

France Médias Monde

Une voix indispensable dans le monde

développer – innover – fédérer

Arnaud Ngatcha

Paris, octobre 2022

Pages 3 à 5 : document ne relevant pas du projet stratégique
et retiré en vue de la publication de celui-ci.

Synthèse des principales propositions

1. Faire de *France Médias Monde* un champion éditorial linéaire et numérique dans un contexte géopolitique renouvelé, p. 11.
2. Valoriser les entités du groupe *France 24*, *Radio France internationale* (RFI), *Monte Carlo Doualiya* (MCD) en Afrique, au Maghreb, au Moyen-Orient, en Asie et Indopacifique, en Europe et dans le monde francophone, pp. 15 et 24.

Développer les antennes du groupe :

- a. Pour *France 24*, la nécessité d'un réinvestissement européen avec la mise en place d'une information continue.
 - b. Pour *Monte Carlo Doualiya* (MCD), la mise en place d'une stratégie radio numérique terrestre au travers du DAB+ pour renforcer son offre et sa présence au Maghreb.
 - c. Pour *Radio France internationale* (RFI), l'intégration de nouvelles langues et la mise en place d'une stratégie *mobile first*.
3. Élaborer une charte éditoriale qui constituera le premier acte d'engagement d'une ligne éditoriale investie et indépendante, p. 18.
 4. Développer une plateforme numérique de contenus originaux, p. 21.
 5. Accélérer la transformation digitale et multiplier les offres *podcasts*, p. 21.
 6. Créer une marque digitale *France Médias Monde Éducation* avec des contenus essentiellement issus de partenariats avec *France Télévisions*, CFI¹, le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, p. 22.
 7. Constituer un *Prix France Médias Monde*, en lien avec ses antennes, à destination des jeunes journalistes, p. 22.
 8. Passer d'une stratégie multicanale à une stratégie omnicanale, p. 23.

¹ Filiale du groupe *France Médias Monde*, CFI œuvre pour favoriser le développement des médias en Afrique, dans le monde arabe et en Asie du Sud-Est.

9. Lancer une marque digitale à destination des jeunes adultes en Afrique, p. 25.
10. Développer une connaissance plus fine de la couverture et des audiences du groupe, p. 25.
11. Multiplier les coopérations éditoriales avec les autres services publics de l'audiovisuel public français, p. 27.
12. Établir une gouvernance de coopération pensée pour impliquer toutes les parties prenantes et instaurer un séminaire stratégique, p. 29.
13. Renforcer le Comité des rémunérations en élargissant le périmètre de sa mission aux rémunérations du Comité exécutif, p. 30.
14. Mettre en place un plan de gestion des carrières et accompagner les « jeunes talents *France Médias Monde* », p. 33.
15. Développer l'intelligence artificielle au service des rédactions, p. 33.
16. Proposer au DG8² la création d'une Fondation internationale pour défendre les valeurs de la démocratie dans le monde, p. 34.
17. Défendre la diversité et l'égalité femmes-hommes au sein de *France Médias Monde* et définir la parité à l'antenne comme objectif, p. 34.
18. Promouvoir les valeurs de *France Médias Monde* et engager le groupe dans les grandes causes : la défense des valeurs démocratiques, la « bataille » du climat, et l'indépendance de la presse, p. 35.

² Le DG8 est composé des groupes audiovisuels internationaux de service public de huit grands pays démocratiques.

Sommaire

Introduction : « Ouvrir la voix »

1. Développer un champion éditorial linéaire et numérique dans un contexte géopolitique renouvelé p. 11

1.1. Un positionnement au cœur de la nouvelle donne mondiale

1.2. Un recentrage éditorial autour de priorités majeures

- 1.2.1. Notre destin africain
- 1.2.2. L'enjeu du Maghreb et du Moyen-Orient
- 1.2.3. La nécessité européenne
- 1.2.4. Une évaluation de l'impact de *France 24* en langue espagnole
- 1.2.5. L'Asie et l'Indopacifique
- 1.2.6. Un défi planétaire : l'horizon climatique

2. Innover pour de nouveaux publics p. 20

2.1. Une stratégie tournée vers la jeunesse, le numérique et les nouveaux usages

- 2.1.1. De nouveaux publics et de nouveaux usages
- 2.1.2. La vocation numérique de *France Médias Monde*
- 2.1.3. Le choix de l'innovation

2.2. Un projet marketing et de communication valorisant les antennes et les talents de *France Médias Monde*

- 2.2.1. Un groupe puissant, fort de ses antennes
- 2.2.2. La nécessité d'un nouvel outil de mesure de l'audience
- 2.2.3. La personnalisation des contenus

2.3. Une politique de coopération au service de l'identité du groupe

- 2.3.1. Le risque d'un « effet ciseau »
- 2.3.2. La coopération comme ligne stratégique

3. Fédérer autour d'une ambition commune p. 28

3.1. Une entreprise ouverte et innovante

- 3.1.1. Une gouvernance de coopération
- 3.1.2. Une meilleure prise en compte de la gestion des carrières
- 3.1.3. Une entreprise qui porte haut la sécurité de ses collaborateurs, sa politique RSE, l'égalité femmes-hommes et la diversité

3.2. Une gestion rigoureuse au service du projet

- 3.2.1. Le retour à l'équilibre durable
- 3.2.2. La maîtrise nécessaire de la masse salariale
- 3.2.3. Un renforcement de l'audit et une meilleure conformité
- 3.2.4. Des ressources supplémentaires

Conclusion : « Une voix indispensable dans le monde »

Introduction : « Ouvrir la voix »

Alors qu'approche la fin du premier quart du XXI^e siècle, c'est par un vent d'incertitudes globales que s'annonce la période qui s'ouvre. La promesse d'une mondialisation heureuse sur laquelle la France devait pouvoir rayonner et essaimer est désormais rattrapée par un puissant choc des réalités. Le choc géopolitique est marqué par un émiettement et une fragmentation planétaire qui tendent à défaire les grands ensembles nés de l'effondrement des blocs. Au péril terroriste devenu une réalité dans tous les pays vient désormais s'ajouter le chaos de la guerre aux portes mêmes de l'Europe. Le choc économique de l'après-Covid semble aussi ébranler toutes les certitudes, à commencer par un possible ralentissement des échanges internationaux laissant pointer un mouvement de démondialisation potentielle et faisant émerger des tensions inflationnistes pouvant déséquilibrer la croissance mondiale. Le choc écologique ne relève plus d'annonces et de proclamations lors de sommets internationaux, il est désormais une réalité commune constatée par les citoyens à tous les coins de la planète.

Le projet initial de *France Médias Monde* porté par le Président Chirac tenait à inscrire la France dans une vision humaniste et généreuse de la mondialisation. Il s'agissait de faire d'un média un véritable projet culturel mis au service du rayonnement de la France. L'idée d'un « CNN à la française » inscrivait à la fois notre pays dans un projet éditorial ambitieux mais visait aussi à conforter l'idée de la francophonie et l'expression d'une certaine idée du monde. Le projet éditorial s'est toujours construit dans cette tension possible entre d'une part, **la nécessaire indépendance de l'information fidèle aux valeurs de l'audiovisuel public** et d'autre part, la volonté de mieux faire entendre la « voix de la France ». Ce projet visionnaire a permis en quelques années de bâtir le dernier-né des projets ambitieux de l'audiovisuel public. En alliant les médias radio et télévisuel et en investissant les potentialités de l'univers numérique, *France Médias Monde* est parvenue à s'imposer comme une rédaction indépendante, unique et puissante. Et même si elle ne dispose pas de moyens semblables à ses homologues allemands ou britanniques, elle est reconnue dans le concert des médias publics internationaux.

Il est temps désormais de refonder ce pacte initial afin de **l'inscrire pleinement dans notre époque**. En s'appuyant sur les succès engrangés au cours des dernières années et sur la puissance d'antennes identifiées, que sont *Radio France internationale*, *France 24* et *Monte Carlo Doualiya*, il est possible de faire de *France Médias Monde* un groupe pionnier. Son **accélération numérique** est désormais un enjeu vital pour subsister dans un contexte où

émergent les *fakes news* et les tentatives de manipulation de l'information sur les réseaux sociaux. Sa **consolidation éditoriale** peut permettre de construire un vecteur référent pour la compréhension du monde et de sa transformation. La **mutation organisationnelle** de *France Médias Monde* peut permettre de donner du sens et des moyens d'actions à des équipes qui constituent aujourd'hui un grand pôle d'expertise et de connaissance globale.

Notre monde est bouleversé par de multiples ruptures et confronté à la montée des égoïsmes nationaux et des ambitions impériales de quelques grandes puissances. Ce qui est attendu de la France n'est pas tant de faire entendre une voix qui viendrait dicter une conduite aux peuples du monde, mais plutôt d'ouvrir **un chemin d'espérance et d'avenir qui laisse entendre qu'un autre futur est possible**. C'est à ce dessein, à la fois modeste et ambitieux, que *France Médias Monde* peut contribuer.

1. Développer un champion éditorial linéaire et numérique dans un contexte géopolitique renouvelé

1.1. Un positionnement au cœur de la nouvelle donne mondiale

Le « chaos » géopolitique est alimenté par un nouveau « chaos informationnel ». Si la manipulation de l'information s'est toujours trouvée au cœur des désordres du monde, l'actualité récente a fait la preuve que celle-ci avait pris une ampleur nouvelle. Jamais l'humanité n'a été autant constituée de citoyens du monde sensibles aux réalités planétaires et aux tensions internationales. Jamais leur crédulité n'a été aussi grande, faisant fi des réalités nationales et des appartenances traditionnelles. L'information n'est plus seulement un appendice aux services des stratégies guerrières. **L'information est devenue en elle-même un des principaux terrains de guerre.** Les deux dernières années nous ont donné les preuves toujours plus grandes de ce nouveau « chaos informationnel ».

