances, adopté par l'Assemblée nationale, pour 2021, p. 17

RESSOURCES PROPRES (en millions €)

| M€ | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Indicateur Com 2013-15 | 7,8 | 8,7 | | | | | | |
| Indicateur Com 2016-19* | | 7,93 | 8,24 | 8,16 | 8,31 | 8,85 | | |
| Indicateur Com 2020-22** | | | | | 11,4 | 11,4 | 9,3 | 12,5 |

Source : France Médias Monde, rapports d'exécution du COM

* Hors subventions bailleurs de fonds internationaux

** Y compris subventions bailleurs de fonds internationaux

D. Ressources humaines et climat social



• L'ÉVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL

Les COM 2016-2020 et 2020-2022 ont fait de la maîtrise des charges de personnel une priorité pour le groupe. Il lui a été demandé d'en plafonner la progression à un rythme moyen annuel de 1,5 % entre 2016 et 2020 et de 0,6 % entre 2020 et 2022.

ÉVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL (M€)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------|-------|-------|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Charges de personnel (Compte 64) | 132,7 | 135,5 | 140,4 | 144,1 | 148,4 | 144,7 | | |
| Charges de personnel, après retraitement | NC | NC | 138,2 | 140,1 ¹ | 142,7 | 143,3 | | |
| Charges de personnel, après retraitement, nouvelle série COM 2020-2022 | | | | | | 143,3 | 141,8 | 144,6 |

¹ 139,4 selon le rapport 2018

Source : France Médias Monde, rapports d'exécution du COM

Selon les données de FMM, ces objectifs ont été respectés depuis 2016. Le CSA et la Cour des comptes ont toutefois souligné que les nombreux retraitements de l'indicateur du COM rendaient ce résultat peu lisible.

• L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Le dispositif de plafonnement des effectifs avait été abandonné dans le COM 2016-2020 au profit d'un plafonnement des charges de personnel. Un suivi des effectifs avait toutefois maintenu, abandonné depuis dans le COM 2020-2022.

Si le groupe public a réussi à diminuer le niveau des effectifs totaux sur la période 2017-2020, cette évolution résulte en partie d'un changement du mode de comptabilisation du personnel non permanent, sur laquelle le CSA a attiré l'attention dans son avis sur l'exécution du COM⁵⁹. L'effectif permanent reste quant à lui en croissance régulière, en particulier sur la période 2017-2021 à l'exception de l'année 2020.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS (nombre d'ETP en moyenne annuelle)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Effectifs totaux* | 1674 | 1722 | 1747 | 1766 | 1778 | 1758 | 1723 | 1758 |
| Permanents | 1275 | 1310 | 1334 | 1346 | 1369 | 1373 | 1364 | 1375 |
| Non permanents et CDD | 487 | 498 | 502 | 470 | - | - | - | - |
| Non permanents nouvelle série (hors correspondants salariés) | 399 | 412 | 413 | 420 | 409 | 385 | 359 | 383 |
| Part des emplois non permanents | 27,6 % | 27,5 % | 27,3 % | 26,7 % | - | - | - | |
| Part des emplois non permanents (nouvelle série) | 23,8% | 23,9% | 23,6 % | 23,8 % | 23 % | 21,9% | 20,8% | 21,8% |

Source : France Médias Monde, rapport d'exécution du COM

*hors correspondants salariés

• LE CLIMAT SOCIAL ET LES OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL

L'un des enjeux de la période en matière sociale portait sur la poursuite de l'unification des trois sociétés, à la suite notamment de l'entrée en vigueur de l'accord d'entreprise du 31 décembre 2015 qui unifie leurs régimes sociaux. Cet accord a conduit notamment à relever la durée de travail des collaborateurs de RFI et de MCD et à abaisser celle des salariés de France 24.

La mise en œuvre de cette réforme a été complexe. En particulier, le COM 2016-2020 prévoyait de transposer les dispositions relatives au nouvel accord dans son système d'information des ressources humaines (SIRH) en 2017. Le déploiement du SIRH devrait au final aboutir fin 2022.

