



FRANCE
MÉDIAS
MONDE

**CONTRAT D'OBJECTIFS
ET DE MOYENS
entre l'État
et France Médias Monde**

2020 – 2022

Contrat d'objectifs et de moyens 2020-2022 de la société France Médias Monde

Table des matières

Feuille de route du secteur audiovisuel public pour la période 2020-2022	3
Les priorités communes de l'audiovisuel public	3
La transformation de l'audiovisuel public	4
France Médias Monde	6
CHAPITRE I - Objectifs communs à France Médias Monde, France Télévisions, Radio France, Arte France et l'Institut National de l'Audiovisuel	7
Objectif 1 : Proposer une offre de service public identifiée qui s'adresse à tous les publics et accélérer la transformation numérique	7
Objectif 2 : Développer les synergies et partenariats entre entreprises de l'audiovisuel public	8
Objectif 3 : Consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public	9
Objectif 4 : Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion pour garantir la soutenabilité économique	9
Objectif 5 : Être une entreprise de média exemplaire	10
CHAPITRE II - Objectifs spécifiques de la société France Médias Monde	13
Objectif 6 : Assurer des missions internationales plus essentielles que jamais et porter les valeurs démocratiques dans le monde	13
Objectif 7 : Promouvoir la francophonie dans un monde plurilingue	14
Objectif 8 : Développer l'innovation numérique au service d'une offre éditoriale ambitieuse	16
Objectif 9 : Assurer notre présence mondiale tout en développant une stratégie régionalisée	17
Objectif 10 : Optimiser la gestion de l'entreprise	19
CHAPITRE III - Plan d'affaires	21
ANNEXE - Liste des projets de coopérations prioritaires de l'audiovisuel public à horizon 2022	24

Feuille de route du secteur audiovisuel public pour la période 2020-2022

A la suite de la remise, en juillet 2018, des conclusions d'une mission de concertation dédiée, le Gouvernement a annoncé les grands axes de transformation de l'audiovisuel public à horizon 2022 et, dans le même temps, arrêté le cadrage budgétaire accompagnant cette réforme d'ici la fin du quinquennat.

La présente feuille de route expose les cinq priorités guidant la transformation du secteur audiovisuel public dans le nouvel univers numérique. Conformément à l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, cette ambition commune de transformation est formalisée par la conclusion de contrats d'objectifs et de moyens (COM) 2020-2022, qui, désormais, voient leurs calendriers alignés – à la fois entre les entreprises du secteur et sur l'horizon budgétaire prévisible de 2022. Ces COM, plus concis et plus stratégiques, déclinent de manière partenariale la feuille de route fixée par les pouvoirs publics français, dans le respect des missions et statuts de chaque organisme.

La transformation de l'audiovisuel public vise à proposer un service public à haute valeur ajoutée et pleinement adapté à l'évolution des usages. Depuis juillet 2018, les arbitrages du Gouvernement ont conduit les sociétés de l'audiovisuel public à concentrer leurs offres autour de priorités communes et d'orientations partagées. Dans un contexte de crise sanitaire et de fragilisation du tissu économique, social et culturel, la pertinence de ces priorités au service de l'intérêt général est pleinement confirmée. Levier de rayonnement et de relance, l'audiovisuel public poursuit sa transformation et ses coopérations mutuelles pour offrir, à l'horizon 2022, un service plus que jamais indispensable à nos concitoyens et à la société qui les entoure.

Les priorités communes de l'audiovisuel public

▪ Culture et création

L'audiovisuel public est un acteur majeur de la diversité culturelle, tant à travers l'exposition qu'il offre à toutes les formes de culture que par le soutien qu'il apporte à son financement et par sa contribution à la préservation et à la valorisation du patrimoine audiovisuel. Son rôle de prescripteur, notamment dans le domaine de la musique et de la littérature, doit être développé. Son partenariat avec les filières culturelles doit être conforté, à travers le maintien des engagements en faveur de la création audiovisuelle et cinématographique et en faisant le pari de l'audace et de la créativité dans les thématiques, les écritures et les formats.

▪ Jeunesse et éducation

La transformation de l'audiovisuel public vise à enrichir l'offre destinée aux publics jeunes et à investir plus résolument les nouveaux supports de diffusion quel que soit le type de contenus pour conquérir des générations qui tendent à se détourner des canaux traditionnels de diffusion. Il s'agit tout d'abord de poursuivre le regroupement des forces de l'audiovisuel public en matière de numérique éducatif autour des offres, complémentaires entre elles, *Lumni* et *Educ'Arte*. Ces offres ont vocation à devenir des références pour les parents, les élèves et les enseignants en matière d'accompagnement de la scolarité, d'éducation aux médias et à l'image et d'animation de débats. Il s'agit ensuite d'offrir aux enfants des offres ludo-éducatives de référence, adaptées à tous les âges et à tous les médias et de proposer des contenus innovants adaptés aux attentes et aux usages (notamment en mobilité) des adolescents et des jeunes adultes. Il s'agit enfin pour l'audiovisuel public de mettre en œuvre une démarche de responsabilité et d'inclusion sociales dans le cadre de ses actions de formation initiale et d'enseignement aux métiers de l'audiovisuel et des médias numériques.

