

# Conseil supérieur de l'audiovisuel

## Avis n° 2017-19 du 20 décembre 2017 relatif au rapport d'exécution pour l'année 2016 du contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde

NOR : CSAC1800241V

Conformément à l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (ci-après : « le Conseil ») est appelé à rendre un avis sur le rapport annuel d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens (ci-après : « COM ») conclu entre l'Etat et la société nationale de programme France Médias Monde pour la période 2016-2020.

Trois grandes orientations ont été définies dans ce COM :

- adapter les offres éditoriales à la diversité des publics ;
- développer la présence mondiale des médias de France Médias Monde ;
- optimiser l'organisation et maîtriser les équilibres budgétaires.

Il s'agit de la première année d'exécution du nouveau COM.

Le Conseil constate que les engagements souscrits par France Médias Monde ont globalement été tenus en 2016. Les principales réalisations sont décrites ci-après. Le Conseil reste cependant vigilant sur la progression de la masse salariale, fixée par le COM à une hausse moyenne annuelle de 1,5 % sur la période 2016-2020.

### I. – En ce qui concerne les objectifs éditoriaux

La stratégie mise en place par le COM 2013-2015 et reprise par le COM 2016-2020 consistant à enrichir l'offre éditoriale des trois médias de France Médias Monde a été respectée en 2016.

#### **Objectif 1 : « consolider et développer l'offre de programmes de RFI, France 24 et MCD »**

- *Une offre éditoriale pertinente*
- **Une évolution des programmes à saluer**

Le COM 2016-2020 demande à France Médias Monde de « pérenniser les richesses des grilles en consolidant les moyens des rédactions, dans le respect de la trajectoire financière du COM ».

France 24, chaîne d'information en continu, a conforté son offre de programmes liée au traitement de l'actualité. La chaîne a toutefois fait évoluer certaines formules de ses émissions emblématiques telles que *Mardi Politique* ou *Elément Terre* et a mis à l'antenne quelques nouveautés comme *Le Gros Mot de l'Eco*.

RFI a, quant à elle, mis en place certaines nouveautés telles que *Le goût du monde* ou *Les preuves des faits*.

Pour MCD, le Conseil ne relève aucune nouvelle émission pour l'année 2016.

Le Conseil note que France Médias Monde a assuré, grâce à la consolidation des moyens de ses rédactions, la couverture de l'actualité internationale, notamment lors d'événements majeurs tels que les élections américaines ou le référendum sur le maintien du Royaume-Uni dans l'Union européenne.

- **Des programmes respectant les engagements éditoriaux et les valeurs démocratiques**

#### Les actions en matière d'éducation aux médias

Le Conseil relève que le groupe France Médias Monde s'est impliqué dans plusieurs actions menées dans le cadre de la 27<sup>e</sup> Semaine de la presse et des médias dans l'école, organisée par le ministère de l'éducation nationale et le CLEMI (telles que des visites de journalistes dans des établissements scolaires). Le Conseil salue la signature, le 23 mars, d'une convention-cadre entre le groupe public, le ministère de l'éducation nationale et le réseau Canopé. Celle-ci vise à rapprocher les collaborateurs des rédactions du groupe avec les élèves des établissements scolaires en France et à l'étranger pour les aider à décrypter les médias et leur donner des clés de compréhension permettant de se forger un esprit critique. Par ailleurs, France 24 a signé un accord avec le « *Hong-Kong Institute of Education* » (une des huit universités publiques hongkongaises) pour la mise à disposition d'écrans diffusant la chaîne en anglais et en français. Ce partenariat permet également un accès aux contenus de France 24 et de RFI pour les professeurs afin de faciliter les apprentissages en français.

S'agissant des supports numériques, le Conseil souligne la réussite du lancement officiel de la plateforme *RFI Savoirs*, lancée au mois de juin et qui compte plus de 200 000 visiteurs par mois. Outre sa vocation d'aide à l'apprentissage du français, le site propose de nombreux contenus aux thématiques variées et offre une vitrine ergonomique pour les productions du groupe. Le Conseil encourage France Médias Monde à maintenir et à développer sa politique de partenariats noués autour de ce site, notamment avec le CLEMI, la Commission européenne et TV5 Monde. Par ailleurs, le site *Mashable avec France 24*, lancé en mars grâce à un partenariat avec ce média anglophone, renforce la stratégie numérique du groupe en s'adressant aux jeunes générations.

Enfin, une nouvelle édition d'*Info ou Intox*, intitulée « Quand Internet vous tend des pièges », a été proposée sur le site de France 24. Ce programme permet de distinguer l'information vérifiée des rumeurs dont peuvent notamment être vecteurs les réseaux sociaux et représente un outil pédagogique mis à disposition des enseignants.

#### Les engagements européens

Le groupe affirme avoir intensifié en 2016 ses engagements européens grâce à la diffusion de programmes tels que *Accents d'Europe* et *Carrefour de l'Europe* sur RFI ou encore *Ici l'Europe* sur France 24. Outre ces programmes spécifiques, les médias de France Médias Monde ont réalisé des programmations spéciales à l'instar de celle consacrée au « Brexit » en juin 2016.

#### La représentation des femmes sur les antennes

France Médias Monde a remis au Conseil, pour la deuxième année consécutive et conformément à la délibération du Conseil n° 2015-2 du 4 février 2015 relative au respect des droits des femmes, des données quantitatives et qualitatives concernant la présence des femmes et des hommes sur ses antennes, pour l'exercice 2016.

Les résultats sont globalement satisfaisants puisque le Conseil relève une progression sur les deux chaînes du groupe, d'une part, de la proportion de femmes présentes à l'antenne (46 % en 2016 vs. 39 % en 2015 pour France 24 et 39 % vs. 36 % pour RFI) et, d'autre part, du nombre de programmes diffusés luttant contre les préjugés sexistes et les violences faites aux femmes (133 en 2016 vs. 65 en 2015). Il encourage vivement le groupe à continuer de faire progresser rapidement la proportion de femmes notamment dans la catégorie « expert » (21 % d'expertes sur France 24 et 31 % sur RFI).

Par ailleurs, le Conseil salue une nouvelle fois les engagements spécifiques pris en la matière par le groupe dans le cadre de son contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 ainsi que les objectifs cibles à atteindre chaque année déterminés dans le cadre de l'application de la délibération n° 2015-2 du Conseil.

Le Conseil tient à souligner l'exemplarité de France Médias Monde dans le renseignement de ces indicateurs. Il salue notamment la mise en place d'un outil de comptabilisation avec une ressource spécifique qui a permis au groupe de fournir au Conseil des données exhaustives.

