

Changer.

Projet stratégique de Pierre-Etienne Pommier pour **France Médias Monde**

Octobre 2022

| | |
|---|-----------|
| Pourquoi changer ? | 4 |
| Résumé du projet stratégique | 10 |
| 1. Penser numérique | 11 |
| Optimiser les modes de distribution | 11 |
| Réorganiser la fabrique de l'information | 15 |
| Développer des contenus natifs et innovants | 19 |
| Avoir une ambition souveraine | 23 |
| Développer une culture de la donnée | 29 |
| 2. Avoir un véritable impact | 31 |
| Définir une ligne et une stratégie éditoriale claires | 31 |
| Défendre nos valeurs | 32 |
| L'information à l'heure de la désinformation | 33 |
| Expertise et pédagogie face à la complexité du monde | 34 |
| Notre raison d'être : l'engagement pour la planète | 35 |
| Contenus et formats à développer | 39 |
| 3. Mieux travailler ensemble | 41 |
| Construire un audiovisuel public de la coopération | 41 |
| Une politique RH renouvelée | 43 |
| Faire de la diversité un atout | 46 |
| Développer de nouvelles ressources propres | 47 |
| Une gestion sobre et rigoureuse | 49 |
| Une relation renouvelée avec les pouvoirs publics | 50 |
| Changements pour les antennes | 51 |

Pourquoi changer ?

Le changement est dans la vocation même des médias. Il ne peut qu'être au cœur de leur ADN. Un média d'information doit donner à ses audiences des moyens d'agir. Innover en permanence pour trouver la meilleure manière de traiter et distribuer les informations. La passion du métier de journaliste, c'est de vivre avec le mouvement du monde, arriver en premier sur l'événement, être en phase avec son époque, anticiper sur l'histoire en germe.

Il n'y rien de pire pour un média que l'inertie, l'absence d'action ou la perte de confiance dans l'avenir. Diriger un média c'est savoir gérer simultanément ce double enjeu, créer les conditions du changement permanent tout en garantissant un cadre de confiance pour les équipes, le public et les actionnaires.

Le projet stratégique que je présente pour France Médias Monde (FMM) ne vise pas à créer un big bang pour tout secouer. Mais c'est le projet d'une nécessaire transformation que l'entreprise et ses médias doivent accomplir pour qu'ils puissent répondre à leurs missions, tenir leur place dans le monde actuel et avoir l'ambition d'un impact réel.

Pour aller au bout de cette ambition, **il faut penser le changement, penser numérique, penser efficacité** et refuser de céder à une double tentation : faire le dos rond en se disant que tout peut attendre, ou subir en étant en réaction permanente. Ma conviction est qu'il faut aujourd'hui donner à FMM les moyens d'être un acteur de son changement, pour être un acteur de changement dans le monde.

Les nombreux échanges que j'ai eus pour préparer ce projet, tant en interne qu'en externe, me convainquent qu'un tel changement est quasi unanimement souhaité et partagé.

France 24 a eu à ses débuts ce type de culture du changement. La chaîne était alors un peu considérée par tous comme une "start-up de l'information", avec des codes et moyens de production modernes, par exemple avec une newsroom au milieu de la rédaction.

La création de France Médias Monde et l'échec de la fusion avec RFI ont en grande partie cassé cette dynamique et, au-delà d'une communication institutionnelle sans doute très maîtrisée, **le groupe manque aujourd'hui d'ambition, de stratégie et de raison d'être.**

Le format éditorial de France 24 s'est figé et a vieilli.

Depuis 10 ans la grille des programmes, le format des émissions, les habillages n'ont pratiquement pas évolué, ce qui est à vrai dire sans équivalent dans le paysage audiovisuel. Cette belle chaîne, un moment en avance, se trouve aujourd'hui largement distancée en termes de format et de style par ses concurrents nationaux et internationaux.

On continue par exemple de diffuser des bulletins météo pour donner la température dans les grandes villes du monde, sans faire aucun lien, ce qui paraît pourtant indispensable, avec les enjeux liés au changement climatique.

Pour l'ARCOM il est nécessaire que FMM affirme davantage sa singularité sur les environnements numériques *"le groupe est encore appelé à progresser pour répondre aux standards des autres médias internationaux particulièrement offensifs dans la délivrance d'une information réactive et extrêmement lisible"*.

