

FRANCE MÉDIAS MONDE
2023-2028

CULTIVER LA CONFIANCE
DANS UN MONDE DE DÉFIANCE

Marie-Christine Saragosse

« C'était un temps déraisonnable... »

Louis Aragon, « Est-ce ainsi que les hommes vivent ? », Le Roman inachevé

SOMMAIRE

INTRODUCTION	P. 3
1. CULTIVER LA CONFIANCE DES PUBLICS EN RESTANT FIDÈLES À CE QUE NOUS SOMMES	P. 4
1.1 Des médias qui s'honorent de la confiance d'un public toujours croissant	p. 4
1.2 Une information professionnelle et crédible, premier rempart contre les manipulations	p. 6
1.3 Une information internationale pour écouter et regarder le monde	p. 9
1.4 Dire aussi le monde tel qu'il pourrait être	p. 10
1.5 Être à la hauteur de l'urgence écologique	p. 11
1.6 Être plus que jamais à l'écoute des jeunes générations	p. 12
2. ALLER PARTOUT VERS NOS PUBLICS EN LEUR PARLANT DE PRÈS	P. 15
2.1 Des médias à vocation mondiale	p. 15
2.2 Le numérique un vecteur sans frontières (ou presque...)	p. 16
2.3 Des médias mondiaux de proximité	p. 19
2.4 Une présence mondiale régionalisée : les zones de développement	p. 20
2.5 Les zones prioritaires : parler de plus près et de plain-pied à nos publics	p. 21
2.6 Être solidaires des professionnels locaux	p. 22
2.7 La France	p. 23
3. ÊTRE UN GRAND GROUPE DE SERVICE PUBLIC EXEMPLAIRE	P. 24
3.1 Changer d'échelle	p. 24
3.2 Être cohérent avec nos antennes	p. 25
3.3 « Jouer collectif »	p. 26
3.4 Pour un financement de service public affecté, pérenne et dynamique	p. 29
3.5 « Aide-toi le ciel t'aidera ! »	p. 30
CONCLUSION	P. 32
RÉSUMÉ DU PROJET ET RÉCAPITULATIF DES MESURES PRÉCONISÉES	P. 33
CURRICULUM VITAE	P. 39

INTRODUCTION

Pandémie mondiale et accélération du dérèglement climatique viennent s'ajouter ces dernières années aux événements qui, depuis le début du XXI^e siècle, inquiètent et interrogent : terrorisme, guerre en Syrie, cascade de coups d'État en Afrique, retour des Talibans en Afghanistan, montée des régimes populistes un peu partout dans le monde, tentative de prise du Capitole aux États-Unis et, en 2022, au cœur de l'Europe, ce qu'on croyait impossible : la guerre en Ukraine.

Notre présent nous met au défi.

Face à ces événements déstabilisants, une lame de fond amplifiée par l'avènement du numérique et des réseaux sociaux vient saper la crédibilité de ce « quatrième » pilier de la démocratie qu'est l'information libre et indépendante : les infox et les manipulations, voire la propagande pure et dure se répandent sur les réseaux sociaux plus vite que les informations vérifiées. Elles sont utilisées par certains États dans des stratégies de déstabilisation délibérées. Comment résister à la désinformation, à la haine en ligne, à l'endoctrinement, au complotisme, aux cyberattaques, aux tentatives de décrédibilisation des médias professionnels ?

La fermeture de RT en Europe et donc en France, à l'initiative de la Commission européenne dans le cadre des sanctions contre la Russie, a eu immédiatement pour contrepartie la suspension des médias internationaux en Russie où France 24 et RFI en russe rencontraient un public significatif. Mais de façon plus surprenante, elle a aussi été invoquée pour justifier leur censure au Mali où des accusations graves et sans fondement, donc diffamatoires, ont été portées contre eux. Que les démocraties européennes recourent les premières à la censure a pu surprendre. D'aucuns parleront de guerre de l'information, mais c'est à la réflexion une formule impropre : les médias libres et professionnels ne sont pas en guerre contre l'information d'autres médias, mais font leur métier qui par construction s'oppose à la désinformation. S'agissant des médias de France Médias Monde (FMM), ils le font en n'ayant pas les mêmes moyens financiers que les médias des États qui ne partagent pas la même conception démocratique de l'information et investissent des sommes colossales pour faire valoir leur vision du monde. L'audiovisuel extérieur français se trouve ainsi au cœur d'enjeux géostratégiques mais aussi de manœuvres souterraines et ses défis ne peuvent se résumer aux problématiques du seul secteur d'activité audiovisuel.

Dans un univers chaotique où chacun se défie de l'autre et de tout, où toute parole est contredite, où il n'y a de vérités qu'alternatives, où le mensonge et l'endoctrinement le disputent à l'ignorance, et où les opinions de l'expert et du quidam se valent, il me semble que la seule voie à suivre pour nos médias internationaux de service public indépendants est de rester fidèles à ce qu'ils sont, à leurs valeurs et à leurs missions, avec entêtement.

Au fond, il s'agit de cultiver le contraire de la peur, des peurs que crée le monde de défiance dans lequel nous évoluons. Le contraire de la peur, ce n'est pas tant le courage que la confiance. La confiance c'est d'accepter de se fier à quelqu'un, à sa bonne foi. Elle est la base du contrat social : ceux qui y portent atteinte menacent l'existence des relations humaines et le fondement même de la démocratie, de même que notre capacité à construire l'avenir. La confiance est une forme de résistance pour bâtir, convaincre, croire en l'humain.

Elle ne se décrète pas mais se mérite. C'est le résultat d'un processus de travail que nos médias internationaux de service public accomplissent jour après jour depuis des années et qu'il nous faut poursuivre et amplifier.

C'est pourquoi mon projet stratégique pour les cinq prochaines années s'articule autour des axes suivants :
Rester fidèles à ce que nous sommes pour cultiver la confiance de nos publics (1).

Aller partout vers eux, sur les cinq continents, en français et dans leurs langues et sur tous les supports, en leur parlant de près (2).

Et bien sûr, continuer à être un grand groupe de service public exemplaire (3).

1. CULTIVER LA CONFIANCE DES PUBLICS EN RESTANT FIDÈLES À CE QUE NOUS SOMMES

Les médias de FMM tirent leur légitimité de leur statut de service public issu d'un pays démocratique et financé par les citoyens français via une ressource affectée, de leur déontologie exigeante, de leur professionnalisme, de leur expertise, et du respect de leur indépendance par l'État (gouvernement, parlement, autorité administrative indépendante). Et les publics ne s'y trompent pas : ils sont toujours plus nombreux partout dans le monde à nous faire confiance, tout particulièrement en Afrique et dans le monde arabe.

1.1 Des médias qui s'honorent de la confiance d'un public toujours croissant

1.1.1 Des chiffres en forte croissance au cours des dernières années

Les médias de FMM sont puissants et tiennent leur rang sur la scène internationale. Leur impact hebdomadaire radio/télé/numérique est passé de 150 millions de contacts en 2017 à plus de 244 millions en 2021 (+63%), tandis que France 24 voyait le nombre de foyers susceptibles de recevoir une de ses antennes passer de 356 millions à 482 millions sur la même période et que RFI et MCD, dont les émetteurs FM (180) sont parmi les plus nombreux des radios internationales, enregistraient un nombre de radios partenaires évoluant de 1307 radios en 2017 à 1961 radios en 2021. France 24, qui compte près de 98 millions de téléspectateurs hebdomadaires, est aussi le premier média français sur Facebook et YouTube. RFI et MCD touchent à elles deux près de 72 millions d'auditeurs chaque semaine et ont vu leurs audiences numériques croître de 48 % pour RFI depuis 2017, tandis que les démarrages vidéo et audio de MCD étaient multipliés par 7 sur la même période. En Afrique, 44,6 millions d'auditeurs suivent RFI chaque semaine et 39,5 millions de téléspectateurs sont fidèles à France 24. Les deux médias sont en tête de classement dans les capitales francophones. Dans le monde arabe, ce sont 10,3 millions d'auditeurs qui sont fidèles à MCD chaque semaine et 23,4 millions de téléspectateurs à France 24.

Le groupe compte 2,3 milliards de vidéos et sons démarrés en 2021 et 95 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux à date¹.

Certes la dotation publique du groupe FMM (254 M€ en 2022) est largement inférieure à celles de USA Global Media (795 M€), BBC World Service (360 M€ avant les 30 M€ d'économies annoncées qui la laisseront largement devant nous en termes de moyens et en nombre de langues parlées, montant qui n'inclut pas BBC World News, la chaîne de télévision internationale en anglais, non comptabilisée dans le budget du BBCWS) ou Deutsche Welle (396 M€), pour ne rien dire de RT et Sputnik qui bénéficient de 460 M€, (les budgets des médias internationaux chinois ne sont pas connus).

1. Ces mesures correspondent en termes de méthodologie à celles effectuées par l'ensemble des médias internationaux réunis dans le DG8, qui s'est doté, depuis de nombreuses années, d'une commission études. La mesure d'impact d'un média donné, tant en termes « broadcast » que numérique, est ancienne et correspond à l'évolution du paysage dans lequel le linéaire se consomme aussi sur des terminaux numériques et le délinéarisé sur les offres IP. Elles s'appuient sur des instituts de mesure reconnus. Elles permettent les comparaisons avec les autres médias internationaux qui fournissent leurs audiences (ce n'est pas le cas des médias russe, chinois ou iranien par exemple) et, pour un média donné, elles permettent de suivre ses évolutions dans le temps. Lorsqu'un nouveau territoire est mesuré, il est nécessaire d'en tenir compte dans la mesure de l'impact mondial de nos médias dont la mission est d'accroître leur présence et leurs audiences sur de nouveaux territoires. Compte tenu de la croissance des résultats, il serait d'ailleurs impossible que leur mesure à périmètre constant (qui peut bien sûr être fournie) baisse.

Mais comme les performances des médias internationaux français sont importantes proportionnellement à leur budget, le coefficient d'efficacité du groupe (somme dépensée sur une année pour toucher un contact chaque semaine) est le plus performant de ces groupes : 1,08€ pour FMM contre 1,90€ pour USAGM, 1,40€ pour DW et 1,10€ pour BBCWS.

En dépit de moyens moindres, FMM est donc devenu un acteur référent et efficace sur la scène internationale au même titre que BBCWS, CNN International ou Al Jazeera. C'est là la preuve de l'excellence du travail de ses équipes et aussi l'occasion de dire qu'il serait opportun de leur donner les moyens de se maintenir dans cette dynamique, faute de quoi le risque serait de décrocher.

1.1.2 Ces résultats, permis par l'engagement des équipes, ne sont aucunement le fruit du hasard mais d'une offre éditoriale forte et complémentaire

Outre l'engagement de toutes les équipes (éditoriales, techniques, numériques, services supports transverses) déterminant dans la montée en puissance du groupe, c'est la force et la complémentarité des offres du groupe international audiovisuel français qui explique les résultats précédents. Cette complémentarité s'illustre à plusieurs titres :

- Le groupe rassemble des télévisions (les 4 chaînes de France 24 en français, anglais, arabe et espagnol), des radios (RFI et MCD) et des offres numériques tant issues des médias « broadcast » (sites et applications) que de projets numériques dédiés aux réseaux sociaux : Entr pour les jeunes européens et InfoMigrants².
- Ces différents médias se complètent également dans leurs formats : information en continu (France 24), radio d'actualité (RFI), radio généraliste (MCD) et offres thématiques dédiées (jeunes européens, migrants ou apprenants pour RFI Savoires).
- Ils sont complémentaires aussi par les langues pratiquées : des offres en français auxquelles sont adossées les 19 langues étrangères du groupe, et à présent 20 avec l'ukrainien, dont 4 communes en télévision et en radio, et 17 exclusivement radio et/ou numérique³.
- Leurs marques respectives clairement identifiées permettent à France 24, RFI et MCD d'être connues et reconnues à l'international, chaque marque étant porteuse d'une spécificité, d'une promesse éditoriale différente loin de tout risque de redondance ou de cannibalisation d'un média par un autre.

FMM s'est construit depuis 10 ans sur ces complémentarités tout en mutualisant tous les services supports du groupe au travers de directions uniques et en développant toujours plus de passerelles entre les médias par affinités de langue (exemples : RFI et France 24 en espagnol ; MCD et France 24 en arabe) ou par thématiques : émissions communes entre RFI et France 24 en français (Mardi politique, Légendes Urbaines, Café des sports, Ici l'Europe...), enquêtes communes, promotions croisées, opérations spéciales coordonnées (Coupe d'Afrique des Nations, festivals, élections en France ou aux États-Unis...). Tous les projets structurants sont désormais pensés à l'échelle du groupe (InfoMigrants, Entr).

Cette construction du groupe dans laquelle les médias développent des projets communs quand ils ont du sens, et affirment leur identité singulière et forte qui fait leur succès, doit être préservée et consolidée. La taille du groupe permet, en outre, de concilier masse critique et agilité, pour un coût inférieur à celui de tous nos concurrents.

Ces offres complémentaires et plurielles de FMM, qu'elles soient radiophoniques, télévisuelles ou numériques, s'inscrivent dans un cadre éditorial commun, avec des valeurs et des ambitions partagées, au premier rang desquelles la qualité et la fiabilité des informations produites par RFI, France 24 et MCD.

2. Il est à signaler que ces projets reposant sur des partenariats et des financements européens ne peuvent inclure de médias extra-européens, par exemple dans le cadre du DG8.

3. brésilien, chinois, créole haïtien, fulfulde, haoussa, khmer, swahili, mandenkan, persan, portugais, roumain, russe, vietnamien, dari, pachtoune, bengali et ukrainien.

1.2 Une information professionnelle et crédible, premier rempart contre les manipulations

1.2.1 Une information professionnelle

Une information professionnelle est le premier et le meilleur rempart aux manipulations. Elle n'est pas de la communication. Elle n'est assujettie à aucun esprit partisan et n'a rien à vendre. Elle se doit d'éviter l'esprit moutonnier qui consiste à répéter ce que tout le monde répète pour éviter de relayer les manipulations. Les journalistes ne sont ni des diplomates, ni des militaires, ni des politiques. C'est à cette condition qu'ils jouent pleinement leur rôle.

L'information produite par nos rédactions est d'abord une information libre. La liberté est même ce qui en fait un bien précieux et particulièrement attractif pour les auditeurs, téléspectateurs et internautes de nos médias qui en sont privés dans beaucoup de zones du monde. C'est l'apanage des démocraties que de garantir la liberté d'expression. C'est en cela notamment qu'elles se distinguent fondamentalement des régimes autoritaires qui finissent tôt ou tard par se heurter à cette aspiration.

C'est aussi une information indépendante. L'indépendance tant vis-à-vis du politique que des influences financières est la condition essentielle de la crédibilité de nos rédactions, et une protection pour nos journalistes en première ligne sur le terrain. De même, la vérification des faits, confortée par le réseau planétaire de correspondants plurilingues du groupe, est un critère décisif pour la crédibilité des médias internationaux français.

L'expertise des journalistes et la qualité des experts invités, l'équilibre des points de vue et le souci de respecter leur pluralité sont aussi la condition d'une information professionnelle et contribuent à la fidélisation de nos publics.

Au-delà du rôle majeur que joue l'existence d'une information professionnelle délivrée 24h/24 en radio, en télévision, sur les environnements numériques en français et en 20 autres langues, RFI, France 24 et MCD se sont mobilisées dès 2015 pour produire des émissions spécifiques débusquant et démontant les infox, les manipulations et les contrevérités. Pas moins d'une quinzaine d'émissions s'y emploient aujourd'hui. Chacun des sites et applications du groupe dispose d'un onglet « Stop l'infox » décliné dans les différentes langues. Le réseau des Observateurs de France 24 (près de 5000 citoyens engagés, dans la plupart des pays du globe) est très utile pour faire remonter aux rédactions ce type de contenus. Ce dispositif vaut à FMM d'être le seul groupe de médias français, aux côtés de l'AFP, à siéger au sein du réseau international de référence du « fact-checking », l'IFCN (International Fact-Checking Network). D'ailleurs, France 24 sera aussi parmi les premiers médias membres du réseau équivalent qui se lance en novembre prochain à l'échelle européenne (là encore aux côtés de l'AFP), dénommé EFCSN (European Fact-Checking Standards Network). Ces organisations réunissent les médias en première ligne dans la vérification des faits qui sont particulièrement mobilisés et associés lors de fortes actualités à caractère possiblement sensible, de type élections (à l'image de ce qui a pu être réalisé lors des dernières élections européennes ou lors de l'élection présidentielle en France, en partenariat avec Google et Facebook). Ce travail doit se poursuivre et s'amplifier en français et dans les langues étrangères.