#### La représentation de la diversité de la société à l'antenne

Le Conseil note que France Médias Monde a poursuivi ses efforts en 2016 pour refléter davantage la diversité sociale et culturelle du monde sur ses antennes. En effet, RFI, France 24 et MCD ont accordé une place importante aux thématiques liées à la diversité en diffusant régulièrement des émissions traitant de ce sujet. RFI, qui s'était engagée à consacrer *a minima* trois émissions par an aux questions de diversité dans les émissions *Priorité santé*, *Sept milliards de voisins* et *En sol majeur*, indique avoir largement dépassé cet objectif. De plus, pendant l'été, l'émission *Le monde est à nous*, diffusée sur RFI, a reçu des jeunes de l'association « Passeport Avenir », issus de quartiers défavorisés ou des milieux sociaux les moins privilégiés. France 24 a diffusé des émissions où la diversité occupe une place importante comme *Actuelles*, *A l'affiche*, *Paris des arts* ou encore l'émission *#Pas2Quartier* lancée en 2016. MCD a, quant à elle, programmé *Carnet de voyages*, une émission sur les diversités culturelles, ainsi que des émissions musicales *Raps & co* et *Music hour* qui mettent en lumière des musiciens de la scène française et révèlent des jeunes talents.

#### L'accessibilité des programmes aux personnes sourdes ou malentendantes

France 24 a proposé la même offre de programmes à destination des personnes sourdes ou malentendantes en 2016 qu'en 2015 : les journaux télévisés de 10 heures et 17 heures ont été sous-titrés et ont fait l'objet de rediffusions à 10 h 30 et 17 h 30. Ils sont également disponibles sur les supports numériques de la chaîne.

Cependant, le groupe propose, depuis le 3 octobre 2017, un troisième journal télévisé sous-titré, comme il s'y est engagé dans son COM.

#### La promotion de langue française

Si la promotion de la langue française fait partie des missions de France Médias Monde fixées par son cahier des charges, l'engagement figurant au COM 2013-2015 visant à « développer l'usage et l'apprentissage de la langue française » n'a pas été reconduit dans l'actuel COM, ce que le Conseil regrette. Il encourage toutefois France Médias Monde à poursuivre ses nombreuses initiatives en la matière comme l'illustre le développement de *RFI Savoirs*.

Il convient également de souligner la mobilisation de France Médias Monde à l'occasion de la deuxième Journée de la langue française dans les médias audiovisuels en 2016.

#### La promotion des talents

L'objectif de France Médias Monde visant à promouvoir de nouveaux talents a largement été respecté en 2016. Des prix ont ainsi été décernés durant toute l'année à l'instar du Prix Découvertes RFI pour la musique, du Prix RFI Talents du Rire en matière d'humour ou encore de la Bourse Charles Lescaut pour le soutien aux jeunes journalistes.

#### **– Une année clé pour la mise en œuvre de la stratégie multilingue et une recherche de proximité avec le public**

L'année 2016 a été la première année de pleine diffusion de RFI en mandingue - lancée le 19 octobre 2015, avec des résultats d'audience encourageants. Elle a également vu la préparation et la formalisation du projet de lancement de France 24 en espagnol à l'automne 2017, avec le concours de la rédaction de RFI en espagnol (1).

France Médias Monde a par ailleurs achevé en 2016 le cycle de réformes des rédactions en langues étrangères de RFI - engagé en 2013 - par celle de la rédaction en vietnamien et, par ailleurs, a commencé à étudier les conditions dans lesquelles pourrait être mise en œuvre, comme l'y invite le COM 2016-2020, une régionalisation du signal de France 24 diffusé en Afrique à compter de 2018.

– **La mise en place de contenus éditoriaux ambitieux favorisant les synergies**

Dans le COM 2016-2020, France Médias Monde s'est engagée à développer ses contenus éditoriaux à travers deux grands enjeux : le lancement de la version hispanophone de France 24 et une participation accrue de la chaîne à *franceinfo* :

– **L'élaboration de France 24 en espagnol, en collaboration avec RFI**

Ce sujet sera traité dans la seconde partie, relative au développement de la présence mondiale des médias de France Médias Monde.

– **Une participation importante à *franceinfo*, en collaboration avec les autres acteurs de l'audiovisuel public**

Objectif prioritaire du COM 2016-2020, la nouvelle offre d'information en continu du service public, *franceinfo*, a été lancée le 1<sup>er</sup> septembre 2016. Il s'agit d'une offre multisupports (télévision, radio et numérique), qui repose sur une ligne éditoriale distincte des offres d'information en continu déjà existantes. Elle résulte d'un partenariat inédit entre les différents opérateurs de l'audiovisuel public.

La participation de France 24 à la nouvelle chaîne d'information *franceinfo* améliore sa visibilité et a permis de renforcer l'exposition de certains de ses programmes.

Au lancement de *franceinfo* en septembre 2016, France 24 fournissait plus de 25 % du volume horaire quotidien de diffusion.

La participation se traduisait principalement par :

- la reprise du signal de la chaîne en français la nuit (de minuit à 6 heures) ;
- la production de modules spécifiquement conçus pour la chaîne nationale, soit 3 « *Journaux du Monde* » quotidiens multidiffusés ;
- 5 duplex ou triplex quotidiens ;
- la reprise des modules hebdomadaires de *Ligne Directe* et des *Observateurs* ;
- la possibilité de reprise de l'antenne de France 24 en cas d'éditions spéciales internationales ;
- des passerelles en matière d'offres numériques.

Il est à noter que depuis mars 2017, la reprise du signal de nuit a été allongée de 30 minutes, soit de minuit à 6 h 30.

Le Conseil encourage les projets favorisant les synergies entre les différents acteurs de l'audiovisuel public.

**Objectif 2 : « poursuivre la conquête du numérique »**

– **Une offre numérique renforcée**

Le COM 2016-2020 établit que « *l'ensemble des offres numériques des médias de France Médias Monde feront l'objet, tout au long de la période, d'évolutions spécifiques* ».

S'agissant des environnements numériques du groupe, aucune nouvelle application n'a été mise en place en 2016 mais le groupe affirme avoir mis à jour régulièrement les applications existantes.

Ainsi, l'année 2016 a été marquée par la rénovation des sites *RFI Planète Radio* et *RFI Instrumental*, le lancement de *RFI Musique* et la modernisation des sites de RFI en anglais, espagnol, kiswahili et mandingue.

Le COM du groupe public prévoit également 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* ».

Pour répondre à cet objectif, France Médias Monde indique que ses journalistes ont été formés à des outils consacrés à la connaissance de leur audience. L'année 2016 a par ailleurs permis d'entamer la modernisation des outils de gestion de contenus à travers des ateliers organisés avec des représentants du personnel des rédactions.

– **Le maintien de la stratégie de diversification des canaux de diffusion**

Le précédent COM avait mis en place une stratégie visant à privilégier l'exposition des contenus du groupe sur les environnements extérieurs tels que les applications, les réseaux sociaux ou les sites partenaires. Le Conseil a salué, dans le cadre de ses avis, cette stratégie de diversification qui a permis un large accroissement des audiences numériques du groupe et un renforcement de sa notoriété auprès des différents publics.

Le COM 2016-2020 demande désormais à France Médias Monde de « *pérenniser cette stratégie numérique dont les résultats sont en forte croissance* » (Indicateur n° 4 - Evolution des performances numériques).