L'offre numérique des environnements propres fait pâle figure dans un univers concurrentiel technologique mondialisé très compétitif.

Les applications mobiles ne sont pas au niveau des standards du marché et la proposition de contenus natifs (vidéos, podcasts, newsletters) est presque inexistante. Aussi dans un contexte de croissance globale du marché, France Médias Monde a vu en 2021 ses audiences numériques fortement baisser (- 11 %).

La distribution des contenus repose principalement sur **la délégation à des plateformes étrangères** avec une stratégie "d'hyperdistribution" qui ne permet pas à France Médias Monde d'être le grand acteur de la souveraineté numérique qu'il devrait être.

Sur le numérique, France Médias Monde n'est pas en mesure aujourd'hui de peser et **répondre aux stratégies offensives réussies par les médias turcs, russes ou chinois** dans nos zones de diffusion prioritaires.

La réalité est que, derrière les discours, France Médias Monde n'a absolument pas démarré sa nécessaire transformation numérique. **L'entreprise ne pense pas numérique**, elle n'a pas su adapter ses contenus, changer ses modes de production et contrôler sa distribution pour être un acteur numérique. C'est une perte de chance énorme et une menace pour l'avenir, **car un groupe d'information international ne peut être aujourd'hui qu'un groupe numérique**.

C'est la raison pour laquelle le sujet occupe une place centrale dans ce projet, avec des propositions très détaillées et opérationnelles, car **il faudra faire vite**.

Le numérique est sujet vital et stratégique devant être directement porté par le ou la PDG du groupe, qui doit avoir un profil numérique, comme c'est le cas dans les entreprises d'un grand nombre de secteurs innovants.

La promesse de rationalisation à l'origine de la création de France Médias Monde n'a pas été tenue.

Le dernier rapport¹ de la Cour des comptes montre, dans une formulation qui masque mal sa sévérité, qu'il existe **de très grandes marges pour améliorer la gestion de l'entreprise** : *"il apparaît que des pans entiers de la gestion de France Médias Monde restent déficients et doivent gagner en rigueur : respect des règles de la commande publique et du contrôle général économique et financier de l'État, modération salariale"*.

Ma conviction est que le manque de vision et d'ambition dont souffre FMM est principalement le résultat de l'adoption d'une culture managériale qui entretient le flou sur l'ensemble des **indicateurs de performance de l'entreprise**. Cette culture n'est pas le propre de FMM et on la retrouve aussi dans d'autres organisations privées ou publiques. Mais ce sont de ce fait celles qui ont comme caractéristique de sous-performer sur la durée et rien n'impose, quel que soit le secteur, de s'y résigner. C'est ainsi cette culture même qu'il faut changer.

On ne peut pas piloter aujourd'hui un groupe de médias international sans mettre les données au cœur des processus de décision, sans essayer de mieux comprendre les attentes et comportements des publics partout dans le monde, sans fixer des objectifs qui permettent à chacun de progresser et s'épanouir dans l'entreprise.

Ce constat a, là encore, été pointé sèchement par la Cour des comptes : *"Il convient que France Médias Monde change profondément les méthodes qu'elle adopte pour rendre compte de son activité et de sa gestion"*.

¹ <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/france-medias-monde>

Ce flou, on le retrouve aussi dans **les indicateurs d'audience** qui se contentent d'accumuler des points de contacts, sans que l'on sache vraiment de quoi il s'agit précisément.

On mesure les audiences numériques en "millions de démarrages" là où notre mission de service public pourrait aussi nous conduire à mesurer la satisfaction avec le nombre de vidéos vues jusqu'à la fin.

On présente les performances de la chaîne en Espagnol comme exceptionnelles. La réalité de l'impact de cette chaîne sur les réseaux sociaux laisse toutefois dubitatif (elle compte 150 000 abonnés sur Twitter ; CNN en Español en compte 22 millions et BBC Mundo 4,9 millions...).

De même, pour mesurer **la part des dépenses des programmes dans les dépenses totales**, qui est un indicateur clé pour mesurer l'efficacité du service rendu par l'entreprise publique.

