



France  
■ médias ■  
monde

**Avenant au contrat d'objectifs et de moyens  
2020-2022 entre l'Etat et France Médias  
Monde – exercice 2023**

---

## Avenant au contrat d'objectifs et de moyens 2020-2022 de la société France Médias Monde – exercice 2023

---

Introduction .....	3
<b>CHAPITRE I - Objectifs communs à France Médias Monde, France Télévisions, Radio France, Arte France et l'Institut National de l'Audiovisuel .....</b>	<b>4</b>
Objectif 1 : Proposer une offre de service public identifiée qui s'adresse à tous les publics et accélérer la transformation numérique .....	4
Objectif 2 : Développer les synergies et partenariats entre entreprises de l'audiovisuel public.....	4
Objectif 3 : Consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public .....	6
Objectif 4 : Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion pour garantir la soutenabilité économique .....	6
Objectif 5 : Être une entreprise de média exemplaire .....	7
<b>CHAPITRE II - Objectifs spécifiques de la société France Médias Monde.....</b>	<b>10</b>
Objectif 6 : Assurer des missions internationales plus essentielles que jamais et porter les valeurs démocratiques dans le monde.....	10
Objectif 7 : Promouvoir la francophonie dans un monde plurilingue .....	10
Objectif 8 : Développer l'innovation numérique au service d'une offre éditoriale ambitieuse .....	12
Objectif 9 : Assurer notre présence mondiale tout en développant une stratégie régionalisée .....	13
Objectif 10 : Optimiser la gestion de l'entreprise .....	14
<b>CHAPITRE III - Plan d'affaires.....</b>	<b>15</b>
3.1. Compte de résultat analytique métier .....	15
3.2. Evolution des capitaux propres à horizon 2022 .....	16
3.3. Plan de financement prévisionnel .....	16

## Introduction

*Les contrats d'objectifs et de moyens (COM) 2020-2022, conclus entre l'Etat et les organismes de l'audiovisuel public, ont été pour la première fois alignés entre eux et sur la même période, et ont affirmé la spécificité de l'audiovisuel public en dégagant cinq axes stratégiques prioritaires : conforter le statut d'offre de référence en matière d'information ; renforcer l'offre audiovisuelle de proximité ; sanctuariser le rôle central de l'audiovisuel public dans la culture et la création ; développer l'offre éducative et les contenus destinés à la jeunesse ; renforcer les actions extérieures et le traitement des enjeux européens. Des avancées notables ont été accomplies dans l'ensemble de ces champs, qui méritent d'être poursuivies au cours de la période qui s'ouvre, et ce d'autant que les priorités identifiées en 2018 restent plus que jamais centrales.*

*La poursuite de la dynamique de transformation de l'audiovisuel public passera par un approfondissement de la réflexion stratégique sur les enjeux du secteur. La mise en œuvre de ces priorités nécessitera l'approfondissement des coopérations entre les organismes de l'audiovisuel public. Le champ des coopérations prioritaires et les bénéfices à en attendre au regard de ces priorités doivent être définis dans les prochains mois. Cette réflexion doit se construire dans le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes et les parlementaires. Les conclusions qui en seront tirées seront ensuite inscrites dans la prochaine génération de COM.*

*Afin de se laisser le temps nécessaire pour bâtir, dans la concertation, cette prochaine génération de COM, les organismes de l'audiovisuel public et le Gouvernement ont élaboré des avenants aux COM 2020-2022 prolongeant ces derniers d'une durée d'un an. Cette durée est de deux ans s'agissant du cas spécifique d'ARTE France, afin d'aligner la période couverte par son COM avec celle du projet de groupe 2021-2024 d'Arte. Ces avenants s'inscrivent dans une logique conservatoire : ils reconduisent les axes stratégiques en vigueur et actualisent les cibles qui leur sont attachées. Ils sont par ailleurs adossés à une trajectoire financière intégrant le financement des surcoûts liés à l'inflation, le glissement de la masse salariale et des dépenses engagées des entreprises ainsi que la compensation des effets fiscaux induits par la suppression de la contribution à l'audiovisuel public à l'été 2022.*