L'épidémie de Covid en a été à la fois l'apogée et le révélateur. Le néologisme « infodémie » que Gunther Eysenbach³ avait forgé au début des années 2000 est devenue avec la pandémie une réalité commune. Au travers des réseaux sociaux, des informations exactes ou inexactes se sont répandues à une vitesse illimitée, laissant se propager les rumeurs les plus folles, tout en partageant en temps réel l'ampleur d'une situation sanitaire. En quelques semaines à peine, la planète entière a cru avoir acquis une compétence décisive en épidémiologie et un vent de méfiance à l'égard de toutes les puissances publiques est venu fragiliser l'ensemble des démocraties. L'absence de maîtrise ou de projet éditorial sur les réseaux sociaux n'a permis aux médias traditionnels que d'agir sur la défensive, revendiquant un rôle de « *fact checking* ». Pour la première fois de leur histoire, ils n'ont plus été le vecteur premier de l'information.

Si l'épidémie de Covid a confronté tous les pouvoirs à la même frénésie d'informations peu vérifiées, **la manipulation de l'information est devenue depuis plusieurs années une réalité qui menace toutes les démocraties.** L'élection présidentielle américaine, le référendum sur le Brexit ou les risques pesant sur les élections européennes ont donné la preuve que des tentatives de déstabilisation majeure des démocraties étaient entreprises au travers

³ Chercheur germano-canadien spécialisé dans les soins de santé, notamment la politique de santé, la santé en ligne et l'informatique de la santé des consommateurs.

d'outils numériques œuvrant à une désinformation massive, invisible et destructrice.

Enfin, la nouvelle guerre russo-ukrainienne est venue apporter une preuve définitive de la manipulation concrète de l'information par le recours à l'audiovisuel extérieur au travers de la stratégie de *Russia Today*. Celle-ci avait déjà révélé, durant la crise des gilets jaunes, son projet éditorial visant à amplifier les fractures françaises et à encourager la crise démocratique. Le conflit militaire est venu offrir une démonstration de son rôle et de sa capacité d'ingérence dans les sphères démocratiques. Cet affichage brutal et singulier est venu éclairer sous son jour le plus évident la volonté délibérée d'exploiter toutes les brèches offertes par les démocraties au service du projet impérial de grandes puissances.

Nous devons apporter une riposte à ce triple « chaos informationnel » : frénésie et crédulité des citoyens sur les réseaux sociaux ; utilisation des outils numériques comme outils de désinformation massive ; affirmation des audiovisuels extérieurs. La réalité informationnelle des tensions géopolitiques ne vient pas effacer les expressions préalables des conflits géostratégiques, à commencer par les conflits militaires. De même, cette nature ne vient pas remplacer ou déplacer le champ des guerres commerciales et des tensions économiques. Mais la nature informationnelle de la **nouvelle donne géopolitique** doit être prise en compte afin d'esquisser le projet éditorial de demain.

C'est dans l'affirmation de sa singularité que *France Médias Monde* peut apporter une réponse d'ampleur à cette nouvelle donne géopolitique. L'erreur serait d'entrer dans un alignement et une logique semblable à celle des ennemis de la démocratie. **C'est par la farouche défense de la liberté d'informer et de notre volontarisme démocratique que nous pourrons faire la preuve que l'autoritarisme n'est pas une fatalité.**

Il est impératif d'affirmer et de revendiquer la liberté et l'indépendance des rédactions de *Radio France internationale*, de *France 24* et de *Monte Carlo Doualiaya*. C'est au travers de cette profonde revendication d'indépendance que nos offres conserveront leur résonance mondiale et qu'elles pourront continuer à être perçues à la fois comme un **média crédible** et comme un **outil de défense du projet démocratique**. Nos médias sont parvenus à être reconnus comme des marques puissantes à travers le monde, et notamment sur le continent africain mais aussi en Asie, en Europe centrale, et en Amérique latine. Ce sont cette puissance et cette crédibilité qui doivent être affirmées au service de l'information. **L'indépendance de France Médias Monde ne constitue pas seulement une garantie éditoriale et ne définit pas uniquement une gouvernance, elle est la pierre angulaire du projet éditorial que nous défendons.**

À cette indépendance viennent s'ajouter les valeurs qui constituent le socle du projet éditorial de *France Médias Monde*. Les valeurs de la République et la laïcité constituent des éléments indiscutables qui doivent venir renforcer le projet éditorial. L'**affirmation des valeurs** est un projet ni vain ni superflu dans une période de tensions.

Enfin, la francophonie et la langue française constituent des points d'appui de la stratégie éditoriale de *France Médias Monde*. Il ne s'agit évidemment pas de remettre en cause le caractère plurilingue des chaînes de *France 24* : le développement du multilinguisme vient évidemment renforcer la spécificité de nos chaînes. Néanmoins, à l'heure où la francophonie est un défi à l'échelle mondiale, ce projet éditorial s'inscrit pleinement dans sa défense, son développement et son affirmation.

1.2. Un recentrage éditorial autour de priorités majeures

1.2.1. Notre destin africain

Une conviction habite ce projet : c'est en Afrique et au Moyen-Orient que s'écrit une grande partie de l'avenir de *France Médias Monde*. Cette conviction s'appuie sur une connaissance fine du continent africain pour lequel les antennes du groupe, et notamment *Radio France internationale* (RFI), sont un **point de repère** et un **média de référence**. La construction de cette confiance s'est faite autour d'un projet éditorial à la fois profondément indépendant de la sphère politique, et en même temps pleinement ancré dans les réalités africaines. Dans un continent où la liberté de la presse et la transparence dans la démocratie ne sont pas toujours au rendez-vous, *France Médias Monde* fait figure d'espace de liberté et d'information. Ce succès, il est celui de toutes les rédactions et de tous les correspondants qui animent depuis des décennies cette ambition éditoriale singulière. Il est aussi celui d'un choix constant depuis la création de *Radio France internationale* en 1975 de mettre l'Afrique et le Moyen-Orient au cœur des priorités de l'audiovisuel extérieur de France.

Le continent africain souffre depuis trop d'années d'un certain éloignement au regard des décisions françaises et européennes. Les projets ambitieux de la France ont permis ces dernières années, au travers de projets tels que *Africa 2020*, de mettre en avant les réalités politiques et sociales d'un continent en pleine mutation. Cette évolution profonde du continent africain souffre néanmoins aujourd'hui d'une trop faible résonance mondiale. Ce n'est pas tant à un jeu d'influence post-colonial mené par de grandes puissances qu'il s'agit de livrer que de viser à consolider un partenariat qui permettra à

l'Afrique de choisir son propre destin. Ce ne sont évidemment pas les médias qui doivent se faire l'écho des ambitions politiques de différents pays aux réalités variées et contrastées. En revanche, comme l'a fait depuis sa création *Radio France internationale*, *France Médias Monde* peut être un reflet exigeant des réalités africaines.

Au cours des dernières années, *France Médias Monde* a poursuivi son développement en Afrique, que ce soit au travers de l'extension de ses zones de diffusion ou de l'intégration de nouvelles langues, telles que le mandenkan⁴ ou l'haoussa⁵. *France 24* a aussi pu accroître sa couverture géographique de manière significative, comme cela avait été prévu au COM⁶ 2016-2020. **Pourtant, ces nouveaux développements n'ont pas permis de retrouver dans les audiences numériques le poids relatif du continent africain.** Dans un continent en profonde mutation quant aux équipements (infrastructures, services mobiles...), il existe un risque de découplage entre les usages traditionnels et la croissance numérique.

C'est pourquoi **un plan d'accélération et de développement sur le continent africain apparaît comme particulièrement indispensable.** Celui-ci devra s'inscrire dans trois directions : tout d'abord, poursuivre le développement linguistique et l'intégration de langues africaines ; amplifier la couverture géographique afin d'assurer la meilleure réception possible des médias du groupe *France Médias Monde* sur le continent africain et enfin, démultiplier les développements numériques afin de **constituer une offre incontournable sur le réseau mobile** permettant de répondre à l'attente des utilisateurs africains.

Il s'agit d'abord et avant tout d'agir sur la richesse des potentiels existants. Ainsi, *Radio France internationale* dispose d'une stratégie magazines particulièrement bien orientée et implantée en Afrique qui devrait pouvoir irradier l'ensemble de l'offre du groupe. L'enrichissement et le renforcement de ces atouts apparaît comme une stratégie essentielle de développement.

1.2.2. L'enjeu du Moyen-Orient et du Maghreb

Les atouts de *France Médias Monde* au Moyen-Orient sont particulièrement nombreux mais pourraient être davantage exploités.

⁴ Les langues mandées sont une branche de la famille des langues nigéro-congolaises. Elles sont parlées par plus de 30 millions de personnes, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Gambie, en Guinée, en Guinée-Bissau, au Mali et au Sénégal.

⁵ L'haoussa est parlé en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale (Niger, Nigeria, Cameroun, Gabon, Soudan, Tchad, Bénin, Ghana et au Togo). Cette langue est parlée par plus de 60 millions de personnes.

⁶ COM : Contrat d'objectifs et de moyens 2016-2020 de *France Médias Monde*.

À ce titre, *Monte Carlo Doualiya* fait figure d'exemple tant par la reconnaissance de son indépendance au Moyen-Orient que par la qualité de son information. Sa capacité à être reconnue comme un média généraliste, jouissant d'une grande stabilité éditoriale, a permis de renforcer son projet éditorial. Pourtant, son développement demeure entravé. Ainsi, plus de dix ans après les révolutions du Printemps arabe et alors que la donne a profondément changé, il est regrettable que sa diffusion n'ait pas progressé au Maghreb. De même, alors qu'elle dispose d'un tel potentiel, rien n'a été engagé pour permettre à la chaîne d'être davantage écoutée en France, notamment auprès de la diaspora, alors que la légitimité de son travail éditorial pourrait permettre de constituer un pont. **Une véritable stratégie sur la radio numérique terrestre** au travers du DAB+⁷ pourrait permettre de venir renforcer cette offre. Enfin, la chaîne ne dispose pas à ce jour des moyens d'avoir une **stratégie numérique** suffisamment forte lui permettant d'accéder à une plus vaste reconnaissance internationale.