Le COM 2016-2020 prévoyait que soit effectué un suivi des emplois non permanents. Les mouvements sociaux au sein du personnel non permanent en 2018 et 2020 résultaient de la pression ressentie par cette catégorie de personnels, qui se sentaient considérés comme une variable d'ajustement des plans de charge, et notamment à France 24. La grève intervenue en 2022 au sein du personnel non permanents, et notamment des pigistes, semble confirmer que cette question demeure d'actualité (notamment la question et l'affection de personnels non permanents lors des programmations effectués de nuit).

⁵⁹ L'agrégat de suivi de la part des employés non permanents a été modifié en 2017 de façon à ne plus comptabiliser les correspondants étrangers salariés : le précédent décompte de ces salariés par la méthode de l'équivalent temps plein (ETP) ne donnait pas une image fidèle des effectifs selon le groupe. Le nouveau taux d'emplois non permanents est ainsi nettement inférieur à l'ancien. Le Conseil avait indiqué dans son avis sur l'exécution du COM au titre de l'année 2018 ne pas être convaincu de la pertinence de ce changement de méthode, l'ensemble du personnel non permanent paraissant nécessiter une attention particulière.

E. Transparence, déontologie et cohésion sociale

Le CSA, dans son avis sur le COM au titre de 2020, a rappelé qu'en termes de transparence, la situation des trois sociétés de l'audiovisuel public n'atteignait pas encore l'ambition revendiquée. A titre d'illustration, aucun rapport annuel du groupe France Médias Monde ni présentation de sa situation n'ont été disponibles en ligne entre 2020 et avril 2022. De même, un effort doit être réalisé afin que la totalité des attributions des marchés soit désormais mises en conformité avec les règles de concurrence.

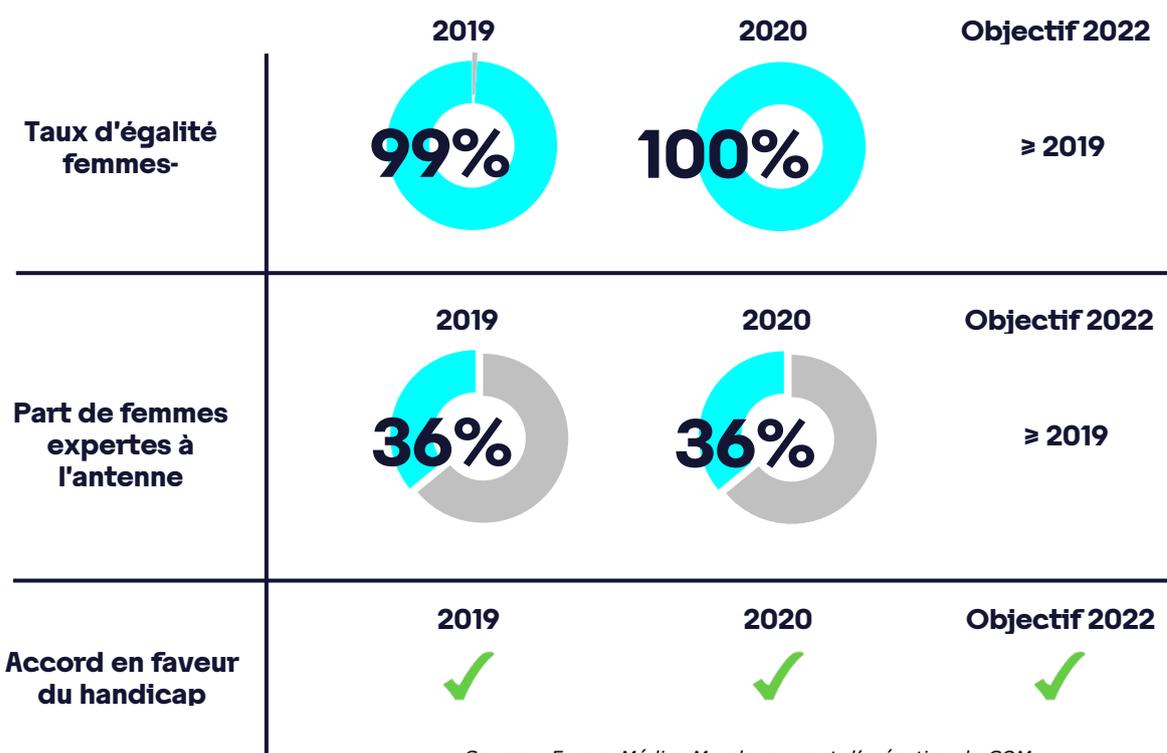
S'agissant des objectifs de diversité, France Médias Monde a mis en œuvre une stratégie destinée à rendre ses antennes plus inclusives et représentatives de la société française et, par ailleurs, à mener en interne des actions de lutte contre les discriminations. Les objectifs fixés en la matière par les COM 2016-2020 et 2020-2022 ont été respectés (à l'exception du taux de femmes expertes à l'antenne en 2020, voir tableaux).