*Au cours de l'année 2023, dans un contexte mondial marqué par un regain de tensions, la prolifération des manipulations de l'information et une concurrence disposant de moyens très conséquents, France Médias Monde entend continuer d'assurer ses missions internationales plus que jamais essentielles, en proposant une information libre, indépendante, vérifiée et équilibrée, premier rempart contre les infox. France 24, RFI et MCD portent un regard libre sur l'actualité mondiale en français et en langues étrangères et évoluent en première ligne sur la scène internationale. Les trois médias affirment leur stratégie de proximité au plus près de leurs publics toujours plus nombreux et se mobilisent tout particulièrement dans les zones de crise (Sahel, Ukraine...). FMM développe l'innovation numérique et renforce son accessibilité sur tous les supports TV, radio et numérique à l'échelle du monde. Le groupe poursuit, en outre, sa politique de gestion rigoureuse dans le respect de ses équilibres financiers et attache une attention toute particulière aux enjeux environnementaux.*



## CHAPITRE I - Objectifs communs à France Médias Monde, France Télévisions, Radio France, Arte France et l'Institut National de l'Audiovisuel

### Objectif 1 : Proposer une offre de service public identifiée qui s'adresse à tous les publics et accélérer la transformation numérique

Indicateur 1.1. - Volume de contacts hebdomadaires pour France Médias Monde					
Millions/semaine	2019	2020 (*)	2021 (*)	2022 (*)	2023
Volume de contacts pour France Médias Monde		235	235	250	255
<i>Exécution annuelle</i>	207,3	251,1	244,2	-	-

Source : Cet indicateur agrège le nombre d'auditeurs hebdomadaires radio (RFI/MCD) hors radios partenaires, le nombre de téléspectateurs hebdomadaires et "l'empreinte numérique hebdomadaire", c'est-à-dire, les personnes touchées par les contenus des médias de France Médias Monde dans les environnements numériques quelle que soit la nature de ces contenus (sons, vidéos, articles, etc.)<sup>1</sup>.

(\*) La cible fixée pour l'année 2020 prend en compte l'impact de la crise pandémique qui a entraîné une fréquentation exceptionnelle des contenus sur les environnements numériques des médias du groupe. **Hors effet exceptionnel lié au Covid-19, la cible 2020 est évaluée à 220 millions de contacts** (la projection hors effet Covid 2020 a été calculée sur une moyenne de 7 mois en neutralisant les mois de mars et avril). La fixation de la cible 2021 prend en compte une progression qui neutralise les effets exceptionnels liés au Covid.

Chaque année dans le cadre du rapport d'exécution du COM, l'entreprise fournira le détail des audiences linéaires par grandes zones géographiques ainsi que l'empreinte numérique globale.

Indicateur 1.2. - Audience numérique (consommation des vidéos/sons)					
Millions de démarrages par mois	2019	2020 (*)	2021 (*)	2022	2023
Consommation des contenus délinéarisés tous environnements numériques confondus (démarrages par mois)		195	165	185	210
<i>Exécution annuelle</i>	132	206,5	185,8	-	-

Source : Nombre de vidéos vues et nombre de contenus audio écoutés tous univers confondus en moyenne mensuelle

(\*) Comme pour l'indicateur 1.2, la cible fixée pour l'année 2020 prend en compte l'impact de la crise pandémique qui a entraîné une explosion des vidéos et des sons lancés sur le premier semestre 2020. **Hors effet exceptionnel lié au Covid-19, la cible 2020 est évaluée à 155 millions de vidéos et sons démarrés** (la projection hors effet Covid 2020 a été calculée sur une moyenne de 7 mois en neutralisant les mois de mars et avril). La fixation de la cible 2021 prend en compte une progression qui neutralise les effets exceptionnels liés au Covid.

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

Indicateur 2.1. - Audience des offres communes du service public					
	2019	2020	2021	2022	2023
Couverture hebdomadaire de franceinfo tv-radio-web (en million)		≥ 2019			
<i>Exécution annuelle</i>	21,5	26,5	25,4	-	-
Audience de Lumni (visiteurs uniques)		≥ 2019	≥ 2020	≥ 2021	≥ 2022

<sup>1</sup> Source des données pour les audiences linéaires : • France 24 : pour l'Afrique francophone : Kantar TNS – Africascope – Bases : Population 15 ans et plus // pour l'Europe : IPSOS– Affluent – Base : 20 % des foyers les plus riches / Global Web Index – Base : Internaute 16-64 ans dédoublés avec l'étude affluent Survey // pour le Maghreb : Kantar TNS – Africascope Maghreboscope – Bases : Population 15 ans // pour le Moyen-Orient : Ipsos News Connect – Base : 15 ans et plus // pour l'Asie : Global Web Index – Base : Internaute 16-64 ans // pour l'Amérique du Sud : Global Web Index – Base : Internaute 16-64 ans • RFI : pour l'Afrique francophone : Kantar TNS – Africascope – Base : Population 15 ans et plus // pour la France : Médiamétrie // pour le reste du monde : Ipsos/ IMMAR ou Kantar.TNS • MCD : pour le Moyen-Orient : Ipsos News Connect – Base : 15 ans et plus // pour le Maghreb : Kantar TNS – Africascope Maghreboscope – Base : Population 15 ans et plus // pour l'Afrique : Kantar