Enfin, les rédactions du groupe mènent séparément ou conjointement, en interne ou en partenariat avec d'autres médias, des enquêtes. Cette activité attendue par les citoyens (cela apparaît dans tous les sondages) fait partie intégrante du droit d'informer et d'être informé. Elle doit faire l'objet d'une organisation renforcée pour sécuriser le ou les journalistes en charge, leurs collègues pouvant se trouver exposés sur le terrain et aussi le média qui la mène (protection contre les recours en diffamation).

Ce faisant les journalistes du groupe ne font qu'exercer honnêtement le métier de journaliste en ne défendant pas d'autre point de vue que celui des faits, en donnant la parole aux experts, en veillant au pluralisme et à l'équilibre des débats sans esprit partisan. Si des stratégies de désinformation visant à créer le chaos dans les esprits sont perceptibles, c'est en respectant ces principes qu'elles peuvent être contrecarrées. Il est important aussi d'entendre ce qui est dit et d'aller parfois jusqu'à penser contre soi, pour se décentrer et comprendre. C'est là aussi la force des démocraties. C'est à ce socle déontologique qu'il nous faut rester fidèles, et ne pas oublier que toute une partie de la réalité des opinions n'apparaît pas sur les réseaux sociaux.

1.2.2 La sécurité : le corollaire de la liberté d'informer, sur le terrain et dans l'univers numérique

RFI a payé un lourd tribut à la liberté d'informer et a subi de plein fouet le retournement du statut des journalistes en zone de crise : de témoins neutres protégés, ils sont devenus des cibles privilégiées avec la montée des mouvements terroristes, comme le 2 novembre 2013 au Mali, lorsque Ghislaine Dupont et Claude Verlon ont été brutalement assassinés par des djihadistes. Pour continuer à exercer la mission qui est impartie à FMM de couvrir l'actualité internationale, et donc les zones de crise, la société a développé depuis 2014 des stages de formation à l'exercice du métier de journaliste en zone dangereuse (ouverts à tous les journalistes au-delà des équipes de FMM et de ses correspondants), des cartographies des risques, des procédures adaptées à ces gradations de risques, le tout sous la houlette d'un directeur sûreté. La philosophie qui préside à cette démarche est qu'aucun reportage ne vaut une vie mais que le risque zéro n'existant pas, il s'agit par ce dispositif de le faire reculer.

Si FMM a déjà édité un guide pour aider ses journalistes et l'ensemble des collaborateurs à faire face à la haine en ligne, le prochain objectif est d'élargir au numérique la démarche mise en place au cours des dernières années pour les risques sur le terrain : renforcement de la veille sur les réseaux sociaux, formation, procédures de réaction, arrimage et accompagnement des journalistes subissant des attaques en ligne. Dans l'univers immatériel, la sécurité est aussi le corollaire de la liberté d'informer.

1.2.3 Un cadre déontologique clair et partagé qui pourrait être conforté par l'État

La déontologie des rédactions

FMM s'est doté, par un travail souvent collectif avec les sociétés de journalistes (SDJ) et les syndicats représentatifs des journalistes, d'un ensemble de textes encadrant l'activité éditoriale de ses rédactions : charte déontologique, encadrement des collaborations extérieures et des partenariats du groupe, gestion de la haine en ligne, sûreté éditoriale, traitement du terrorisme. Ces textes ont été élaborés pour plusieurs d'entre eux en lien avec le Comité pour l'Honnêteté, l'Indépendance et le Pluralisme de l'Information et des Programmes (« CHIPIP », cf ci-après). Le dernier a donné lieu à la création, en 2022, d'une commission de déontologie interne, paritaire direction/SDJ, que je préside. Elle permet de débattre au moins deux fois par an, et en tant que de besoin, des questions déontologiques et de mettre en rapport les règles générales avec les cas pratiques les plus complexes, le tout en présence du médiateur de FMM.

Enfin, FMM s'est engagé dans une démarche de certification externe de son indépendance et de son professionnalisme avec la « Journalism Trust Initiative », plateforme lancée par Reporters sans frontières délivrant un label qui certifie la fiabilité, la transparence et la durabilité des médias. France 24 et RFI sont, en outre, retenus chaque année parmi les 3 médias francophones les plus fiables en matière d'information dans le classement NewsGuard, organisme indépendant qui évalue la crédibilité et la transparence des médias.

Un fil rouge éditorial « portes ouvertes », avec des rendez-vous réguliers, sera introduit sur nos antennes pour montrer comment nous travaillons, découvrir les coulisses de l'information, de nos émissions et du travail des journalistes mais aussi des autres métiers qui concourent à l'activité de FMM, comme nous l'avons fait pendant la pandémie avec un grand succès sur les réseaux sociaux. La transparence nourrit aussi la confiance.

Ces démarches internes qui visent à marquer la qualité et le professionnalisme de l'information de nos rédactions s'inscrivent dans un cadre légal qui garantit à l'échelle de la France et de l'Europe notre statut de médias de service public libres et indépendants.

Le cadre légal

« Il y a quelques inconvénients à la liberté de la presse mais il y en a bien davantage à son absence de liberté »
François Mitterrand.

Les grandes démocraties comme la nôtre ont ainsi veillé à garantir la liberté de la presse et plus récemment l'indépendance des médias de service public, qui est un principe constitutionnel.

L'indépendance de nos médias est ainsi inscrite dans le cahier des charges de FMM (fixé par décret) et qui donne pour mission aux médias du groupe d'offrir une vision française de l'actualité internationale « notamment caractérisée par son indépendance par rapport au pouvoir politique ». La loi (article 30-8 de la loi du 30 septembre 1986 modifiée) institue un comité relatif à l'Honnêteté, l'Indépendance et le Pluralisme de l'Information et des Programmes dont les membres sont désignés par un vote en conseil d'administration auquel les représentants de l'État ne peuvent prendre part. Par ailleurs, cette même loi modifiée par la loi du 14 septembre 2016 prévoit que l'Autorité de régulation indépendante (Arcom) garantit l'indépendance et l'impartialité du secteur public de la communication audiovisuelle et veille à ce que les annonceurs n'y portent pas atteinte. Cette indépendance est également assurée par le présent mode de désignation du président de FMM par l'Arcom qui désigne, en outre, 5 membres sur 15 de son conseil d'administration, soit autant que de représentants de l'État.

Il est important de rappeler ce corpus légal quand nos médias subissent des attaques de leurs détracteurs qui visent à les assimiler à des instruments gouvernementaux de propagande française. Il figurera sur le nouveau site institutionnel de FMM en préparation.

Le Media Freedom Act en cours d'élaboration à l'échelle de l'Union Européenne devrait encore renforcer ces garanties et les États Généraux pour le droit à l'information qui sont annoncés en France, pourront être l'occasion pour l'État de réaffirmer son attachement à une information fiable, libre et indépendante, accessible à tous, de renforcer l'éducation à l'image et aux médias des jeunes générations et de défendre et promouvoir un espace mondial de l'information fiable. Il pourrait être ainsi, par exemple, intéressant d'étudier l'opportunité que l'État français s'engage dans une Charte Républicaine, pendant de la Charte Royale qui protège la BBC, à garantir l'indépendance des médias de service public. Certes, il s'agirait d'une mesure symbolique, mais sur les questions de principes les symboles comptent.

Le mode de financement

Toutefois, la suppression en juillet dernier de la redevance, c'est à dire d'une ressource acquittée directement par les citoyens français et affectée au financement du secteur public audiovisuel, pourrait venir fragiliser cet édifice. Au moins autant que les textes, la nature de ce financement garantissait sur le plan international notre statut de média de service public. Et à l'international, les conséquences de cette décision ont été immédiates : la fréquence de RFI à Berlin, où la radio française est diffusée depuis 28 ans en FM, est actuellement remise en cause. La solution transitoire mise en place avec le maintien d'un compte d'affectation alimenté par une fraction de la TVA, dès lors qu'elle n'écarte pas encore définitivement une budgétisation du financement de l'audiovisuel public en 2025, ne semble pas de nature à lever ce risque. La budgétisation de notre financement pourrait se traduire également par un changement de statut sur les réseaux sociaux où, de « chaînes de service public », nous pourrions basculer vers le statut peu enviable de « chaînes gouvernementales ». En termes de crédibilité pour lutter contre les infox et autres manipulations de l'information, ce ne serait pas très porteur. FMM a besoin au contraire de promouvoir à l'international la force de son statut de média de service public démocratique sans donner la moindre prise au doute. C'est pourquoi la mise en place de modalités de financement pérennes et reliant les citoyens français au financement de leur audiovisuel public paraît urgente. Si on peut parfaitement comprendre que le gouvernement et le parlement aient besoin de temps pour arrêter les futures modalités de financement du secteur, du moins pourraient-ils sans attendre confirmer que ces modalités ne consisteront pas en une budgétisation des financements mais bien dans le maintien d'une recette affectée.

Qu'il me soit permis d'ajouter que durant mes 10 années de direction de FMM, je n'ai jamais reçu la moindre pression d'aucun ministère ou dirigeant français me demandant d'inviter telle ou telle personne, ni d'appliquer telle ou telle ligne éditoriale. « Votre influence c'est votre indépendance » avait répondu un Premier ministre à nos SDJ qui s'inquiétaient de ce mot « influence » appliqué à nos médias, alors qu'il ne correspondait pas à notre activité : elle consiste à informer avec fiabilité et honnêteté, à partager des grands principes pour un monde plus juste (cf ci-après), pour permettre aux citoyens qui nous écoutent, nous regardent et nous lisent de forger leur propre opinion loin de toute manipulation.

1.3 Une information internationale pour écouter et regarder le monde

Une nécessité démocratique

Alors que la mondialisation crée toujours plus de dépendance entre les pays, comme la pandémie de COVID nous l'a amèrement rappelé s'il en était besoin, et que des sujets essentiels se jouent désormais à l'échelle du monde (par exemple trouver un vaccin ou lutter contre le réchauffement climatique), les rédactions de FMM apportent des clés de compréhension des grands enjeux internationaux au quotidien et analysent en permanence l'actualité mondiale. L'organisation multilingue des rédactions, la spécialisation géographique ou thématique de certains journalistes, la maîtrise des zones de crise par les grands reporters (comme en Afghanistan ou en Ukraine), le réseau mondial de correspondants, les rédactions délocalisées, l'interaction avec nos publics engagés (clubs RFI, Observateurs de France 24) donnent à nos médias une grande puissance d'appréhension des enjeux. Cette couverture experte de l'actualité internationale permet de donner aux publics du groupe des clés de compréhension des grands ensembles géographiques, mais aussi des enjeux contemporains qu'ils soient géopolitiques, économiques, climatiques, sociaux, sanitaires ou de développement. Cette dimension internationale est devenue un enjeu démocratique car les citoyens doivent plus que jamais pouvoir comprendre ce qui se passe dans le monde.

L'Europe de plus en plus présente

L'Europe tient une place particulière dans les programmes des médias de FMM qui lui consacrent 30 heures par semaine d'émissions dédiées, en plus de la couverture dans les journaux de l'actualité européenne. Les partenariats développés avec la Deutsche Welle (Entr, InfoMigrants, "+90" la chaîne en langue turque, les émissions spéciales coproduites, les interventions croisées de nos journalistes sur nos antennes) ont aussi contribué à acculturer le groupe à sa dimension européenne. La couverture de la guerre en Ukraine, après celle de la pandémie, donne toute son importance à notre continent d'appartenance sur toutes les antennes et dans toutes les langues du groupe. C'est là un axe éditorial de plus en plus présent et qui va le demeurer.

La Francophonie et l'Afrique au cœur de nos programmes

La Francophonie est aussi un axe de lecture de l'actualité qui mobilise les rédactions ne serait-ce que par le poids des pays francophones, en particulier africains, dans les audiences du groupe. Les Sommets des pays ayant en commun l'usage du français font l'objet d'un suivi nourri tant sur le plan politique qu'autour de l'accompagnement culturel de ces grands rendez-vous. Le Sommet de Djerba ne fera pas exception après avoir été reporté deux fois en raison de la pandémie et dans le contexte politique délicat que connaît la Tunisie. L'ensemble des magazines du groupe accordent une place importante aux pays francophones du Sud, africains en particulier (culture, santé, développement durable, économie...) et plusieurs journaux quotidiens sont consacrés au continent africain dans son ensemble, tant par RFI (qui produit des tranches spéciales dédiées à l'Afrique) qu'à France 24 (en français mais aussi en anglais). C'est évidemment une priorité éditoriale plus essentielle que jamais.

Une actualité française (l'Hexagone et les Outre-mer) attendue par nos publics

Si l'actualité internationale est la vocation du groupe, nos publics internationaux et Français expatriés attendent aussi de RFI, France 24 et MCD une information réactive sur la France. En vertu du cahier des charges de FMM, l'actualité française ne peut représenter plus de 20 % des contenus informatifs. Pour l'essentiel, ces contenus sont repris de France Télévisions par France 24, les équipes les recontextualisant pour un public non majoritairement français et en assurant la traduction dans les différentes langues. Cette synergie est pleine de sens et s'est renforcée avec la fourniture par France Télévisions du journal des Outre-mer, qui vient compléter le journal quotidien des Outre-mer sur RFI, et la montée en puissance des coopérations avec les Premières (participation de RFI et France 24 à la semaine "Cœur Outre-mer" par exemple). Il est important que les grandes régions d'insertion des Outre-mer dans lesquelles RFI et France 24 sont diffusées, aient accès à leur actualité.

1.4 Dire aussi le monde tel qu'il pourrait être

L'information vise à retracer les faits tels qu'ils sont, mais on peut sans la trahir, à travers notamment les magazines ou les débats programmés sur les antennes de RFI, France 24 et MCD, défendre quelques engagements sociétaux forts pour un monde plus juste et tolérant et partager des moments privilégiés avec nos auditoires. Cela aussi nourrit le lien de confiance.

1.4.1 Une responsabilité particulière à l'échelle du monde

Si nous nous contentions de donner le bulletin de santé des femmes dans le monde, le découragement pourrait vite nous gagner ! L'enjeu est donc de mener une action volontariste pour faire évoluer les mentalités, notamment en comptant les femmes pour que les femmes comptent, pour qu'elles prennent toute leur place d'actrices, à part entière, du monde contemporain sur nos antennes et au-delà. Ce travail mené depuis des années avec le CSA puis l'Arcom, a permis à FMM de progresser, notamment pour la présence des expertes sur nos plateaux (+6 points en 4 ans pour un total de 36 %). Elle est essentielle pour casser l'idée que la parole des femmes serait genrée tandis que celle des hommes porterait un point de vue universel. L'égalité des femmes, 52 % de l'humanité, et des hommes est un enjeu civilisationnel majeur auquel le groupe, qui compte d'ores et déjà 50 % de femmes sur ses antennes (et dans ses équipes), continuera de s'atteler également à travers ses émissions dédiées, ses reportages et ses journées thématiques.

Faire sauter les verrous inconscients qui nous conditionnent dans le domaine de l'égalité c'est déjà lutter contre toutes les autres formes de discriminations : rejet des LGBT, racisme, islamophobie, antisémitisme... Là aussi, il faut faire œuvre de pédagogie et de volontarisme car notre présence mondiale nous met en contact avec des pays très loin de partager les positions de la France et d'une partie de l'Europe sur ces questions. Il ne s'agit pas alors de braquer nos interlocuteurs et d'accentuer les incompréhensions mais de faire évoluer les points de vue, dans un dialogue qui s'inscrit dans le temps long. Il en va de même pour la laïcité, concept mal compris dans la plupart des autres pays, notamment dans le monde arabe. De nombreuses émissions dans toutes nos langues et notamment en français, en arabe, ou dans les langues d'Afrique pratiquées par RFI, ouvrent le débat sur ces questions. RFI et MCD se sont lancées dans la production de podcasts donnant la parole à des philosophes africains ou à des écrivains du monde arabe. Ce sont des collections remarquables. Il me semble essentiel d'introduire davantage de philosophes et de penseurs, en veillant à la pluralité de leurs origines géographiques, dans nos programmes récurrents à l'image de ce que fait, par exemple, l'émission hebdomadaire « Idées » sur RFI.