FMM a ainsi choisi un indicateur (le coût par contact) différent de ceux de France Télévisions et Radio France, rendant impossible toute comparaison possible avec les autres entreprises.

Il est parfois un peu compliqué et peut-être coûteux d'effectuer des mesures d'audience et des études internationales, mais cela coûte encore plus cher de ne pas en faire.

Des panels d'auditeurs fidèles, comme en a la BBC, ou des études d'audience numériques sont des méthodes efficaces et peu coûteuses pour jauger sa progression.

Si on veut avoir un impact réel, il faut **sortir des indicateurs narcissiques** (a fortiori ceux produits par les plateformes à destination de leurs clients et qui servent de fait à leur rémunération) et regarder la réalité. Se réjouir évidemment des bons résultats, mais ne pas cacher les mauvais indicateurs parce que ce sont eux qui obligent à changer et à avancer. Diriger c'est savoir régler des problèmes.

Je viens du monde de l'entrepreneuriat numérique, où **la culture des données est essentielle**. Elles permettent aux jeunes entreprises d'adapter très vite leurs offres au marché et aux grands groupes de déployer des stratégies à base d'Intelligence artificielle.

En comprenant que l'univers concurrentiel de FMM est aujourd'hui celui du numérique, nous devons reprendre le contrôle de nos données. En laissant à nos concurrents la maîtrise de la donnée, nous nous condamnons à un échec certain.

Cette absence de prise en compte d'indicateurs objectifs pénalise également lourdement la **gestion des ressources humaines** et entrave le développement des compétences. Dans le rapport déjà cité, la Cour des comptes relève que le taux d'absentéisme dans l'entreprise reste élevé, mais que les raisons en sont *mal connues*. Ces informations sont pourtant essentielles, l'absentéisme permettant à la fois de mesurer l'engagement des équipes et de détecter des problèmes liés à la santé au travail, notamment les souffrances morales. Ces sujets doivent être pris en compte et traités sérieusement par la direction du groupe.

Au final, cette absence de clarté dans les indicateurs révèle sans doute une absence de confiance dans ses résultats et pose la question de l'impact réel de France Médias Monde et de sa capacité à remplir ses missions.

Dans son avis relatif au rapport d'exécution des contrats d'objectifs et de moyens pour l'année 2020, le CSA relève ainsi que : "dans le cadre de sa mission de "constituer un outil puissant pour porter les valeurs humanistes et la vision singulière de la France", l'objectif fixé à France Médias Monde de stabiliser son indicateur d'image n'est pas atteint, avec notamment, une dégradation de l'image de France 24 au Maghreb".

Pourtant, comme vient de le souligner le Président de la République "nous avons plus que jamais besoin d'un audiovisuel public extérieur fort, pour rétablir la vérité, répondre aux attaques dont la France fait l'objet et de manière conquérante relayer notre action et notre influence".

Il faut donc concevoir un nouveau projet pour FMM.

Il faut **un discours de vérité** autant dans les antennes que dans les comptes, sortir de la culture du flou, mettre du rationnel, des données, de l'expertise, dans la gestion comme dans les programmes. Devenir le bras armé de la lutte contre la désinformation.

Il faut **agir sur le monde**, devenir réellement un média qui compte pour la jeunesse partout dans le monde, avoir un impact et une puissance numériques réels, se positionner comme le média incontournable du seul sujet qui compte vraiment, l'avenir de la planète.

Il faut réussir à **faire ensemble**, créer une nouvelle culture de la coopération pour les équipes, mobiliser et valoriser leurs idées, leurs désirs et construire de vraies synergies avec les autres entreprises de l'audiovisuel public.

Ce projet doit être porté avec un regard neuf sur notre environnement mondial.

Je défendrai quelques grands principes :

- Reconnaissons qu'il n'y a plus de **politique africaine** de la France, et avançons ensemble, sans préjugés ou schémas pré-pensés plus ou moins affichés, pour construire un devenir commun.
- Reconnaissons le rôle central joué par **l'Europe** pour la démocratie, le progrès, la paix et valorisons au mieux cette démarche.
- Reconnaissons que la **francosphère** est une chance, elle agrandit le monde et embellit notre langue.
- Méfions-nous des **tentations communautaristes**. Ce n'est pas la vision française et les combats identitaires polarisent les opinions et rétrécissent le monde.
- Ayons **confiance** et arrêtons d'avoir une attitude catastrophiste ou purement défensive, l'unité, l'identité ou les valeurs de la France ne sont pas menacées par le monde, elles sont juste sous-valorisées.