Source des données pour l'empreinte numérique : les navigateurs uniques de France Médias Monde sur ses environnements propres (fixes ou mobiles), le nombre de navigateurs uniques Youtube (consommation de vidéos), la couverture Facebook (nombre de personnes atteintes chaque semaine par au moins un des contenus France Médias Monde), la couverture estimée par les contenus de France Médias Monde sur Twitter, les navigateurs uniques réalisés avec les contenus de France Médias Monde par les partenaires de syndication (MSN...). La stratégie de France Médias Monde privilégie une présence, au-delà de ses environnements propres, sur des plateformes tierces (Youtube, Google...) et les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...). Ces environnements externes peuvent être amenés à faire évoluer leur méthodologie de calcul et algorithmes, pouvant entraîner des fluctuations importantes de l'empreinte numérique.



Exécution annuelle	558 000	1,7 million	1,2 million	-	-
Culture Prime – (nombre de vidéos Culture Prime vues mensuellement sur Facebook de l'ensemble des partenaires (en millions, source : Facebook + 3 secondes)		36	40	45	30
Exécution annuelle	20,9	32,8	25	-	-

**Précisions méthodologiques :** couverture hebdomadaire moyenne de franceinfo (tv, radio et numérique) auprès des 15 ans et plus, exprimée en nombre d'individus. Lumni couverture FTV : visiteurs uniques en moyenne mensuelle (résultat 2019 calculé sur les trois premiers mois complets : décembre 2019, janvier 2020 et février 2020)

**Commentaire :** la cible d'audience pour Culture Prime est fixée à 30 millions de vidéos vues par mois en 2023, en ligne avec les résultats constatés depuis 2021.

**Indicateur 2.2. - Part des heures de formation dispensées aux salariés de l'entreprise ayant été réalisées dans un cadre mutualisé et/ou par un organisme de formation, existante ou à créer, appartenant au secteur audiovisuel public ; dans le respect des règles de la commande publique**

	2019	2020	2021	2022	2023
	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)				
Exécution annuelle	10%	7%	8% (hors formation exceptionnelle) 28%	-	-

**Précisions méthodologiques :**

Numérateur : nombre total d'heures de formation dispensées aux salariés de l'entreprise considérée sur l'exercice (i) par l'INA ou (ii) par une autre entreprise du secteur audiovisuel public dans le cadre d'une formation interne dite « pair à pairs » ayant également bénéficié aux salariés de l'entreprise considérée ou (iii) par un organisme de formation nouvellement créé appartenant au secteur audiovisuel public ou (iii) dans le cadre d'une commande adressée conjointement par au moins deux des cinq entreprises couvertes par le chapitre I du présent COM, à un organisme de formation n'appartenant pas au secteur audiovisuel public

Dénominateur : nombre total d'heures de formation, de toute nature<sup>1</sup>, quel qu'en soit le prestataire<sup>2</sup>, dispensées aux salariés de l'entreprise sur l'exercice considéré.

<sup>1</sup> Formations « métiers » destinées à l'acquisition de compétences propres au secteur de l'audiovisuel et des médias numériques et formations « hors métiers » destinées à l'acquisition de tout autre type de compétence, que ces formations présentent ou non un caractère certifiant

<sup>2</sup> Organisme privé, l'entreprise considérée elle-même dans le cadre de ses formations internes dites « pair à pair », INA

**Indicateur 2.3. - Groupement d'achats actifs dans l'année**

	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de marchés groupés entre des entreprises de l'audiovisuel public	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)				
Exécution annuelle	17	26	40	-	-
Dont nombre de marchés groupés associant France Médias Monde	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)				
Exécution annuelle	14	15	20	-	-
Montant total des marchés groupés entre des entreprises de l'audiovisuel public (en M€)	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)				
Exécution annuelle	15,5	29,4	44,8	-	-
Dont montant mutualisé par France Médias Monde dans les marchés groupés (en M€)	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)				
Exécution annuelle	2,4	4,6	5,8	-	-

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

Indicateur 3.1. – indicateur d'efficience					
En euros	2019	2020	2021	2022 (*)	2023 (*)
Dépenses totales/ volume de contacts (définis dans indicateur 1.2)		1,10	1,15	1,07	1,10
Exécution annuelle	1,28	1,03	1,08	-	-

Il s'agit de la somme dépensée par FMM sur une année pour toucher un contact chaque semaine (dépenses annuelles/ nombre de contacts hebdomadaires).