La reconnaissance et l'identification de *France 24* et de *Radio France internationale* au Maghreb et au Moyen-Orient semblent, par ailleurs, être en train de reculer. Alors que cette zone constitue un territoire essentiel pour la francophonie et un maillon évident du projet culturel français du groupe, des actions significatives sont à mener pour venir **renforcer la présence des antennes dans les pays du Maghreb et Moyen-Orient**. L'absence actuelle de stratégie dénote sur tous les publics, et notamment les plus éduqués, qui sont en attente forte de l'expression de *France Médias Monde*.

À tous les niveaux, et sans dénaturer la puissance de chacune des antennes, un véritable plan de **synergie éditoriale** entre *France 24*, *Radio France internationale* et *Monte Carlo Doualiya* apparaît comme le meilleur levier pour accélérer l'implantation au Moyen-Orient et amplifier nettement l'enracinement du groupe dans cette zone stratégique.

1.2.3. Une vocation européenne

La récente crise ukrainienne est venue mettre à jour l'urgence d'une stratégie européenne pour l'audiovisuel extérieur français. Si les rédactions des antennes ont su réagir avec brio dans l'urgence afin d'offrir aux habitants de la zone un service nécessaire, *France Médias Monde* n'a pas pu capitaliser sur une dynamique européenne, faute d'avoir affirmé une stratégie suffisamment claire. Les contraintes économiques ont amené à revoir le périmètre de diffusion en Europe, notamment en Scandinavie, et l'expansion mondiale n'a pas permis de faire fructifier une véritable implantation européenne. La renonciation à la diffusion satellitaire en Europe apparaît ainsi comme un recul

⁷ Le DAB+, l'abréviation de *Digital Audio Broadcasting*, est le successeur numérique de la FM.

au vu des enjeux européens. L'Arcom a pointé les risques d'un « désengagement européen » dès son avis sur le Contrat d'objectifs et de moyens en 2020. La renonciation à la diffusion d'une radio en langue russe peut alors en être une illustration.

Ce nécessaire réinvestissement européen passe par une concentration des moyens. Il s'agit tout d'abord d'assurer une couverture sans faille du continent européen et ensuite de se concentrer sur la langue française, sans oublier les autres langues. **La vocation européenne ne doit pas se disperser au travers d'un trop grand nombre de magazines mais se concentrer sur une information continue, de qualité et indépendante.** Le conflit ukrainien et les tensions avec la Russie appellent à une mobilisation d'urgence de *France Médias Monde*.

1.2.4. Une évaluation de l'impact de France 24 en langue espagnole

Une grande part de l'énergie du groupe a été consacrée au cours des dernières années au lancement de *France 24* en espagnol. Bien que cette stratégie ne corresponde pas aux enjeux stratégiques de la France, ce développement a été inscrit au Contrat d'objectifs et de moyens 2020 et représente un coût certain au regard des dépenses du groupe, à hauteur de six millions d'euros. Ce projet ambitieux s'inscrivait dans une vision concurrentielle liée aux développements de *CNN* et de la *BBC* sur le continent latino-américain. Il visait aussi à porter des valeurs profondément associées à la France, notamment en termes d'égalité femmes-hommes. Bien que ce bassin de population soit particulièrement significatif, les accords de distribution n'ont pas permis d'assurer une couverture équivalente à celle des concurrents identifiés. Force est de constater que l'aire d'influence ne relève pas du périmètre premier de la francophonie.

La **nouvelle donne géostratégique** appelle à une révision de cette ambition stratégique afin de répondre aux priorités indispensables qu'impose la période. Néanmoins, afin de ne pas compromettre les développements récents, une évaluation des dispositifs s'impose. Celle-ci passe de manière indiscutable par un **audit indépendant**. Celui-ci devra prendre en compte les coûts de ces développements, et surtout se livrer à une analyse précise de l'impact et de l'audience de cette offre. La croissance des performances numériques ne permet pas aujourd'hui d'éclairer seule l'ensemble de cet impact.

1.2.5. L'Asie et l'Indopacifique

La stratégie asiatique de *France Médias Monde* au cours des dernières années a été particulièrement modeste s'inscrivant dans le schéma esquissé

par le Contrat d'objectifs et de moyens qui visait à saisir des opportunités de distribution à moindre coût.

La diffusion de *France 24* en anglais, notamment en direction du Japon, a constitué l'un des principaux leviers de développement. Cette stratégie apparaît au regard de sa dynamique de croissance particulièrement intéressante. La zone asiatique a rapidement engrangé un renforcement des audiences du média. Le bassin très vaste de population offre un large potentiel. Il semble qu'une véritable attente pour *France Médias Monde* existe ainsi en Asie et en Indopacifique.

Ce potentiel est d'autant plus intéressant au vu de l'importance stratégique de la région. **Une stratégie asiatique peut offrir au groupe un temps d'avance sur l'évolution du monde.**

1.2.6. Une vocation planétaire : l'horizon climatique

Si la célèbre phrase⁸ du Président Chirac semble avoir été rebattue, elle n'a jamais été aussi juste tant l'absence de prise en compte par les médias de l'impératif climatique est manifeste. Dans le monde entier, le déni climatique des médias est aujourd'hui interrogé et reproché par la « génération climat ». Il est d'autant plus frappant de constater que ce signal d'alarme présidentiel a coïncidé avec la période où le Président Chirac a affirmé son ambition pour l'audiovisuel extérieur de France. Pour autant, au cours des vingt dernières années, le lien indispensable entre la nécessaire **transition climatique** et la stratégie de *France Médias Monde* n'a pas été fait. Il est aujourd'hui nécessaire d'inverser le cours des choses.

La première responsabilité d'un média face au défi climatique est de revendiquer son attachement à la vérité. La réalité de la dégradation écologique et la responsabilité humaine dans la dégradation des écosystèmes continuent aujourd'hui à être questionnées à travers le monde. Si les rapports d'experts sont aujourd'hui sans équivoque à commencer par ceux du GIEC⁹, il n'en est pas de même pour les opinions des citoyens. Les sondages attestent en effet d'une réticence à reconnaître la responsabilité humaine. Dans le monde entier, les populistes s'appuient sur cette dénégation de l'opinion pour persister dans de graves déséquilibres écologiques. Face à cette inconscience, le journalisme mondial est face à une interrogation. La neutralité est-elle encore possible face au refus de la vérité ? Les journalistes de la *BBC*

⁸ « *Notre maison brûle et nous regardons ailleurs* » est une phrase prononcée par Jacques Chirac, président de la République française, en ouverture de son discours devant l'assemblée plénière du IV^e Sommet de la Terre le 2 septembre 2002 à Johannesburg, en Afrique du Sud.

⁹ Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) est un organisme intergouvernemental chargé d'évaluer la réalité, les causes et les conséquences du changement climatique en cours.

ont débuté cette interrogation en considérant que la neutralité n'était plus possible face à la gravité du danger climatique. Face à cet impératif écologique, les journalistes de l'audiovisuel public à travers le monde prennent conscience que la vérité constitue pour eux l'exigence première.

Cette responsabilité se voit accrue pour les équipes de *France Médias Monde*. Parce que nous sommes un groupe de télévision à l'échelle internationale, nous avons une capacité d'action et d'impact qui dépasse l'influence de tous les médias français. Du fait de notre **capacité à dépasser les frontières**, notre regard face à la dégradation climatique peut faire fi des intérêts politiques nationaux ou des visions politiques de court-terme. En s'inscrivant pleinement dans un horizon international et de long terme, *France Médias Monde* peut inscrire sa propre signature, celle d'un journalisme responsable et engagé.

Ce choix éditorial assumé peut marquer un tournant pour les offres de *France Médias Monde*. En annonçant que le média se met désormais au service de la **protection de la planète** et de la **défense de l'environnement**, nos chaînes affirmeront leur capacité à agir pour un développement durable. Au-delà d'un impératif moral, ce nouvel agenda peut nous permettre de consolider un lien fort avec une audience qui nous identifiera davantage, mais elle peut aussi nous amener à réinterroger l'amplitude de nos offres et la variété de nos propositions éditoriales. En affirmant le prisme de la crise climatique, nous pouvons aussi être vigilants face à une potentielle dispersion de nos magazines et consolider notre ligne éditoriale qui a été jusqu'à présent insuffisamment précisée.

Ce travail éditorial doit partir des journalistes qui sont les seuls à même de définir une ligne éditoriale engagée et indépendante pour le groupe. C'est pourquoi un travail d'élaboration d'une **charte éditoriale** constituera le premier acte d'engagement de cette stratégie. À cela viendra s'ajouter une réflexion pour une refonte de la grille des programmes afin de clarifier la lisibilité de cette offre. Nos plateformes numériques se feront aussi l'écho de cette nouvelle responsabilité, nous donnant ainsi la possibilité de nous connecter plus fortement aux générations les plus jeunes qui sont aujourd'hui particulièrement engagées sur cette cause et continuent à interpeller les médias quant à leur absence de mobilisation.

Cette réflexion pour une refonte de la grille de programmes, notamment télévisuels, peut aussi permettre d'**interroger le modèle de production**. Le choix de programmes essentiellement de flux ne permet pas à *France Médias Monde* de disposer d'un stock de programmes solide, ce qui fragilise sa capacité à gérer l'antenne, et ne permet pas non plus de consolider un lien durable avec le public dans une période où la consommation des plateformes

de SVOD¹⁰ atteste d'un véritable goût du public, notamment pour les documentaires. Cela doit aussi permettre de clarifier les relations avec les producteurs extérieurs. Le modèle de production interne doit lui aussi être questionné afin de faire figure d'exemplarité : l'empreinte carbone des productions devra être particulièrement réduite d'ici à 2030.