La présence sur les réseaux sociaux a ainsi été optimisée en 2016 à travers notamment la production de vidéos originales « en direct » sur Facebook, l'adoption de nouvelles formes d'écritures ou encore le développement du Facebook Instant Articles (IA).

Les médias de France Médias Monde ont également développé leur notoriété grâce au renforcement de la stratégie de syndication. A titre d'exemple, des partenariats ont été conclus avec les sites américains *The Daily Beast* et *The World This Week*. Des accords de syndication vidéo pour France 24 en Afrique anglophone avec *The*

Guardian Nigeria et le Groupe Lagardère Active ont été signés. Enfin, YAHOO ! a proposé un nouveau flux de vidéos France 24 en « temps réel » en français et en anglais.

Le COM invite également le groupe public à développer l'animation de ses réseaux sociaux afin de favoriser les liens avec les différentes communautés. France Médias Monde déclare que les postes en charge de l'animation sont prévus pour l'année 2017.

Dans un contexte de forte actualité et d'accroissement des audiences sur les réseaux sociaux et face à la multiplication de messages « haineux », France Médias Monde doit développer la modération de ses réseaux sociaux afin d'éviter toute forme de débordement. Pour répondre à cet objectif, le groupe public a fait appel à un prestataire extérieur, dont les missions ont été renforcées en 2017.

Ces objectifs sont accompagnés par une stratégie de monétisation pour l'ensemble des environnements numériques externes sur lesquels France Médias Monde propose des contenus. En 2016, le partenariat avec Youtube s'est intensifié avec notamment la monétisation de l'inventaire des vidéos de France 24 en dehors du territoire national. D'autres partenariats ont été conclus avec des acteurs nationaux et internationaux du secteur de la publicité (Altice Médias Publicité et Outbrain) permettant une augmentation de 7 % des revenus issus du numérique entre 2015 et 2016. Les montants en jeu restent toutefois modestes puisque l'ensemble des produits de diversification, dont la monétisation des contenus numériques, atteint seulement 1,14 M€.

Le Conseil prend acte de la poursuite en 2016 de la stratégie de diversification des canaux de diffusion de France Médias Monde permettant ainsi au groupe d'atteindre son objectif prévu par le COM.

– ***Des contenus pouvant être davantage tournés vers l'innovation***

Le COM 2016-2020 demande à France Médias Monde « *de systématiser et d'augmenter en volume les nouvelles formes d'écriture et leur mise en forme* ».

Afin de remplir son objectif, le groupe public déclare avoir créé en 2016 un poste d'« éditeur vidéo » permettant de nouveaux développements autour de la vidéo mobile et de nouveaux formats mêlant le son, l'image, la vidéo et le texte.

Le Conseil relève, à titre d'exemples, le déploiement des « *instaflashes* » ou résumés de l'actualité sur Instagram, le tournage de vidéos courtes filmées avec un « smartphone » afin de les diffuser sur les réseaux sociaux ou encore « #Poster », programme d'animation favorisant le décryptage d'un sujet d'actualité.

L'enrichissement des contenus numériques du groupe s'est également traduit par le développement de la radio filmée.

Le Conseil encourage France Médias Monde à intensifier la production de contenus novateurs capables de la différencier de ses principaux concurrents et susceptibles de toucher un public plus jeune qui représente un enjeu important pour le groupe dans certaines zones de diffusion. Ainsi, les jeunes représentent plus de 50 % de la population totale sur les zones prioritaires de développement que sont l'Afrique et le Monde arabe.

– ***Un « univers » numérique garantissant la mission de service public du groupe***

A l'instar de l'objectif fixé dans l'univers linéaire, le COM 2016-2020 demande à France Médias Monde de promouvoir les valeurs inhérentes à un média de service public s'illustrant par son engagement en faveur de la jeune génération et d'un internet citoyen.

– ***Un engagement orienté vers la jeune génération***

Conformément à l'objectif fixé dans le COM, le groupe public a développé les sites *RFI Savoirs* et *Mashable*, qui ont été créés particulièrement pour la jeune génération (18-35 ans). (*Partie I.1 - Des programmes respectant les engagements éditoriaux et les valeurs démocratiques - Actions en matière d'éducation aux médias*).

– ***Un engagement en faveur d'un internet citoyen***

Le COM demande au groupe de « *développer également des initiatives numériques consacrées aux actions solidaires et/ou d'intérêt général, souvent en lien avec la société civile* ».

Pour répondre à cet objectif, France Médias Monde a mis en place en 2016 plusieurs initiatives :

- *Les Observateurs engagés* : il s'agit d'une nouvelle rubrique du site *Les Observateurs*, mise en place pour traiter spécifiquement en français et en anglais, des initiatives citoyennes en faveur du climat, de l'économie et de la société ;
- *RFI Challenge App Afrique* : ce concours, associé à l'émission de *RFI Priorité Santé*, a été lancé en décembre 2015. Il a favorisé, pour sa première année en 2016, l'intégration des nouvelles technologies dans le secteur médical en Afrique francophone. En 2016, le prix a été décerné à un jeune docteur et informaticien malien pour une application permettant aux médecins qui exercent dans des zones reculées de demander à distance un avis à des spécialistes.

Enfin, l'année 2016 a permis de préparer le lancement de la plateforme *InfoMigrants.net*, mise en ligne en mars 2017. Ce site mobile d'information, essentiellement financé par l'Union européenne, a pour objectif de fournir aux migrants des informations vérifiées. *InfoMigrants* est un projet multiplateforme collaboratif piloté par trois grands médias européens : France Médias Monde, la chaîne allemande d'information internationale *Deutsche Welle* et l'agence de presse italienne *ANSA*. Le site, actuellement décliné en trois langues (français, arabe et anglais), proposera une quatrième langue de diffusion d'ici fin 2018. Enfin, le groupe public français et *Deutsche Welle* envisagent de développer de nouveaux projets ensemble, unissant leurs expertises et missions de services publics européens à vocation mondiale.

**Objectif 3 : « affirmer la singularité de chaque média tout en favorisant des mutualisations éditoriales »**

L'affirmation de la singularité de chaque média du groupe ainsi que la mutualisation de certaines de leurs activités formaient le cadre stratégique du précédent COM 2013-2015. Le COM 2016-2020 prévoit que France Médias Monde renforce cette stratégie en intensifiant les synergies possibles entre les trois médias du groupe.

**– Des médias respectant leurs spécificités éditoriales et des mutualisations satisfaisantes pouvant être accentuées**

La démarche de mutualisation s'est illustrée en 2016 sur le plan linguistique à travers le projet de France 24 en espagnol. Sur le plan éditorial, France Médias Monde a mis à l'antenne des émissions communes. Dans l'univers du numérique, le groupe a développé des promotions croisées.

Comme souligné précédemment par le Conseil, la version hispanophone de France 24 bénéficie de l'expertise et de la notoriété de RFI en espagnol. Les deux médias prévoient des projets d'émissions communes dans la future grille.