*Commentaire* : la baisse constatée en 2020 et l'augmentation corrélative prévue en 2021 sont directement liées à l'effet de la crise sanitaire : effet conjoint de la baisse des dépenses (liée à la baisse d'activité) et des résultats d'audience exceptionnels sur 2020 et remise à un niveau normal en 2021. La baisse au cours de la période 2021-2022 est liée au plan d'économies en cours, assorti de résultats d'audience croissants (cf. indicateur 1). La légère progression en 2023 est liée, s'agissant du numérateur, de la prise en compte au sein des charges d'exploitation des mesures liées à l'inflation et des dépenses liées au renforcement de l'organisation, et, s'agissant du dénominateur de la progression des contacts définie dans l'indicateur 1.1.

(\*) Les effets fiscaux induits par la suppression de la CAP (fin de la déductibilité de la TVA et assujettissement à la taxe sur les salaires) ne sont pas pris en compte dans les dépenses totales (compensation financière par l'Etat)

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

Indicateur 4.1. - Résultat opérationnel récurrent (Résultat d'exploitation + reprise de subventions d'investissement + part actuarielle de la PIDR (cf. plan d'affaires))					
En millions	2019	2020	2021	2022	2023
Résultat opérationnel		5,5	(0,9)	(0,7) (*)	(1,1)
Exécution annuelle	2,6	5,4	2,8	-	-

(\*) La prévision de - 0,7 M€ pour 2022 correspond à la cible fixée dans le COM initial 2020 – 2022 qui ne prenait pas en compte l'intégralité des effets de la crise sanitaire (notamment le décalage de 2021 à 2022 de certains projets et opérations exceptionnelles). Le budget 2022 approuvé par le conseil d'administration de FMM du 16 décembre 2021 prévoit, quant à lui, un résultat opérationnel de - 2,6 M€ du fait uniquement du décalage de certains projets, de la prise en compte de charges ponctuelles (donc non reconductibles sur les années futures) pour accompagner certaines directions ainsi que de la poursuite de la crise sanitaire sur le 1<sup>er</sup> semestre.

Sur l'exercice 2023, il est prévu un résultat opérationnel négatif de - 1,1 M€ en raison d'un effet de change négatif (réévaluation du dollar face à l'euro qui renchérit le prix des contrats de FMM libellés en dollars). Cet effet négatif est néanmoins compensé par une hausse des produits financiers (ces derniers n'entrant pas dans le périmètre du résultat opérationnel) en raison de l'augmentation des taux d'intérêt servant de base à la rémunération de la trésorerie positive de l'entreprise. Cette compensation permet à FMM de préserver en 2023 ses équilibres financiers avec un résultat net prévu à l'équilibre.

Indicateur 4.2. - Evolution de la masse salariale et des Equivalents Temps Pleins (ETP)					
En millions	2019	2020	2021	2022	2023
Evolution de la masse salariale (*)		141,9	145,2	145,8	153,8
Exécution annuelle	143,3	141,8	144,4	-	-
ETP (**) de FMM		1 723 (***)	1 750	1 745	1 785
Exécution annuelle	1 757	1 723	1 758	-	-



(\*) Masse salariale : Compte 64 retraité des indemnités de départs, litiges et suppléments de cachet ainsi que l'impact en masse salariale des nouveaux projets financés par des ressources externes mais non encore engagés à la signature du COM. Chaque année, l'entreprise fournira le détail de sa masse salariale financée par des ressources externes.

(\*\*) ETP : Moyenne annuelle - CDI, CDD, pigistes, intermittents (hors correspondants), alternants et stagiaires. Chaque année, l'entreprise fournira le détail des effectifs affectés aux projets financés par des ressources externes.

(\*\*\*) Le niveau ETP pour l'année 2020 doit être apprécié à l'aune de la baisse d'activité liée à la crise de la Covid-19.

**Commentaire :**

Cible de masse salariale établie à 153,8 M€ notamment au regard des effets attendus de la négociation annuelle obligatoire, tenant compte de dispositifs d'accompagnement de l'inflation, ainsi que du renforcement de l'organisation de l'entreprise (fonctions numériques, technologiques, direction des ressources humaines et RSE).

Cible d'ETP établie à 1 785 en 2023 notamment au regard du renforcement de l'organisation de l'entreprise (cf. supra), de la poursuite du développement des projets cofinancés par le biais de subventions européennes ainsi qu'au recours aux alternants et stagiaires (effet à l'impact budgétaire quasi nul).