▪ Information

Dans un contexte de multiplication des sources et face aux risques de manipulation, l'information de service public doit conforter son statut d'offre de référence, par la confiance qu'elle inspire à l'ensemble des citoyens, son engagement dans la lutte contre les fausses informations et l'éducation aux médias, sa capacité de contextualisation et d'ancrage dans le temps long et son accessibilité sur tous les supports. Tel est en particulier l'enjeu de *franceinfo*, fruit de la coopération exemplaire de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA, qui a conquis en trois ans une place de tout premier plan dans les offres numériques d'actualité et doit poursuivre son développement. Cette orientation concerne de la même façon l'information destinée à l'international, avec France Médias Monde, ou l'information de proximité des réseaux France 3, France Bleu et Outre-mer La 1^{ère}.

▪ Proximité

L'audiovisuel public se doit d'être le reflet de la société française dans toute sa diversité, notamment ultramarine. Il s'adresse à tous les publics au plus près d'eux en particulier à travers l'offre de proximité que portent les trois réseaux de l'audiovisuel public avec France 3, France Bleu et les Outre-mer La 1^{ère} qui peut constituer un levier essentiel du renforcement de la cohésion territoriale et du dynamisme des territoires. Elle est aussi la mieux placée, notamment par son offre de programmes, pour tisser un lien quotidien avec la société française dans toutes ses composantes, en réponse aux attentes fortes exprimées par les Français. La richesse du maillage des réseaux métropolitains de France Télévisions et Radio France sera mise au profit d'une ambition de proximité partagée, en symbiose avec les territoires et leurs acteurs. Elle prendra notamment la forme de partenariats éditoriaux renforcés dans les offres linéaires et numériques, avec pour objectif de constituer, à terme, une offre numérique de proximité partagée, au service du public de chaque territoire.

▪ Europe et actions extérieures

Dans la perspective de la présidence française du Conseil de l'Union européenne au premier semestre 2022, il est primordial que les enjeux européens trouvent toute leur place dans les offres de l'audiovisuel public, en particulier dans les contenus d'information. L'audiovisuel public s'attachera ainsi à informer au mieux les Français, tant sur le fonctionnement de l'Union européenne et ses représentants que sur les actions qu'elle mène, l'impact de ces actions sur leur vie quotidienne et l'actualité des autres Etats membres. Il contribuera également à la lutte contre la manipulation de l'information sur ces sujets.

Par ailleurs, le contexte international étant marqué par la concurrence accrue des médias, l'audiovisuel extérieur est un relais essentiel du rayonnement international de la France. L'audiovisuel public, en particulier à travers les offres de France Médias Monde et de TV5 Monde, a vocation à promouvoir les valeurs démocratiques, le pluralisme et la liberté de la presse, mais aussi la culture et la langue française ; ou encore, avec l'INA, son expertise technique et pédagogique. Les missions de l'audiovisuel extérieur font écho aux priorités de la politique étrangère française (développement, stabilisation des zones de crise, déploiement du numérique, attention particulière portée à la jeunesse), tout en s'adressant à des publics distincts (communauté française ou francophone et locuteurs de langues étrangères). Une attention particulière doit être, dans ce contexte, portée à la promotion de ces valeurs, notamment auprès des publics en Afrique du Nord et au Moyen-Orient.

La transformation de l'audiovisuel public

Ces objectifs prioritaires supposent d'amplifier la transformation des offres et de faire évoluer le pilotage du secteur audiovisuel public.

- **La transformation de l’audiovisuel public doit continuer à anticiper l’évolution des technologies et des usages, à commencer par la consommation croissante de contenus délinéarisés.**

Face au poids croissant de médias nativement numériques de taille mondiale, le succès de la transformation de l’audiovisuel public suppose de réorienter de manière volontariste des moyens vers le numérique. Par rapport à 2017, 150 M€ supplémentaires seront redéployés dans le numérique à horizon 2022. Cet effort additionnel permettra de financer l’ambition technologique (maîtrise des métadonnées, amélioration de l’expérience numérique des usagers, environnement sécurisé et protecteur des données personnelles, etc.), le développement de contenus, tant audiovisuels que sonores, nativement numériques pour conquérir de nouveaux publics, et la formation des personnels aux métiers de ce nouvel univers.

- **Les synergies au sein de l’audiovisuel public doivent être multipliées et approfondies, dans un univers numérique très concurrentiel.**

A l’image de *franceinfo*, *Lumni* ou *Culture Prime*, les coopérations éditoriales seront renforcées pour proposer au public une offre de contenus mieux identifiée et plus puissante. Dans le champ des activités non éditoriales, les mutualisations qui peuvent être envisagées de façon pertinente ou conduisant à réaliser des économies seront engagées, notamment en matière de formation mais aussi de politique d’achats groupés, de sécurité informatique, ou d’études stratégiques et d’audience.