Il est également important de veiller à notre propre diversité, qui nous permet de ne pas "penser en rond" et qui est réelle (plus de 60 nationalités dans le groupe, des rédactions délocalisées composées de journalistes locaux, de même que le vaste réseau de correspondants du groupe) et à celle de nos invités qui sont issus de tous les continents. Cette démarche peut être renforcée sur nos antennes, notamment parce que les diasporas présentes en France sont riches de talents. L'effet miroir avec nos publics est aussi important pour cultiver la confiance.

Enfin, rendre accessible nos programmes aux sourds et malentendants est un engagement qui a conduit FMM à sous-titrer quatre journaux multidiffusés dont le journal Afrique, et huit journaux tout images quotidiens sur nos environnements numériques.

1.4.2 Et vibrer ensemble en temps universel

Et puis il y a le sport, la culture, les savoirs, la découverte des lieux et des autres. Il y a rire, rêver, se cultiver, éveiller son esprit critique, partager, créer des liens, être solidaires (pendant la pandémie notamment)... se sentir proche de ce qui est lointain... vivre, en somme, loin de l'incompréhension de « l'étranger » que nous sommes toujours pour quelqu'un. C'est ce que nous appelons à FMM « vibrer en temps universel », le temps utilisé pour donner l'heure du monde. Nos médias veulent rendre service aux citoyens du monde, c'est en ce sens aussi que nous sommes un service public. Il serait impossible ici d'énumérer les émissions

de très grande qualité qui, sur nos différentes antennes, en français ou en langues étrangères, donnent la parole aux artistes, aux écrivains, aux cinéastes, aux scientifiques, aux sportifs...

La coupe du monde de football fait en principe partie de ces grands moments d'élan mondial. Ce ne sera pas le cas pour la couverture de la coupe du monde au Qatar. Cet événement, en général très fédérateur en termes d'audience, sera aussi l'occasion cette année de sensibiliser un maximum de personnes aux questions relatives aux droits humains et aux enjeux climatiques et il s'inscrira donc dans un exercice éditorial rigoureux. Les JO de Paris en 2024 seront un fil rouge pour les prochains mois (sans oublier la Coupe du monde de rugby l'an prochain en France également) qui donnera l'occasion de redécouvrir la France sous de nombreux angles, dans toutes ses nuances, et de célébrer les valeurs sociétales du sport. Nos médias pourront aussi être caisse de résonance pour relayer les réactions du reste du monde sur ces manifestations.

Et dans ce cadre, bien sûr, l'attention portée par les médias de FMM à la lutte contre le dopage et à la protection des personnes pratiquant des activités physiques et sportives sera poursuivie.

Ces événements, désormais, seront aussi scrutés du point de vue de l'urgence climatique.

1.5 Être à la hauteur de l'urgence écologique

La conjonction d'une canicule sans précédent et des conséquences en termes d'approvisionnement énergétique de la guerre en Ukraine ont relevé d'un cran la conscience collective des enjeux écologiques. Il faut se saisir de cette urgence pour entrer dans une nouvelle dimension pour traiter ces questions.

1.5.1 Des médias engagés depuis de nombreuses années

Face au défi climatique qui transcende largement les frontières, les médias internationaux français sont d'ores et déjà mobilisés. RFI produit depuis plus de 10 ans une émission entièrement dédiée à l'environnement « C'est pas du vent », France 24 a créé dans ses quatre langues « Élément terre » et MCD consacre depuis de nombreuses années des chroniques aux questions d'environnement.

En outre, FMM a toujours couvert très largement les COP, notamment celle de Paris, et les autres grandes réunions internationales (par exemple le One Planet Summit) sur ces questions environnementales.

Des grands reportages et documentaires ont été également produits (séries d'été sur RFI consacrées aux forêts ou encore aux maisons écoresponsables en Afrique ; reportage long format préparé par France 24 sur l'impact écologique de l'organisation de la Coupe du monde de la FIFA au Qatar, ou encore sur le sort de la forêt amazonienne à l'aune de l'élection présidentielle au Brésil ; mais aussi des fils rouges d'antenne sur tous les médias à l'occasion des semaines européennes du développement durable...). « Entr », la dernière-née de nos offres destinée aux jeunes européens, traite de façon récurrente cette thématique.

1.5.2 Une urgence qui implique de faire plus vite et plus fort

La situation implique un nouvel élan. Sur nos antennes en français et en langues étrangères, il s'agit désormais d'aborder l'environnement « sous toutes les coutures » dans les journaux, les magazines (politique, économique, culturel, sportif...). Le sujet doit « infuser » l'ensemble de notre ligne éditoriale (y compris le traitement de la coupe du monde comme indiqué ci-dessus) et ne pas se cantonner aux émissions dédiées qui, bien sûr, doivent être confortées pour leur rôle essentiel et complétées de nouveaux rendez-vous en cours de conception au sein des rédactions.

Mieux en parler, donner les bonnes clés de décryptage, nécessite que tous les journalistes impliqués soient formés aux enjeux environnementaux pour monter en compétence sur ces notions parfois complexes afin de pouvoir les expliquer au plus grand nombre de manière à la fois rigoureuse et pédagogique. Ce plan de formation est lancé.

L'organisation des rédactions doit faciliter cette évolution en créant des relais internes au sein des services/équipes et il faut réfléchir à une cellule de coordination au niveau de chaque média, voire transverse, au groupe. Un séminaire de réflexion pourra réunir les équipes dans les prochaines semaines et permettra, au-delà de ceux qui seront formés, de s'appropriier pleinement et collectivement « la charte pour un journalisme à la hauteur de l'urgence écologique » que les médias du groupe ont signée.

Il s'agira aussi d'imaginer de nouveaux partenariats avec les acteurs engagés sur ces questions. Des opérations spéciales à l'occasion de journées thématiques, mobilisant tout le secteur public et nos collègues des autres médias audiovisuels francophones réunis dans les MFP, pourraient également être imaginées (à l'instar du projet de podcast « La Terre sur les épaules » en cours de développement).

C'est par excellence un sujet qui mobilise les jeunes et auquel nous devons toute notre attention.

1.6 Être plus que jamais à l'écoute des jeunes générations

« Chaque génération, sans doute, se croit vouée à refaire le monde. La mienne sait pourtant qu'elle ne le refera pas. Mais sa tâche est peut-être plus grande. Elle consiste à empêcher que le monde se défasse. »
Albert Camus, discours de réception du prix Nobel de littérature en 1957.

Le sort de la génération d'Albert Camus semble se répéter de génération en génération. La génération montante, qui se mobilise en particulier sur les enjeux de l'environnement et du climat, doit être prise au sérieux. Il faut aussi accepter d'apprendre de ceux qui viennent après nous. Nos médias internationaux sont diffusés dans des pays (en Afrique et au Maghreb notamment) qui comptent parfois une proportion de moins de 25 ans représentant plus de 60% de la population (le Nigeria, pays parmi les plus peuplés du monde, est par exemple dans ce cas). Il est donc primordial pour nos médias dont la moyenne d'âge des publics est déjà basse (moins de 35 ans pour RFI et France 24 en Afrique, et plus de la moitié des téléspectateurs de France 24 a également moins de 35 ans dans le monde arabe ; 18 à 34 ans pour « Entr » en Europe) de s'adresser toujours plus à eux.

1.6.1 En s'adaptant aux usages et aux centres d'intérêt des nouvelles générations

FMM propose des programmes destinés spécifiquement aux jeunes tels que les émissions « Pas2Quartiers » (France 24), « Légendes urbaines » (RFI/France 24), « Alors on dit quoi » (RFI en français et langues africaines). D'autres contenus conçus par les rédactions en langues africaines sont également dédiés aux jeunes.

Les médias du groupe sont également très présents sur les réseaux sociaux où sont notamment exposés des formats (vidéos mobiles, podcasts natifs...) adaptés aux usages en mobilité. En mai 2021, FMM a lancé « Entr », offre 100% numérique à destination des jeunes européens, sur Instagram, YouTube, Facebook et Twitter. L'équipe éditoriale de journalistes du même âge que son public, basée à Paris, collabore avec les rédactions de cinq pays partenaires (Allemagne, Roumanie, Pologne, Portugal et Irlande) pour aborder chaque semaine des thématiques porteuses pour les jeunes (environnement, travail, genre, sexualité, libertés, voyages, logement...) à travers les différentes sensibilités européennes. Cette offre, lancée il y a un peu plus d'un an, connaît un succès croissant avec plus de 60 millions de pages et vidéos vues à travers toute l'Europe et au-delà : on constate, en effet, de nombreuses connexions en provenance du Maghreb et d'Afrique sur la version francophone de l'offre. Il s'agit, avec notre partenaire Deutsche Welle, d'inscrire ce projet partiellement financé par l'Union Européenne dans la durée et de l'élargir dès 2023 à de nouvelles langues d'Europe du sud (espagnol et italien) et de l'est (hongrois notamment). Parallèlement, l'équipe française de FMM analysera de plus près l'intérêt de l'offre pour le continent africain, y compris l'Afrique du Nord, soit pour s'adresser à ces jeunes à travers l'offre francophone d'Entr, soit pour réfléchir à une offre de ce type, panafricaine et plurilingue (langues africaines mais aussi français, anglais, portugais et arabe), animée par des jeunes journalistes africains de la diaspora et du continent, selon les moyens mobilisables et adossés aux savoir-faire des rédactions de RFI, MCD et France 24. Les équipes d'Entr travaillent aussi actuellement à de nouveaux formats sur TikTok.

1.6.2 En accompagnant les jeunes talents

Le groupe mène une politique ambitieuse de prix culturels pour les jeunes talents essentiellement francophones du sud, dans tous les domaines de la création artistique : musique (Prix Découvertes RFI et Prix RFI Instrumental), littérature (Prix Jeunes écritures RFI-AUF et Prix Voix d'Afrique du premier roman RFI-JC Lattès-Cité internationale des arts), Théâtre (Prix RFI Théâtre, avec le festival Francophonies des écritures à la scène, édité et lu dans le cycle de lectures organisé par RFI au festival d'Avignon « Ça va, ça va le monde ! »), Prix RFI Talents du rire, Prix RFI-Radio Cultura pour le développement des arts en Argentine. À ces prix culturels s'ajoutent des bourses ou prix pour les jeunes journalistes et techniciens des médias : bourse Ghislaine Dupont et Claude Verlon (RFI), bourse Charles Lescaut (RFI), Prix francophone de l'innovation dans les médias (avec RSF et l'OIF), Prix « Coup de pouce » France 24 au Figra...

Cette politique a une importance capitale pour les jeunes concernés. Elle a permis beaucoup de révélations ou de lancement de carrières professionnelles. Elle est au cœur de nos missions de service public.

Ces prix associent de nombreux partenaires : Institut français et Alliance française, SACD et Sacem, OIF, Lycées français (AEFE) et fédèrent ainsi autour de ses médias des institutions partageant les valeurs du groupe.

Elle pourrait s'enrichir d'un prix en musique et/ou littérature, en partenariat avec l'IMA, pour soutenir l'émergence d'une nouvelle génération d'artistes et d'intellectuels du monde arabe.

Elle peut s'enrichir également de développements numériques avec des dispositifs éditorialisés qui font vivre le prix toute l'année (grâce à un tel dispositif, le Prix Découvertes RFI a vu tripler en deux ans son nombre de candidatures et son volume d'écoutes).

1.6.3 En donnant les clés de compréhension de l'information

Se protéger soi-même des manipulations de l'information est sans doute la meilleure des protections. C'est pourquoi la politique d'Éducation aux Médias et à l'Information (EMI) à destination des élèves a pris de plus en plus de place à FMM. Elle s'articule autour de deux axes :

- une offre éditoriale visant à expliquer le fonctionnement des médias et la fabrication d'une information professionnelle. Le site RFI Savoirs dispose de nombreuses ressources dans ce domaine. L'objectif est aussi de développer l'esprit critique pour s'armer contre les fausses informations et les manipulations en suivant le mot d'ordre « l'infox ne passera pas par moi » ; c'est ainsi que dès 2015, après l'attentat de Charlie Hebdo, France 24 produisait son premier module « Info/Intox » pour la Semaine de la presse et des médias à l'école. Il est depuis décliné dans plusieurs langues, pédagogisé, et largement utilisé par les enseignants y compris en classes primaires ;
- des rencontres privilégiées entre journalistes, élèves et enseignants dans le cadre de visites de nos rédactions et d'interventions des journalistes en classe, en France et dans le monde, grâce au réseau des correspondants et Envoyés Spéciaux Permanents (ESP) du groupe : au total plus de 4 000 élèves ont ainsi bénéficié d'une intervention d'un journaliste de FMM en 2021.

Une collaboration très fructueuse avec le CLEMI (Centre pour l'Éducation aux Médias et à l'Information du Ministère de l'Éducation Nationale) a permis à FMM de monter en puissance pour mieux intégrer les attentes des enseignants, immenses dans ce domaine. Passer à une échelle supérieure de production de contenus, d'interventions en classe ou d'accueil à FMM des enseignants demanderait des moyens que FMM n'a malheureusement pas et qui ne pourraient relever que d'une politique publique renforcée dans ce domaine. FMM continuera en tout cas, dans le cadre des moyens dont le groupe dispose, à se mobiliser sur cet enjeu sociétal déterminant pour l'avenir.

1.6.4 En transmettant les savoirs

L'EMI est un des exemples de l'activité plus générale de transmission des savoirs du groupe qui se déploie sur toutes ses antennes et dans toutes ses langues dans les domaines de l'Histoire, des idées, des sciences, de l'économie, de l'environnement, des arts et de la culture. Le site RFI Savoirs lancé en 2016, dans sa partie « accès à la connaissance », en s'appuyant sur la richesse des contenus éditoriaux de RFI et aussi des vidéos de France 24, a ainsi mis en ligne plus de 150 dossiers thématiques accessibles gratuitement tant au grand public qu'aux professionnels de l'éducation et ce travail va se poursuivre.

1.6.5 En ouvrant les horizons de la langue française à ceux qui veulent se l'approprier

Le site RFI Savoirs comporte, à côté de sa partie RFI "Connaissances", un volet « apprendre et enseigner le français avec RFI », activité que RFI développe depuis de nombreuses années. Cette offre va devenir un site à part entière « le français facile avec RFI » avec une navigation et une expérience d'écoute repensées et enrichies de nouvelles fonctionnalités. Le journal en français facile de RFI, produit phare de l'apprentissage du français, fera également l'objet d'une réorganisation sur les antennes de la radio afin de faciliter sa pédagogisation quotidienne. En outre, le nouveau site accueillera les méthodes d'apprentissages bilingues du français conçues par RFI pour permettre aux grands débutants d'accéder au français (« Les Voisins du 12 bis », la dernière méthode de ce genre éditée par RFI a d'ailleurs reçu le Prix du meilleur podcast éducatif au New York Festival en avril dernier).

La langue française est un outil pour s'émanciper (les jeunes femmes afghanes accueillies à la fondation Engagement Médias pour les Jeunes, s'en sont emparées pour changer de vie) et pour construire son avenir. Il faut que les jeunes puissent y accéder gratuitement sur un site à la pointe des avancées technologiques. La modernité des supports d'apprentissage contribue à la modernité de la langue et à l'attractivité de son apprentissage.

RFI Savoirs, tant dans sa partie « connaissances » que dans sa partie « apprentissage du français », est évidemment partie prenante de Lumni, l'offre éducative du service public audiovisuel pilotée par France Télévisions et l'INA, dans laquelle il serait intéressant de développer également l'apprentissage des langues étrangères avec les rédactions de langues de RFI, MCD et France 24.

Pour l'avenir des jeunes et pour la démocratie, le service public audiovisuel joue un rôle majeur. FMM est ainsi engagé, comme indiqué, aux côtés de France Télévisions et TV5Monde dans la fondation Engagement Médias pour les Jeunes. A l'international, là où les jeunes n'ont pas toujours le bénéfice d'un service public de qualité ou tout simplement pour leur permettre une ouverture sur le monde qui leur appartient, ce rôle est au cœur des missions du groupe.