Par ailleurs, une émission diffusée conjointement sur RFI et France 24, *Mardi Politique*, a été lancée en 2016. Elle est co-présentée par les journalistes des deux médias. Il s'agit d'un entretien avec une personnalité politique interrogée en direct sur les sujets d'actualité majeurs et les questions internationales.

S'agissant des initiatives numériques, des pages Facebook consacrées notamment aux thématiques liées au sport et à la culture ont été mutualisées entre RFI et France 24. Un programme de formation et d'accompagnement à la vidéo mobile a également été mis en place pour les trois médias afin de répondre à la problématique de la consommation de contenus vidéos sur le numérique.

Enfin, de la même manière qu'en 2015, le groupe a eu recours à la promotion croisée, qui peut porter sur des programmes emblématiques et des événements éditoriaux liés à l'actualité.

Le Conseil note le bon accomplissement des synergies au sein de France Médias Monde et encourage le groupe à accentuer ses initiatives afin de renforcer l'efficacité et la notoriété de ses antennes.

**II. – En ce qui concerne le développement de la présence mondiale des médias de France Médias Monde**

Les objectifs du COM 2016-2020 de France Médias Monde dans le domaine du développement de la présence mondiale de ses médias ont été très largement atteints en 2016, que ce soit en termes d'adaptation de la stratégie de présence internationale aux évolutions du marché, d'actions œuvrant à la notoriété de ses médias ou encore de constitution d'un pôle d'expertise média pour l'aide au développement.

En corollaire, les résultats chiffrés des indicateurs-cibles afférents à ces objectifs ont également, pour une très large part, été atteints.

**Objectif 1 : « Adapter la stratégie de présence internationale aux évolutions du marché »****– Les actions réalisées par France Médias Monde ayant concouru à l'expansion de la diffusion et de la distribution mondiale de ses médias****– Pour France 24**

Parmi les actions menées par France Médias Monde en 2016 au titre de cet objectif, plusieurs méritent d'être particulièrement relevées.

La diffusion en haute définition (HD) a connu en 2016 ses premiers déploiements, avec le lancement du signal HD de France 24 en anglais sur le satellite Asiasat 5, qui couvre l'Asie, la chaîne ayant ainsi un taux de couverture de sa diffusion satellitaire en HD de 16 %. La progression de ce taux - dont le COM prévoit, dans un indicateur (Indicateur n° 6 - Distribution de France 24 en Haute Définition) qu'il atteigne 80 à 100 % à l'horizon 2020 - a par ailleurs été préparée par la renégociation des contrats de diffusion avec quatre autres opérateurs satellitaires.

La distribution sur la TNT en Afrique a vu sa part de marché progresser, conformément au COM (Indicateur n° 5 - Distribution de France 24 sur la TNT en Afrique), passant de 55 % en 2015 à 59 % en 2016 (l'objectif chiffré du COM étant que cette part de marché soit au moins de 62 % à l'horizon 2020). France 24 était, fin 2016, distribuée en TNT dans 16 pays d'Afrique, soit 1 de plus qu'en 2015 (l'objectif du COM est une présence sur la TNT dans 30 pays d'ici 2020) ; en 2016, le nombre de foyers couverts par cette distribution TNT en Afrique est passé de 3,4 millions, soit 1 million de foyers supplémentaires par rapport à 2015. Evoquée dans le COM 2016-2020 et d'ores et déjà étudiée par France Médias Monde, la perspective d'une régionalisation du signal de France 24 diffusé en Afrique, que la société envisage à compter de 2018, pourrait faciliter la reprise de la chaîne sur la TNT.

Le projet d'une diffusion en espagnol, à compter de l'automne 2017 (2), a été développé tout au long de l'année 2016, avec le concours de la rédaction de RFI en espagnol. Dans cet objectif, France Médias Monde a mené notamment les actions suivantes, conformément au COM (Indicateur n° 2 - Lancement de France 24 en espagnol) :

- création d'une filiale de production à Bogota - ville retenue par France Médias Monde pour la localisation de la chaîne sur le continent sud-américain - dénommée France Médias Monde Latina ;
- conclusion d'un partenariat avec le service public audiovisuel mexicain, le Sistema Publico de Radiodifusion del Estado Mexicano (SPR), prévoyant la reprise de magazines de France 24 (sur la première chaîne du SPR) ;

- création d'un comité de parrainage afin d'accompagner le lancement de France 24 en espagnol, réunissant des personnalités soutenant la chaîne, issues des domaines culturel, scientifique, politique, universitaire, économique, sportif et diplomatique.

S'agissant du développement de la présence de France 24 dans les autres zones géographiques, France 24 a, conformément au COM, élargi sa présence en Asie (en Indonésie, en Thaïlande et au Vietnam notamment, la Chine restant toutefois un marché fermé), ainsi qu'en Europe (en Allemagne, aux Pays-Bas et en Russie notamment), sachant que l'objectif du COM pour cette zone s'en tenait au simple « *maintien des positions* ». Enfin, France 24 est parvenue à maintenir la stabilité de sa couverture au Maghreb et au Moyen Orient.

#### – Pour RFI

Les objectifs fixés par le COM en termes de présence par zones géographiques ont été atteints, et notamment le maintien des positions de la radio en Afrique (renouvellement des conventions de diffusion en FM au Bénin, au Burkina Faso et au Niger, développement de son réseau de radios partenaires, dont le nombre a été porté à 367, avec 83 nouvelles radios reprenant des programmes de RFI) ainsi qu'en Roumanie (position confortée, avec 2 nouvelles fréquences, à Sibiu et Timisoara).

#### – Pour MCD

En 2016, France Médias Monde s'est prioritairement attelée à préserver le parc des fréquences de la radio dans sa zone de diffusion (Maghreb et Moyen Orient), obtenant la reconduction de celles qui lui sont allouées au Koweït et à Mascate (Sultanat d'Oman). Par ailleurs, France Médias Monde a, conformément au COM, pris des initiatives allant dans le sens de « *recherche d'opportunités* » pour l'obtention de nouvelles fréquences en Egypte et au Soudan. Il convient de souligner que MCD, grâce à sa diffusion en ondes moyennes depuis Chypre, demeure accessible aux populations de l'ensemble des pays de la zone, y compris dans les pays - Syrie, Irak, Lybie - où sa diffusion en FM a pu être entravée.

S'agissant de la présence des médias de France Médias Monde en France, l'année 2016 a été marquée par des avancées répondant à l'objectif du COM d'un « *renforcement de la présence ciblée* » sur le territoire national. Il s'agit, d'une part, de la participation de France 24 à la chaîne publique d'information *franceinfo.*, lancée en septembre 2016 et, d'autre part, des perspectives ouvertes pour la diffusion en radio numérique terrestre (RNT) de RFI sur les agglomérations de Lille, Lyon et Strasbourg, avec la décision du Conseil supérieur de l'audiovisuel du 30 novembre 2016 faisant droit à la demande que lui avait formulée en ce sens la ministre de la culture et de la communication en application de l'article 26 de la loi du 30 septembre 1986. La diffusion de RFI en RNT à Lille, Lyon et Strasbourg devrait intervenir en 2018 (en premier lieu sur Lille et ultérieurement sur Lyon et Strasbourg).