- **L’ensemble des offres évolue pour garantir la meilleure adéquation entre les missions du secteur audiovisuel public d’une part, les usages et attentes des Français d’autre part.**

Il s’agit pour l’audiovisuel public de se déployer sur tous les supports et d’optimiser l’organisation et la complémentarité de ses offres sur chaque canal de diffusion, afin de toucher tous les publics. Cette évolution permettra *in fine* de faire rayonner les missions cardinales du service public sur un bouquet d’offres linéaires et numériques puissant et plus complémentaire, vecteur essentiel de représentation et d’identification qui contribuera à faire progresser la conscience individuelle et collective des citoyens en faveur de l’égalité entre les femmes et les hommes, de l’inclusion des personnes en situation de handicap et, plus généralement, de la représentation de la diversité.

S’inscrivant dans une stratégie numérique ambitieuse, l’offre des acteurs de l’audiovisuel public s’organise autour de plateformes permettant de toucher de façon large et adaptée les publics en fonction des usages (plateforme de Radio France pour les contenus sonores ; france.tv pour les contenus vidéos ; plateforme de vidéo à la demande par abonnement de contenus patrimoniaux de l’INA, *madelen*), de cibler des publics spécifiques (offre *Slash* pour les adolescents et les jeunes, offre *Okoo* pour les enfants) ou encore de se projeter par-delà les frontières (TV5MONDEplus).

- **Cette efficacité accrue permet également d’associer le secteur audiovisuel public à l’effort collectif de réduction des dépenses publiques.**

La mise en œuvre des plans de transformation à l’horizon 2022 préparés par les entreprises du secteur audiovisuel public en cohérence avec le cadrage budgétaire arrêté à l’été 2018 et les orientations stratégiques décrites dans la présente feuille de route, conduira à constater en fin de période une contribution du secteur au redressement des finances publiques de 190 M€ – dont 160 M€ portée par France Télévisions, 20 M€ par Radio France et 10 M€ par les autres organismes.

France Médias Monde

Les objectifs fixés spécifiquement à France Médias Monde dans le cadre du présent COM visent à réaffirmer les missions internationales et les axes de développement stratégiques à l'horizon 2022 des médias de l'entreprise : France 24, RFI, et MCD. Ils illustrent la stratégie de développement international du groupe : assurer des missions internationales, en particulier en matière d'information, plus essentielles que jamais et porter les valeurs démocratiques dans le monde, promouvoir la francophonie dans un monde plurilingue, poursuivre sa transformation numérique, assurer une présence mondiale tout en développant une stratégie régionalisée et optimiser sa gestion.

Ce cadre stratégique partagé s'inscrit dans le prolongement des actions que mène le groupe depuis plusieurs années avec succès, comme en témoignent les 207 millions de contacts hebdomadaires rassemblés par les offres télévisuelles, radiophoniques et numériques du groupe à travers le monde en 2019. Il inscrit également l'action de FMM dans le prolongement volontariste de la dynamique des coopérations initiées au cours des dernières années au sein du secteur audiovisuel public.

Dans un contexte de transformation qui s'impose à l'ensemble du secteur public, FMM prend pleinement part à l'effort collectif en engageant des économies ciblées tout en poursuivant sa stratégie de développement dans le respect de ses équilibres financiers.

Dans un paysage audiovisuel mondial caractérisé par une concurrence exacerbée et la prolifération des infox, France Médias Monde, dont l'offre d'information est reconnue par ses publics pour sa crédibilité, constitue un outil puissant pour porter les valeurs humanistes et la vision singulière de la France.

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

Dans un contexte de concurrence toujours plus exacerbée, l'audiovisuel public porte l'ambition de s'adresser au plus grand nombre à travers des offres spécifiques et identifiées comme telles, qui répondent aux attentes et usages de tous les publics.

La vocation universelle des offres proposées par les entreprises du secteur audiovisuel public sera mesurée par le biais d'indicateurs d'audience qui agrègent dans la mesure du possible les performances de toutes les offres développées par les entreprises quel que soit leur support.

Reposant sur une méthodologie commune à celle des autres groupes internationaux, l'indicateur de contacts hebdomadaires fournit une vision globale et tous supports de la portée des contenus de FMM tous environnements confondus (TV, radio, numérique). Intégrant l'évolution des usages mais aussi les contraintes liées aux algorithmes des plateformes tierces, l'entreprise se fixe un objectif de 250 millions de contacts à horizon 2022.

Indicateur 1.1. - Volume de contacts hebdomadaires pour France Médias Monde				
Millions/semaine	2019	2020 (*)	2021 (*)	2022 (*)
Volume de contacts pour France Médias Monde	207,3	235	235	250

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.)¹.