En affirmant une ligne éditoriale courageuse et audacieuse, *France Médias Monde* peut assumer pleinement sa singularité et sa profonde originalité. En se positionnant d'emblée comme un média global soucieux d'une **responsabilité internationale**, elle ne s'inscrit pas comme ayant vocation à être un organe de politique internationale, mais au contraire comme étant le garant d'un projet culturel qui fait perdurer et rayonner l'ambition française concernant le climat. La diplomatie française s'est d'ores et déjà illustrée en parvenant à la signature de l'Accord de Paris en 2015. *France Médias Monde* peut s'appuyer sur cette exigence écologique et ce souci d'une responsabilité pour affirmer sa pertinence comme média global.

À travers ces mesures, il s'agit de bâtir le *France Médias Monde* de demain.

¹⁰ Service de vidéo à la demande.

2. Innover pour de nouveaux publics

2.1. Une stratégie tournée vers la jeunesse, le numérique et les nouveaux usages

2.1.1. De nouveaux publics et de nouveaux usages

À la fragmentation de l'espace mondial vient s'ajouter un autre défi pour *France Médias Monde* : la réinvention du média. La télévision comme la radio traversent un bouleversement profond qui appelle des réponses rapides. Les évolutions mondiales laissent à penser que la « plateformisation » n'est plus seulement inéluctable. Elle va s'accélérer. **Cette mutation d'usage n'est pas seulement technologique pour *France Médias Monde*, elle est d'abord et avant tout éditoriale.** Les nouveaux publics sont formés d'une jeunesse qui a grandi avec la globalisation de l'information et pour qui le « village planétaire » n'a jamais été une utopie mais une réalité perçue avec ses difficultés et sa violence.

Cette nouvelle ère médiatique globale vient rencontrer le nouveau projet éditorial que *France Médias Monde* doit définir. **Il s'agit de répondre à un triple mouvement : celui de l'individualisation des usages, de l'explosion de la consommation mobile et de la consommation exponentielle de vidéos** sur les réseaux sociaux, qu'il s'agisse de *TikTok*, *Facebook* ou *YouTube*. La jeunesse constitue une part considérable de la population africaine et ce, particulièrement en Afrique francophone : plus de 60 % des Africains ont moins de 24 ans¹¹. La croissance exponentielle du numérique vient du *smartphone* : 557 millions de *smartphones* ont été vendus en Afrique en 2019. À cela s'ajoute le manque d'offres de contenus originaux, notamment pour le continent africain.

Les chiffres 2019 parlent d'eux-mêmes concernant l'évolution du marché mobile africain. Le Togo compte 6,68 millions de souscriptions mobiles, soit un taux de pénétration de 83%. Au Sénégal, on dénombre 16,69 millions de souscripteurs mobiles, soit un taux de pénétration de 101%. En Côte d'Ivoire, on compte 32,28 millions de souscripteurs, soit un taux de 128%. Et au Mali, on en compte 17,71 millions pour un taux de 91%. Cette tendance n'est pas prête de s'inverser selon la GSMA¹² qui prévoit que d'ici 2025, le haut débit mobile représentera 87% des connexions mobiles, contre 38% aujourd'hui. **Au final, on**

¹¹ Exception mondiale, l'Afrique est un continent très jeune, avec 60 % de sa population âgée de moins de 24 ans en 2020 (près de 800 000 millions de personnes), selon les chiffres des Nations unies.

¹² La GSMA représente les intérêts des opérateurs de téléphonie mobile dans le monde, et rassemble plus de 750 opérateurs et près de 400 entreprises de l'écosystème mobile au sens large.

comptera près de 300 millions de nouveaux abonnés qui auront accès à l'Internet mobile dans les sept prochaines années. Ce développement constitue une véritable opportunité pour réinventer le média sur le continent africain.

La transformation digitale de *France Médias Monde* doit donc s'accélérer en se fixant comme objectif prioritaire une stratégie de conquête de l'audience de la jeunesse francophone¹³, autour de deux piliers essentiels : le développement d'une **plateforme numérique** de contenus originaux et une **stratégie podcasts**, en s'inspirant de ce qu'a fait *Radio France* sur sa plateforme.

Selon l'étude *African Youth Survey 2022*¹⁴, les jeunes Africains passent une part importante de leur vie quotidienne en ligne, ils maîtrisent la technologie et les médias et s'intéressent beaucoup à l'actualité. **Un tiers des jeunes Africains déclarent passer plus de quatre heures par jour sur leur téléphone.** De toutes les applications présentes sur leurs *smartphones*, les jeunes déclarent que les applications de médias sociaux sont de loin les plus importantes. Les applications multimédias, comme la musique et le *streaming* vidéo, arrivent en deuxième position des applications sur leurs *smartphones*.

Le *podcast*¹⁵ constitue un point d'entrée essentiel dans l'univers numérique permettant de passer d'une seule logique de flux à la **constitution d'un véritable stock de programmes** s'appuyant sur la richesse des magazines des différentes antennes notamment. Cette stratégie *podcast* doit viser à constituer un pôle d'excellence et d'expertise géopolitique ainsi que de fabrication de contenus à l'échelle internationale. Elle peut s'appuyer sur le talent et la connaissance des journalistes de *Radio France internationale* et de *Monte Carlo Doualiya*.

Comme le rappelle l'*Organisation internationale de la Francophonie*, on compte 321 millions de francophones dans le monde. Parmi ceux-ci, à l'international, deux cibles doivent être prioritaires pour *France Médias Monde* : les élèves et **étudiants** d'une part et d'autre part, les **personnes apprenant la langue française**. Des contenus pour la jeunesse des zones géographiques couvertes par *France Médias Monde* pourraient ainsi être proposés, par exemple le format *1jour1actu*¹⁶ de Milan jeunesse, qui fait déjà l'objet d'un partenariat¹⁷ avec *France 4*. Pour la seconde cible (étudiants et adultes), un contenu d'apprentissage de la langue française pourrait être mis à disposition

¹³ Sur les 300 millions de locuteurs français, plus de 50% ont moins de 30 ans et à l'horizon 2050, on estime que plus de 90% des jeunes francophones vivront en Afrique. Cf. *Le rapport sur la situation des jeunes de l'espace francophones de 2018*, de l'*Organisation internationale de la francophonie*.

¹⁴ Étude publiée par la Fondation de la famille Ichikowitz.

¹⁵ Les *podcasts* sont des émissions téléchargées et lues, comme une radio ou une série TV.

¹⁶ *1jour1actu* est un transmédia d'actualité pour les enfants à partir de 8 ans. Il propose un journal hebdomadaire, des magazines hors-séries, des vidéos, des podcasts, un site internet, etc. Sur ces supports, des journalistes expliquent avec des mots simples l'info des adultes.

¹⁷ *1jour1actu* s'est associé à *France Télévisions*, pour la chaîne *France 4*, pour la création et la diffusion de la série quotidienne *1jour1question*.

sur une plateforme dédiée. Il s'agira aussi de **s'appuyer sur les sites développés par RFI** pour faciliter l'apprentissage des langues, c'est-à-dire : *RFI Savoir* et *Le Français facile*.

Cette réflexion à destination de la jeunesse et des étudiants pourra faire l'objet de la **création d'une marque digitale France Médias Monde Éducation** dédiée avec des contenus (*mooc, podcasts...*) essentiellement issus de partenariats avec *France Télévisions*, CFI¹⁸, le ministère de l'Éducation nationale et à destination des étudiants, avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et *Campus France* qui a 256 espaces et antennes dans 123 pays (et la perspective de 80 millions d'étudiants supplémentaires d'ici 2025) ainsi que d'autres entités publiques ou privées spécialisées en information jeunesse et présentes dans les zones géographiques des antennes de *France Médias Monde*.

De plus, une autre cible pourrait être privilégiée : celle des écoles de journalisme à l'international qui fait d'ailleurs l'objet d'une attention particulière des équipes de *France Médias Monde*¹⁹. Des contenus de formation à destination des étudiants des **écoles de journalisme**, et aussi des **journalistes et professionnels** des médias des zones couvertes par les antennes de *France Médias Monde* permettraient de rappeler le rôle du journalisme, l'importance d'une presse indépendante et par exemple, les nouvelles pratiques en lien avec le numérique, ainsi que toutes les innovations qui pourraient être mises en place avec l'outil numérique. Dans le cadre d'un renforcement des liens de *France Médias Monde* avec les écoles de journalisme à l'échelle internationale, la constitution d'un **Prix France Médias Monde, en lien avec ses antennes, à destination des jeunes journalistes** permettrait d'asseoir *France Médias Monde* comme une institution de référence et d'accroître sa notoriété auprès de ces futurs talents et potentiels collaborateurs/correspondants.

Ces deux axes, la plateforme de contenus et la création de la marque digitale *France Médias Monde Éducation* avec notamment le *Prix France Médias Monde*, pourraient être **développés en étroite collaboration avec CFI**, la filiale du groupe qui œuvre pour favoriser le développement des médias en Afrique, dans le monde arabe et en Asie du Sud-Est.

2.1.2. La vocation numérique de France Médias Monde

La vocation numérique de *France Médias Monde* s'inscrit pleinement dans son identité globale. La stratégie engagée basée sur l'hyperdistribution sera insuffisante face à ce défi global. *France Médias Monde* est aujourd'hui marquée par la dispersion de ses offres numériques et par la fragmentation de

¹⁸ Filiale du groupe *France Médias Monde*, CFI œuvre pour favoriser le développement des médias en Afrique, dans le monde arabe et en Asie du Sud-Est.