Le cadre éditorial qui vient d'être tracé n'aborde délibérément pas le détail des émissions et des grilles qui relèvent des médias et du travail à mener en interne par les équipes et leurs responsables, en ayant pour objectifs d'élargir et de fidéliser nos audiences.

2. ALLER PARTOUT VERS NOS PUBLICS EN LEUR PARLANT DE PRÈS

RFI, France 24 et MCD sont des médias internationaux qui couvrent des continents entiers, voire le monde entier pour RFI et France 24. Ils ont une vocation universelle. Pourtant, pour cultiver le lien de confiance avec leurs publics, ils doivent être simultanément des médias de proximité car au fond « l'universel c'est le local sans les murs » (Laurent Cantet, film « Entre les murs »). Il nous faut donc partager nos programmes le mieux et le plus loin possible afin de toucher nos publics partout, mais leur parler de plus près et de plain-pied et être en quelque sorte des médias mondiaux de proximité.

2.1 Des médias à vocation mondiale

Le monde est le terrain d'action de FMM. Un groupe international ne peut être vraiment crédible que s'il se déploie à cette échelle. En outre, pour toucher efficacement les Français de l'étranger qui sont évidemment un public privilégié, et auprès desquels nous avons une mission spécifique de service public en cas de crise, il faut être diffusé à l'échelle du monde.

Le cadre général

Le groupe diffuse donc sur les 5 continents, tant via les moyens « traditionnels » dit « broadcast » (câble, satellite, TNT, FM, OC) que sur les environnements numériques (IP, OTT, télévisions connectées, réseaux sociaux...). Il s'adapte aux usages des différents pays en tenant compte d'un ensemble de critères :

- juridiques et politiques (cadre légal de diffusion : interdiction d'émettre en télé, en radio, et en numérique aussi d'ailleurs, en Chine par exemple ou en FM au Maghreb) ;
- linguistiques (choix de la ou des langues de diffusion) ;
- économiques (rapport coût d'entrée sur un territoire/opportunité/ enjeu) ;
- technologiques (choix du/des vecteurs de diffusion).

La complémentarité des modes de diffusion

Il s'agit aussi d'organiser la complémentarité des modes de diffusion en tenant compte des disparités qui existent à l'échelle de la planète ou dans un pays donné pour toucher les populations les plus isolées (accès internet faible dans certaines zones rurales africaines où l'onde courte restera un vecteur pertinent par exemple) comme les publics les plus connectés (choix de l'OTT aux États-Unis par exemple à défaut de pouvoir être présents sur le câble ou les bouquets satellitaires pour des raisons budgétaires). Il faut rappeler ici qu'un tiers de la population mondiale, selon l'ONU, n'a pas accès à internet et notamment sur le continent africain où le développement de la détention de smartphones coexiste avec des zones où l'accès à l'électricité est incertain.

Les relais médias-partenaires

Outre le parc FM parmi les plus important du monde de RFI et MCD, émetteurs FM dont l'énergie pourrait être à l'avenir fournie par des panneaux solaires compte tenu de leurs zones d'implantation, un relais essentiel de distribution de nos programmes radio est constitué des radios partenaires de RFI et MCD. La récente mesure effectuée en Amérique latine auprès des radios partenaire de RFI dans 4 pays a fait apparaître que nos programmes rassemblaient 12 millions d'auditeurs hebdomadaires. Un travail similaire

a été fait en Afrique dans des pays bénéficiant déjà de mesures d'audience, tout particulièrement pour les langues africaines de RFI. Là encore le résultat a été de 2 millions d'auditeurs supplémentaires touchés via ces relais. Il est nécessaire de consolider les liens avec ce réseau, de poursuivre notre démarche de syndication de nos contenus numériques et d'étudier aussi les modalités que pourrait suivre une démarche de même nature pour les télévisions dans certaines zones, au-delà des reprises partielles de France 24 déjà à l'œuvre (les problèmes de droits sont plus complexes et plus coûteux en matière d'images).

Les outils de contournement

À ces données maîtrisées de longue date par les équipes de distribution et les équipes techniques et numériques, s'ajoute un autre défi qui a pris une importance particulière en 2022 : la nécessité de mettre en place des stratégies de contournement en cas de coupure de nos médias. On ne permettra de ne pas dérouler ici précisément les stratégies mises en place à destination du Mali et de la Russie, mais elles consistent en un panachage de recours aux ondes courtes, diffusion satellitaire directe ne passant par aucun opérateur de bouquet, recours aux VPN et sites miroirs, utilisation des réseaux sociaux. S'agissant des ondes courtes qu'on croyait d'un autre âge, il est important de souligner qu'elles demeurent un mode de diffusion indépendant des États de destination des programmes et que leur obsolescence relative, qui tenait à l'impossibilité de les capter en mobilité, est levée par leur numérisation. Ce n'est pas le cas de l'internet qu'un État donné peut toujours couper. Une stratégie de distribution exclusivement internet créerait ainsi une vulnérabilité importante en période de fortes tensions internationales. Or ces retournements de conjoncture peuvent toujours se produire, la période actuelle nous le rappelle. Toutefois, des travaux sont menés en lien avec nos homologues de Deutsche Welle sur les techniques de contournement sur internet.

Si la censure n'épargne malheureusement pas l'univers numérique, il offre néanmoins des opportunités de contournement et a le mérite de ne pas tenir compte des frontières en général, à quelques exceptions notables près comme la Chine.

2.2 Le numérique un vecteur sans frontières (ou presque...)

2.2.1/ Un groupe déjà très réactif sur les environnements numériques

Au cours des 10 dernières années en dépit de moyens contraints, FMM a développé une stratégie de décloisonnement entre le « broadcast » et le numérique, au sein de ses rédactions et en termes de distribution de ses contenus, convaincu de leur complémentarité et refusant toute logique malthusienne d'éviction de l'un par l'autre, tout particulièrement en raison de la nature de son offre : l'information continue à se consommer en direct et souvent en linéaire quel que soit le support, radio, télévision, numérique.

Le groupe a joué la carte de l'hyperdistribution « raisonnée » (diversifiée et sans négliger ses sites propriétaires) en numérique qui seule était susceptible de lui donner accès aux carrefours d'audience, des jeunes en particulier, dans toutes ses langues (une stratégie propriétaire à l'échelle de la planète aurait été hors de portée financière et probablement contre-productive).

Le groupe a parallèlement testé chaque nouveau format ou presque.

Le pari gagnant fait par les médias de FMM aux cours de la dernière décennie a été de privilégier les contenus, leur singularité quel que soit le support de diffusion traditionnel ou numérique, les signatures de chaque média, RFI, France 24 ou MCD devant renvoyer au même univers éditorial de référence. Cette recherche de cohérence de la promesse éditoriale des trois médias s'est accompagnée du développement d'offres 100% numériques thématiques, reposant de manière transverse sur le savoir-faire des radios et télé du groupe : « Entr » pour les jeunes européens et InfoMigrants.

2.2.2/ La stratégie numérique au cœur des développements à venir

Une stratégie d'hyperdistribution « raisonnée »

Cette approche nous a permis de conquérir un public croissant tant dans nos univers numériques propres (47 millions de visites mensuelles en moyenne en 2021, soit +40 % en quatre ans) auquel il faut veiller, que sur les réseaux sociaux (pour rappel : 2,3 milliards de vidéos et sons consommés en 2021 et 95 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux à date, signe de la pertinence de nos formats et contenus). En outre, c'est sur les réseaux sociaux que la lutte contre les infox prend toute son ampleur, tant en français qu'en langues étrangères, et c'est sur ces réseaux qu'il faut aussi porter les grands engagements des médias du groupe : valeurs démocratiques, égalité des femmes et des hommes, lutte contre les discriminations, partage des savoirs et des cultures, francophonie et apprentissage du français, éducation aux médias et à l'information, enjeux du développement durable et du dérèglement climatique.

Ces constats amènent en premier lieu à préconiser la poursuite dans les prochaines années de la stratégie d'hyperdistribution qui a été jusqu'ici celle du groupe, tout en veillant à l'évolution des différentes plateformes où nous sommes présents (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, mais aussi Viber, Whatsapp, Telegram, V Kontakte...) et en étant très vigilants sur l'émergence de nouvelles plateformes. C'est ainsi qu'à travers Culture' et Entr, le groupe a commencé à s'acculturer à TikTok, plateforme que nul média qui s'intéresse aux jeunes ne peut ignorer aujourd'hui, en dépit des réticences que peut susciter sa dépendance aux autorités chinoises. Une expérimentation avec Culture' sera également tentée prochainement sur Twitch. Chaque nouvelle plateforme est porteuse d'une nouvelle grammaire d'utilisation (usages, formats) et demande des effectifs supplémentaires voire des effectifs miroir en termes d'âge avec leurs utilisateurs !

Parallèlement, pour ne pas mettre « tous ses œufs dans le même panier » (stratégie « raisonnée »), FMM renforce l'attractivité de ses sites et applications propriétaires à travers les actions suivantes : accroissement du volume de production numérique, mais aussi investissements marketing, référencement, ou encore amélioration continue des parcours utilisateurs... En outre, avec le temps, la profondeur de catalogue de nos offres propriétaires devient plus importante que sur les plateformes tierces et contribue à l'attractivité pour nos publics et à leur fidélisation.

Des coopérations numériques au sein du service public à développer

On le voit, les médias du groupe sont très engagés pour travailler à des projets pilotes avec les autres médias de service public, comme indiqué avec Culture'. Les podcasts de RFI en français sont mis à disposition des plateformes de Radio France et TV5Monde. Cette démarche pourrait s'élargir aux podcasts de France 24 sur la plateforme Radio France voire à des collections coproduites entre Radio France et RFI. Faire monter en puissance les contenus de France 24 en français (la chaîne en linéaire par exemple) dans l'offre numérique de franceinfo (francetvinfo.fr) est aussi un objectif de FMM. L'onglet "Vrai ou Fake" du site devrait faire l'objet d'une promotion plus grande et d'une coordination renforcée entre les rédactions. On l'a indiqué également, renforcer la participation à Lumni des rédactions de langues de RFI, MCD et France 24 serait une perspective à travailler.

Toutefois, la nature particulière de l'offre numérique de FMM essentiellement fondée sur de l'information, la dimension multilingue de la stratégie internationale du groupe, la notoriété internationale de ses marques et sa stratégie d'hyperdistribution doivent se poursuivre et s'articuleraient mal avec une plateformes regroupant de façon exclusive la variété des offres du service public, notamment patrimoniale (avec des usages différents de ceux prévalant en matière d'information), en une seule offre destinée d'abord au public français par vocation, comme l'idée en est parfois évoquée. L'absence d'agilité d'une telle approche contraste avec les évolutions de l'univers numérique. La faisabilité d'une interopérabilité des différentes offres du service public pourrait, en revanche, être étudiée.

La culture Data

Pour comprendre les nouveaux langages pratiqués par chaque réseau social, la maîtrise des data ou données qui fournissent des indications clés en temps réel est primordiale tant pour les rédactions numériques que « broadcast » (ces dernières nourrissent aussi le numérique à la fois en linéaire et en fournissant des contenus délinéarisés complémentaires des contenus natifs). FMM s'est déjà doté d'un pôle data qui a permis une réelle avancée de la culture data au sein des rédactions de langues de RFI avec des résultats impressionnants (entre 2017 – date de création du pôle data – et 2021, les audiences numériques des rédactions en langues étrangères de RFI ont été multipliées par 3). Il faut en élargir le périmètre d'action afin d'en faire bénéficier toutes les rédactions. Il serait nécessaire aussi de se doter d'un outil structuré de veille sur le numérique pour mieux anticiper les mouvements de fond et y réagir plus rapidement. Mieux connaître nos publics sur les réseaux sociaux nécessiterait aussi de renforcer notre capacité d'étude dans ce domaine, notamment pour géolocaliser la provenance de nos audiences sur les différentes plateformes sociales et aussi pour développer des indicateurs qualitatifs d'audience numérique, ce qui est impossible à réaliser aujourd'hui à effectifs constants.

Les formats

En termes de formats, après le développement de la vidéo mobile, qui doit se poursuivre tant elle rencontre de succès, notre groupe doit capitaliser sur son énorme potentiel pour produire des podcasts. Ce nouveau chantier est déjà lancé avec succès (à l'image du podcast « La France, mon bled », signé RFI à l'occasion des 60 ans de l'indépendance de l'Algérie, qui est sélectionné en compétition officielle « documentaire » du Paris Podcast Festival 2022) et doit monter en puissance rapidement. Il a déjà donné lieu à une réflexion interne approfondie et à la création d'une cellule podcast au cœur de RFI, qui a aussi vocation à élargir nos logiques d'utilisation, de production et de diffusion du format à l'échelle de tous les médias du groupe (MCD et France 24) voire au-delà (avec Radio France, les MFP).

L'innovation

Enfin, les axes d'innovation numérique, comme les projets pilotes mis en œuvre, doivent en quelque sorte passer à une phase d'industrialisation à l'échelle du groupe. Le champ de l'innovation technologique et éditoriale doit intégrer les solutions d'intelligence artificielle : transcription et traduction automatisée sous contrôle journalistique déjà testée actuellement en russe et ukrainien ; optimisation des moyens de production avec la virtualisation et l'utilisation du « cloud » ; développement du sourçage (« sourcing ») sur les réseaux sociaux pour déceler les tendances plus rapidement. Ces nouvelles frontières ouvertes par l'IA ont été explorées avec France Télévisions dont les moyens sont beaucoup plus importants que ceux de FMM dans ce domaine. La mutualisation des recherches et expérimentations est une piste prometteuse de coopération au sein du secteur public. Avec Radio France, des expériences sur la navigation à l'intérieur des podcasts vont également être mises en chantier.

La stratégie numérique du groupe est donc un axe majeur de son développement à venir. Elle traduit dans cet univers la mission internationale d'information plurilingue du groupe qui ne peut être assujettie à une seule approche nationale francophone. En revanche, la participation aux offres du service public audiovisuel pour y apporter une dimension internationale (Franceinfo, Culture', Lumni mais aussi les plateformes de Radio France et TV5Monde), la recherche et le développement notamment dans le domaine des perspectives offertes par l'IA, l'analyse des possibilités d'interopérabilité des offres du service public audiovisuel français sont autant de pistes de synergies et coopérations à développer.

Les outils légaux européens à saisir

France Médias Monde doit également continuer à se saisir de toutes les opportunités ouvertes au niveau européen en matière de régulation des espaces numériques. C'est le cas notamment avec les prochaines entrées en vigueur du « Digital Market Act » et du « Digital Services Act », qui constituent autant d'outils légaux supplémentaires pour contribuer à la protection de la présence de nos médias sur le numérique avec le renforcement des obligations de transparence sur les algorithmes des grandes plateformes, mais aussi des dispositions pour lutter contre la haine en ligne, enjeu primordial face auquel nos journalistes sont en première

ligne. La directive SMA, révisée en 2018, transposée en droit français en 2020, et actuellement en cours de déploiement avec le concours de l'ARCOM, est aussi une opportunité pour les médias de FMM de renforcer leur « découvrabilité » sur les plateformes et interfaces-utilisateurs en France (et en particulier la visibilité de nos offres en langues étrangères). Enfin, la directive sur le droit d'auteur et les droits voisins, dont l'application est en cours en France, constitue aussi un moyen pour FMM de diversifier ses ressources propres avec la rétribution des contenus de ses médias par les géants du numérique.

Cette stratégie d'accessibilité mondiale tant « broadcast » que numérique de nos médias s'accompagne d'une recherche de proximité avec nos publics.