(*) 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.

Face à la multiplication des offres numériques vers lesquelles le public, en particulier les plus jeunes, se tourne massivement, il s'agit pour l'audiovisuel public de devenir une référence aussi incontournable dans ce domaine qu'il ne l'est dans les médias traditionnels. Cette ambition sera mesurée à l'aune du dynamisme de l'audience de ses contenus numériques en cohérence avec la stratégie de distribution de chaque entreprise

¹ 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 : Internauts 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 : Internauts 16-64 ans // pour l'Amérique du Sud : Global Web Index – Base : Internauts 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.

Indicateur 1.2. - Audience numérique (consommation des vidéos/sons)				
Millions de démarrages par mois	2019	2020 (*)	2021 (*)	2022
Consommation des contenus délinéarisés tous environnements numériques confondus (démarrages par mois)	132	195	165	185

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

Le paysage audiovisuel est marqué de façon croissante par une convergence des supports et des médias (son, image, texte) et un effacement des frontières traditionnelles par le numérique. A côté des opérateurs historiques émergent des acteurs multinationaux dotés de capacités d'investissement considérables. Le développement des coopérations au sein de l'audiovisuel public est par conséquent un axe incontournable, d'une part au plan éditorial, pour affirmer son rôle singulier autour de missions communes, d'autre part pour mutualiser les moyens ou activités qui peuvent l'être afin d'être plus efficace.

D'ores et déjà, de nombreuses initiatives ont vu le jour depuis 2018 et ont renforcé la capacité commune d'action et de réaction des sociétés et leur rayonnement auprès du public le plus large. Cette démarche de coopération sera intensifiée par le biais de la réalisation de chantiers communs décrits en annexe. En complément du suivi de la mise en œuvre de ces chantiers, la bonne atteinte des objectifs de mise en commun sera mesurée à travers :

Indicateur 2.1. - Audience des offres communes du service public				
	2019	2020	2021	2022
Couverture hebdomadaire de franceinfo tv-radio-web (en million)	21,5	≥ 2019		
Audience de Lumni (visiteurs uniques)	558 000	≥ 2019	≥ 2020	≥ 2021
Culture Prime – (nombre de vidéos Culture Prime vues mensuellement sur Facebook de l'ensemble des partenaire (en millions, source : Facebook + 3 secondes)	20,9	36	40	45

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)

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	
10%	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)			

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 nature¹, quel qu'en soit le prestataire², dispensées aux salariés de l'entreprise sur l'exercice considéré.

¹ 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

² 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
Nombre de marchés groupés entre des entreprises de l'audiovisuel public	17	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)		
<i>Dont nombre de marchés groupés associant France Médias Monde</i>	14			
Montant total des marchés groupés entre des entreprises de l'audiovisuel public (en M€)	15,5			
<i>Dont montant mutualisé par France Médias Monde dans les marchés groupés (en M€)</i>	2,4			

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

Au cours de la période 2020-2022, les entreprises de l'audiovisuel public contribuent à l'effort commun de maîtrise des dépenses de la collectivité tout en proposant des offres toujours plus adaptées aux usages et aux attentes des publics. Dans ce contexte, elles s'attachent à réduire leurs coûts de structure pour consacrer une part prépondérante de leurs ressources au développement de programmes et de services pertinents pour un large public et conformes à leurs missions.

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

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

Remarque : 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 en fin de période est liée au plan d'économies en cours, assorti de résultats d'audience croissants (cf. indicateur 1).

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

Pour consacrer une part prépondérante de leurs ressources au développement de programmes et de services conformes à leurs missions et à destination d'un large public, les entreprises de l'audiovisuel public conduisent les transformations nécessaires à la modernisation de leurs offres et de leur fonctionnement. Elles engagent ces évolutions avec le souci d'un dialogue social nourri.

Elles réduisent leurs coûts de structure et assurent la maîtrise de l'évolution de leurs principaux postes de charges, en particulier de leur masse salariale.

Elles développent une culture de gestion exemplaire, dans le respect des recommandations de la Cour des comptes, et s'engagent à respecter année après année l'équilibre budgétaire. Dans le respect du cadre réglementaire, elles cherchent à maintenir voire à développer des ressources propres qui contribuent à l'accomplissement de leurs missions et à la consolidation de leur modèle mixte de financement.

Résultat

Pour FMM, la trajectoire de résultat opérationnel 2020 – 2022 prend en compte les conséquences de la crise sanitaire avec un résultat fortement positif en 2020 (les économies liées à la baisse durable d'activité s'avérant beaucoup plus importantes que les surcoûts induits par la crise), suivi d'un résultat 2021 en perte (surcoûts liés à la poursuite de la crise sur le 1er semestre, mais avec retour à une activité quasi normale et des reports d'événements importants budgétés en 2020 mais pas en 2021) et un retour

à l'équilibre en 2022 hors effet report de 2021 à 2022 de la Coupe d'Afrique des Nations (cf. plan d'affaires).