¹⁹ Depuis 2021, *France Médias Monde* s'est beaucoup mobilisée sur l'éducation aux médias. Les journalistes du groupe sont notamment intervenus auprès des 4 000 élèves dans les classes, en France et dans les lycées français à l'étranger.

son organisation. À l'heure où la plupart des médias s'interrogent sur la nécessité de maintenir une direction numérique, la faiblesse des transversalités entre le numérique et le linéaire, qu'il soit radio ou télé, constitue un des freins majeurs au développement numérique du groupe.

Pour engager sa mutation, France Médias Monde doit passer d'une stratégie multicanale à une stratégie omnicanale. La stratégie multicanale dans laquelle est engagée l'entreprise s'est traduite par la démultiplication des silos et l'absence de transversalité. Aux trois antennes constitutives de l'entreprise – *France 24, Radio France internationale, Monte Carlo Doualiya* – sont venues s'ajouter des offres numériques et cela, malgré des restructurations multiples. Cette désorganisation est venue s'adjoindre à un choix éditorial tourné en priorité vers les réseaux sociaux afin de pouvoir afficher un nombre de vidéos vues, sans que ne soit définie une relation structurée aux publics. La stratégie omnicanale²⁰ viserait à ne plus distinguer les offres linéaires des offres numériques, mais au contraire à constituer une offre cohérente pouvant être accessible sur tous les supports et dans tous les environnements. Cette stratégie amènerait une simplification des organisations, un renforcement de la relation aux publics ainsi qu'une meilleure lisibilité des offres.

2.1.3. Le choix de l'innovation

Le premier pilier de la stratégie consiste à débiter une adaptation des rédactions en faisant le choix de l'innovation. Le meilleur atout de *France Médias Monde* pour faire face à l'ère numérique sont ses journalistes. Fortes de leurs expertises et d'un réseau de correspondants partout dans le monde, les rédactions de *France Médias Monde* disposent dans cet univers d'hyper offre d'une singularité indispensable et pertinente pour son développement. La priorité revient à renforcer l'équipement des journalistes et à **accompagner la transformation numérique des rédactions**. L'organisation en *newsrooms* et la fin des journalistes numériques exclusifs est d'ores et déjà un point d'appui significatif à cette stratégie. Néanmoins, cela ne doit pas se faire au détriment d'offres numériques puissantes. C'est bien à une inversion des priorités que va devoir procéder progressivement *France Médias Monde*. Les canaux linéaires seraient désormais des supports aux antennes numériques qui pourraient devenir prioritaires par rapport aux papiers, radios ou télé.

Le second pilier consiste à **investir pleinement les défis technologiques**. Le développement numérique de *France Médias Monde* au cours des dernières années a été particulièrement éclaté. Le choix de fragmenter l'offre au service de plateformes tierces n'a pas permis de favoriser un

²⁰ Le terme « omnicanal » correspond au fait d'utiliser plusieurs canaux d'une marque en même temps.

développement technologique endogène avec des outils performants. Si les moyens financiers ne sont pas suffisants pour organiser son propre développement technologique par des solutions propriétaires, le recours à des solutions de marchés serait probablement plus adapté ou le partage de solutions d'ores et déjà développées par les autres sociétés de l'audiovisuel public.

Enfin, le choix de l'hyperdistribution par *France Médias Monde* constitue aujourd'hui une spécificité dans l'audiovisuel public français. *Radio France* comme *France Télévisions* sont parvenues au prix de lourds aménagements à aller vers une stratégie de plus grande maîtrise des contenus. La poursuite de la stratégie de *France Médias Monde* s'entend par sa nécessité de toucher rapidement un public global. Elle fait face néanmoins à plusieurs obstacles. Le principal étant une profonde dépendance aux GAFAs²¹ pour la diffusion de contenus audiovisuels. Une trop forte dépendance à des algorithmes extérieurs expose les médias à un probable contournement de leurs offres. La presse écrite a, elle aussi, entamé sa transformation afin de ne pas demeurer prisonnière des choix de *Google Actualités*.

2.2. Un projet marketing et de communication valorisant les antennes et les talents de *France Médias Monde*

2.2.1. Un groupe puissant fort de ses antennes

Puissant groupe international, *France Médias Monde* ne jouit pas pour autant aujourd'hui d'une reconnaissance à la hauteur de sa qualité éditoriale.

Chacune des antennes du groupe est singulière dans son offre. Il nous faut les renforcer, les amplifier, les structurer et les faire rayonner. Lorsque l'on travaille à l'échelle globale, l'implantation et la diffusion d'une antenne se comptent à l'échelle d'années et ne font que se consolider au travers du temps. S'il est parfois possible en France de procéder à des changements d'identités, les médias globaux savent que seul le temps peut leur permettre de s'inscrire et de résonner dans l'esprit des publics. C'est pourquoi nos meilleurs atouts se nomment *France 24*, *Radio France internationale* et *Monte Carlo Doualiya*. Au lieu de les construire de manière isolée, il est possible de les renforcer et de les enrichir de synergies.

C'est dans un véritable **projet marketing** que doit s'engager *France Médias Monde*. Celui-ci ne doit pas nécessairement viser à se mettre au service

²¹ L'acronyme GAFAs désigne quatre des entreprises les plus puissantes du monde de l'internet à savoir : *Google*, *Apple*, *Facebook* et *Amazon*.

de la marque ombrelle comme l'ont fait les groupes *France Télévisions* et *Radio France* mais pourrait au contraire se démultiplier au service des trois antennes qui constituent des portes d'entrée essentielles du groupe. Le renforcement de ces antennes et leur développement sur le numérique constituent un véritable potentiel. À cela viendrait s'ajouter le lancement d'une **marque digitale spécifique pour les jeunes adultes en Afrique** sur le modèle de ce que la ZDF a fait avec la marque *Funk*, la BBC avec *BBCThree* ou *France Télévisions* avec *Slash*.

2.2.2. La nécessité d'un nouvel outil de mesure de l'audience

La remise en cause de l'hyperdistribution appelle aussi à une clarification de la comptabilisation des audiences. Comme l'ont pointé de nombreux rapports, la recherche permanente d'un *reach*²² le plus fort possible ne constitue pas une preuve de lien renforcé avec les publics. La stricte comptabilité de la vidéo vue ne permet pas d'attester d'un lien puissant entre les publics et la marque et ne témoigne pas d'un engagement fort des publics. Au cours des dernières années, *France Médias Monde* a démultiplié sa communication autour de bilans d'audiences flatteurs, sans pour autant disposer d'une mesure homogène et certifiée de sa couverture. Il est évident que la situation globale de *France Médias Monde* ne permet pas une évaluation des mesures d'audience, tel que cela se pratique sur un marché national. C'est pourquoi, en lien avec *Médiamétrie* et *l'Arcom*, *France Médias Monde* devrait élaborer un **outil synthétique de mesure de ses performances à l'échelle mondiale**, ce qui permettra de mieux évaluer la pertinence de ses choix stratégiques, en conformité avec les orientations du DG8²³ et l'expertise mondiale à cet effet.

2.2.3. La personnalisation des contenus

Ce projet marketing doit aussi permettre de renforcer et de consolider le lien avec chaque public. Le développement d'une véritable stratégie de CRM²⁴ et de relation client doit permettre de favoriser la personnalisation des contenus et de fidéliser les publics.

Parallèlement, **la donnée**, qui découle des interactions entre les différentes couches d'interfaces numériques (*smartphones*, ordinateurs,

²² Le *reach* est un terme que l'on utilise le plus souvent dans le cadre d'une communication sur les médias sociaux. Il correspond à la portée que va atteindre une publication.

²³ Le DG8 est composé des groupes audiovisuels internationaux de service public de huit grands pays démocratiques.

²⁴ Une stratégie CRM (*Customer Relationship Management*) vise à optimiser la gestion des relations avec les clients.

tablettes, sites, contenus, etc.) et les utilisateurs, offre des leviers d'interactions avec ces derniers et une meilleure connaissance des usages et des attentes.

La collecte de ces données permettra le profilage indispensable aux stratégies éditoriales. Elle doit permettre à *France Médias Monde* d'anticiper les désirs de l'audience afin de proposer des contenus désirés. En disposant de davantage de données, le groupe pourra développer ses offres et éviter une relation de consommation uniquement passive.

Enfin, la stratégie de communication s'appuiera sur le déploiement des talents des différentes antennes et consolidera leur empreinte sociale.

2.3. Une politique de coopération au service de l'identité de France Médias Monde

2.3.1. Le risque d'un « effet ciseau »

Le bouleversement géopolitique annoncé et la réinterrogation des priorités et des missions de l'entreprise appellent à une réflexion quant à la cohérence entre cette ambition et les moyens dédiés dans un contexte de raréfaction des deniers publics. Outre la nécessaire transformation de l'entreprise qui sera abordée ultérieurement, la cohérence éditoriale est un enjeu essentiel d'un développement serein de l'entreprise. Les personnels et les journalistes ont d'ailleurs exprimé à de nombreuses reprises la tension face à la mission attendue. **Le risque d'un « effet ciseau » entre des missions grandissantes et des moyens diminuant appelle une nécessaire réinvention.**

Dans la réflexion entamée par l'État quant aux nécessaires rapprochements au sein de l'audiovisuel public, *France Médias Monde* aurait pu faire figure de pionnier. La dernière-née des cousines de la grande famille des sociétés de l'audiovisuel public a en effet été la première à unir sous une même bannière des radios et des chaînes de télévision. Pour autant, elle ne fait pas figure d'exemple, car elle n'a pas poursuivi à son terme l'effort de mutualisation.