2.3 Des médias mondiaux de proximité

Le français et les langues étrangères

Parler de plus près à nos publics c'est d'abord parler leur langue à côté du français. Notre groupe pratique évidemment le français qui est sa signature internationale et la langue ciment du groupe. RFI, France 24, mais aussi Entr et InfoMigrants offrent tous une version française. Ces programmes en français sont accessibles mondialement tant en radio et télévision que pour les contenus numériques, par construction. Mais comme tout groupe à vocation internationale, FMM se doit de parler les langues de ceux qui ne comprennent pas ou imparfaitement le français, cette démarche pouvant d'ailleurs attirer de nouveaux apprenants puisqu'elle s'accompagne de méthodes bilingues d'apprentissage du français. Chacune des nouvelles offres linguistiques développées par le groupe a rencontré un succès rapide et croissant, gage de l'intérêt de nombreux auditeurs ou téléspectateurs pour des médias français parlant leur langue. Aujourd'hui, FMM compte 19 langues étrangères et 20 avec l'ukrainien depuis le 20 octobre. C'est beaucoup (le groupe n'en comptait que 15 il y a 10 ans) mais c'est peu au regard d'autres groupes internationaux : USA Global Media en totalise plus de 60, BBCWS - même après le plan d'économies annoncé - en conservera plus de 40 et Deutsche Welle en pratique plus de 30. Il faut donc continuer à développer nos offres en langues étrangères chaque fois que le contexte le nécessite, le numérique permettant d'abaisser le seuil d'entrée par rapport aux offres « broadcast ». Il convient de rappeler ici que les langues étrangères représentent 60% de nos audiences radio-télé (vs 40% en 2017) et 55% de nos audiences numériques (vs 38% en 2017) alors que les offres en français ne cessent de croître mais à un rythme moindre.

Les interactions entre FMM et ses relais locaux

Au-delà du plurilinguisme des rédactions, la proximité du groupe audiovisuel international avec ses publics réside aussi dans une interaction entre :

- les savoir-faire et la puissance de réaction des équipes du siège (elles-mêmes riches d'une soixantaine de nationalités) qui comptent en leur sein des spécialistes des différentes zones géographiques, des grands reporters aguerris susceptibles de se rendre sur le terrain à tout moment, des magazines qui se délocalisent également sur le terrain régulièrement ;
- le réseau de correspondants mondial et plurilingue qui donne pleinement au groupe sa dimension internationale de terrain ;
- et des implantations de proximité dédiées à certaines des langues pratiquées par le groupe, à Dakar (mandekan et fulfulde), Lagos (haoussa), Nairobi (swahili), Bucarest (roumain), Phnom Penh (khmer) ou Bogota (espagnol). Ces rédactions délocalisées permettent d'être de plain-pied avec nos publics et en phase avec leur environnement culturel, linguistique, économique, géostratégique.

Toujours dans une recherche de proximité avec les différents publics, notre présence mondiale est déclinée de façon régionalisée en distinguant des zones de développement et des zones prioritaires.

2.4 Une présence mondiale régionalisée : les zones de développement

Dans les zones qualifiées de zones de développement (Amériques, Asie), l'objectif est d'accroître notre présence.

Les Amériques

C'est ainsi qu'en Amérique latine, FMM a créé une chaîne de télévision en espagnol, la 3^e langue la plus parlée dans le monde, en s'appuyant sur une coopération renforcée avec RFI en espagnol dont les résultats d'audience (12 millions d'auditeurs à travers son remarquable réseau de radios partenaires) illustrent bien la francophilie de cette région du monde. Désormais passée à 24 heures de diffusion quotidienne, France 24 en espagnol a su assoir sa présence dans la région et se classe dans le top 5 des chaînes internationales d'information les plus regardées. Cette action doit évidemment se poursuivre afin d'élargir notre audience tant télévisuelle, que radiophonique et numérique. La recherche de financements publicitaires en espagnol est conditionnée par cette montée en puissance. En outre, de nombreuses entreprises françaises développent leur activité en Amérique latine. Enfin, dans cette zone qui a beaucoup de points communs avec l'Europe et qui est très francophile, il semble pertinent d'être présent en cette période instable en termes géostratégiques. Il est à noter que l'offre numérique en brésilien de RFI rencontre aussi un vif succès, tout particulièrement depuis l'accession au pouvoir du président sortant.

Toujours dans les Amériques, il est dommage de ne pouvoir être davantage présents aux États-Unis alors que les fondements démocratiques de la 1^{ère} puissance mondiale ont pu être ébranlés récemment (attaque du Capitole en janvier 2021). France 24 y rencontre un réel intérêt (2^e pays contributeur de trafic sur les environnements numériques de FMM ; diffusion en clair gratuite de France 24 en anglais pendant la pandémie à l'initiative de câblo-opérateurs américains) mais les coûts du câble et du satellite y sont incompatibles avec la trajectoire financière actuelle du groupe. Pour l'instant et malgré les contraintes budgétaires, FMM s'est mobilisé pour conserver une présence « broadcast » de France 24 dans quelques villes (notamment à San Francisco et Philadelphie) et voit son audience croître avec la montée en puissance des OTT qui ont l'avantage de lui permettre d'être présente dans toutes ses langues, en particulier l'espagnol en plus de l'anglais. Les évolutions socio-politiques de la société américaine doivent être suivies de près dans les prochains mois afin, le cas échéant, d'envisager une amplification de notre présence.

L'Asie

Il semble aussi indispensable d'être accessibles dans les grands pays émergents asiatiques où le succès de France 24 ne se dément pas, tout particulièrement en Inde. En outre, le développement des outils de sous-titrage automatique grâce à l'intelligence artificielle et l'amélioration de leur efficacité, notamment à partir de l'anglais qui est la langue de France 24 diffusée en Inde, pourrait permettre à terme d'offrir à destination du pays des contenus sous-titrés en hindi et y renforcer encore l'audience de France 24 auprès de plusieurs centaines de millions de locuteurs non anglophones ou parlant imparfaitement l'anglais. Au-delà de l'Inde, la plupart des contrats de diffusion en Asie étant gratuits, il est d'autant plus pertinent d'en profiter pour y renforcer notre présence. De même, en Asie centrale, suivre la situation en Afghanistan où nos médias étaient parmi les très rares présents au moment de la chute de Kaboul, et ne pas abandonner les femmes afghanes à leur sort en continuant à offrir des contenus en dari et pachtoune grâce à InfoMigrants ou en persan grâce à la rédaction de RFI, fait partie des objectifs que le groupe se donne. Si elle est utile en Afghanistan, la rédaction en persan de RFI, accessible en Iran actuellement (via Instagram et Telegram, et de manière plus instable sur le site et les autres plateformes), couvre évidemment de près les événements qui font suite à la mort de Masha Amini et permet à l'ensemble du groupe d'avoir des retours du terrain.

Pour mémoire, la Chine a refusé, à 7 reprises au cours des 10 dernières années, de reprendre France 24 dans le bouquet des chaînes étrangères contrôlé par les autorités chinoises. RFI rencontre un réel succès sur son site en chinois traditionnel et simplifié notamment grâce aux VPN (6 millions de visites mensuelles). Les offres numériques de RFI en vietnamien et khmer rencontrent une audience qui se développe.

2.5 les zones prioritaires : parler de plus près et de plain-pied à nos publics en Afrique, dans le monde arabe et en Europe centrale et orientale

L'enracinement régional d'implantations de proximité dédiées à certaines des langues pratiquées par le groupe devrait être urgemment renforcé.

Deux des rédactions délocalisées de RFI devraient monter en puissance : l'une située dans la bande sahélienne, Dakar, l'autre en Europe centrale et orientale, Bucarest. Et une troisième implantation de proximité dans le monde arabe serait également nécessaire.

Dakar

Alors que RFI et France 24 sont suivis par plus de la moitié de la population en Afrique francophone et y jouissent d'une réputation de médias fiables et experts, le choix de développer à partir de Dakar des grandes langues régionales africaines en zone francophone n'allait pas de soi. C'est une stratégie portée depuis mon arrivée à la tête du groupe car le français n'est pas une langue maternelle dans la plupart des foyers africains, a fortiori pour les femmes et les jeunes non scolarisés et vivant dans des zones éloignées des grandes villes. Ces publics ont pourtant besoin d'accéder à l'information panafricaine et internationale, et aux savoirs (santé, développement durable, droits humains, apprentissage du français...). Cela fait partie de notre mission de service public. En outre, parler une langue c'est reconnaître celui qui la parle, le respecter. C'est une donnée essentielle pour notre groupe. Enfin, créer une rédaction locale c'est permettre la formation et le transfert de savoir-faire à des jeunes journalistes et techniciens locaux. Dans le cas de Dakar, la démarche s'accompagnait d'une volonté de rassembler dans une même conférence de rédaction tous les matins, des journalistes locuteurs mandingophones (Mandingues) et fulaphones (Peuls) pour contribuer au dialogue entre ces communautés. Les résultats d'audience des deux langues africaines vont au-delà de nos espérances et le programme Afri'kibaaru qui désigne ce projet, financé avec l'aide de l'AFD et dans lequel intervient CFI, l'agence de développement média filiale de FMM, doit être pérennisé et développé. Il s'agirait d'élargir la production dans ces langues, de les diffuser plus largement notamment via le réseau des radios partenaires de RFI, de renforcer leur offre numérique notamment vidéo et leur capacité de lutte contre les infox sur les réseaux sociaux et pourquoi pas de permettre un décrochage africain du signal en français de France 24 diffusé en Afrique, pour une tranche info produite depuis Dakar par des Africains pour des Africains. D'autres programmes télévisuels pourraient y être produits également dans une perspective de syndication de ces contenus vidéo avec des télévisions partenaires, comme RFI le fait pour ses radios partenaires. Un tel renforcement, dans le contexte de tensions qui secouent toute la bande sahélienne et dans lequel un sentiment anti-français est présent, est urgent via l'aide publique au développement. La rédaction en haoussa basée à Lagos va être dotée d'une nouvelle installation qui lui permettra également de monter en puissance, comme c'est le cas pour la rédaction en swahili à Nairobi, entièrement rééquipée en 2021. D'autres langues africaines pourraient être développées telles que le lingala parlé dans le plus peuplé des pays d'Afrique francophone : la RDC.

Bucarest

RFI a dû fermer en 2009 la plupart de ses rédactions de langues destinées à l'Europe centrale et orientale. Après la chute du mur, certains analystes estimaient que la « fin de l'histoire » était advenue et que cette zone n'avait plus l'intérêt que lui conférait la guerre froide. Fort heureusement, sa filiale RFI România a échappé à cette analyse et nous a permis de garder un relais en Europe centrale et orientale, zone stratégique s'il en est à laquelle la guerre en Ukraine a redonné toute son importance. RFI România, au cours de la dernière décennie, n'a cessé de se développer et est aujourd'hui la radio numéro un des cadres et dirigeants à Bucarest. En ce mois d'octobre 2022, en même temps qu'elle finalise les travaux d'aménagement de ses nouveaux locaux, elle y accueille une rédaction en ukrainien et un renfort de journalistes russophones, formés depuis le mois de juillet dernier pour produire une offre exclusivement numérique composée de

textes, vidéos, podcasts et visant à délivrer une information libre, indépendante, vérifiée, équilibrée, luttant contre les infox. CFI accompagne le projet qui repose sur l'accueil de journalistes réfugiés. Cette première étape devrait être suivie, de mon point de vue, d'autres développements pour d'autres langues essentielles de cette zone capitale au premier rang desquelles le turc, dont, de plus, la communauté de locuteurs résidant en France est nombreuse et attachée à sa langue. La Turquie qui vient de se doter d'une offre numérique internationale en français, nourrit par ailleurs, comme la Russie et la Chine, des ambitions en Afrique. Le cas échéant, d'autres langues en fonction des évolutions du contexte géostratégique (le serbe, le géorgien...) pourraient également être étudiées. C'est là un projet qui pourrait bénéficier également de l'aide publique au développement.

Beyrouth

Enfin, il serait utile de contribuer davantage encore à lever un malentendu avec le monde arabe. La loi confortant le respect des principes de la République, souvent reprise sous le vocable « loi contre le séparatisme », tout comme le concept de laïcité ou les caricatures, sont souvent mal compris par une partie des publics arabophones et il n'est pas rare de voir qualifier la France de pays antimusulman dans le monde arabe. Notre groupe dispose d'une radio et d'une télévision de langue arabe, et joue un rôle particulier pour créer des ponts entre la France et les pays arabes, ouvrir le dialogue, pratiquer le débat, oser aborder les tabous. Au-delà de cette action qui doit continuer à s'enrichir de nouvelles émissions (par exemple une grande interview politique commune à MCD et France 24 en arabe), se rapprocher des journalistes et des professionnels locaux qui interviennent dans cette zone au péril de leur vie bien souvent, entre dans les missions de service public du groupe. Alors que le Liban est en crise, il serait opportun d'être à ses côtés pour créer à Beyrouth, en lien avec CFI et des partenaires locaux, un centre de formation à destination des professionnels arabophones de toute la zone moyen-orientale, pour l'exercice du métier de journaliste en zone de crise et pour se former également à la lutte contre les infox. Un tel centre serait, en outre, de nature à enrichir l'offre arabophone de nos chaînes par des décrochages locaux et/ou via leurs environnements numériques. Là aussi l'aide publique au développement pourrait être utilisée pour financer le projet. D'autres développements sont à l'étude dans le monde arabe compte tenu du succès rencontré par MCD dans des pays en tension : Irak, Lybie, Soudan. De nouveaux émetteurs FM pourraient être ouverts dans deux grandes villes Kirkouk en Irak et Misrata en Lybie. De même une première expérience de décrochage local, en lien avec CFI, au Soudan va être testée.

Le Maghreb

À l'intersection du monde arabe et de l'Afrique, une zone est particulièrement importante pour nos médias en langue arabe mais aussi en français : le Maghreb. La proximité géographique et humaine entre les deux rives de la Méditerranée en fait à la fois un des premiers bassins d'audience de France 24 qui y est la première chaîne d'information, et une zone complexe où les liens avec la France et les relations entre les États entre eux interfèrent avec la perception de nos médias. Depuis quelques années, nos correspondants de France 24 en langue arabe pour le Maroc et dans toutes les langues de France 24, de même que pour RFI, en Algérie n'y ont plus d'accréditation. Cette situation complique la couverture de l'actualité de ces pays par nos médias qui ne peuvent s'y rendre que ponctuellement, comme récemment en Algérie à l'occasion du voyage du président de la République. Il faut, malgré nos efforts, tenir compte du fait que le rétablissement de nos accréditations ne dépend pas du professionnalisme de notre information mais des relations plus ou moins positives entre ces pays entre eux et avec la France. Obtenir de nouvelles accréditations reste néanmoins une priorité pour nos médias, afin de réaliser une meilleure couverture quotidienne de ces pays et de resserrer le lien de confiance avec nos publics.

2.6 Être solidaires des professionnels locaux

Outre le nécessaire enracinement de certaines rédactions de langues dans leur bassin d'audience, qui permet la formation et la montée en puissance de jeunes professionnels des médias au sein du groupe, il faut aussi

développer des actions de partage de compétences tant vis-à-vis des professionnels locaux (journalistes et techniciens de médias télé, radio, « pureplayers »...), que de la société civile (influenceurs, associations...) tout particulièrement sur les thématiques des Objectifs du Développement Durable. L'arrivée dans le groupe de CFI depuis 2017, a donné une nouvelle dimension à cette démarche de partenariat et d'échanges, de co-développement d'un secteur audiovisuel structuré dans un pays donné afin que les professionnels nationaux puissent prendre en main directement leur propre information, se former, se protéger, fassent progresser le cadre légal d'exercice de leur métier et au total contribuent à l'édification d'espaces de liberté de l'information. Le travail mené tant par l'Académie de FMM que par CFI en Afrique, dans le monde arabe et à présent en Europe centrale et orientale, est donc essentiel. Plus de 50 % des projets menés par l'agence de développement médias du groupe le sont en symbiose avec l'Académie et les rédactions de FMM. Cette démarche conjointe a vocation à prospérer tant pour lutter contre les infox que pour promouvoir les Objectifs du Développement Durable et la liberté d'informer.

Un mot des clubs RFI, qui sont une centaine dans le monde pour l'essentiel en Afrique, et rassemblent des auditeurs qui sont aussi des citoyens engagés. Certains (en RDC en particulier) ont joué un rôle majeur pendant la pandémie. Ils constituent un réseau inestimable pour relayer les programmes et interagir localement avec les sociétés civiles.

2.7 La France

La France, n'est ni une zone de développement de FMM ni une zone prioritaire. Mais elle est aussi une terre de diffusion de nos médias qui y remplissent une mission prévue par leur cahier des charges, s'adresser aux étrangers séjournant en France dans les langues du groupe, mais ils sont aussi un véritable atout pour apporter aux Français une ouverture sur le monde. Au-delà, nos médias par leur culture internationale peuvent contribuer au « vivre ensemble » dans notre pays. France 24 est ainsi présente en français, anglais et arabe sur le câble, le satellite, l'IPTV dans l'Hexagone et en français essentiellement dans les Outre-mer. À travers Franceinfo dont elle fournit environ le tiers des programmes, elle est également présente sur tout le territoire national sur la TNT. Orange propose également depuis ce mois d'octobre l'antenne en espagnol de France 24.