Ce projet doit être porté par une équipe renouvelée.

Il est nourri par mon expérience, en partie internationale, d'entrepreneur dans les médias et le numérique, mon engagement actif dans l'action publique, notamment le pilotage de l'application #TousAntiCovid dont il est pleinement légitime d'y voir un vrai média ayant exercé un rôle central pendant la crise sanitaire que nous avons traversée.

J'ai travaillé sur ce projet avec **Catherine Smadja**, qui sera amenée à occuper la place de numéro deux du groupe à mes côtés. Catherine est une spécialiste de l'audiovisuel public qui a notamment travaillé plus de 11 ans à la gestion de la BBC. Ensemble nous formerons un duo complémentaire et paritaire pour porter au mieux la transformation de France Médias Monde.

Résumé du projet stratégique

France Médias Monde doit dès aujourd'hui anticiper le remplacement de la distribution linéaire des contenus d'information et **basculer vers une nouvelle approche où les contenus sont d'abord conçus, produits et distribués pour des supports numériques.**

La stratégie de distribution doit s'appuyer sur des données fiables et être adaptée en fonction des cibles et des supports. Pour optimiser et **maximiser notre impact**, la mesure de l'efficacité ne doit plus s'appuyer sur des indicateurs de contacts globaux flous, mais sur l'engagement réel des audiences dans **nos environnements numériques propres.**

Les moyens nécessaires pour réussir cette transformation seront optimisés et réunis dans **une plateforme commune en charge des médias numériques.**

Conscients de nos moyens qui ne sont naturellement pas illimités, nous déterminerons nos priorités : les décideurs et les jeunes.

- Les antennes linéaires doivent s'adresser en priorité aux **décideurs francophones et internationaux** pour France 24, et maintenir **notre influence en Afrique et au Moyen Orient** pour RFI et MC Doualiya.
- L'offre numérique doit avoir pour ambition de devenir **un média connu et reconnu par la jeunesse dans tous les pays du monde.**

La ligne éditoriale doit affirmer les valeurs de la France par son positionnement de **modération et d'universalisme.**

France Médias Monde se positionnera comme le premier groupe médias d'information international à **faire de l'engagement pour la planète sa raison d'être.**

1. Penser numérique

Optimiser les modes de distribution

Pour un média international comme FMM, une des questions clés est celle de l'allocation des ressources et de la stratégie de distribution. Quels supports privilégier : la télévision, la radio, le numérique ? Quelles zones développer en priorité ? Quelles nouvelles langues proposer ? Est-il par exemple nécessaire de garder des antennes linéaires avec des modèles de chaîne d'information en continu en anglais ou en espagnol ?

Deux critères doivent être pris en compte pour définir cette stratégie de distribution :

- 1/ Les objectifs fixés et moyens accordés par les pouvoirs publics
- 2/ Les modes de consommation des médias selon les habitudes des publics, les infrastructures des pays et les univers concurrentiels

Les zones prioritaires pour FMM sont l'Afrique, le monde arabe et l'Europe.

Dans un contexte en perpétuel changement, je demanderai à l'État de préciser nos objectifs de développement international dans le prochain COM, pour éviter que FMM ne soit soumise à de multiples injonctions, parfois en partie contradictoires.

En tout état de cause, pour nourrir ses discussions avec l'État, **FMM a besoin d'un suivi et d'une connaissance beaucoup plus fine des audiences et des profils des publics** afin de définir les meilleurs environnements possibles pour la distribution de nos contenus.

FMM doit se donner les moyens d'analyser et d'exposer clairement quels objectifs elle peut atteindre en fonction des moyens dont elle dispose dans chaque pays.

C'est la raison pour laquelle une de mes premières décisions sera **le lancement d'une étude pluriannuelle détaillée sur la consommation des médias d'information dans nos principales zones prioritaires**, avec notamment des estimations d'audience et des mesures d'impact plus précises pour nos chaînes linéaires. Par ailleurs, je mettrai en place des outils (peu coûteux) de recueil et d'analyse de nos audiences numériques.