#### – Les performances chiffrées des médias de France Médias Monde au regard des objectifs fixés par les indicateurs-cibles du COM

Le groupe France Médias Monde indique que les objectifs du COM 2016-2020 portant sur les performances des médias de France Médias Monde - les antennes comme leurs environnements numériques - ont été atteints.

Il est rappelé que deux nouveaux indicateurs ont été introduits par le COM 2016-2020 :

- d'une part, un indicateur (Indicateur n° 3 - Evolution des performances de France Médias Monde) consolidant les performances linéaires (audience des antennes) et non linéaires (nombre de navigateurs uniques des environnements numériques associés), quantifiées en nombre de contacts ou de personnes touchées par semaine et en moyenne ;
- d'autre part, un indicateur qualitatif (Indicateur n° 1 - Appréciation globale des chaînes de France Médias Monde dans leur zone traditionnelle d'influence) permettant d'apprécier, outre leur notoriété, la perception des médias du groupe par leurs publics (soit, plus précisément, pour chacun des médias, le taux d'« *opinions favorables évaluant les valeurs d'expertise, d'objectivité et de référence* ») dans leurs « *zones traditionnelles d'influence* » (Afrique subsaharienne et Maghreb pour France 24, Afrique subsaharienne pour RFI, Moyen-Orient pour MCD).

Au titre du premier indicateur, France Médias Monde fait valoir une audience agrégée (diffusion linéaire et environnements numériques) en 2016 de 135 millions de contacts (par semaine et en moyenne) - pour 120 millions de contacts en 2015 et un objectif fixé par le COM pour 2016 à 126 millions de contacts, se répartissant comme suit :

- 104 millions d'individus auditeurs ou téléspectateurs touchés chaque semaine ;
- 31 millions d'utilisateurs chaque semaine sur les environnements numériques propres aux médias de France Médias Monde ou extérieurs au groupe (MSN, Youtube, Facebook, Twitter).

L'audience de France 24 et de RFI, telle que mesurée dans un tiers de pays couverts, a encore progressé en 2016. Chaque semaine et en moyenne, France 24 a rassemblé 55 millions de téléspectateurs (+ 8 % par rapport à 2015) et RFI 41 millions d'auditeurs (+ 3 % par rapport à 2015). S'agissant de MCD, France Médias Monde se réfère, comme pour l'exercice 2015, à l'audience mesurée en 2014 - soit 7,3 millions d'auditeurs -, compte tenu de l'impossibilité d'effectuer une mesure de l'audience dans des pays tels que la Syrie, l'Irak et la Libye.

Concernant les environnements numériques des médias de France Médias Monde, la progression de leurs performances sur 2016 a été encore plus forte que celle des antennes, dépassant les objectifs chiffrés du COM (Indicateur n° 4 - Evolution des performances numériques) :

- la fréquentation globale des sites web et de leurs applications est en hausse de plus de 6 %, (31,9 millions de visites par mois contre 29,5 millions en 2015) ;

- la présence de chacune des trois « marques » sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter) s'est fortement élargie (50,3 millions d'abonnés, en progression de 68,2 % par rapport à fin 2015) ;
- la « consommation délinéarisée » des contenus audio / vidéo via les environnements numériques propres ou extérieurs aux médias s'est accrue globalement de 7,4 % (45 millions de démarrages par mois en 2016 - pour un objectif du COM de 44 millions de démarrages, contre 41,9 millions en 2015).

En termes qualitatifs, les résultats exprimant les taux d'opinions favorables à l'égard de chacun des médias ont été en 2016 les suivants :

- pour France 24, 85 % en Afrique subsaharienne et 77 % au Maghreb ;
- pour RFI, 74 % en Afrique subsaharienne ;
- pour MCD, 64 % au Moyen Orient.

On rappelle que ces résultats serviront de référence pour les années suivantes du COM, lequel a fixé comme objectif leur « hausse ou stabilité » par la suite d'année en année.

S'agissant des taux de notoriété de chacun des médias, le rapport d'exécution du COM de France Médias Monde fait apparaître qu'ils ont été en 2016 légèrement en retrait par rapport à 2015, même s'ils demeurent à des niveaux assez élevés. Ainsi, en Afrique, sur la cible *grand public*, France 24 passe de 89 % de notoriété en 2015 à 83 % en 2016 et RFI de 96 % en 2015 à 90 % en 2016, il est vrai dans le contexte - souligné par France Médias Monde - de l'émergence de nouveaux concurrents. On rappelle que le COM 2016-2020 a fixé comme objectif le « maintien », à compter de l'exercice 2017 et jusqu'au terme du COM, soit l'année 2020, des taux de notoriété obtenus en 2016 (année de référence).

### **Objectif 2 : « Faire savoir »**

Comme l'y invitait le COM 2016-2020, France Médias Monde a mené en 2016 de nombreuses opérations de communication-marketing entretenant ou développant la notoriété de ses médias, laquelle est, ainsi que le souligne le COM, une condition préalable du maintien - à tout le moins - des audiences, eu égard au contexte concurrentiel précité.

### **Objectif 3 : « Constituer un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement »**

Le ministère des affaires étrangères et du développement international (3) a décidé en 2016 de rapprocher CFI (Canal France International) - l'opérateur public de la coopération médias avec les pays du Sud - et France Médias Monde. Cette décision, qui fait l'objet d'un objectif du COM 2016-2020, avait été accueillie favorablement par le Conseil dans son avis sur le projet de COM 2016-2020 du 30 novembre 2016. Elle est guidée par la volonté de l'Etat de renforcer l'offre publique dans le domaine de la coopération au bénéfice des médias des pays émergents, en mettant en place - à l'instar de la BBC (Royaume Uni) ou de Deutsche Welle (Allemagne) - une organisation unique dédiée, au sein du pôle en charge de l'audiovisuel extérieur. Dans le cadre de cette réforme, CFI est devenue, le 27 juin 2017, une filiale à 100 % de France Médias Monde.

Ce rapprochement, comme l'indiquent le COM 2016-2020 et un avenant à ce COM conclu fin 2017 pour en préciser les modalités, n'aura pas d'incidence financière pour France Médias Monde.

Enfin, conformément au COM 2016-2020, un contrat d'objectifs entre CFI et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) devait également être conclu fin 2017 pour « définir les axes stratégiques du développement de l'activité de CFI au regard de son rapprochement avec France Médias Monde et de l'évolution des orientations du MAEDI ».

Le Conseil estime que ce nouveau dispositif intégré et rationalisé ainsi constitué est de nature à renforcer la cohérence et la réactivité des métiers concernés (expertise et diffusion) et, *in fine*, à contribuer efficacement au rayonnement et à l'influence de la France.