Indicateur 4.1. - Résultat opérationnel récurrent (Résultat d'exploitation + reprise de subventions d'investissement + part actuarielle de la PIDR (cf. plan d'affaires))				
<i>En millions</i>	2019	2020	2021	2022
Résultat opérationnel	2,6	5,5	(0,9)	(0,7)

Masse salariale

L'évolution de la masse salariale de FMM prend en compte sur l'année 2020 la baisse d'activité liée à la crise de Covid (impactant aussi les ETP) ainsi que la politique de modération salariale. Sur les années suivantes, l'évolution de la masse salariale et des ETP s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du plan de départs volontaires (mise en place au cours de l'année 2021 pour un effet en année pleine en 2022). Elle est enfin marquée en 2022 par la poursuite du développement de l'emploi numérique. Elle ne prend pas en compte à ce stade l'impact sur la masse salariale des éventuels nouveaux projets de développement, non connus à la signature du COM et financés par des ressources externes nouvelles. Cet indicateur doit être apprécié à l'aune de la spécificité de l'activité de FMM (production de programmes d'information 24h/24), à l'instar d'autres sociétés dont les salariés produisent les programmes en interne.

Indicateur 4.2. - Evolution de la masse salariale et des Equivalents Temps Pleins (ETP)				
<i>En millions</i>	2019	2020	2021	2022
Evolution de la masse salariale(*)	143,3	141,9	145,2	145,8
ETP(**) de FMM	1757	1723 (***)	1750	1745

(*) 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.

La progression des recettes commerciales de FMM est structurellement affectée par le morcellement d'un marché publicitaire international et multilingue, notamment pour les chaînes d'information, comme les autres services publics internationaux.

Indicateur 4.3. : Ressources propres				
<i>En millions</i>	2019	2020	2021	2022
Total des ressources propres(*)	11,4	9,4	13,1	13,7
<i>Dont subventions bailleurs de fonds (y/c AFD)</i>	2,5	3,3	6,1	6

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

Objectif 5 : Être une entreprise de média exemplaire

Vecteurs de représentation et d'identification puissants, les médias publics sont pleinement mobilisés, dans leur offre de contenus, pour faire progresser la conscience individuelle et collective des citoyens dans l'ensemble des champs de la responsabilité sociale et environnementale : égalité entre les femmes et les hommes; lutte contre les violences, les discriminations et les stéréotypes ; inclusion des personnes handicapées ; protection de l'environnement et lutte contre le réchauffement climatique ; etc.

En miroir de leurs offres, leur organisation interne, leur fonctionnement et leurs politiques de ressources humaines reflètent le même souci d'exemplarité. Les entreprises mettent ainsi en œuvre

des plans d'action dans les différents champs de la RSE et/ou obtiennent ou conservent les labels décernés par l'AFNOR en matière de Diversité et d'Égalité. Pour l'ensemble de leurs actions, elles tissent des liens étroits avec les institutions et les acteurs de la société civile, en particulier les associations intervenant dans ces différents champs.

Enfin, les entreprises audiovisuelles publiques continuent de porter une attention particulière aux enjeux de déontologie et de transparence, notamment à travers les informations financières qu'elles communiquent à leurs instances de gouvernance interne, aux administrations en charge de leur tutelle et du contrôle économique et financier (par exemple s'agissant des frais de mission et de déplacement de leurs dirigeants) et de lutte contre les conflits d'intérêt.

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

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
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	

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
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>

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

Dans un contexte d'instabilité et de violence marqué par les phénomènes de propagation des infox et de manipulations de l'information, France Médias Monde constitue plus que jamais un outil puissant pour porter la vision singulière de la France au service de la diffusion de ses valeurs et de sa culture à l'étranger (la laïcité, l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité et le respect des droits humains), du partage de sa vision du monde (sensibilisation aux problématiques de développement durable, coopération européenne...) mais également du dialogue avec les autres cultures.

France 24, RFI et MCD offrent quotidiennement à leurs publics internationaux une information vérifiée, honnête, équilibrée et indépendante marquée par le respect des règles déontologiques et le débat d'idées et contribuent activement à la lutte contre les infox notamment à travers des projets dédiés en lien avec sa filiale CFI et des partenaires (secteur audiovisuel français, médias européens et locaux). Le groupe s'appuie sur l'expertise de ses rédactions multiculturelles et plurilingues, à Paris et à Bucarest, Phnom Penh, Lagos, Nairobi, Dakar et Bogota, ainsi que sur son vaste réseau de correspondants sur les cinq continents pour couvrir l'actualité à l'échelle du monde, dans toutes ses langues.