Ceci nous permettra de déterminer, au cas par cas, **les meilleurs modes de diffusion pour accroître notre audience et toucher de nouvelles cibles.**

- Dans certains pays, cela passera par un maintien, voire un renforcement de nos diffusions linéaires avec le plus de technologie possibles : ondes courtes en radio, DAB+, TNT, box des opérateurs...
- Dans d'autres, nous nous rendrons compte qu'il est sans doute plus efficace de concentrer les moyens sur les nouveaux canaux numériques.

Sans vouloir présager des résultats de ces études, je voudrais partager ici **quelques convictions** fondées à la fois sur ma connaissance du marché des médias et ma vision stratégique, tant pour les zones, que les cibles prioritaires.

Les zones prioritaires

S'ils manquent de précision, les chiffres transmis par FMM dans le cadre du bilan de l'ARCOM révèlent deux grandes tendances fortes :

- L'écrasante majorité des audiences linéaires provient de l'Afrique et du Moyen-Orient (71%).
- Les audiences digitales se répartissent plus équitablement sur les cinq continents avec une majorité relative des visiteurs venus d'Europe (37%).

Nous devons continuer de nous donner les moyens techniques et éditoriaux pour garder notre place dans les zones où nous sommes déjà très forts, notamment en **Afrique de l'Ouest** où RFI reste un média extrêmement puissant, connu et reconnu.

Nous devons renforcer notre offre pour **mieux nous adresser aux pays d'Afrique du Nord et au Moyen-Orient**. La dégradation continue de l'image de France 24 au Maghreb (opinions favorables : 71 % en 2019, 65 % en 2020 et 56 % en 2021) doit nous interroger sur la place et la ligne de notre chaîne dans ces régions.

A l'heure où la BBC réduit ses investissements dans la couverture internationale avec notamment la fermeture de sa radio en Arabe, **la refonte ou rénovation de nos offres arabophones** apparaît comme un enjeu majeur.

La répartition des audiences digitales montre par ailleurs que FMM ne doit pas se détourner d'une approche plus globale de l'actualité avec **une place importante à accorder aux audiences en Europe**, sans doute en partie issues des diasporas.

Les cibles prioritaires

L'âge médian des populations à qui nos médias s'adressent en priorité est un élément assez utile pour éclairer la stratégie à adopter. Il est de 18,5 ans en Afrique, 24 ans dans les pays arabes et 42 ans en Europe.

Avons-nous aujourd'hui l'offre et les bons modes de distribution pour toucher les jeunes de 18,5 ans dans les pays africains ? Je me permets d'en douter.

Avons-nous la bonne approche pour nous adresser à **cette jeunesse arabe** décrite dans la nouvelle étude Arab Youth Survey² comme **hyperconnectée, individualiste, conservatrice et ambitieuse** ?

Sans ignorer les autres publics (ceux qui s'intéressent à la France, par exemple les anciens ou futurs touristes, les Français à l'étranger, ...), FMM doit **s'adresser en priorité aux leaders d'opinion et à la jeunesse**, c'est-à-dire à ceux qui agissent aujourd'hui et qui agiront demain.

- S'adresser beaucoup mieux à la jeunesse, notamment en Afrique, c'est construire un avenir en commun plutôt que rester sur des schémas passés.
- Si on arrive aujourd'hui à toucher les leaders d'opinions avec nos antennes linéaires, on ne pourra s'adresser à la jeunesse qu'à travers des offres numériques.
- Pour les offres linéaires, la langue française doit rester le pivot avec comme ambition de toujours mieux promouvoir la francophonie.

² <http://arabyouthsurvey.com/en/>

L'inéluctable délinéarisation des contenus

C'est un fait, le mode de consommation linéaire de la télévision et de la radio va continuer de diminuer, à un rythme très variable selon les zones géographiques et les cibles démographiques.

- Ce mode de consommation est déjà très minoritaire pour certains publics, notamment les jeunes (selon les derniers chiffres de l'OFCOM, les 16-24 ans regardent 7 fois moins la télévision que les plus de 65 ans).
- En France, YouTube est devenue la première chaîne ; les gens y passent plus de temps en moyenne que sur TF1. Et chez les jeunes, c'est Tik Tok. Pour l'instant !