RFI dispose d'une fréquence FM historique à Paris, ainsi qu'en Guyane, et elle est par ailleurs très présente dans toutes les Outre-mer au travers d'un partenariat avec les Premières. En outre, comme MCD, elle a développé sa diffusion en DAB+ (Lille, Lyon, Strasbourg, Bordeaux, Toulouse et Marseille où MCD est aussi présente de même qu'à Paris) suite aux préemptions du gouvernement auprès de l'Arcom.

Il serait utile de disposer d'une diffusion en DAB+ de certaines des langues étrangères de RFI (on pense au chinois, au vietnamien, au khmer, et aux langues africaines notamment) en fonction des bassins d'audience sur le territoire français. Le renforcement de la présence de RFI dans d'autres villes françaises pour répondre aux attentes des Français désireux d'en savoir plus sur le monde et l'Europe reste un sujet d'intérêt pour la radio⁴.

4. Une stratégie d'acquisition de plus forte notoriété en France, compte tenu des contraintes budgétaires du groupe, se ferait nécessairement aux dépens de nos investissements marketing internationaux. Les coopérations avec les autres médias publics à travers Franceinfo, Culture', Lumni, la plateforme de Radio France sont ainsi d'ores et déjà les principaux vecteurs de complément de notoriété à côté de notre accessibilité sur le territoire.

3. ÊTRE UN GRAND GROUPE DE SERVICE PUBLIC EXEMPLAIRE

Il s'agit d'achever par une gestion rigoureuse la construction d'un groupe qui n'a cessé de se renforcer et de conforter sa dimension de service public qui lui donne sa légitimité dans le monde.

3.1 Changer d'échelle

Redimensionner les services supports

Depuis 10 ans, FMM a complètement changé d'échelle : doublement de la distribution de France 24 mais aussi doublement du réseau de radios partenaires de RFI et MCD, multiplication par deux de ses audiences TV et radio depuis 2012 et croissance de plus de 150 % de son empreinte numérique sur les 4 dernières années. Ces résultats sont le fruit d'une stratégie qui a mis l'accent sur la montée en puissance des offres éditoriales reconnues pour leur qualité et leur réactivité, le développement des langues étrangères, des contenus numériques adaptés à tous les usages, le développement d'offres thématiques 100% numériques. Le tout alors que la trajectoire financière de FMM était baissière depuis 2018. Cela a impliqué de très gros efforts d'économie et de redéploiements. Aujourd'hui, les moyens et l'organisation du groupe doivent être redimensionnés au regard de la montée en puissance de ses offres et performances.

Un renforcement des services supports, en particulier de la direction des ressources humaines (dans un groupe dont la réussite repose sur la production interne de contenus et les savoir-faire des collaborateurs, son rôle est encore plus central), de la direction technique (dont la tâche ne cesse de croître avec la cybersécurité, l'importance des systèmes-réseau, l'innovation, et la virtualisation des moyens de production) et du service RSE (urgence et complexité des enjeux environnementaux notamment) est indispensable. L'effort de formation doit s'accroître notamment pour les compétences métiers. De même, la stratégie numérique du groupe est entravée, on l'a vu, par ses contraintes d'effectifs. L'inflation ajoute à l'urgente nécessité d'un rebasage des moyens financiers et humains d'un groupe en première ligne sur la scène internationale, confronté de surcroît à une concurrence aux moyens beaucoup plus importants.

L'organisation de France 24

Cette remise à niveau doit s'accompagner d'une consolidation de l'organisation de France 24 qui, en 16 ans, est passée du statut de « start-up » du paysage télévisuel mondial à celui de grande chaîne de référence en 4 langues 24h/24. A la suite du mouvement social de l'automne dernier, un travail de refonte des cycles de planification pour les simplifier, davantage tenir compte de leur pénibilité, stabiliser les équipes, intégrer des pigistes et donner plus d'espace de préparation et de retours aux journalistes confrontés à l'urgence de l'information en continue, est en cours, en interaction avec les équipes et leurs représentants. Il s'accompagne d'un projet d'accord en cours de construction sur les parcours professionnels et compétences complémentaires, et d'une première vague d'intégration de pigistes en 2022. L'installation de l'outil OpenMedia actuellement en cours à France 24 devrait, en outre, fluidifier les transversalités entre les médias du groupe qui seront tous désormais équipés du même outil de production et de fabrication de contenus. Ces évolutions d'outil et d'organisation s'accompagneront d'un nouvel habillage de France 24 et d'adaptations de grilles tenant compte de nos contraintes budgétaires.

De façon plus générale, une entreprise est un corps vivant dont l'organisation continuera à s'adapter en fonction des évolutions de métiers et de contexte.

Les correspondants

Les correspondants et sociétés de production contribuent activement à la qualité éditoriale et à la dimension internationale du groupe. L'accord signé en juin dernier a permis de doter le réseau de correspondants d'un fonds de participation de FMM à leur couverture santé retraite. Les accords qui lient FMM aux sociétés de production des correspondants de France 24 ont été réactualisés sur le plan tarifaire et clarifiés en matière de minima garantis. Pour les uns comme pour les autres, il a été pris en compte tant l'inflation que l'effet de change dans les zones dollars.

FMM, demain

Toute l'entreprise, comme de nombreuses autres dans toute la France et de nombreux autres pays, est entrée dans le télétravail choisi (par opposition au télétravail subi pendant les confinements) avec un nouvel accord entré en vigueur cet été. C'est une évolution structurelle du monde du travail qu'il est nécessaire de suivre de près, de même que le nouveau rapport au travail qui peut en découler notamment pour les plus jeunes générations. L'utilisation des formations à distance est aussi une opportunité qui vient compléter les formations classiques en permettant plus de souplesse.

Tant le télétravail que les enjeux environnementaux (cf. ci-après) et les évolutions de nos métiers doivent nous conduire à lancer une réflexion participative et des expériences pilotes pour revisiter nos implantations dans nos locaux et construire le "FMM de demain".

3.2 Être cohérent avec nos antennes

Cela fait partie de la culture de la confiance : les valeurs portées par ses antennes, FMM se les applique en tant qu'entreprise.

La RSE

FMM est ainsi naturellement une entreprise engagée en matière de développement durable et mène de nombreuses actions relevant de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise dont l'organisation s'est structurée avec la nomination d'une responsable et la désignation de relais dans tous les services et médias, réunis dans un comité de pilotage, dans une démarche participative pour toute l'entreprise. L'entreprise s'est dotée d'une Raison d'Être, dans une démarche également participative, en 2021. Ces actions viennent compléter et relayer les politiques RH déjà en action depuis de nombreuses années.

L'égalité

C'est ainsi que l'entreprise mène une politique RH en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes qui s'est traduite en 2020 par un score de 100% à l'index professionnel (seules 2% des entreprises françaises ont un tel score) et de 99% en 2021 en raison d'un écart salarial plus favorable... aux femmes. Elle se poursuivra car dans ce domaine les retours en arrière peuvent se produire dès qu'on relâche ses efforts. Un accord d'entreprise sur l'égalité femmes-hommes en cours de préparation rassemblera toutes les avancées déjà accomplies dans ce domaine. En outre, un dispositif de lutte contre le harcèlement a été mis en place et de façon plus générale la gestion des risques psychosociaux, qui a conduit à la création d'un poste de responsable pendant la pandémie, doit faire l'objet d'un renforcement (le rebasage des effectifs de la DRH mentionné ci-avant le prévoit).

La diversité et l'inclusion

La diversité est un autre axe important de la politique RH dans une entreprise qui réunit des collaborateurs issus de 60 nationalités. FMM veille à garantir au quotidien un environnement inclusif et sans discrimination.

S'agissant du handicap, FMM est signataire de la charte concernant les médias audiovisuels et a reçu le prix « activateur de progrès » pour son action sur l'alternance en entreprise et le prix « entreprise et salariés aidants » en 2021. Un nouvel accord d'entreprise est en préparation sur ce sujet, le précédent signé à l'unanimité par les organisations syndicales, arrivant à échéance.

L'environnement

L'entreprise s'engage également en faveur de l'environnement. En juin 2022, FMM a souscrit, dans le cadre de la loi Climat et Résilience, à un contrat climat qui formalise et réaffirme les engagements du groupe en faveur de la transition écologique. Des indicateurs ont été définis pour suivre ces engagements, en lien étroit avec l'Arcom chargée de la promotion de ces contrats et de la remise d'un rapport annuel au Parlement. En outre, FMM a entrepris la construction d'un plan d'action pour la réduction de son impact environnemental, tant à travers la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et de ses consommations énergétiques qu'en matière de traitement de ses déchets. La situation actuelle d'urgence énergétique a impliqué une accélération des actions prévues dans ce cadre pour construire un plan de sobriété énergétique à échéance immédiate, en cours de finalisation devant ses instances sociales et son conseil d'administration.

L'éthique

Enfin, toujours dans le cadre de sa politique RSE, FMM a déployé le dispositif anticorruption de la loi Sapin II : mise en place d'un code de conduite, d'une plateforme d'alerte et formation de l'ensemble des effectifs. Toujours dans le but de promouvoir les comportements éthiques, le groupe veille à la protection, la confidentialité et la sécurité des données personnelles sur les environnements numériques dans le cadre du RGPD. Il a obtenu depuis septembre 2021 la note maximale de A (audité par la société Agnostik).

L'ensemble de ces politiques, qui visent à l'exemplarité de FMM, société de service public française, seront répertoriées dans le site institutionnel du groupe en préparation, aux côtés des mesures garantissant son indépendance (cf première partie).

3.3 « Jouer collectif »

3.3.1 En interne : un dialogue nourri au sein de l'entreprise

En premier lieu, le dialogue social dans l'entreprise est très dense au sein du CSE et de la CCSCT. La pandémie mondiale a entraîné une mobilisation remarquable de ces instances qui ont pris des initiatives fortes en matière de soutien des salariés assurant, par leur présence en continu sur le site, le maintien de notre activité pendant les périodes de confinement ou auprès des salariés en charge du suivi scolaire de leurs enfants pendant les périodes de fermeture des classes. Une réunion ad hoc, émanation restreinte de ces instances, a travaillé semaine après semaine en direct avec la direction pour ajuster en permanence notre organisation à la pandémie et contribuer à la sécurité des salariés. Un PDV a été géré en pleine pandémie dans des conditions difficiles. Le CSE qui va être renouvelé, puisque des élections professionnelles sont en cours à FMM, aura notamment à suivre la réforme de la planification de France 24 et l'élaboration du prochain COM.

Le dialogue se noue aussi autour de la négociation des accords d'entreprise (accord sur le télétravail, couverture sociale et retraite des correspondants, pour ne citer que les derniers) et la liste à venir est longue : Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) autour des évolutions de salaires en période d'inflation, renouvellement de l'accord sur le handicap, accord sur l'égalité professionnelle, accord sur les parcours professionnels.

Mais le dialogue est aussi participatif : c'est ainsi que des ateliers interviennent régulièrement dans les médias (planification à France 24 ; travail sur les grilles à RFI ou MCD). De même, la RSE est organisée de façon participative comme indiqué.

La pandémie a perturbé en partie les habitudes qui ont été relancées cette année en juin, avec un séminaire annuel en « présentiel » permettant de brasser les informations et les réflexions sur nos médias, les enjeux mondiaux, les évolutions métiers. Ces moments, de même que la fête annuelle qui suit ce séminaire, ou les autres moments de travail collectif (séminaires thématiques) et de convivialité (pots d'arrivée ou de départ, prix reçus par un journaliste... tous sacrifiés pendant la pandémie depuis 2020) sont essentiels pour la cohésion de l'entreprise et le renouvellement de l'énergie collective qui s'étiole en « distanciel », avec des budgets en baisse restreignant les évolutions salariales et des missions contraintes par les interdictions sanitaires. Le lien humain reste indispensable aux collectivités humaines à côté des nouveaux horizons ouverts par le télétravail. Le cultiver est une priorité.

3.3.2 Entre médias du groupe

Entre les chaînes du groupe, il s'agit de renforcer les transversalités dans le respect des identités.

Au sein de chaque média, d'abord, les échanges de contenus et les adaptations linguistiques entre le français et les langues étrangères vont se développer, sous le contrôle des journalistes, grâce à la transcription automatisée permise par l'IA. Le décloisonnement « broadcast »/numérique doit se poursuivre en termes de fonctionnement de chaque média et sera facilité par la généralisation dans les rédactions de l'outil OpenMedia (outil de production et de fabrication des contenus).

Entre médias, ensuite, l'utilisation des images de France 24 par les rédactions de langues de RFI ou MCD va pouvoir monter en puissance avec une fluidité plus grande également grâce à l'installation d'OpenMedia et à la transcription-traduction automatique sous le contrôle des journalistes, grâce à l'IA.

Ainsi, à l'échelle collective du groupe, l'harmonisation des outils de production et de fabrication permise par la généralisation d'OpenMedia va entraîner une plus grande opérabilité entre les différents médias. Chaque média pourra avoir accès aux images, sons, articles dans toutes les langues fluidifiant les échanges au service d'une production enrichie de contenus.

Parallèlement les émissions bi-média dans les langues communes, les interventions croisées, les missions et opérations spéciales communes, la polyvalence des techniciens son en vidéo, le travail commun d'apport en contenus de tout le groupe pour nourrir les offres numériques thématiques d'Entr ou InfoMigrants vont continuer à se développer « mécaniquement » par la maîtrise croissante qu'ont les équipes de leur groupe, des savoir-faire des uns et des autres et les initiatives que cela suscite.

3.3.3 Avec les autres sociétés du service public français

Le secteur public audiovisuel a développé beaucoup de projets communs au cours des dernières années. Toutefois, il est important de rappeler que tout raisonnement assimilant FMM à un média exclusivement ou essentiellement francophone méconnaît l'essence même de l'activité du groupe : le plurilinguisme qui représente une nette majorité de ses audiences. Cette donnée doit être prise en compte dans toute réflexion sur les réformes de structures.

De même, tout raisonnement assimilant la BBC dont la langue nationale de diffusion, l'anglais, est aussi la principale langue des médias internationaux, et FMM, en proposant par exemple de fusionner Franceinfo et France 24 en français, se heurte à de nombreux obstacles de marque (Franceinfo est connue en France, France 24 est une référence internationale) et d'organisation : BBC World News n'a jamais été rattachée au même service que les chaînes télé internationales en arabe et persan de la BBC qui font partie du BBC World Service (rassemblant également les offres radios et numériques y compris vidéos). L'antenne en français de France 24 est au contraire le cœur du réacteur des autres antennes linguistiques de la chaîne avec lesquelles elle fonctionne en symbiose étroite, ce qui garantit la cohérence et l'édifice de la chaîne France 24 toute entière. En outre, France 24 en vertu de son cahier des charges et de sa mission de couverture de l'actualité internationale, ne peut consacrer plus de 20% de ses contenus d'information à l'actualité nationale qu'elle reprend d'ores et déjà des productions info de France Télévisions, en les recontextualisant pour un public francophone non français et en les traduisant dans les langues de ses

différentes antennes. Inversement, Franceinfo est déjà largement approvisionnée par France 24 en français pour ses contenus internationaux (près du tiers de la programmation de Franceinfo). Quelle synergie supplémentaire pourrait-on attendre d'un rapprochement d'entités produisant des contenus différents et déjà mutualisés ? Le choix d'organisation de la France n'est pas moins légitime que celui fait de l'autre côté de la Manche et il a le mérite d'être déjà en place et de fonctionner alors que les urgences internationales se multiplient.

C'est pourquoi le présent projet préconise de poursuivre et développer avec nos confrères de l'audiovisuel public les projets éditoriaux déjà en cours soit à l'échelle du secteur entier (Franceinfo, Culture', Lumni : cf 2.2 le numérique un vecteur sans frontières), soit en binômes :

- Journal des Outre-mer avec France Télévisions et liens étroits avec les Premières ;
- Alimentation en podcasts des plateformes de Radio France - élargi à France 24 - et TV5Monde plus ;
- Coproduction de grands reportages avec Arte et offres numériques croisées en espagnol - à élargir à l'anglais ;
- Formations sécurité avec l'INA.