Indicateur 6.1. : Opinions favorables évaluant les valeurs d'expertise, d'objectivité et de référence²				
<i>% d'opinions favorables sur les valeurs expertise, objectivité et référence</i>	2019	2020	2021	2022
Appréciation France 24				
Zone Afrique	76%		Stable	
Zone Maghreb	71%		Stable	
Appréciation RFI				
Zone Afrique	78%		Stable	
Appréciation MCD				
Zone Proche et Moyen Orient	N/C		Stable	

² 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

Contrairement aux médias audiovisuels nationaux, FMM s'adresse à un public international composé de francophones des cinq continents mais aussi majoritairement de locuteurs de langues étrangères. Sa stratégie multilingue est donc consubstantielle de sa mission et va se poursuivre sur la période autour des axes suivants :

- une offre pluri-media arabophone, plus forte et cohérente, issue d'un rapprochement des rédactions de France 24 en arabe et de MCD. Elle permettra une meilleure exposition des contenus des deux médias, une consolidation de leur empreinte éditoriale et une promotion des valeurs républicaines, de liberté, d'égalité, de laïcité et de respect des droits humains, auprès de tous les publics, dont les jeunes générations connectées, en particulier dans la zone Afrique du Nord et Moyen-Orient ;
- le renforcement des langues africaines de RFI (*cf. infra*, objectif 9) ;
- la montée en puissance de l'espagnol, avec l'augmentation du volume de diffusion quotidienne de France 24 en espagnol ;
- le développement des langues de RFI, dans le cadre de la transformation numérique (*cf. infra*, objectif 8).

Plurilinguisme et francophonie vont de pair.

Le multilinguisme est un atout pour l'apprentissage du français, mission essentielle de FMM et de RFI en particulier. Le groupe la porte à travers de nombreuses offres innovantes qu'elle développe dont le site RFI Savoirs ; et, à l'avenir, par le biais de projets d'apprentissage du français à partir de l'arabe développés par MCD.

A travers leurs antennes en langue française, RFI et France 24 contribuent à la promotion de la francophonie sur les cinq continents. A travers leurs antennes en langues étrangères, elles sensibilisent leurs locuteurs à cet espace culturel et linguistique.

Indicateur 7.1. : Audiences des offres en langue française et en langues étrangères				
<i>En millions</i>	2019	2020 (**)	2021	2022
Audience linéaire (auditeurs et téléspectateurs hebdomadaires)				
En français (dédupliée)	65	68	71	72
En langues étrangères (dédupliée)	78	82	87	93
<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>	2,3	<i>suivi</i>	<i>suivi</i>	<i>suivi</i>
<i>Dont offre en arabe (MCD et déclinaison arabophone de France 24)</i>	33	<i>suivi</i>	<i>suivi</i>	<i>suivi</i>
Audience numérique (environnements propres) (*)				
En français (visites mensuelles)	20,8	27	23	25
En langues étrangères (visites mensuelles)	20,2	38	30	33
<i>Dont offre en espagnol (visites mensuelles)</i>	1,4	<i>suivi</i>	<i>suivi</i>	<i>suivi</i>
<i>Dont offre en arabe (visites mensuelles)</i>	5,2	<i>suivi</i>	<i>suivi</i>	<i>suivi</i>



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.

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

Déjà largement engagée par FMM depuis plusieurs années, la transformation numérique nécessite une adaptation continue. Le développement numérique de FMM s'articule pour la période 2020-2022 autour des priorités suivantes :

- **poursuivre la dynamique d'effacement des frontières entre médias « traditionnels » et médias numériques.** Les rédactions continueront de développer de nouvelles compétences (les formations numériques sont ainsi une priorité du plan de formation) pour produire pour les antennes linéaires et numériques dans tous les formats (formats écrits, podcasts natifs, vidéos mobiles, formats réseaux sociaux...). Certaines rédactions en langues de RFI seront entièrement basculées en 100% numérique (antennes de RFI en russe, en persan et en anglais) ;
- **poursuivre une stratégie d'hyper-distribution « raisonnée »** visant à investir les principaux carrefours d'audience, en particulier les réseaux sociaux et plateformes vidéos et audio, tout en veillant à maîtriser la relation. Une attention soutenue continuera d'être portée pour la **protection des données des utilisateurs.**
- **développer une démarche d'innovation éditoriale ambitieuse** (nouveaux formats adaptés aux usages numériques, veille permanente sur les évolutions technologiques et notamment l'intelligence artificielle, développement de la culture des données (« data »).

Indicateur 8.1.- Déploiement de projets servant la transformation numérique			
	2020	2021	2022
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
		Virtualisation des moyens de productions vidéo ⁽¹⁾ : 1 ^{ère} maquette en 2021 et déploiement opérationnel fin 2022	
		Virtualisation des serveurs d'applications et bases de données ⁽²⁾ (déploiement progressif 2021-2022)	
		Studio virtuel radio ⁽³⁾ (1 ^{ères} utilisations concrètes attendues en 2021 et intégration dans un Plan de Continuité d'Activité (PCA) en 2022	
		Développement de l'intelligence artificielle /phase d'études et prototypage de l'utilisation d'outils de traduction et transcription automatisées : 1 ^{ères} maquettes en 2020 et déploiement technique en 2021	

(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 équipement 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

FMM a une **vocation mondiale** et développe des **stratégies priorisées et différenciées** de déploiement qui visent à adapter les logiques éditoriales, linguistiques et les moyens de diffusion à la spécificité des géographies d'intervention. Sa stratégie de distribution consistera à organiser la complémentarité entre la distribution « classique » qui demeure extrêmement puissante, et la distribution numérique qui propose des alternatives dans certaines zones ciblées.