S'agissant de l'égalité entre les femmes et les hommes, le CSA a souligné, dans son avis sur l'exécution du COM de l'année 2020, les initiatives positives, qui ont permis d'obtenir la note de 100/100 à l'index d'égalité salariale du COM.

Dans le cadre de la lutte contre les discriminations, France Médias Monde a mis en place plusieurs partenariats avec des acteurs œuvrant en faveur de l'égalité des chances et de l'inclusion, notamment l'association française des managers de la diversité (AFMD).

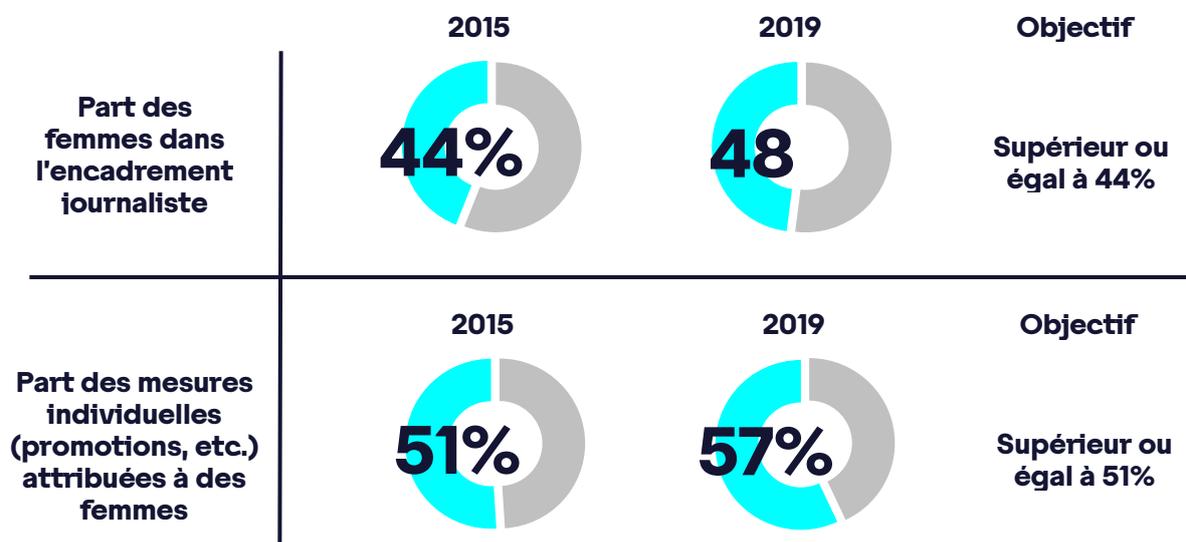
Le groupe a porté une attention particulière à l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap avec, là aussi, des actions en partenariat, notamment avec le réseau GESAT (recours au secteur du travail protégé et adapté). Dans le cadre de l'accord d'entreprise signé en 2018 en faveur de l'insertion professionnelle et de l'emploi de personnes en situation de handicap, France Médias Monde déploie une politique favorisant le recrutement inclusif qui a permis l'intégration en 2020 de quatre alternants en situation de handicap et le suivi des travailleurs en situation de handicap, donnant lieu en 2020 à un suivi individuel en période de confinement.

INDICATEUR DE RESPONSABILITE SOCIALE DU COM 2020-22



Source : France Médias Monde, rapport d'exécution du COM

INDICATEUR DE RESPONSABILITE SOCIALE DU COM 2016-20



Source : France Médias Monde, rapport d'exécution du COM

F. Comparaison internationale

France Médias Monde rappelle régulièrement que ses ressources sont inférieures à celles de ses concurrents, notamment BBC World News et Deutsche Welle. La compétition entre les médias globaux utilisés comme outils d'influence se serait en outre intensifiée récemment. Les exercices de comparaison internationale sont peu nombreux et se heurtent à la difficulté de disposer de données homogènes et publiques.