## **III. – En ce qui concerne les objectifs relatifs aux ressources humaines, à la coopération avec les autres sociétés de l'audiovisuel public et à la gestion financière**

### **Objectif 1 : conduire « une politique de gestion optimisée et responsable dans une démarche d'amélioration continue »**

- **Des mesures de gestion des risques en grande partie engagées**
- **Des actions en faveur d'une plus grande sécurité des reporters et des bâtiments**

Le COM 2016-2020 prévoit que France Médias Monde renforce la sécurité des équipes, en poursuivant son effort de formation, et renouvelle les modalités de surveillance et de protection de ses locaux.

En 2016, une formation portant sur l'exercice du reportage en zone dangereuse a été dispensée à 63 salariés de France Médias Monde, dont 22 correspondants, et la sécurité du bâtiment a été renforcée en introduisant des pratiques plus rigoureuses de contrôle des accès.

- **La sécurité des systèmes d'information renforcée**

En 2016, comme le demandait le COM 2016-2020, France Médias Monde a mis en place un plan de sécurisation de ses systèmes d'information qui s'est traduit par le recrutement de quatre agents et la création d'une structure de supervision.

France Médias Monde s'est également engagée par le COM 2016-2020 à lancer, avant 2020, un plan de continuité des antennes et un plan de reprise d'activité, aptes à répondre à une indisponibilité du site de production principal. Si le groupe a développé dans un premier temps un plan de sauvegarde des programmes qui recourt à un stockage externe, il ne prévoit de réaliser qu'ultérieurement son plan de continuité d'antennes proprement dit, permettant de produire et diffuser des informations « fraîches », sous réserve que son coût soit compatible avec l'évolution des ressources du groupe.

L'établissement a par ailleurs développé des synergies avec des sociétés audiovisuelles publiques dans le domaine de la sécurité informatique, conformément à la recommandation du COM 2016-2020. Ainsi, France Médias Monde, France Télévisions et TV5 Monde ont lancé un appel d'offre afin de désigner un prestataire de sécurité informatique commun aux trois sociétés. France Médias Monde a également examiné les options qui permettraient de mutualiser ses infrastructures délocalisées avec des sociétés audiovisuelles publiques.

– **Une gestion dynamique des ressources humaines mais une attention particulière à apporter à la maîtrise des charges de personnel**

– **La maîtrise des charges de personnel : des résultats partiellement conformes à l'objectif fixé**

France Médias Monde présente depuis cinq années un résultat net équilibré et respecte strictement le budget adopté par son Conseil d'administration.

Rappelons que le COM précédent, couvrant la période 2012-2015, avait exprimé l'objectif de stabiliser les effectifs, à l'exception de ceux liés à des fonctions stratégiques comme les nouveaux médias. En conséquence, il avait demandé que la part des charges de personnel n'excède pas 51 % des charges d'exploitation de l'entreprise, dans le cadre d'un « indicateur-cible ».

Le Conseil avait relevé, dans son avis relatif au rapport d'exécution pour l'année 2015, que cet objectif n'avait pas été pleinement atteint, le taux de charges de personnel représentant encore 54 % en fin de période. Il avait rappelé les raisons qui pouvaient expliquer cette situation, notamment les recrutements complémentaires destinés à enrichir la grille de France 24, en précisant qu'il « accorderait une vigilance particulière aux indicateurs relatifs à l'évolution de la masse salariale dans le cadre du COM pour la période 2016-2020 ».

Le COM 2016-2020 a entrepris de concilier le contrôle des effectifs du groupe avec ses projets de développement géographiques et technologiques. Ainsi, il a substitué à l'objectif de stabilisation des effectifs un objectif de plafonnement global de la masse salariale, qui laisse à l'établissement la liberté de gérer l'évolution de ses effectifs. Par ailleurs, il a précisé que cet objectif tenait compte des principaux projets de développement du groupe, notamment *franceinfo* et la version hispanophone de France 24.

Le groupe s'est ainsi engagé à plafonner la progression de ses charges de personnel à un rythme moyen annuel de 1,5 % entre 2016 et 2020, rythme correspondant à une stabilisation de la part des charges de personnel à 54 % des charges d'exploitation. Cet engagement fait l'objet d'un suivi annuel par le septième des neuf indicateurs du COM 2016-2020.

En 2016, la croissance des charges de personnel a été de 1,9 %, excédant la moyenne annuelle de 1,5 %. La part de ces charges au sein des charges d'exploitation passe ainsi de 54 % en 2016 à 55 % en 2016, excédant ainsi la prévision du COM 2016-2020.

Certes, l'engagement du COM 2016-2020 autorise en principe un tel dépassement dès lors qu'il n'impose qu'un rythme annuel moyen sur la période couverte. France Médias Monde dispose de la possibilité de moduler chaque année la variation des charges de personnel, sous réserve du respect de son engagement en 2020, à l'échéance du COM. Il peut néanmoins être observé que l'objectif de contenir la progression des charges de personnel à 1,5 % par an en moyenne sur la période 2016-2020 ne pourra être atteint qu'au prix d'un infléchissement, les prochaines années, du rythme observé en 2016.

La croissance de 1,9 % des charges de personnel coïncide avec une progression de l'effectif du groupe de 1,5 % (soit 28 postes en Equivalent Temps Plein) en 2016 (4). Précisions que le COM ne fixe plus de plafond à la progression des effectifs, accordant à France Médias Monde une marge de manœuvre dans ce domaine sous réserve de respecter le plafond de masse salariale.

#### Indicateur n° 7 – Evolution des charges de personnel

M€	2015 réel	2016 réel	2016 COM	2020 COM
Indicateur COM charges de personnel	137,2		138,5	147,7
Variation				1,5 % /an en moyenne
Charges de personnel (compte 64)	135,5	140,4		
Variation		3,6 %		
Charges de personnel, après retraitement de France Médias Monde	135,6	138,2	137,5	« retraitement en cours »
Variation		1,9 %	1,4 %	-

Source : France Médias Monde, rapport d'exécution du COM 2016-2020 pour 2016

Le Conseil souhaite attirer l'attention sur le fait que le rapport d'exécution du COM 2016-2020 de France Médias Monde présente une version « retraitée » de l'indicateur des charges de personnel figurant dans le COM 2016-2020.

Dans le COM 2016-2020, la valeur-cible assignée aux charges de personnel (sur la base d'une croissance moyenne de 1,5 %) s'établit pour 2016 à 138,5 M€. Dans le rapport d'exécution du COM 2016-2020, cette valeur-cible est désormais de 137,5 M€, pour 2016, après retraitement par France Médias Monde (5).

Le rapport d'exécution du COM 2016-2020 précise le contenu de ce retraitement. Ainsi, les charges de personnel figurant dans les comptes sociaux de France Médias Monde s'élèvent en 2016 à 140,4 M€, contre 135,5 M€ en 2015, soit une progression de 3,6 %, excédant très largement l'objectif pluriannuel de 1,5 % fixé par le COM. Le groupe précise que ces charges comportent des coûts non récurrents « *qu'il convient de neutraliser [...] afin d'avoir une évolution de la masse salariale d'une année à l'autre sur une base strictement comparable* ». En particulier, il s'agirait d'exclure les frais et transactions associés aux départs ou aux litiges, « *compte-tenu de leur évolution erratique d'une année sur l'autre* » et de réintégrer des charges liées à l'accord d'entreprise qui auraient été anticipées en 2014 et donc non prises en compte dans les charges de personnel de 2015.