2.3.2. La coopération comme ligne stratégique

La coopération apparaît désormais comme une ligne stratégique pour *France Médias Monde*. **Cette coopération à tous les niveaux ne vise pas à diluer les identités des antennes mais au contraire à les conforter.** C'est pourquoi elle passe d'abord par une plus grande transversalité entre les

différentes antennes de *France Médias Monde*. Il n'est plus pertinent désormais de considérer le développement de chaque antenne comme devant être pensée de manière séparée.

La poursuite de cette **transversalité en interne** appelle aussi *France Médias Monde* à être pionnière quant au renforcement des coopérations avec les autres sociétés de l'audiovisuel public afin de regagner des marges de manœuvre. L'autonomie de gouvernance de *France Médias Monde* n'est pas seulement une nécessité pour l'entreprise, elle constitue une évidence au vu de sa gouvernance internationale et de sa nécessaire vision globale fort éloignée des enjeux nationaux. Néanmoins, ce sera à travers des **coopérations innovantes et techniques** que *France Médias Monde* pourra pleinement consacrer ses moyens à son développement éditorial plutôt qu'à des redondances avec les autres sociétés :

- Une mission sera engagée afin d'expertiser la possibilité d'une diffusion commune, ou partagée en partie, avec *France Télévisions* en matière de diffusion hertzienne linéaire.
- Un rapprochement avec *Radio France* pourra être fait en matière de production, d'édition et de diffusion de *podcasts*.
- Une structuration commune avec *TV5 Monde* pourra être explorée afin de permettre une réduction des coûts de support de cette chaîne.

Par ailleurs, un accord pourra être proposé aux groupes *Radio France* et *France Télévisions* afin de faire franchir une étape décisive à l'offre d'information continue du service public et de mutualisation radio/TV. *France 24* disposant de longue date d'une expertise de l'information continue, elle pourrait rassembler en son sein les équipes de *France Info* (radio et TV) afin de constituer un **véritable média global pleinement intégré**. La *BBC* est en voie de s'engager dans un tel schéma, au détriment de *BBC World* qui risque d'être absorbée par la chaîne nationale, fragilisant ainsi son écho international. La France se distinguerait à s'appuyer sur sa compétence mondiale pour venir renforcer la chaîne d'information publique nationale, qui est d'ailleurs l'exemple d'une coopération réussie au sein de l'audiovisuel public.

Enfin, *France Médias Monde* devra **renforcer son partenariat avec CFI**. L'adossement de CFI à *France Médias Monde* est une réussite qui conforte la pertinence de faire de *France Médias Monde* le point d'appui et le pôle d'expertise de l'international au titre de l'audiovisuel public. De même, *France Médias Monde* doit renforcer son implication dans le DG8 qui peut être un véritable levier de partage d'expériences et d'enrichissements mutuels, notamment dans le cadre de l'analyse des audiences.

3. Fédérer autour d'une ambition commune

3.1. Une entreprise innovante et ouverte

Les rapports de l'Arcom et de la Cour des comptes ont pointé des difficultés d'ordre interne à *France Médias Monde* qu'il convient de résoudre. Le rapprochement de trois identités préexistantes n'a pas encore permis de forger une culture commune et de s'approprier une **gestion partagée**. Si à la période conflictuelle d'origine, a succédé une période d'accalmie interne, les difficultés d'origine du projet n'ont pas pu être encore totalement résolues. Une nouvelle étape doit être franchie afin de **fédérer les salariés** et de faire progresser au sein de l'entreprise une véritable culture de gestion.

La première richesse de *France Médias Monde* est la qualité de ses équipes. Dotée d'un multiple vivier de compétences à travers le monde, *France Médias Monde* réunit en son sein une **expertise de haut niveau** et une connaissance fine d'une pluralité de situations. À l'inverse des organisations pyramidales et verticales qui sont une tradition dans les groupes audiovisuels, *France Médias Monde* est par essence une **entreprise-réseau** capable d'embrasser toutes les réalités. Ainsi les compétences seraient mises au cœur du projet d'entreprise. Les équipes pourraient ainsi enfin s'approprier pleinement le regroupement.

3.1.1. Une gouvernance de coopération

La mise en œuvre de ce projet d'entreprise repose sur **une gouvernance pensée pour l'implication de toutes les parties prenantes**, avec le souhait constant de mieux associer les grandes instances aux orientations stratégiques dans toutes les étapes qui doivent être en nombre restreint et hiérarchisées, en fonction d'une méthode, du degré d'ambition, et d'un calendrier qui devront être partagés. L'exemplarité et la maîtrise des coûts, notamment des rémunérations, seront aussi recherchées. C'est un gage de sérieux, à la fois en communication interne, et en externe dans le dialogue avec l'Arcom, les autorités de tutelles et le contrôle du CGefi²⁵.

Pour faire en sorte que le Conseil d'administration soit partie prenante de la réforme dans toutes ses dimensions (objectifs stratégiques, coûts, pilotage) et que les pouvoirs généraux que lui confère le Code du commerce puissent trouver une traduction concrète, un **séminaire stratégique** sera instauré en amont de ces réunions. Participatif, ce séminaire aura pour vocation de favoriser les échanges et de fixer les grandes orientations stratégiques et les engagements financiers qui en découlent.

²⁵ Placé auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, le Contrôle général économique et financier (CGefi) contrôle plus de 400 organismes publics.

Le séminaire sera un véritable lieu de dialogue et de représentation des points de vue. Il permettra d'exprimer et d'aligner les positions et de favoriser le consensus des décisions qui seront prises en Conseil d'administration. **Il ne s'agit pas de déshabiller le Conseil d'administration de ses prérogatives mais de l'asseoir dans son expertise et sa capacité à peser dans les décisions et orientations stratégiques.**

Les séances du Conseil d'administration, associant pleinement représentants de l'État et personnalités qualifiées, viseront à disposer d'un suivi précis et transparent des objectifs du plan stratégique :

- Une information financière sera transmise à partir de nouveaux documents permettant la transparence et la lisibilité, avec des prévisions trimestrielles, ce qui permettra à l'actionnaire de disposer de l'ensemble des outils de contrôle.
- Un suivi spécifique de la masse salariale et des ETP²⁶ sera présenté avec une attention particulière à la répartition entre effectifs permanents et non-permanents ainsi qu'à la stratégie de développement des ressources humaines.
- Un suivi transparent des audiences et des atteintes des objectifs du plan stratégique et du COM à partir d'un document de pilotage partagé permettra à chaque administrateur de pouvoir effectuer pleinement son rôle.

Les Comités du Conseil d'administration seront particulièrement sollicités dans le cadre de cette nouvelle gouvernance. Ainsi, le **Comité des rémunérations** sera renforcé en élargissant le périmètre de sa mission aux rémunérations du Comité exécutif. Une réflexion sera entamée dans cette instance au sujet de parts variables comme véritable levier managérial.

Le **Comité d'audit** devra être particulièrement consolidé : c'est lui qui aura la responsabilité d'un suivi approfondi des états financiers. Il pilotera la cartographie des risques et les procédures de contrôle en s'appuyant notamment sur le référentiel d'évaluation du contrôle interne des organismes publics établi par le CGefi²⁷. Il sera chargé également de son suivi régulier et de restitutions auprès du Conseil d'administration.

Pour sa part, le **Comité stratégique** assurera le suivi constant des orientations du Plan stratégique et du COM. Il permettra aussi de véritables inflexions stratégiques. C'est sur le Comité stratégique que la direction de l'entreprise s'appuiera particulièrement afin de disposer d'un suivi unique du pilotage de la stratégie. L'engagement de publier annuellement en ligne le

²⁶ Équivalent Temps Plein.

²⁷ Référentiel d'évaluation du contrôle interne des organismes publics du CGefi (actualisé en septembre 2019).

rapport annuel de *France Médias Monde*, au-delà d'être un exercice de transparence, est un gage de sérieux et de respect, surtout au regard de la dotation publique allouée et de l'impérative nécessité d'en rendre compte.

Aux côtés du **Conseil d'administration**, la direction de l'entreprise sera assurée par un **Comité exécutif paritaire** s'appuyant sur une directrice générale adjointe en charge des Finances, du Juridique et des Ressources humaines.

3.1.2. Une meilleure prise en compte de la gestion des carrières

Le projet d'entreprise devra être un moment visant à fédérer toutes les équipes autour d'une ambition commune. C'est pourquoi son élaboration devra être partagée, transversale et collective. Autour du projet éditorial, le **projet d'entreprise** vise à offrir à chaque collaborateur un avenir dans le groupe. C'est pourquoi, il donnera la priorité au développement des compétences, à la valorisation des salariés, et à la mobilité.

Un projet stratégique ne peut se concevoir sans le renforcement de l'adhésion des équipes qui doivent être parties prenantes de la dynamique. À cet égard, une Direction des Ressources humaines adaptée aux **enjeux de transformation**, avec la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des effectifs, des carrières et des compétences, est un enjeu essentiel. Cette Direction des Ressources humaines rénovée et renforcée aurait pour but d'assurer le triptyque : mieux recruter, mieux accompagner et professionnaliser et enfin, mieux accompagner les départs. Cela est d'autant plus nécessaire que les charges salariales représentent entre 50 et 55 % du total des charges de *France Médias Monde*.

Cette politique ambitieuse passe par plusieurs leviers :

- **Un renfort et une réorganisation de la Direction des Ressources humaines**, pour qu'elle soit à même d'accompagner ces enjeux de transformation et qu'elle soit moins sollicitée par la gestion quotidienne. À cet égard, une réorganisation de la Direction des Ressources humaines serait à mettre en place avec sa transformation en **Direction des Ressources humaines et des Compétences**, avec un pôle compétences bien identifié. Celle-ci aurait pour mission d'accompagner l'acquisition et le développement des compétences des personnels, d'élaborer la cartographie des compétences et de définir une stratégie de formation pour mieux identifier les besoins, les ressources clés et mieux accompagner les personnels tout au long de leur carrière. Le premier angle d'action de cette structure pourrait être l'accompagnement en matière d'évolution des métiers du numérique

de l'audiovisuel. Certes, le recours à des prestations externalisées en matière de formation et de *coaching* des agents, et plus particulièrement des cadres, est un outil important mais il s'agit également d'avoir la ressource humaine interne pour construire ces parcours de formation et proposer des modalités de capitalisation et de partage des connaissances innovantes.