RESSOURCES PUBLIQUES COMPAREES EN 2021

| | FMM | Deutsche Welle | BBC World Service | USA Global Media |
|---|------------|----------------|-------------------|------------------|
| Ressources (M€) | 254,7 | 396 | 355 (302 M£)* | 792 (809,9 M\$) |
| Nombre de contacts hebdomadaires (en M) | 244 | 289 | 364 | 354 |
| Langues de diffusion | 19 langues | 28 langues | 42 langues | 62 langues |

*dont 214 M£ sous forme de redevance et 88 M£ de subventions du Foreign Office sous forme d'aide au développement pour la modernisation du service et le lancement de nouvelles langues. A noter que ce budget n'inclut pas la chaîne BBC World News, qui n'est pas rattachée au World Service au sein du groupe BBC.

Source : Arcom et FMM

Au-delà de ces incertitudes, il est indéniable que BBC World comme Deutsche Welle disposent d'un budget supérieur à celui de France Médias Monde.

GOVERNANCE

La gouvernance du groupe a évolué de manière positive et sa direction communique fréquemment et de manière transparente avec ses administrateurs. Cependant, eu égard aux questionnements réguliers et légitimes sur la gouvernance de France Médias Monde, entreprise publique relevant de trois tutelles, il semble indispensable de poursuivre le renforcement, par des mesures adaptées, des rôles du comité d'audit et du comité stratégique.

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

- L'adéquation parfois délicate entre le développement des activités du groupe et les moyens qui y sont alloués plaide pour une formalisation de la stratégie de développement ; notamment, le processus de décision relatif aux orientations géographiques gagnerait à être clarifié ;
- Il semble nécessaire d'aller plus loin en matière de synergies avec des sociétés de l'audiovisuel public ; des pistes semblent d'ores et déjà identifiées s'agissant de France Médias Monde, qu'il appartiendra au prochain COM de préciser ;
- Les développements à l'international et le choix des zones prioritaires doivent s'appuyer sur des données partagées et aisées à interpréter relatives à la couverture et l'audience du groupe.

FINANCES ET RESSOURCES :

Dans un contexte de probable stagnation des recettes publiques et de poursuite du développement géographique du groupe, il convient de mieux cerner le potentiel de l'entreprise de développer des ressources propres.

RESSOURCES HUMAINES ET CLIMAT SOCIAL

France Médias Monde doit s'attacher, à ce stade du développement de l'entreprise, à réévaluer et interroger la gestion de ses ressources humaines. L'attention particulière portée aux salariés non-permanents, à leur nombre, à leur statut et à la nature de leur emploi doit être poursuivie.

ANNEXE

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

Cour des comptes

- M. Jacques TOURNIER, conseiller maître
- Mme Jeanne-Marie PROST, conseillère maître

Administrateurs de France Médias Monde nommés par l'Autorité

- Mme Cécile CABANIS
- Mme Brigitte LEFEVRE (sous réserve)
- M. Jacques MARTIAL
- M. Bernard MIYET

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

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

- M. Michel MIRAILLET, directeur général de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international
- M. Matthieu PEYRAUD, directeur de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau
- Mme Marianne CARRÉ, sous-directrice de la culture et des médias

France Médias Monde

- Mme Marie-Christine SARAGOSSE, présidente-directrice générale

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

Stratégie de développement du groupe France Médias Monde

- Serge SCHICK : Directeur du développement international et des ressources propres ;
- Vincent FLEURY : Directeur des environnements numériques

Antennes et programmes

- Vanessa BURGGRAF : Directrice de France 24 ;
- Cécile MEGIE : Directrice de RFI ;
- Souad EL TAYEB : Directrice de MCD

Finances et Ressources humaines

- Victor ROCARIES : Directeur général en charge du pôle ressources ;
- Thierry DELPHIN : Directeur administratif et financier
- Laurence BARRIERE : Directrice des ressources humaines