Et en parallèle, il serait intéressant de renforcer les mutualisations ou coopérations moins visibles mais pleines d'intérêt : en matière de recherche et développement, d'interopérabilité des offres numériques, de cybersécurité, d'alignement des équipements techniques, de coordination des politiques RH, d'études de nos publics et audiences, de groupement des achats. Ces coopérations sont d'ores et déjà gérées par des comités ad hoc réunissant régulièrement les responsables professionnels des différentes entités. Émanant des opérationnels, ils traitent de besoins ressentis par les équipes, ce qui est un gage d'efficacité. L'ensemble de ces activités relevant d'un même actionnaire, l'État, il ne paraît pas nécessaire d'alourdir leur fonctionnement par une formalisation juridique quelconque, ni par une superstructure nécessairement coûteuse de type holding. Le coût du secteur public audiovisuel français, les efforts d'économies qu'il a accomplis en font d'ores et déjà un des plus performants d'Europe. En revanche, la création d'un comité de coordination mensuelle au niveau des dirigeants des sociétés publiques pourrait utilement compléter les groupes de travail métiers. Il serait très utile aussi de mieux valoriser et estimer ces nombreuses coopérations au sein du service public audiovisuel qui sont méconnues alors qu'elles sont très structurantes.

Car tout ceci fonctionne et produit déjà des résultats très performants. Notre propre modèle peut évidemment continuer à s'améliorer, comme nous n'avons cessé de le faire ces dernières années, sans pour autant le déstabiliser.

3.3.4 Avec les autres médias internationaux partageant nos valeurs

Il faut distinguer deux types de coopérations : les échanges d'informations et mutualisations de bonnes pratiques ; les coopérations opérationnelles.

Dans la première famille de relations avec nos confrères, outre l'UER, l'AIBD, l'ASBU, l'ABU, l'AIB, la Copeam ou le Cirtel, se classe le DG8 que je préside depuis 2020 et jusqu'en fin d'année. Il draine plusieurs commissions en matière d'études, de sécurité satellitaire ou cybersécurité et permet une fois par an des discussions approfondies entre leurs dirigeants, sur les stratégies mises en place par USA Global Media, BBC World Service, DW, NHK-World (Japon), Radio-Canada, ABC (Australie), SRG SSR (Suisse) et FMM sur la sécurité des équipes sur le terrain, le numérique, les modalités de financement, l'égalité des femmes et des hommes, ou sur la dernière période, la protection des équipes contre la pandémie. Le caractère informel de cette organisation est un point fondamental auquel tous ses membres sont très attachés. La liberté de parole qui y règne est à cette condition.

Dans la famille des coopérations opérationnelles se rangent en premier lieu Les Médias Francophones Publics (LMFP) qui donnent lieu, comme le DG8, à des réunions de dirigeants telles que décrites précédemment. Des commissions structurées permettent des échanges réguliers entre professionnels. Mais, en outre, des productions récurrentes, en particulier radios/podcast sont réalisées (par exemple « Washington d'ici », réalisé pendant la campagne présidentielle américaine avec les correspondants de toutes les radios francophones aux États-Unis, qui a été multi-primé). Ces coproductions et opérations spéciales, facilitées voire rendues possibles par une langue commune, sont de grande qualité et très appréciées des équipes.

Les enjeux environnementaux pourraient utilement inspirer de nouvelles initiatives, à l'image du podcast « La Terre sur les épaules » en cours de production et dans lequel RFI prend toute sa place aux côtés de ses collègues francophones.

Le partenariat bilatéral avec Deutsche Welle, l'autre média international implanté dans l'Union Européenne, est le plus poussé et a donné lieu à deux réalisations communes : InfoMigrants à partir de 2017 et Entr à partir de 2021. Ces deux offres numériques thématiques destinées aux réseaux sociaux n'ont cessé de s'enrichir en contenus et en nombre de langues avec le soutien jusqu'ici renouvelé de l'Union Européenne. Ces projets ont vocation à se poursuivre et à s'élargir pour Entr à de nouvelles langues. De même, les opérations spéciales conjointes à des moments forts de la vie de l'un ou l'autre de nos pays et des correspondances ou couvertures croisées d'événements continueront à suivre leur cours. France 24 fournit, en outre, certains de ses reportages à la chaîne YouTube en turc « +90 » de DW, aux côtés de BBCWS et de USAGB.

3.3.5 Avec les instances de gouvernance

Le CSE a déjà été abordé dans le cadre du dialogue social dans l'entreprise. Il s'agit ici de s'arrêter sur le rôle central que joue dans la vie de l'entreprise le conseil d'administration (auquel le secrétaire du CSE ainsi que le contrôleur général économique et financier assistent en observateurs), et les comités qui en sont issus. Le comité d'audit a notamment accompagné avec une valeur ajoutée certaine, et continuera à le faire, les évolutions du groupe en matière de cartographie des risques, mise en place d'un SIRH unique de l'entreprise fusionnée, conformité aux règles de la commande publique, dispositifs loi Sapin II, suivi des recommandations de la Cour des Comptes.

Le comité stratégique créé en 2019 a, quant à lui, entre autres sujets, suivi la montée en puissance de France 24 en espagnol, le lancement du projet Afri'kibaaru, celui d'Entr, l'élaboration du COM en cours. Il sera mobilisé en décembre prochain pour préparer le prochain COM de FMM et notamment les stratégies de présence régionalisée de ses médias et les développements en langues étrangères du groupe. Toutes les questions examinées dans ces comités sont bien évidemment restituées en conseil d'administration.

Même si le Comex n'est pas une instance légale de gouvernance, il est l'instance de pilotage au quotidien du groupe qui réunit sous ma présidence, les directions de chaînes, la direction des environnements numériques, la direction du développement et des ressources propres, la direction de la communication, des relations institutionnelles et de la RSE, et les directions du pôle ressources rattachés au directeur général délégué. Cette équipe parfaitement paritaire de 14 personnes accomplit un travail très dense et d'une grande qualité. Je profite de ce dossier pour le dire puisqu'une femme ou un homme seul ne peut pas faire grand-chose et que nous « jouons collectif » ensemble.

3.4 Pour un financement de service public affecté, pérenne et dynamique

La question du financement de l'entreprise est double : celle de la nature du financement et celle de sa trajectoire.

Comme cela a déjà été développé en première partie, au moment où l'on doit plus que jamais lutter contre les fausses informations, disposer d'une information indépendante et de qualité et développer l'éducation aux médias, il est aussi indispensable que le service public audiovisuel dispose d'une sécurisation de son financement au-delà de 2023. La France se situe au 14^e rang européen si l'on ramène le montant total de son financement au nombre d'habitants. L'ensemble du service public a réalisé des efforts très significatifs au cours des dernières années. L'inflation ajoute une charge supplémentaire conséquente tout particulièrement quand de nombreuses dépenses sont libellées en dollars compte tenu de l'évolution défavorable du taux de change avec l'euro. Si le budget 2023 permet de passer un premier cap pour FMM en garantissant une recette affectée et en tenant compte de l'inflation et des conséquences fiscales de la suppression de

la CAP, la question reste ouverte pour 2024 et plus encore pour 2025 à la fin du dispositif transitoire arrêté en juillet dernier et qui permet pour deux ans encore de disposer d'une recette affectée sans laquelle les conséquences décrites en première partie de ce document en terme d'action audiovisuelle extérieure, ne sont pas théoriques mais pratiques.

C'est pourquoi le nouveau système qui sera arrêté pour financer le secteur public audiovisuel (le plus vite possible) doit permettre de garantir une ressource affectée, pérenne et dynamique.

S'agissant de FMM, il est évident qu'une partie de son activité relève de ce qui est qualifié d'Aide Publique au Développement (APD). 20M€ des dépenses de FMM sont d'ailleurs comptabilisés à ce titre dans le calcul de l'APD française. Si cette somme était attribuée directement en ressources relevant de l'APD à FMM en plus de son actuel budget, l'essentiel des développements évoqués dans le présent projet (notamment les pôles régionaux) seraient couvertes. Pour mémoire, BBCWS est attributaire de 85 M€ d'APD. Une telle mesure serait de nature à alléger la pression sur l'enveloppe attribuée à l'audiovisuel public via les nouvelles modalités de son financement. Parallèlement, il est impératif pour FMM de conserver son financement affecté garantissant son indépendance et donc sa crédibilité à l'échelle internationale, tout comme il est indispensable de lui garantir un financement d'autant plus dynamique qu'il faut couvrir des glissements contractuels inéluctables que l'inflation impacte de plein fouet (masse salariale, c'est à dire dépenses de programmes à FMM, et accords notamment de distribution en dollars). L'enveloppe accordée par l'État en 2023, hors compensation de l'impact fiscal de la suppression de la redevance (soit une enveloppe d'environ 8 M€ y compris le financement de l'inflation) constitue un repère pour estimer les glissements annuels à couvrir pendant la durée du prochain COM, sous réserve des éventuelles évolutions à la baisse de l'inflation : hors inflation les besoins pourraient être ramenés à 4 M€ par an sur 5 ans. Cette double trajectoire APD-ressource affectée sera en discussion avec l'État actionnaire dans le cadre de la préparation du prochain COM de FMM.

3.5 « Aide-toi le ciel t'aidera ! »

3.5.1 Accroître les ressources propres

La plupart des groupes publics audiovisuels internationaux sont financés sur ressources publiques tant il est vrai que le marché publicitaire international ou celui de la distribution payante ne permettent pas de financer une présence mondiale plurilingue couvrant l'actualité internationale en continu. Il est inutile de répéter ici les comparaisons de moyens avec nos compétiteurs énoncées en première partie de projet. Elles montrent que les États qui se sont dotés de médias internationaux leur accordent des moyens conséquents et qu'en dépit de ressources plus faibles, FMM est d'un rapport coût/impact très efficient.

Toutefois, nos efforts de gestion ne pourront nous exonérer du rebasage financier décrit précédemment et de financements supplémentaires pour les projets de développement.

Pour autant, ces efforts vont se poursuivre.

Il s'agit en premier lieu d'accroître nos ressources propres. Sur les 5 dernières années, leur part est déjà passée de 3,3 % à 5,1 % dans le total des ressources du groupe.

Le marché publicitaire international est morcelé, dominé par les diffuseurs anglo-saxons, réglementé (fort légitimement) pour les médias d'information soumis à la législation française mais aussi par les évolutions réglementaires africaines (limitation des décrochages publicitaires locaux) et déséquilibré en faveur des grands acteurs du numérique. Malgré cela et en dépit d'un contexte général encore impacté par la pandémie, le nouvel appel d'offres en cours de finalisation avec la régie publicitaire de France Télévisions, alliée à Canal+ Advertising, devrait permettre une augmentation mesurée de nos revenus publicitaires dans les prochaines années. En outre, la publicité numérique sur les réseaux sociaux, gérée essentiellement par nos équipes, est un axe prometteur compte tenu de nos performances : elle a quasiment doublé au cours des 5 dernières années.

La possibilité pour RFI d'être alignée sur le régime dont Radio France bénéficie depuis plusieurs années pour la publicité de marques en France, permettrait également de développer le chiffre d'affaires de FMM.

D'autres développements (décrochages locaux en télé), négociations (droits voisins), ou nouveaux formats publicitaires numériques (articles parrainés, format Fast - Free Ad Supported Television) sont à l'étude ou mis en œuvre afin de permettre une évolution positive des ressources publicitaires de FMM⁵. La limite de l'exercice est évidemment la déontologie et la primauté de notre crédibilité sur nos recettes publicitaires.

En outre, la recherche de financements externes (subventions européennes, projets AFD) et de leur reconduction se poursuit. Toutefois, ces financements à durée déterminée créent une incertitude quant à la pérennité des actions qu'ils financent. C'est pourquoi la société plaide pour que les actions relevant de l'APD soient financées directement sur son budget.

3.5.2 Mobiliser les gisements d'économie résiduels ?

Les perspectives d'économies du groupe sont désormais très limitées. Après 3 plans de départs volontaires (2009, 2012 et 2021) et des départs ciblés non remplacés depuis de nombreuses années, la réduction du coût des réseaux de distribution (tout en maintenant leur croissance), la renégociation systématique de tous les grands contrats (baux immobiliers, prestation de production TV...), la mutualisation des appels d'offres d'achats publics avec les autres sociétés du secteur public et des efforts continus de baisse des coûts de fonctionnement, et alors que certains coûts (électricité notamment) sont largement impactés par l'inflation, les marges de manœuvre sont quasiment inexistantes.

Pour autant l'entreprise poursuivra sa politique de gestion rigoureuse en appliquant les recommandations de gestion de la Cour des Comptes.

Un nouveau SIRH, commun à Radio France et France Télévisions, devrait être mis en place en 2024 et favoriser un meilleur « reporting » sur les informations RH. Les règles de consultation du contrôle général économique et financier sont désormais formalisées en matière de consultation sur les rémunérations. La politique de mise en conformité des achats permet aujourd'hui de sécuriser quasiment 100 % des marchés et le comité d'Audit, réuni régulièrement, sera informé en détail du suivi de ces recommandations et en informera le conseil d'administration.

5. Remarque sur l'organisation de la récolte des financements publicitaires du groupe : aucune régie radio n'est plus performante que celle de RFI en Afrique. Pour parvenir en interne aux performances de la régie de France Télévisions allée à celle de Canal+ Advertising, les coûts d'entrée sur le marché seraient prohibitifs (d'ailleurs nous n'avons eu aucune réponse autre que celle de France Télévisions Publicité pour l'appel d'offres finalisé en ce moment). Le chiffre d'affaires numérique du groupe, géré par les équipes internes, est celui qui a le plus progressé et continue à le faire. Les équipes internes spécialisées par support (radio ou numérique) travaillent ensemble et mettent en commun leurs compétences complémentaires, chacun étant au plus près de son support de compétence, sous l'égide d'une responsable de la coordination publicitaire groupe, qui assure en outre l'interface avec France Télévisions Publicité.

CONCLUSION

Jamais le monde n'a vécu une situation aussi dangereuse depuis des décennies. Le présent projet stratégique a dressé des pistes pour permettre au groupe audiovisuel public international français de répondre à ce contexte alarmant.

L'audiovisuel public est un pilier de la démocratie et de la nécessaire cohésion sociale sur laquelle elle repose. A l'échelle internationale, l'audiovisuel public extérieur français fait partie des médias insuffisamment nombreux qui luttent contre les manipulations de l'information et les infox. Il donne des clés de compréhension des enjeux internationaux alors que la mondialisation crée toujours plus d'interdépendance entre les pays et que des sujets essentiels se jouent désormais à l'échelle du monde. Il est porteur, au-delà de son traitement professionnel et non partisan de l'information, de valeurs démocratiques et d'un modèle de société plus juste et tolérant en matière d'égalité et de lutte contre les discriminations. Il donne la parole aux artistes, aux penseurs, aux politiques, aux sportifs, aux entreprises, aux scientifiques, en français et en 20 autres langues. Il partage les savoirs et nourrit aussi le sens du débat. Il est mobilisé pour jouer son rôle dans la lutte contre le réchauffement climatique et s'adresser tout particulièrement aux jeunes générations.

Il a besoin des moyens qui garantissent par leur nature son statut de service public et par leur dynamisme sa capacité à remplir ses missions dans la durée. Il a aussi besoin de soutien et de stabilité : les remises en questions récurrentes de l'organisation d'un secteur public français pourtant extrêmement performant et les risques de paralysie qui en découlent en termes de réforme de structures, détournent les énergies de nos cœurs de métiers alors que la scène internationale nécessite une mobilisation totale.

C'est en restant fidèle à notre modèle, que seul un pays démocratique peut porter, en le revendiquant haut et fort, en le confortant, en l'adaptant sans cesse aux évolutions du paysage médiatique mondial, que les médias de FMM continueront à être de grands médias internationaux de référence. Par temps incertain, la Raison d'Être de l'entreprise, rédigée collectivement avec les équipes talentueuses et engagées de FMM en 2021, doit demeurer notre boussole.

Face aux simplifications, radicalisations et mensonges, avoir le courage de la nuance est le plus sûr chemin pour cultiver la confiance de nos publics.