Indicateur 4.3. : Ressources propres					
En millions	2019	2020	2021	2022	2023
Total des ressources propres(*)		9,4	13,1	13,7	15,7
Exécution annuelle	11,4	9,3	12,5	-	-
Dont subventions bailleurs de fonds (y/c AFD)		3,3	6,1	6	6,3
Exécution annuelle	2,5	2,9	5,0	-	-

(\*) Recettes publicitaires et parrainage, recettes commerciales des câblo-opérateurs, syndication, partenariats, droits d'auteurs

**Commentaire :**

Cible de ressources propres établie à 15,7 M€ au regard notamment de la progression des recettes publicitaires des environnements numériques.

**Objectif 5 : Être une entreprise de média exemplaire**

Indicateur 5.1. - Egalité entre les femmes et les hommes					
	2019	2020	2021	2022	2023
Index de l'égalité Femmes-Hommes rendu obligatoire par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel					
		Stable			
Exécution annuelle	99/100	100/100	99/100	-	-
Part des femmes expertes et autres intervenantes dans les programmes en français de RFI et France 24, hors invitées politiques					
		Progression			
Exécution annuelle	36%	36%	36%	-	-

Remarque : très engagée sur la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, FMM a atteint la parité exacte avec 50,3% de femmes sur les antennes de RFI et de France 24 en français et se fixe un objectif de progression de la part des femmes invitées (expertes et autres intervenantes) à horizon 2022.

**Indicateur 5.2. – Évolution de l’empreinte carbone des émissions directes et indirectes exprimée en tonne équivalent CO2**

	2020	2021	2022	2023
	Se doter d’une mesure fiabilisée (mesure de référence en prenant en compte impact Covid)	Plan d’action visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre		<p>Fiabilisation des données du bilan carbone par le calcul d’un second bilan carbone complet portant sur l’année 2021</p> <p>Mise en œuvre du plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre et poursuite du plan de sobriété énergétique élaboré au second semestre 2022</p>
<i>Exécution annuelle</i>	Calcul du 1 <sup>er</sup> bilan carbone réglementaire (scopes 1 et 2) sur 2020	Calcul d’un bilan carbone complet sur une année de référence Scopes 1, 2 et 3 préalable à l’élaboration d’un plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre	-	-

**Remarques :**

- FMM regroupe des médias internationaux impliquant des déplacements à l’étranger de ses journalistes et de ses équipes en charge de la distribution, tout comme le fonctionnement 24h/24 de ses médias. Ces spécificités sont à prendre en compte dans le résultat de l’empreinte carbone.
- un travail pourrait être effectué d’ici 2022 pour détailler et chiffrer dans la mesure du possible les émissions indirectes (scope 3) au-delà des émissions directes (scope 1) et indirectes liées à la consommation énergétique (scope 2).





Indicateur 5.3. : Actions en faveur de la diversité et de l'emploi des personnes handicapées				
	2020	2021	2022	2023
Plan d'action couvrant la diversité et l'insertion des personnes handicapées	<p>Mise en place de 3 partenariats avec des associations œuvrant en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, de l'égalité des chances et de la diversité</p> <p>Actions de sensibilisation interne sur les thèmes de la diversité, du handicap et des aidants familiaux</p>	<p>Poursuite des actions 2020</p> <p>Développement de la politique partenariale avec le réseau d'acteurs engagés : objectif 5 partenariats</p> <p>Accueil de stagiaires et d'alternants en situation de handicap</p> <p>Accueil de stagiaires d'établissements des Réseaux d'Education Prioritaires (REP)</p>	<p>Poursuite des actions mises en œuvre 2021</p> <p>Négociations avec les partenaires sociaux en vue du renouvellement de l'accord Handicap de FMM</p> <p>Plan de développement des achats auprès du secteur protégé</p> <p>Travaux préparatoires en vue d'un audit pour le Label Diversité</p>	<p>Poursuite des actions mises en œuvre en 2022 en faveur de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi</p> <p>Mise en œuvre du nouvel accord en faveur du maintien de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap</p> <p>Poursuite du développement des achats auprès du secteur protégé</p> <p>Adhésion à la charte d'engagement LGBT+ de l'Autre Cercle*</p>
Exécution annuelle	Réalisé	Réalisé	-	-

(\*) <[https://www.autrecercle.org/sites/default/files/Federation/CHARTES/charte\\_generique\\_07\\_2021.pdf](https://www.autrecercle.org/sites/default/files/Federation/CHARTES/charte_generique_07_2021.pdf)>