- **Une politique de recrutement marque employeur.** L'objectif poursuivi est double : d'une part, faciliter les recrutements en améliorant l'attractivité de *France Médias Monde* dans un contexte de réforme et de priorités exposées supra et d'autre part, fidéliser les recrutements en renforçant un sentiment d'appartenance. La stratégie recouvre donc à la fois la promesse employeur de l'antenne mais également la marque *corporate* ²⁸. Un tel chantier « marque employeur » permettrait d'**accélérer les synergies** ou de trancher définitivement la question de marques distinctes au sein d'une *holding* groupe.

Dans le cadre de cette démarche, la mission d'Appui au patrimoine immatériel de l'État²⁹ (APIE), acteur de référence en matière de politique de marque employeur publique, pourra être consultée pour effectuer le diagnostic (diagnostic d'image, *benchmark*, cadrage de l'existant) et proposer les mesures d'accompagnement à prendre pour faire émerger et construire cette plateforme de marque employeur, et ceci à moindre coût, les prestations de l'APIE étant gratuites.

- **La mise en place d'une véritable revue des cadres et des viviers pour mieux les accompagner et les fidéliser.** Cela nécessite de se doter d'outils d'évaluation visant avant tout au développement professionnel de l'agent évalué, de telle manière que son environnement professionnel en tire aussi avantage et, potentiellement, que lui soient confiées des responsabilités plus importantes. Cela participe d'une véritable culture managériale à insuffler et renforcer (évaluation à 360° ou à 180° avec un dispositif d'*assessment*³⁰). Dans le cadre d'une démarche volontaire et volontariste avec l'identification des postes clés à pourvoir au sein de *France Médias Monde* et une incitation à la mobilité pour la progression de carrière, cette revue des cadres participerait à **renforcer l'attractivité** de *France Médias Monde* et à servir

²⁸ Une marque *corporate* consiste à positionner le nom de son entreprise et à la promouvoir sur le marché en tant que marque.

²⁹ Service à compétence nationale français, l'Agence du patrimoine immatériel de l'État est chargée de concevoir et de diffuser la culture de l'immatériel, de diffuser les bonnes pratiques et d'accompagner les administrations dans la valorisation de leur patrimoine immatériel.

³⁰ L'*assessment center* est un dispositif d'évaluation qui permet d'observer le comportement des candidats en situation professionnelle.

de vitrine pour les agents en place mais également les recrutements externes à venir.

Cette démarche sera inscrite au cœur du projet d'entreprise avec un baromètre social destiné à mesurer les attentes et le degré d'atteinte (mesures individuelles, collectives, progression des cadres, chantier de la qualité de vie au travail).

L'orientation générale de cette démarche visera à accompagner chaque salarié dans la transformation numérique. À l'inverse de ce qui a pu être fait dans de nombreuses entreprises, le développement numérique de *France Médias Monde* ne se fera pas en laissant d'un côté les équipes et rédactions traditionnelles sur l'unique outil linéaire et d'un autre côté, en favorisant le recrutement de talents sur le numérique déconnectés du reste de l'entreprise. C'est par un double mouvement de **valorisation des compétences internes** et de renouvellement générationnel que se fera utilement la transformation numérique. Une **politique active de formation des rédactions** sera engagée afin de tenir celles-ci à jour des nouveaux défis, notamment en matière d'intelligence artificielle. Chaque journaliste, chaque technicien, aura un rôle défini dans le développement numérique de l'entreprise. *France Médias Monde*, à l'inverse de ses « cousines » de l'entreprise publique, est une entreprise récente qui dispose des moyens d'une véritable agilité interne.

Un des axes forts de la démarche vise à mieux cerner et valoriser les compétences internes de « la maison *France Médias Monde* ». Elle s'appuie sur du *coaching* individuel et collectif, un mentorat par les personnes de l'institution *France Médias Monde* soucieuses d'aider à faire émerger et solidifier ces talents au sein du groupe *France Médias Monde* mais également par des personnes extérieures (gage de sérieux de la démarche et dans une logique de partenariats à nouer pour le rayonnement de *France Médias Monde* hors les murs).

Un appel à candidatures annuel pourrait être lancé pour identifier les talents, avec la construction d'un programme *ad hoc* qui leur permettrait de :

- Développer leur connaissance de soi (forces/faiblesses, intelligence émotionnelle...).
- Travailler leur « marque » personnelle (assertivité, image, visibilité).
- Renforcer leur *leadership* (compréhension de l'autre, dynamique d'équipe, style de management/*leadership*, etc.).
- Bâtir un plan de développement personnel avec des objectifs individuels et des objectifs de la structure visée.
- Faire partie intégrante d'un collectif de soutien et d'émulation au sein de *France Médias Monde*, et avec le concours de personnalités extérieures.

3.1.3. Une entreprise qui porte haut la sécurité de ses collaborateurs, sa politique RSE, l'égalité femmes-hommes et la diversité

Aux côtés du projet d'entreprise, *France Médias Monde* sera amenée à réaffirmer sa raison d'être. Celle-ci doit être pleinement ancrée dans sa vocation internationale et sa défense des valeurs démocratiques. C'est pourquoi, *France Médias Monde* proposera la création d'une **Fondation internationale** défendant les valeurs de la démocratie et apportant son soutien aux journalistes du monde entier. À l'heure où la liberté de la presse est plus que jamais menacée, *France Médias Monde* se positionnera comme un vecteur de la souveraineté démocratique à travers le monde et un gardien de la liberté d'informer. Cela pourra être mené en lien avec les autres groupes audiovisuels internationaux dans le cadre du DG8³¹.

Cette **défense des valeurs démocratiques** viendra de pair avec une très grande exigence en matière de responsabilité sociale et environnementale au sein de l'entreprise.

La responsabilité sociale se traduira par une nouvelle approche et organisation de la Direction des Ressources humaines afin d'assurer une meilleure connaissance des ressources internes, de mettre en œuvre des programmes de motivation et formations efficaces répondant aux besoins des collaborateurs et aux évolutions nécessaires des compétences, notamment sur les questions numériques. *France Médias Monde* défendra la **diversité** et l'**égalité femmes-hommes** au sein du groupe et définira la **parité à l'antenne** comme objectif.

France Médias Monde doit aussi être **un groupe qui protège** ses salariés, et particulièrement les collaborateurs des rédactions délocalisées et ses correspondants. Il est impératif de mettre en place des mesures fortes. La situation et le statut de ses correspondants doivent faire l'objet d'améliorations.

L'ensemble de ces stratégies et plans d'actions sera régulièrement présent aux Comités des rémunérations pour des recommandations en Conseil d'administration.

En ce qui concerne l'environnement, nous nous devons d'être exemplaires tant en interne qu'en externe. En interne, **nous serons très vigilants à suivre et atteindre les objectifs fixés en termes d'émission de CO2 (Scopes d'émissions 1, 2, 3³²)** avec un suivi régulier qui sera présenté en Conseil d'administration. Un plan spécifique d'économies sera mis en place. Une attention particulière sera portée à l'impact carbone du groupe et à son

³¹ Le DG8 est composé des groupes audiovisuels internationaux de service public de huit grands pays démocratiques.

³² Base carbone. Scope 1: émissions directes de gaz à effet de serre, Scope 2: émissions indirectes liées à l'énergie, Scope 3: autres émissions indirectes.

exemplarité dans le domaine environnemental (audit énergétique des bâtiments, panneaux photovoltaïques pour les bâtiments le permettant, limitation des déplacements, sensibilisation aux écogestes et promotion d'événements, comme la Semaine européenne du développement durable en septembre).

En externe, nous nous attacherons à **sensibiliser l'audience sur les grandes causes** : la défense des valeurs démocratiques, la « bataille » du climat, la place de la femme, l'indépendance des rédactions... Et ce, par une intégration de ces grandes causes dans la politique éditoriale et une sensibilisation permanente des journalistes.

Enfin, la gouvernance s'appuiera sur un Conseil d'administration pleinement informé avec des dossiers préparés dans les comités du Conseil :

- le **Comité d'audit** qui aura pour mission le suivi et l'approbation des comptes ainsi que les questions d'audit interne (cf. p30).
- le **Comité des rémunérations** qui doit permettre de placer le Conseil d'administration dans les meilleures conditions pour déterminer l'ensemble des rémunérations du Comité exécutif (cf. p30).
- Le **Comité stratégique** assurera le suivi constant des orientations du Plan stratégique et du COM, il permettra aussi de véritables inflexions stratégiques (cf. p30).

Le **Conseil d'administration** se réunira quatre fois par an, et plus souvent si nécessaire. Il est indispensable de développer et d'agir de façon concertée, transparente et en recherchant un alignement des parties prenantes.

3.2. Une gestion rigoureuse au service du projet

3.2.1. Le retour à l'équilibre durable

Les deux exercices précédents illustrés par les Contrats d'objectifs et de moyens n'ont pas permis d'atteindre les objectifs nécessaires en matière de maîtrise de la dépense publique. C'est pourquoi il apparaît nécessaire de fixer certaines « règles d'or » en matière de gestion de l'entreprise qui seront élaborées et partagées avec la gouvernance et l'ensemble des salariés.