« Le Courage de la nuance », essai de Jean Birnbaum (éditions du Seuil, mars 2021)

RÉSUMÉ DU PROJET ET RÉCAPITULATIF DES MESURES PRÉCONISÉES

Cultiver la confiance dans un monde de défiance

Comment résister à la désinformation, à la haine en ligne, à l'endoctrinement, au complotisme, aux tentatives de décrédibilisation des médias professionnels ?

Au fond, il s'agit de cultiver le contraire de la peur, des peurs que crée le monde de défiance dans lequel nous évoluons. Le contraire de la peur, ce n'est pas tant le courage que la confiance. Elle est la base du contrat social, le fondement même de la démocratie, de même que la condition de notre capacité à construire l'avenir. La confiance est une forme de résistance pour bâtir, convaincre, croire en l'humain.

1. Cultiver la confiance de nos publics en restant fidèle à ce que nous sommes

En dix ans, FMM est devenu un groupe aux offres médias fortes et complémentaires qui s'honorent de la confiance d'un vaste public. Dans un univers chaotique où chacun se défie de l'autre et de tout, où toute parole est contredite, où il n'y a de vérités qu'alternatives, où le mensonge et l'endoctrinement le disputent à l'ignorance, et où les opinions de l'expert et du quidam se valent, la seule voie à suivre pour nos médias internationaux de service public indépendants est de rester fidèles à ce qu'ils sont, à leurs valeurs et à leurs missions, avec entêtement.

Une information professionnelle et crédible, premier rempart contre les manipulations

Réaffirmer et revendiquer l'indépendance des médias de service public de FMM :

- En continuant à produire comme nous le faisons une information professionnelle, premier rempart aux manipulations, et en renforçant nos capacités de déconstruction des infox.
- En développant un fil rouge éditorial « portes ouvertes » montrant les coulisses de la fabrique de l'info.
- En exposant sur notre nouveau site institutionnel en préparation l'ensemble des principes déontologiques qui encadrent nos rédactions et les dispositions légales qui protègent notre indépendance.
- En suggérant à l'Etat, à l'occasion des États généraux du droit à l'information, d'étudier l'opportunité d'une charte républicaine de l'indépendance des médias de service public.
- En demandant aux Pouvoirs Publics, dans l'attente des nouvelles modalités de financement de l'audiovisuel public à l'horizon 2025, de confirmer le principe d'une non budgétisation de ces financements et le maintien d'une recette affectée.
- En renforçant l'accompagnement des journalistes face à la haine en ligne, en complément des dispositifs mis en place à FMM pour leur sécurité sur le terrain.
- En finalisant la labellisation "Journalism Trust Initiative" (RSF).

Une information internationale pour écouter et regarder le Monde

La plupart des sujets essentiels se jouent désormais à l'échelle du monde. Leur compréhension par les citoyens devient un enjeu démocratique.

- Apporter des clés de compréhension des grands enjeux géographiques et des grands enjeux contemporains géopolitiques, économiques, climatiques, sociaux, sanitaires ou de développement.
- Marquer sur nos antennes la place croissante de l'Europe.
- Conforter l'attention particulière portée à la francophonie, à l'Afrique et aux autres pays francophones du Sud.
- Répondre aux attentes de nos publics sur l'actualité française (Hexagone et Outre-mer).

Dire aussi le monde tel qu'il pourrait être

Nos médias se doivent de porter des engagements sociétaux forts, pour un monde plus juste et tolérant et aussi de partager des moments privilégiés avec nos auditoires.

- Continuer à se mobiliser pour l'égalité des femmes et des hommes, enjeu civilisationnel mondial et pour la lutte contre toutes les discriminations.
- Rendre la diversité plus visible sur nos plateaux.
- Donner encore plus de place au débat d'idées et à la philosophie sur nos antennes.
- Utiliser le compte à rebours des JO de 2024 et cette manifestation mondiale pour « revisiter » la France, dans toutes ses nuances et célébrer les valeurs sociétales du sport. Raconter le regard du reste du monde sur cet événement.

Être à la hauteur de l'urgence écologique

La conjonction d'une canicule sans précédent et des conséquences en termes d'approvisionnements énergétiques de la guerre en Ukraine ont relevé d'un cran la conscience collective des enjeux écologiques. Il faut se saisir de cette urgence pour :

- Réaffirmer cet engagement déjà bien présent dans les grilles de RFI, France 24 et MCD à travers des émissions dédiées, par de nouveaux rendez-vous.
- Faire « infuser » la place de l'écologie dans nos grilles afin qu'elle devienne un prisme de lecture pour nos programmes.
- Mettre en œuvre un plan de formation de tous les journalistes impliqués.
- Adapter le fonctionnement des rédactions autour de ces sujets.
- Imaginer avec nos collègues des Médias Francophones Publics des opérations spéciales à l'occasion de journées thématiques environnement.

Être plus que jamais à l'écoute des jeunes générations

« Chaque génération, sans doute, se croit vouée à refaire le monde. La mienne sait pourtant qu'elle ne le refera pas. Mais sa tâche est peut-être plus grande. Elle consiste à empêcher que le monde se défasse. » Albert Camus, discours de réception du prix Nobel de littérature en 1957.

- Pérenniser « Entr » dans le budget de la commission européenne et l'ouvrir à de nouvelles langues (italien, espagnol, hongrois...) et pays européens.
- Étudier l'idée d'un « Entr » panafricain avec de jeunes journalistes africains.
- Monter en puissance sur TikTok avec Entr et Culture', et en fonction de cette acculturation, élargir nos offres à d'autres contenus de nos médias.
- Créer un prix, à l'image du prix Découvertes et/ou Voix d'Afrique, à destination des jeunes talents arabophones.
- Se mobiliser aux côtés du Ministère de l'Education Nationale pour renforcer l'EMI.
- Lancer un nouveau site « le français facile avec RFI » accompagné d'une nouvelle organisation à l'antenne du « journal en français facile ».

2. Aller partout vers nos publics en leur parlant de près

RFI, France 24 et MCD sont des médias internationaux. Ils partagent leurs programmes le mieux et le plus loin possible afin de toucher leurs publics partout. Simultanément, leur parler de plus près et de plain-pied et être des médias mondiaux de proximité nourrit aussi la confiance.

Des médias à vocation mondiale

Un groupe international ne peut être vraiment crédible que s'il se déploie à l'échelle du monde.

- Continuer à adapter notre distribution mondiale aux modes de diffusion des différents pays en veillant à l'équilibre « broadcast »/numérique pour maximiser notre couverture et donc nos audiences.
- Alimenter nos émetteurs FM en énergie par des panneaux solaires.
- Conforter le réseau des radios partenaires et de syndication de nos sites et étudier la faisabilité d'une action de même nature pour les télévisions.
- Poursuivre l'exploration des pistes techniques de contournement de la censure notamment avec nos collègues de la Deutsche Welle, dans les univers numériques, sans oublier des modes de diffusion plus robustes tels que l'onde courte et ses nouveaux développements numériques.

Le numérique un vecteur sans frontières (ou presque...)

Au cours des 10 dernières années, FMM a développé une stratégie de décloisonnement entre le « broadcast » et le numérique au sein de ses rédactions et en termes de distribution de ses contenus, convaincu de leur complémentarité et refusant toute logique malthusienne d'éviction de l'un par l'autre. Le numérique est aujourd'hui partie prenante de tous nos développements.

- Poursuivre une stratégie d'hyperdistribution « raisonnée » (diversifiée et sans négliger nos sites propriétaires) en veillant à l'étude des évolutions de chaque plateforme et des nouvelles plateformes qui apparaissent.
- Élargir le périmètre d'activité du pôle Data à toutes les rédactions.
- Renforcer notre veille et notre connaissance des publics sur les réseaux sociaux.
- Faire monter en puissance notre offre podcast tout en poursuivant l'offre vidéo mobile qui suscite des milliards de contacts pour le groupe.
- Intégrer les solutions d'intelligence artificielle dans nos processus : transcription et traduction automatisées ; virtualisation et utilisation du « cloud » ; développement du « sourcing ».
- Participer à la recherche et développement notamment dans le domaine de l'IA et l'analyse des possibilités d'interopérabilité des offres, au sein du service public audiovisuel français.
- Contribuer activement au développement des projets numériques communs du secteur public audiovisuel (franceinfo, Culture', Lumni, Plateformes...).
- S'inscrire dans le cadre des opportunités permises par les nouvelles réglementations européennes (SMA, DSA, DMA, droits d'auteur, MFA).

Des médias mondiaux de proximité

Parler de plus près à nos publics c'est d'abord parler leur langue à côté du français. C'est aussi décliner notre présence mondiale dans des stratégies régionalisées. Et c'est enfin s'enraciner par des implantations de proximité qui doivent être renforcées dans les zones stratégiques (Bande sahélienne, Monde Arabe, Europe centrale et orientale).

Poursuivre le développement de nos langues étrangères

- Ukrainien, russe, turc pour RFI.
- Italien, espagnol et hongrois pour Entr.
- Voir lancer de nouvelles langues africaines (lingala par exemple).

Les Amériques et l'Asie

- Conforter la montée en puissance de France 24 en espagnol en lien avec la rédaction en espagnol de RFI.
- Développer la présence en OTT de France 24 aux États-Unis.
- Se saisir de toutes les opportunités en Asie pour accompagner le succès de France 24, tout particulièrement en Inde (la Chine demeure interdite à nos médias).
- Grâce à Infomigrants en dari et pachoune, continuer à accompagner nos publics afghans, mais aussi avec RFI en persan (également mobilisée pour les femmes en Iran).
- Veiller à conforter le succès des langues asiatiques de RFI sur les plateformes.

L'Afrique, le monde arabe et l'Europe centrale et orientale

- À Dakar, élargir la production en fulfulde et mandenkan, diffuser ces programmes plus largement notamment via le réseau des radios partenaires de RFI, renforcer leur offre numérique notamment vidéo et leur capacité de lutte contre les infox sur les réseaux sociaux et permettre un décrochage africain du signal en français de France 24 diffusé en Afrique, pour une tranche info produite par des Africains pour des Africains.
- À Beyrouth créer, en lien avec CFI, un centre de formation pour le journalisme en zone de crise et le « fact checking » pour les professionnels arabophones du Proche et Moyen Orient, qui puisse aussi permettre des décrochages locaux pour nos médias arabophones et un renfort en numérique.
- Ouvrir des émetteurs MCD à Kirkouk et Misrata et lancer un décrochage pilote au Soudan avec CFI.
- Poursuivre le dialogue pour obtenir des accréditations au Maroc et en Algérie afin de disposer d'une couverture de plus grande proximité et de resserrer les liens avec le public.
- À Bucarest, créer autour de RFI România un pôle numérique multilingues grâce à une rédaction en ukrainien, en russe et ensuite aussi en turc voire en d'autres langues de la zone.
- Développer, avec CFI et l'Académie, des projets de codéveloppement pour conforter les secteurs professionnels nationaux.

La France

- Diffuser en DAB+ en France, certaines langues étrangères (asiatiques et africaines) de RFI en fonction des bassins d'audience et poursuivre la veille d'opportunité pour diffuser RFI et MCD en DAB+ dans d'autres villes le cas échéant.

3. Être un grand groupe de service public exemplaire

Changer d'échelle

Depuis 10 ans, FMM a complètement changé d'échelle. Aujourd'hui, les moyens et l'organisation du groupe doivent être redimensionnés au regard de la montée en puissance de ses offres et performances.

- Rebaser les moyens des services supports (RH, DTSI, RSE) et des environnements numériques pour les adapter à la nouvelle échelle du groupe.
- Transformer l'organisation de France 24 devenue grande chaîne internationale de référence (planification, parcours professionnels, intégrations).
- Suivre l'application de l'accord télétravail et les changements induits dans l'organisation du travail.
- Construire « le FMM de demain » en revisitant nos implantations dans nos locaux au regard des enjeux climatiques, du télétravail et des évolutions de nos métiers en lançant une réflexion participative et des expériences pilotes.

Être cohérents avec nos antennes

Les valeurs défendues par ses antennes, FMM se les applique en tant qu'entreprise. Cela fait partie de la culture de la confiance.

- Formaliser dans un accord d'entreprise les avancées réalisées sur l'égalité femmes-hommes.
- Renouveler l'accord sur le handicap.
- Finaliser notre feuille de route pour réduire notre impact environnemental et mettre en place sans délais le plan sobriété énergétique en cours d'adoption.
- Introduire dans le nouveau site institutionnel de FMM en préparation toute l'activité RSE de l'entreprise.

« Jouer collectif »

Le lien humain reste indispensable aux collectivités humaines. Dans une entreprise, il passe notamment par un dialogue social nourri et une association étroite du Conseil d'administration aux décisions stratégiques. Entre les chaînes du groupe, il s'agit de renforcer les transversalités tout en cultivant la complémentarité des promesses éditoriales de chaque média. Avec les autres sociétés du service public audiovisuel français, poursuivre le développement des coopérations dans le respect des missions et identités de chacun est une priorité. Renforcer nos coopérations avec nos partenaires francophones et européens est également un axe à privilégier.

Au sein de France Médias Monde

- Cultiver le dialogue avec les instances sociales et les salariés, et recréer des rencontres « en chair et en os » et les moments de convivialité confisqués par la pandémie.
- Continuer à s'appuyer sur le comité d'audit pour parachever la consolidation du groupe et sur le comité stratégique pour alimenter la réflexion du conseil d'administration dans le cadre du prochain COM.
- Grâce à la généralisation d'OpenMedia et aux possibilités ouvertes par l'IA, poursuivre et accentuer la transversalité du travail au sein de chaque média (entre langues / entre « broadcast » et numérique) et entre médias au sein de FMM.

Avec le secteur public audiovisuel français

- Enrichir les coopérations éditoriales au sein du secteur public audiovisuel français, dans le respect des spécificités multilingues et internationales du groupe.
- Développer le travail « en coulisses » : en matière de recherche et développement, d'interopérabilité des offres numériques, de cybersécurité, d'alignement des équipements techniques, de coordination des politiques RH, d'études de nos publics et audiences, de groupement des achats.
- Créer une réunion mensuelle de coordination des dirigeants des groupes publics.
- Mieux valoriser l'ensemble de ces coopérations très structurantes.

Avec nos partenaires francophones et européens

- Poursuivre les coproductions et opérations spéciales avec les MFP et travailler à de nouvelles initiatives en matière d'environnement.
- Pérenniser le financement européen d'Entr et élargir l'offre à de nouvelles langues en partenariat avec la Deutsche Welle.

Pour un financement de service public affecté, pérenne et dynamique

- Défendre un financement affecté, pérenne et dynamique et tenant compte de l'inflation au-delà de 2023, pour le service public français.
- Convaincre les Pouvoirs Publics d'affecter directement à FMM l'enveloppe de ressources d'aide publique au développement comptabilisée dans ses dépenses au titre de l'APD française, pour plus de réactivité et de pérennité, dans le cadre du prochain COM.

« Aide-toi le ciel t'aidera ! »

Les perspectives d'économies du groupe sont désormais très limitées. Mais le groupe continuera à appliquer une gestion rigoureuse en recherchant des relais de financement et d'éventuelles économies résiduelles.

- Poursuivre l'accroissement des recettes publicitaires et la recherche de financements extérieurs de projets.
- Poursuivre le suivi des recommandations de la Cour des Comptes en matière de gestion (SIRH, rémunérations dans l'entreprise et Cégefi, achats).

Conclusion

Jamais le monde n'a vécu une situation aussi dangereuse depuis des décennies. Le présent projet stratégique a dressé des pistes pour permettre au groupe audiovisuel public international français de répondre à ce contexte alarmant.

France Médias Monde a besoin des moyens qui garantissent par leur nature son statut de service public et par leur dynamisme sa capacité à remplir ses missions. Il a aussi besoin de soutien et de stabilité.

C'est en restant fidèle à notre modèle, que seul un pays démocratique peut porter, en le revendiquant haut et fort, en le confortant, en l'adaptant sans cesse aux évolutions du paysage médiatique mondial, que les médias de FMM continueront à être de grands médias internationaux de référence.

Par temps incertain, la raison d'être de FMM, adoptée en 2021, doit continuer à être notre boussole.

Face aux simplifications, radicalisations et mensonges, avoir le courage de la nuance est le plus sûr chemin pour cultiver la confiance de nos publics.

Pages 39 et 40 :
document ne relevant pas du projet stratégique
et retiré en vue de la publication de celui-ci.