## CHAPITRE II - Objectifs spécifiques de la société France Médias Monde

### Objectif 6 : Assurer des missions internationales plus essentielles que jamais et porter les valeurs démocratiques dans le monde

Indicateur 6.1. : Opinions favorables évaluant les valeurs d'expertise, d'objectivité et de référence <sup>2</sup>					
% d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Appréciation France 24</b>					
Zone Afrique			Stable		
Exécution annuelle	76%	77%	79%	-	-
Zone Maghreb			Stable		≥ 2021
Exécution annuelle	71%	65%	56%	-	-
<b>Appréciation RFI</b>					
Zone Afrique			Stable		
Exécution annuelle	78%	76%	78%	-	-
<b>Appréciation MCD</b>					
Zone Proche et Moyen Orient			Stable		≥ 2021
Exécution annuelle	N/C	69%	66%	-	-

#### Commentaire :

S'agissant de l'appréciation de France 24 au Maghreb, il est proposé de fixer un objectif supérieur ou égal à l'exécution réalisée en 2021, prenant en compte le contexte éditorial (absence de correspondants en Algérie qui n'y disposent plus d'accréditation depuis juin 2021, absence d'accréditation pour la correspondance en langue arabe au Maroc), de même que diplomatique et géopolitique (appréciation locale des médias français liée au contexte de relations diplomatiques tendues).

Pour MCD au Proche et Moyen-Orient, FMM propose de fixer un objectif-cible égal ou supérieur à 2021 dans un contexte de sentiment anti-français dans le monde arabe. Cette tendance baissière concerne plus particulièrement l'Irak et la Libye où les perceptions à l'égard de MCD ont pu reculer – tout en restant toutefois élevées- en raison des tensions politiques et internationales qui se sont renforcées dans chacun des deux pays.

<sup>2</sup> Cet indicateur a pour objectif d'évaluer l'appréciation des auditeurs et des téléspectateurs quant à la capacité de RFI, France 24 et MCD à porter les valeurs fondamentales que sont l'expertise, l'objectivité et la référence dans leurs zones traditionnelles d'influence. Pour France 24 et RFI, l'indicateur d'appréciation globale est mesuré pour la catégorie grand public (15 ans et plus) depuis 2018, plus précisément auprès du public mensuel de la chaîne. L'indicateur correspond à la moyenne des pourcentages d'opinions favorables (c'est-à-dire les réponses « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord ») pour différentes propositions évaluant l'expertise, l'objectivité et la référence • source : Africascope et Maghreboscope • pour le Proche et le Moyen-Orient Ipsos – Newsconnect (périmètre : Irak, Libye, Jordanie, Liban et Arabie Saoudite)



## Objectif 7 : Promouvoir la francophonie dans un monde plurilingue

<b>Indicateur 7.1. : Audiences des offres en langue française et en langues étrangères</b>					
En millions	2019	2020 (**)	2021	2022	2023
<b>Audience linéaire (auditeurs et téléspectateurs hebdomadaires)</b>					
En français (dédupliée)		68	71	72	72
<i>Exécution annuelle</i>	65	68	71	-	-
En langues étrangères (dédupliée)		82	87	93	93
<i>Exécution annuelle</i>	78	98	99	-	-
<i>Dont offre en espagnol (France 24 en espagnol - suivi 3 pays : Argentine, Colombie et Mexique - et RFI en espagnol-y compris radios partenaires à partir de 2020)</i>				<i>Suivi</i>	
<i>Exécution annuelle</i>	2,3	15	14,6	-	-
<i>Dont offre en arabe (MCD et déclinaison arabophone de France 24)</i>				<i>Suivi</i>	
<i>Exécution annuelle</i>	33	33,7	31,4	-	-
<b>Audience numérique (environnements propres) (*)</b>					
En français (visites mensuelles)		27	23	25	25
<i>Exécution annuelle</i>	20,8	27,1	21	-	-
En langues étrangères (visites mensuelles)		38	30	33	30
<i>Exécution annuelle</i>	20,2	38,4	25,8	-	-
<i>Dont offre en espagnol (visites mensuelles)</i>				<i>suivi</i>	
<i>Exécution annuelle</i>	1,4	3,9	3,5	-	-
<i>Dont offre en arabe (visites mensuelles)</i>				<i>Suivi</i>	
<i>Exécution annuelle</i>	5,2	7	4,8	-	-

Sources : idem indicateur de l'objectif 1 pour le linéaire et AT internet pour le numérique

(\*) L'audience comptabilisée sur les environnements propres du groupe ne constitue qu'une partie de l'empreinte numérique qui agrège également l'audience en provenance des réseaux sociaux, sites partenaires, etc. L'audience numérique s'élève à fin 2019 à 64 millions de contacts en français et en langues étrangères.