Au cours des dernières années, *France Médias Monde* a fait de son déficit une variable d'ajustement des économies demandées par l'État et des aléas liés à la vie de toute entreprise. Ainsi, elle n'a pas engagé une politique d'efficacité budgétaire structurelle. Et ce, alors qu'elle a été l'entreprise publique bénéficiant de la plus forte hausse de dotation publique (+3,7 M€

entre 2017 et 2021, dont 0,5 M€ au titre du plan de relance). Ce déficit de vertu budgétaire ne conduit pas à la mise en place d'un climat de confiance avec l'actionnaire permettant à l'entreprise de s'engager sur des perspectives budgétaires durables.

Le retour à une politique d'investissement au service des offres passe par la mise en place d'un équilibre durable du résultat net et du résultat d'exploitation. En effet, le résultat net selon le rapport de l'Arcom est erratique avec une dégradation marquée en 2017 et 2019, liée principalement aux plans de départs volontaires (8 M€ selon les chiffres de la Cour des comptes). Les économies de gestion réalisées via sa politique d'achat (renégociation de baux, téléphonie...) sont insuffisantes. Cette situation a par ailleurs fragilisé la trésorerie de l'entreprise au détriment de ses capitaux propres. La diversification des produits d'exploitation devra donc également être recherchée. Chaque exercice budgétaire sera ainsi présenté au Conseil d'administration et voté à l'équilibre. C'est la condition de la confiance et cela passe par des choix significatifs et responsables.

3.2.2. La maîtrise nécessaire de la masse salariale

Le rapport de la Cour des comptes³³ indique que sur la période, *France Médias Monde* est la seule entreprise de l'audiovisuel public à avoir vu ses effectifs augmenter, avec près de 9 % d'augmentation de 2013 à 2019 et corrélativement + 10,2% de masse salariale. Postérieurement, cette tendance se confirme. La comptabilisation nouvelle des effectifs non permanents depuis 2017 peine à la corriger. Cette hausse a été inégalement répartie au sein du groupe bénéficiant essentiellement à *France 24*.

Néanmoins, cette hausse des effectifs ne s'est pas accompagnée d'une meilleure qualité de vie au travail alors que ce chantier est structurant dans les sociétés et groupes publics, l'organisation actuelle du travail favorisant des salariés sous pression. Une meilleure maîtrise des ETP doit être engagée et sera suivie trimestriellement par le Conseil d'administration avec un décompte transparent et lisible. En outre, le calcul d'une RMPP³⁴ « normalisée », tel que suggéré par la Cour des comptes, devra se poursuivre et faire l'objet d'une présentation régulière devant le Conseil d'administration et le Comité d'audit. Le recrutement d'effectifs permanents doit aller de pair avec une meilleure régulation du recours au non-permanent, comme l'ont fait les autres sociétés de l'audiovisuel public. De la même manière, une politique de modération salariale sera discutée avec les organisations syndicales, tout en tenant compte de l'accord collectif et de l'impact de l'inflation au même titre que les autres sociétés publiques.

³³ Rapport d'observations définitives *France Médias Monde*, Cour des comptes, 25 mars 2021.

³⁴ Rémunération moyenne des personnels en place.

3.2.3. Un renforcement de l'audit et une meilleure conformité

La mise en place de l'**audit interne** était nécessaire mais elle n'en reste pas moins balbutiante. La politique d'audit devra être systématisée, notamment en matière de programmes, qu'ils soient produits en interne ou en externe. Concernant les frais des dirigeants et l'organisation du travail, la synthèse produite devra être plus régulière, s'agissant d'un point de vigilance en matière de cartographie des risques. Le plan d'audit devra être renforcé permettant une information régulière du Comité d'audit.

Dès le début du mandat, une évaluation générale en matière de **commande publique** sera engagée afin de s'assurer du strict respect des règles de la commande publique et des règles de concurrence. Le développement d'un réseau d'acheteurs sensibilisant les services aux règles et processus idoines de passation, y compris en dessous des seuils (cas des MAPA³⁵ et de leur publicité), sera proposé. De même, l'évaluation de la mise en place de la loi Sapin 2 sera accomplie de manière stricte. À cela s'ajoute une meilleure observation des recommandations du CGefi³⁶, notamment en matière d'indicateurs de gestion.

Ces « règles d'or » doivent permettre de **fixer un cadre budgétaire** afin de restaurer des marges de manœuvre. Le budget présenté à l'équilibre sera bâti en fonction des priorités éditoriales et ne devra pas laisser place à une certaine dispersion dans les axes de développement. La politique de zones géographiques sera directement présentée dans le budget permettant ainsi au Conseil d'administration de dégager de véritables priorités. L'évaluation du développement coûteux de *France 24* en espagnol doit permettre de revenir à un développement plus mesuré dans le cadre financier et de garantir le suivi des priorités éditoriales.

Cette orientation vers la **maîtrise budgétaire** doit aussi permettre à l'entreprise de revenir à une **stratégie d'investissement, notamment dans le numérique**. Si *France Médias Monde* a été à la pointe de son développement technologique, celui-ci doit être maintenu, poursuivi et amplifié. La stratégie de plateformes et de développement du mobile appelle, elle aussi, des investissements durables. Le budget de *France Médias Monde* doit être tourné à la fois vers son fonctionnement et son développement.

À l'inverse, des optimisations peuvent être trouvées dans les synergies à opérer au sein de l'audiovisuel public. Ainsi, la mise en commun des coûts de diffusion doit permettre une meilleure maîtrise budgétaire. De même, une stratégie commune en matière de distribution doit permettre d'augmenter le rapport de force afin de faire diminuer les coûts de distribution. Enfin, la mise

³⁵ Marché à procédure adaptée.

³⁶ Contrôle général économique et financier (CGefi).

en commun d'achats doit franchir une étape supplémentaire au-delà de la seule *cyber sécurité*.

3.2.4. Des ressources supplémentaires

Enfin, le développement des ressources propres doit être particulièrement étudié. Si une meilleure concertation avec la régie FTP³⁷ doit aboutir à renforcer la position de *France Médias Monde*, c'est surtout au travers d'une refonte des offres qu'un potentiel de ressources nouvelles doit être étudié.

La **stratégie mobile first** en Afrique ouvre un véritable potentiel pour travailler à de nouveaux développements commerciaux. Un partenariat avec des entreprises privées, à commencer par les opérateurs mobiles comme *Orange* peut permettre de véritables innovations commerciales.

Dans le paysage médiatique, on constate par exemple que le *streaming* vidéo gratuit poursuit son développement. *France Médias Monde* pourrait sans doute y voir une opportunité. À l'instar de *France Télévisions* qui a annoncé en septembre 2022 avoir conclu un accord avec *SoFast*, l'agrégateur de contenus, *France Médias Monde* pourrait initier une réflexion sur de possibles partenariats susceptibles d'aider le groupe à créer une ou plusieurs chaînes dites FAST³⁸, c'est-à-dire gratuites pour le public, mais avec de la publicité. Ces chaînes fonctionnent en effet sur le même principe que les chaînes linéaires mais sont créées à partir de catalogues de contenus à la demande, pour mieux répondre aux besoins du public et ainsi créer des grilles de programmation et chaînes thématiques.

³⁷ *France Télévisions Publicité*.

³⁸ *Free Advertising Supported Streaming Television*.

Conclusion

À travers cette candidature s'exprime le projet que je porte et qui m'anime pour *France Médias Monde*. Il est celui de réaffirmer la raison d'être du groupe dans un **contexte géopolitique en proie aux incertitudes**. Les atouts du groupe sont certains et les projets exposés pour accroître son développement lui permettront de répondre de manière efficiente aux défis à relever, que sont notamment la crise de confiance vis-à-vis des médias, la désinformation, l'accélération digitale, la « bataille » du climat, l'égalité femmes-hommes et la diversité.

Ce projet porte l'ambition de positionner *France Médias Monde* dans de nouvelles zones géographiques tout en **renforçant l'ancrage de ses antennes dans ses zones géographiques historiques notamment en Afrique**. Il s'agit d'être à la hauteur des défis qui sont les nôtres en s'appuyant sur les collaborateurs présents dans le monde entier. C'est aussi cet ancrage qui fait que *France Médias Monde* est un groupe audiovisuel puissant, une référence en matière d'information, dans lequel on peut avoir confiance et sur lequel on peut s'appuyer pour bâtir sa compréhension du monde.

Pour rejoindre de nouveaux publics, il s'agira de faire de *France Médias Monde* un champion linéaire, et numérique également. Nous rejoindrons par ces nouveaux usages toutes celles et tous ceux qui recherchent dans le panorama des groupes audiovisuels internationaux les vecteurs et relais des valeurs démocratiques. **Nous nous adresserons particulièrement par ce biais numérique à la jeunesse**. Nous œuvrerons au développement de technologies et de formats digitaux pour diffuser l'information et veillerons à former de manière continue les équipes à ces nouveaux outils et usages.

Il s'agit enfin de fédérer l'ensemble des collaborateurs, de *France 24*, RFI et MCD, et tous les collaborateurs du groupe, d'écouter leurs besoins, et de les accompagner dans leurs objectifs, dans un moment de l'histoire qui voit resurgir la guerre en Europe. Le risque sécuritaire est présent et s'accroît. Il touche particulièrement les collaborateurs des antennes de *France Médias Monde*. Il sera l'une des préoccupations premières du futur Comité exécutif et l'amènera à prendre de nouvelles mesures pour **protéger les équipes**. Le groupe est aussi victime de la haine en ligne ainsi que de multiples *cyberattaques*. Nous prendrons les mesures nécessaires à la hauteur de la menace qui est réelle.

À l'aune des incertitudes du contexte mondial, à l'aune aussi de **nouvelles opportunités de développement** pour *France Médias Monde*, j'aurais à cœur, avec l'ensemble de nos partenaires du DG8 et de l'audiovisuel français, que le groupe suscite chez tous ses collaborateurs la fierté de travailler au sein de *France Médias Monde* et qu'il garantisse à ses publics une information de qualité, indépendante et accessible à tous : *une voix indispensable dans le monde*.