- S'ancrer au cœur du continent africain

L'Afrique subsaharienne est une zone prioritaire où la puissance de projection des médias se verra renforcée à travers l'accroissement de la présence de France 24 dans la zone anglophone, l'enrichissement des contenus éditoriaux visant particulièrement la jeunesse et l'élargissement de l'offre radiophonique en langues africaines, notamment à travers le déploiement de Afrikabaaru, sur financements de l'Agence Française de Développement: création d'une rédaction quotidienne en fulfulde, doublement de la production de l'info en mandenkan, enrichissement de l'offre en haoussa et un volet formation piloté par CFI pour renforcer les compétences des médias locaux. La diffusion de proximité sera, par ailleurs, maintenue (réseau FM, TNT gratuite, radios partenaires...) tout en développant le numérique en adéquation avec les usages en Afrique.

- Etre des médias d'équilibre au Maghreb et Proche et Moyen-Orient

En ANMO, France 24 en arabe et MCD jouent pleinement leur rôle de médias d'équilibre et de pont entre la France et le monde arabe à travers un traitement de l'actualité équilibré et luttant contre la radicalisation et les fausses informations. Les deux chaînes développeront des synergies et capitaliseront sur leur complémentarité. Le développement de projets dans le monde arabe en lien avec CFI et l'AFD sera par ailleurs examiné.

- Porter la conscience européenne en Europe

Dans le prolongement des projets communs menés avec la Deutsche Welle (Infomigrants dont la poursuite du financement européen est un enjeu sur la période), FMM a pour objectif de lancer sur la période une offre numérique plurilingue à destination des jeunes européens composée de contenus d'actualité conçus pour une diffusion sur les réseaux sociaux, ENTR (sous réserve de l'obtention de financements européens). Le groupe développera aussi son ancrage en Europe centrale et orientale, autour de RFI Romania et de CFI en étudiant la possibilité de nouveaux projets notamment avec l'AFD. L'objectif de FMM est de maintenir une présence optimale en Europe.

Sur le territoire national, outre la visibilité liée à sa participation aux offres communes de l'audiovisuel public, des projets de développement sont prévus pour renforcer la présence ciblée de nos médias en France notamment à travers la présence de RFI et de MCD en radio numérique terrestre (norme DAB+) dans les grandes agglomérations françaises lorsque des opportunités se présentent. Dans un contexte de montée du radicalisme, la diffusion en France de MCD, radio laïque et républicaine, caractérisée par sa culture de l'altérité et son ouverture vers le monde, est, en outre, un outil qui peut être mis au profit de la cohésion sociale et du « vivre ensemble ».

- **Satisfaire une attente de France en Amérique**

Le développement dans les Amériques est porté par la montée en puissance de France 24 en espagnol. Aux Etats-Unis, un retrait de la distribution payante est en cours pour un passage progressif au « tout numérique » et OTT à la mesure des mutations d’usage en cours sur ce territoire.

- **Renforcer la présence des médias auprès des grands émergents asiatiques.**

En Asie, FMM continue de saisir les opportunités d’élargissement de la diffusion de France 24 en capitalisant sur le potentiel de croissance des audiences, notamment en Inde, en Thaïlande et au Vietnam.

Indicateur 9.1. - Présence internationale des médias de FMM – distribution TV et radio				
	2019	2020	2021	2022
TV				
<i>Foyers couverts par France 24</i>	404 millions	415 millions	Stabilité compte tenu des retraits ciblés liés au plan d’économie (possiblement compensés par la signature de nouveaux accords)	
<i>Chambres d’hôtels équipés France 24</i>	3 millions	3,2 millions	3,3 millions	3,4 millions
RADIO				
<i>Réseau FM RFI et MCD</i>	181	182	Stable	
<i>Radios partenaires</i>	1732	1770	1800	1830

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

Sur la base des recommandations formulées par la Cour des Comptes, FMM se fixe des objectifs d'optimisation de sa gestion sur le plan financier, des ressources humaines et des achats.

- **Poursuite de l'amélioration de la fiabilité des indicateurs et états financiers**

Dans ce cadre, FMM prévoit de rationaliser et réduire les écarts entre la comptabilité analytique, la comptabilité générale et les suivis budgétaires.