(\*\*) L'impact lié au Covid-19 a entraîné une fréquentation exceptionnelle des contenus sur les environnements numériques des médias du groupe qui a été pris en compte dans la fixation de la cible pour l'année 2020.

### Commentaire :

L'objectif cible 2023 pour les audiences numériques réalisées sur les environnements propriétaires en langues étrangères s'inscrit en légère baisse. Cette baisse prend en compte l'impact des restrictions d'anonymisation liées à la mise en place de la nouvelle réglementation RGPD (règlement général sur la protection des données). Ce dernier s'applique de fait sur tous les sites du groupe, y compris dans des zones géographiques non concernées à ce jour par cette nouvelle réglementation, suscitant des pertes d'audience numérique (notamment dans certains pays où le fait d'être confronté à ce type de mesure peut susciter la méfiance des publics). Il convient aussi de noter les phénomènes de blocage des environnements propriétaires dans certaines zones (Russie, potentiellement Iran).

## Objectif 8 : Développer l'innovation numérique au service d'une offre éditoriale ambitieuse

Indicateur 8.1.- Déploiement de projets servant la transformation numérique						
		2020	2021	2022	2023	
	Plan d'actions en matière de développement numérique	Bascule des antennes de RFI en russe, persan et en anglais, en 100% numérique		Redéploiement de postes vers des emplois numériques	Poursuite du développement de la production de contenus numériques	
Exécution annuelle		Réalisé	-	-		
			Virtualisation des moyens de productions vidéo <sup>(1)</sup> : 1 <sup>ère</sup> maquette en 2021 et déploiement opérationnel fin 2022			Intégration d'une approche hybride (sur site / cloud) dans le projet de renouvellement de l'infrastructure de montage vidéo de France 24
Exécution annuelle		-	Réalisé	-		
			Virtualisation des serveurs d'applications et bases de données <sup>(2)</sup> (déploiement progressif 2021-2022)			Poursuite de la virtualisation des serveurs d'application et base de données
Exécution annuelle		-	Réalisé	-		
			Studio virtuel radio <sup>(3)</sup> (1 <sup>ères</sup> utilisations concrètes attendues en 2021 et intégration dans un Plan de Continuité d'Activité (PCA) en 2022)			
Exécution annuelle		-	Réalisé	-		
			Développement de l'intelligence artificielle /phase d'études et prototypage de l'utilisation d'outils de traduction et transcription automatisées : 1 <sup>ères</sup> maquettes en 2020 et déploiement technique en 2021			Déploiement d'un lecteur de transcription du français oral vers le français écrit  Développement d'une maquette de sous-titrage des flux en direct TV à partir de la transcription et de la traduction automatiques
Exécution annuelle		Réalisé	Réalisé	-		

(1) *Virtualisation des moyens de production vidéo* : ce projet vise à fournir des moyens de montage vidéo accessibles au travers d'une simple connexion internet, à l'identique de ce qui a été mis en place pour le montage audio. L'étape de maquettage permettra de lever les différentes contraintes techniques et de fixer les prérequis (bande passante, latence, capacité des équipements utilisateur). Cette étape pourrait permettre un déploiement pilote dans les rédactions déportées. L'étape de déploiement opérationnel devra intégrer ce montage distant dans les workflows de production TV complets, intégrant l'habillage, l'accès aux bases d'images de la chaîne, les workflows de validation et d'envoi en diffusion.

(2) *Virtualisation des serveurs d'applications et bases de données* : ce projet a pour objectif de dupliquer les serveurs d'application et les bases de données des applications critiques (coordination éditoriale, outils de montage, Média Asset Management, outil de programmation ...) sur des serveurs virtuels externalisés (cloud ou datacenter externe), afin mettre en place, notamment, d'un plan de continuité d'activité en cas de perte du site d'Issy Les Moulineaux.

(3) *Studio virtuel radio* : l'objectif est de mettre en place des studios virtuels, fonctionnant dans le Cloud, et permettant à un TCR de réaliser une émission radio complète en étant simplement connecté à internet, les journalistes ou intervenants étant également distants. En 2021 des premières utilisations



concrètes permettront l'utilisation de ce type de dispositif lors d'opérations extérieures, tout en bénéficiant des moyens techniques du site d'Issy les Moulineaux en termes de diffusion. L'objectif pour 2022 est, notamment, d'intégrer ces moyens dans un plan de continuité d'activité complet, utilisable en cas de perte du site principal.