Une fois neutralisés ces coûts non récurrents, la progression des charges de personnel n'est plus de 3,6 % mais seulement de 1,9 %, selon France Médias Monde.

Le Conseil ne dispose pas des éléments permettant de juger de la pertinence de cette modification de l'indicateur du COM 2016-2020 destiné à mesurer la maîtrise de la masse salariale. Il suggère que les éventuels changements ou retraitements apportés aux indicateurs du COM 2016-2020 fassent l'objet d'un accord du contrôle général économique et financier, à l'image de la démarche entreprise par France Télévisions lors de la présentation du rapport d'exécution de son COM 2016-2020.

Par ailleurs, le COM 2016-2020 prévoyait la mise en place d'un suivi du recours à l'emploi non permanent. Le COM précédent n'avait en effet pas permis de réduction du volume de salariés non-permanents (de 498 en 2012 à un objectif de 353 en 2015, contre une réalisation de 498). A ce titre, la part des emplois non permanents, indicateur de suivi retenu par le COM, diminue sensiblement depuis 2013 et s'établit à 27,3 % en 2016, contre 27,5 % en 2015 (27,6 % en 2014 et 30,5 % en 2013). Néanmoins, les emplois non permanents continuent de progresser légèrement en volume (de 498 en 2015 à 502 en 2016 (6)). De plus, comme l'a fait observer le Conseil dans son bilan quadriennal des résultats de la société France Médias Monde pour la période 2012-2015, le taux d'emplois non permanents demeure nettement plus élevé à France Médias Monde que dans l'audiovisuel public en général.

#### – La mise en place de l'accord d'entreprise

France Médias Monde a signé le 31 décembre 2015 un accord d'entreprise qui unifie les régimes sociaux de France 24, de RFI et de MCD, notamment en harmonisant la durée de travail et les conditions de rémunération. Cet accord conduit à relever la durée de travail des collaborateurs de RFI et de MCD, en contrepartie d'une hausse de leur salaire, et à abaisser la durée de travail des salariés de France 24. Le COM 2016-2020 demande à France Médias Monde d'appliquer les dispositions relatives au nouvel accord d'entreprise et de veiller à leur transposition dans ses systèmes d'information.

Un avenant à l'accord d'entreprise a été signé en décembre 2016 afin de préciser la nomenclature des emplois et des rémunérations. Sa transposition dans le système d'information des ressources humaines s'est opérée le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Cependant, si pour RFI et MCD la nouvelle durée du travail est bien entrée en vigueur en 2017, pour France 24 la baisse du temps de travail n'a pas encore été appliquée dans son intégralité dès lors qu'elle exige la mise en place du nouveau régime de vacation. Ce régime, plus favorable puisqu'il prévoit un allègement des vacations les plus pénibles, a en effet vu sa mise en œuvre reportée à début 2018.

L'harmonisation des statuts des salariés issus de différentes entreprises fusionnées au sein de France Médias Monde s'est opérée dans le respect du principe de l'avantage individuel acquis, les salariés ayant le choix d'opter pour le nouveau régime. De plus, une approche individualisée de l'adaptation des contrats de travail au nouvel accord d'entreprise a été privilégiée. Pour autant, un mouvement social a été déclenché le 15 juin 2017 par une partie du personnel de France 24 en raison de désaccords concernant certaines modalités d'application de l'accord d'entreprise. Le groupe a répondu à ce mouvement social en précisant la lecture de l'accord d'entreprise. Un second mouvement s'est traduit par une cessation de travail les 24 et 25 juin de certains correspondants de RFI qui entendaient attirer l'attention sur les conditions de travail des salariés non permanents, salariés dont le COM 2016-2020 prévoit la réalisation d'un suivi de l'effectif, comme évoqué en partie précédente. En réponse, la direction du groupe a ouvert des négociations portant sur la situation des pigistes, des correspondants à l'étranger et des intermittents, qui ont permis une augmentation sensible de certains barèmes de prestations.

France Médias Monde s'était également engagée à déployer en 2017 un système d'information des ressources humaines unifié pour l'ensemble du groupe et un outil de planification optimisant la gestion des congés et le recours à l'emploi non permanent. Ces outils ont effectivement été déployés en 2016 pour la planification des congés du personnel de l'antenne et en janvier 2017 pour le nouveau système d'information, dans une version provisoire qui ne sera totalement stabilisée qu'en début d'année 2018.

#### – Les engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et en matière de diversité

##### La présence des femmes en interne

Le Conseil encourage France Médias Monde à poursuivre le travail engagé concernant la question de l'égalité entre les femmes et les hommes dans ses instances de gouvernance et dans la gestion de ses effectifs. Il relève également la mise en place d'une politique volontariste en matière de réduction des écarts salariaux lors des augmentations annuelles (Indicateur n° 8 – La parité au sein de FMM).

### La diversité dans les ressources humaines

Le Conseil note, en premier lieu, des initiatives de France Médias en faveur de l'intégration des travailleurs handicapés. Sa politique en la matière a été formalisée et se compose de cinq grands axes : l'accueil des stagiaires et alternants en situation de handicap, le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap et enfin le soutien du milieu adapté et protégé et de l'emploi indirect. Dans ce cadre, un nouveau partenariat avec « Objectif Emploi » sur l'accompagnement d'étudiants en situation de handicap a été mis en place. France Médias Monde est signataire de la Charte du 11 février 2014 élaborée par le CSA, visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelles des personnes handicapées dans le secteur de la communication audiovisuelle. Deux journalistes pigistes ont été recrutés dans ce cadre en 2016.

Le Conseil note également que d'autres actions ont été initiées par France Médias Monde en matière de ressources humaines : le groupe évoque la signature d'une série de partenariats renforçant son engagement en matière d'égalité des chances. Ainsi, France Médias Monde a renouvelé son partenariat avec l'association « Passeport Avenir » permettant aux salariés de parrainer pendant une année des jeunes issus de milieux défavorisés. En 2016, 22 tuteurs se sont engagés dans ce programme. Le Conseil relève également le travail important de France Médias Monde afin de favoriser l'insertion des jeunes. Au 31 décembre 2016, 42 jeunes en alternance, dont 21 en contrats de professionnalisation et 21 en contrats d'apprentissage, ont été recrutés.

Le Conseil encourage le groupe à poursuivre ses efforts en matière de promotion de la diversité sociale et culturelle.

#### **– Des investissements stabilisés, une capacité d'autofinancement en progression**

Le rapport d'exécution du COM 2016-2020 pour l'année 2016 ne comportant pas de données sur les investissements du groupe et sa capacité d'autofinancement, le Conseil s'est référé au rapport de gestion de France Médias Monde pour l'exercice 2016.