- **Transparence renforcée en matière d'informations RH et fiabilisation du SIRH**

- finalisation dans un délai rapide des travaux d'amélioration et de fiabilisation du système d'information ressources humaines (SIRH) conformément au plan préconisé par les commissaires aux comptes.
- amélioration de l'application des règles de consultation du contrôle économique et financier s'agissant des rémunérations.

- **Poursuite de la politique de mise en conformité des achats**

- renforcement de la structure achats ;
- révision des règles internes et redéfinition des procédures d'achats relatives aux marchés à procédure adaptée (MAPA) ;
- poursuite de la formalisation des procédures applicables aux contrats et marchés hors commande publique ;
- poursuite de l'information régulière du suivi des actions de renforcement de la conformité auprès du comité d'audit.

Indicateur 10.1. - Optimisation de la gestion			
<i>Plan d'action optimisation de la gestion</i>	2020	2021	2022
Poursuite de l'amélioration de la fiabilité des indicateurs et états financiers	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
Transparence renforcée en matière d'informations RH et fiabilisation du SIRH (Système d'Information Ressources Humaines)	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'automation des contrôles
Poursuite de la mise en conformité de la politique achats	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
	Poursuite de l'information régulière du suivi des actions de renforcement de la conformité auprès du comité d'audit		

CHAPITRE III - Plan d'affaires

[SECRET DES AFFAIRES]



[SECRET DES AFFAIRES]



[SECRET DES AFFAIRES]

ANNEXE - Liste des projets de coopérations prioritaires de l'audiovisuel public à horizon 2022

Le développement des coopérations au sein de l'audiovisuel public doit être poursuivi avec le souci constant :

- S'agissant des coopérations éditoriales, d'offrir une offre centrée sur les priorités du service public, la plus adaptée, lisible et pertinente ;
- S'agissant des autres coopérations, de mutualiser les moyens et projets qui peuvent l'être utilement, de manière à être ensemble plus efficace et/ou à réaliser des économies.

Conformément aux axes prioritaires de développement des coopérations éditoriales sur la période 2020-2022, les entreprises de l'audiovisuel public devront notamment :

- Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour le soutien et l'exposition de la culture et de la musique dans un contexte où le secteur est fortement impacté par la crise sanitaire
- Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour la jeunesse avant l'été 2021
- Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour la visibilité des Outre-mer avant l'été 2021
- Renforcer les partenariats éditoriaux et numériques entre France Bleu et France 3 pour constituer à terme une offre numérique de proximité partagée

Les sociétés devront également poursuivre les coopérations éditoriales engagées avec succès :

- Poursuivre le développement de Franceinfo, Lumni et Culture Prime
- Contribuer au développement de TV5MONDEplus et de la plateforme audio de Radio France
- Développer les coopérations éditoriales entre France Télévisions et Arte France
- Poursuivre les coproductions et renforcer la promotion croisée entre Arte et France Médias Monde pour alimenter leurs offres en langues étrangères
- Proposer des offres numériques cohérentes à destination de la jeunesse européenne en partenariat avec l'audiovisuel public allemand
- Proposer des actions communes pour mieux promouvoir et faire connaître les offres de l'audiovisuel public
- Renforcer les coopérations dans le domaine de la lutte contre les infox

Les sociétés devront renforcer les coopérations dans leurs autres activités, notamment :

- Poursuivre les coopérations en matière d'études et créer un baromètre commun de mesure qualitative des programmes
- Produire des plans d'achats à 4 ans au sein de chaque des entreprises du secteur et identifier sur cette base des besoins pouvant être satisfaits dans un cadre mutualisé
- Poursuivre les coopérations en matière informatique (y compris en matière d'archivage)
- Réaliser un schéma prévisionnel des rapprochements immobiliers pertinents entre France Télévisions, Radio France et l'INA à horizon 5 ans
- Mener une réflexion pilotée par l'INA sur l'opportunité de créer une entité de formation professionnelle commune de l'audiovisuel public et une offre de formation initiale sans condition de diplôme dédiée aux métiers de l'audiovisuel, pilotée par l'INA et France Télévisions
- Etablir, en lien avec l'Etat, une maquette commune de compte de résultat d'ici le printemps 2021

M. Jean-Yves LE DRIAN

Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères

Fait à Paris, en cinq exemplaires, le

12 MAI 2021

M. Bruno LE MAIRE

Ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance

Fait à Paris, en cinq exemplaires, le

12 MAI 2021

Mme Roselyne BACHELOT-NARQUIN

Ministre de la Culture

Fait à Paris, en cinq exemplaires, le

12 MAI 2021

M. Olivier DUSSOPT

Ministre délégué auprès du ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance, en charge des Comptes publics

Fait à Paris, en cinq exemplaires, le

12 MAI 2021

Mme Marie-Christine SARAGOSSE

Présidente-directrice générale de France Médias Monde

Fait à Paris, en cinq exemplaires, le

12 MAI 2021

March 11

PLANT 1

PLANT 2

PLANT 3

PLANT 4

PLANT 5