### Objectif 9 : Assurer notre présence mondiale tout en développant une stratégie régionalisée

Indicateur 9.1. - Présence internationale des médias de FMM – distribution TV et radio					
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>TV</b>					
<i>Foyers couverts par France 24</i>		415 millions	Stabilité compte tenu des retraits ciblés liés au plan d'économie (possiblement compensés par la signature de nouveaux accords)		Stabilité malgré les évictions au Mali et en Russie
<i>Exécution annuelle</i>	404 millions	444,4 millions	481,7 millions	-	-
<i>Chambres d'hôtels équipés France 24</i>		3,2 millions	3,3 millions	3,4 millions	3,8 millions
<i>Exécution annuelle</i>	3 millions	3,3 millions	3,6 millions	-	-
<b>RADIO</b>					
<i>Réseau FM RFI et MCD</i>		182	Baisse du fait de l'éviction de RFI au Mali		
<i>Exécution annuelle</i>	181	180	180	-	-
<i>Radios partenaires</i>		1 770	1 800	1 830	Stabilité vs 2021
<i>Exécution annuelle</i>	1 732	1 772	1 961	-	-

Chaque année dans le cadre du rapport d'exécution du COM, l'entreprise fournira :

- le détail de la répartition des foyers couverts par France 24 par grandes zones géographiques ;
- le détail de la répartition géographique des fréquences FM sur lesquelles sont diffusées RFI et MCD ainsi que leurs radios partenaires.

**Objectif 10 : Optimiser la gestion de l'entreprise**

<b>Indicateur 10.1. - Optimisation de la gestion</b>						
	<i>Plan d'action optimisation de la gestion</i>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	
	<b>Poursuite de l'amélioration de la fiabilité des indicateurs et états financiers</b>	Limitation au strict minimum des retraitements effectués sur certains indicateurs de gestion entre approche comptable et approche analytique		Production d'un guide regroupant l'ensemble des procédures de FMM	Prise en compte dans les états financiers des effets fiscaux liés à la suppression de la CAP	
<i>Exécution annuelle</i>		Réalisé	-	-		
	<b>Transparence renforcée en matière d'informations RH et fiabilisation du SIRH (Système d'Information Ressources Humaines)</b>	SIRH : inventaire des contrôles automatiques - objectif : test et livraison de 30%  Amélioration de l'application des règles de consultation du contrôle économique et financier s'agissant des rémunérations.	SIRH : objectif des contrôles automatiques /test et livraison de 80%	SIRH : finalisation du plan d'automatisation des contrôles	Conduite du projet de changement de SIRH : bascule sur le nouveau système de paie courant 2024	
<i>Exécution annuelle</i>		Réalisé	Réalisé	-		
	<b>Poursuite de la mise en conformité de la politique achats</b>	Renforcement de la structure	Révision des règles et procédures d'achats relatives aux marchés à procédure adaptée (MAPA) Poursuite de la formalisation des procédures applicables aux contrats et marchés hors commande publique	Suivi des actions et nouveaux processus :  Mise en œuvre opérationnelle des nouvelles règles internes et achèvement des actions de mise en conformité d'ici fin 2023  Accélération du volet responsable de la politique achats : Formalisation d'un schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables		
<i>Exécution annuelle</i>			Réalisé	Réalisé	-	
		Poursuite de l'information régulière du suivi des actions de renforcement de la conformité auprès du comité d'audit				
<i>Exécution annuelle</i>		Réalisé	Réalisé	-		



## CHAPITRE III - Plan d'affaires

[SECRET DES AFFAIRES]



[SECRET DES AFFAIRES]





France  
médias  
monde

**Mme Catherine COLONNA**  
Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères

Fait à Paris, en cinq exemplaires, le

**M. Bruno LE MAIRE**  
Ministre de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté  
industrielle et numérique

Fait à Paris, en cinq exemplaires, le

**Mme Rima ABDUL MALAK**  
Ministre de la Culture

Fait à Paris, en cinq exemplaires, le

**M. Gabriel ATTAL**  
Ministre délégué auprès du ministre de l'Economie, des  
Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique,  
chargé des Comptes publics

Fait à Paris, en cinq exemplaires, le

**Mme Marie-Christine SARAGOSSE**  
Présidente-directrice générale de France Médias Monde

Fait à Paris, en cinq exemplaires, le

- 6 AVR. 2023