En 2014 et 2015, les besoins d'investissement du groupe, qui s'élevaient respectivement à 13,6 M€ et à 9,1 M€, n'étaient pas couverts par la capacité d'autofinancement (évaluée à 3,4 M€ en 2014 et 6,7 M€ en 2015 (7)). En 2016, avec 7,5 M€, la capacité d'autofinancement couvre les besoins d'investissement de 6,5 M€. Conformément à la prévision du COM 2016-2020, une diminution des investissements et une amélioration de l'autofinancement peuvent ainsi être observées. Cependant, comme le précise France Médias Monde dans le rapport d'exécution du COM 2016-2020, les charges liées aux investissements demeurent en progression (dotations aux amortissements de 5,4 M€ en 2015 à 6,5 M€ en 2016, soit + 19,5 %).

### **Objectif 2 : « maîtriser les équilibres budgétaires »**

#### **– La nécessaire poursuite de l'engagement de transparence**

France Médias Monde s'était engagée dans le cadre du précédent COM 2013-2015 à moderniser son processus d'achat en créant un service d'audit et de contrôle interne et en se dotant d'une commission des marchés. Le Conseil, dans son bilan quadriennal des résultats de la société France Médias Monde pour la période 2012-2015, a proposé que cet effort soit accentué, s'agissant en particulier des procédures de marché et de l'information du contrôle général économique et financier.

A cet égard, le COM 2016-2020 engage l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue de ses outils de gestion, notamment en renforçant sa gestion des achats et des marchés publics, en précisant les règles applicables à certains marchés et en demandant la réalisation d'un audit avant 2020.

La création d'une cellule des achats est ainsi intervenue en juillet 2017, et un nouveau guide des achats, précisant les dispositions applicables aux marchés inférieurs aux seuils européens, sera édité par cette entité au début de l'année 2018. Un audit des modalités de mise en concurrence des marchés a par ailleurs été présenté au comité d'audit du Conseil d'administration du 26 janvier 2017.

L'entreprise s'est également engagée à poursuivre ses efforts en termes de transparence financière et d'information des instances de gouvernance. Si l'engagement du COM 2016-2020 qui prévoit de fournir une information financière distinguant la nature des charges a été rempli, celui de « veiller à la stabilité des périmètres d'un exercice à l'autre » semble pouvoir être mieux respecté. Ainsi, bien que les changements de périmètre des indicateurs financiers ou comptables soient parfois motivés par des enjeux de pilotage de l'entreprise et documentés dans le rapport de gestion, il semble que des efforts puissent encore être accomplis sur ce point. A titre d'exemple, peut être cité le changement de périmètre du plan d'affaires du COM 2016-2020 intervenu dès 2016 (8) ou le retraitement de l'indicateur de frais de personnel déjà évoqué.

#### **– Des ressources propres limitées mais en légère croissance en 2016**

Les ressources propres sont composées des revenus publicitaires et des autres recettes commerciales, constituées essentiellement d'échanges de marchandises, de recettes perçues sur la commercialisation de droits et de prestations de formation.

Le COM 2016-2020 fixe un objectif de progression des ressources propres de 1,1 M€ (+15 %) à l'horizon 2020, qui tient compte des freins à la commercialisation d'espaces publicitaires sur les chaînes d'information. Pour 2016, le volume de ressources à atteindre était fixé à 8,2 M€. Cet objectif a été pleinement tenu. Les recettes publicitaires nettes s'élèvent à 3,9 M€, en augmentation de 3,4 % par rapport à 2015 (9), RFI ayant réalisé une année publicitaire très favorable (+25 %) qui compense la baisse de France 24 (-6,4 %). Les autres ressources propres, avec 4,31 M€, progressent assez modérément (+2,0 %), le lancement des nouvelles activités (*franceinfo*., *Mashable France*) ne générant pas de chiffre d'affaires.

Cependant, ces ressources propres demeurent très modestes puisqu'elles représentent moins de 5 % des produits d'exploitation du groupe, taux le plus faible parmi les groupes audiovisuels publics français (10). Le groupe attribue cette situation à l'étroitesse du marché publicitaire international.

### Indicateur n° 9 – Evolution des ressources propres

M€	2015 Réel	2016 réel	2016 Objectif COM	2020 Objectif COM
ressources propres	7,9	8,2	8,2	9,0

Source : France Médias Monde, rapport d'exécution du COM 2016-2020 pour 2016

### Objectif 3 : « développer les coopérations au sein de l'audiovisuel public »

Le COM 2016-2020 demande à France Médias Monde de renforcer les axes de coopération avec l'ensemble de ses partenaires de l'audiovisuel public français.

En 2016, France Médias Monde peut mettre à son actif le lancement de *franceinfo*, chaîne d'information en continu de l'audiovisuel public. Le projet illustre une capacité inédite à faire travailler ensemble, de surcroît avec un calendrier très contraignant, les équipes des médias publics (France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA). De ce fait, il constitue un laboratoire pour élaborer de nouvelles synergies au sein de l'audiovisuel public français. Certes, des performances d'audience nettement inférieures à celles des autres chaînes d'information ont conduit la direction de la chaîne à procéder à des ajustements de la grille de *franceinfo* : (11) au printemps 2017.

Par ailleurs, France Médias Monde a poursuivi en 2016 son partenariat avec TV5 Monde, et ce dans les trois champs de coopération prévus par la convention cadre conclue le 16 décembre 2014 entre les deux sociétés : la distribution, l'éditorial (comme notamment la production de magazines d'information hebdomadaires ou le site RFI Savoirs, évoqué plus haut) et les études d'audience. Par ailleurs, comme mentionné plus haut, France Médias Monde et TV5 Monde ont, conjointement avec France Télévisions, lancé un appel d'offres pour le choix d'un prestataire de sécurité informatique commun aux trois sociétés. Le Conseil encourage France Médias Monde à renforcer encore davantage cette coopération.

Le présent avis sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 20 décembre 2017.

Pour le Conseil supérieur de l'audiovisuel :  
Le président,  
O. SCHRAMECK

(1) Le lancement est intervenu le 26 septembre 2017. Les actions menées par France Médias Monde pour la mise en œuvre de ce projet seront précisées dans la seconde partie.

(2) Le lancement est intervenu le 26 septembre 2017.

(3) Devenu, en mai 2017, le ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

(4) Source : France Médias Monde, rapport de gestion 2016, p.74

(5) Rapport d'exécution du COM 2016-2020 de France Médias Monde : Tableau *Evolution des charges de personnel*, p. 61, première ligne

(6) Source : France Médias Monde, rapport de gestion 2016, p.74

(7) Source : France Médias Monde, rapports de gestion 2014 et 2015, p. 56 et 74

(8) Rapport d'exécution du COM 2016-2020 de France Médias Monde pour 2016, p.43

(9) Rapport d'exécution du COM 2016-2020 de France Médias Monde pour 2016, p.65

(10) Les ressources propres représentent environ 12 % du chiffre d'affaires de Radio France ou de France Télévisions.

(11) En l'absence de publication par France Télévisions de l'audience Médiamétrie de la chaîne, ces performances ont cependant été ponctuellement communiquées à la presse.