Dans 10 ans, cette délinéarisation sera sans doute massifiée et le deviendra le mode dominant de distribution pour les médias, même en Afrique.

C'est maintenant que FMM doit se préparer à cette évolution, la plus structurante pour les médias depuis trente-cinq ans, au risque de se voir déclassée.

10 ans, c'est demain, c'est donc aujourd'hui qu'il faut changer

Sans abandonner l'accessibilité offerte par les réseaux linéaires actuels, FMM doit opérer un changement majeur et donner dès à présent la priorité au développement massif de ses audiences numériques.

C'est sur le numérique que se joue aujourd'hui la bataille de l'attention, de l'influence, de l'information et de la désinformation. C'est grâce aux outils numériques que FMM pourra valoriser la créativité et l'innovation française.

Si avec le numérique, les contenus sont toujours rois, ils deviennent « liquides » : ils ne sont plus forcément attachés à un support ou à des technologies. On peut les réutiliser, les adapter, les enrichir au fil des besoins : réussir sa transformation numérique, c'est donc **une opportunité pour France Médias Monde de mieux remplir ses missions** en touchant plus facilement et plus directement des publics internationaux et divers, et de valoriser le savoir-faire des rédactions.

Réorganiser la fabrique de l'information

Tout commence par le contenu. Il faut produire de l'information de qualité, créer des formats, des marques de programmes fortes et ensuite les adapter aux canaux de distribution.

On doit passer d'une logique d'antennes et de chaînes en silos à une logique de plateforme numérique d'information multilingue avec **des contenus conçus et optimisés en amont pour une diffusion numérique, mobile et à la demande.**

Par exemple, une animation expliquant l'action cellulaire et la diffusion d'un virus pourra donner lieu à des capsules d'information dans plusieurs langues mais aussi avec plusieurs niveaux de complexité selon les publics ciblés.

Mais pour cela, il faut changer.

Alors que chacun des médias de FMM possède aujourd'hui sa propre organisation éditoriale, ses propres moyens et outils de production, il est stratégique de mettre en place des synergies, tant pour des raisons économiques que pour bénéficier de la mutualisation des ressources (contacts, expertises...).

Nous n'allons pas faire aujourd'hui ce qu'il aurait fallu faire il y a douze ans, la fusion des rédactions de France 24 et RFI.

- Cette fusion absorberait sans doute l'essentiel du temps et de l'énergie des trois prochaines années, avec un bénéfice à court terme très faible.
- Ce temps passé à des sujets de réorganisation se ferait au détriment de la production et de l'innovation, qui est aujourd'hui l'enjeu clé.

En revanche, je mettrai en place plusieurs grands chantiers avec des impacts opérationnels rapides et concrets pour rendre les opérations de production beaucoup plus efficaces qu'aujourd'hui.

Une plateforme numérique commune

La création d'une direction des médias numériques permettra de repenser l'organisation et les méthodes de travail en mettant en place la transversalité nécessaire.

- Cette nouvelle entité regroupera les rédactions ainsi que les moyens techniques et marketing dédiés au numérique de France 24, RFI et MC Doualiya.
- Elle pilotera l'ensemble des ressources et services numériques, sites web, applications, services du groupe.
- Tous les contenus et formats conçus pour les antennes linéaires seront progressivement repensés pour faciliter **leur déclinaison et leur adaptation sur le numérique**.
- **L'antenne de France 24 sera bi-média**, avec un habillage et une double régie technique permettant la diffusion du direct simultanément au format horizontal pour les télévisions et en mode vertical plein écran pour les mobiles. France 24 sera la première chaîne d'information au monde dont le format aura été ainsi conçu pour une diffusion mobile.

A terme, les contenus « nativement numériques » seront la norme ; il ne s'agit pas que la rédaction numérique suive l'antenne mais qu'elle développe ses propres contenus, formats et rythmes directement conformes aux attentes et pratiques des publics.

Des pôles de production de contenus en commun

Des pôles de production de contenus internes seront créés avec pour vocation de proposer des sujets et répondre aux demandes des différents médias.

- **Trois pôles d'expertise éditoriale scientifique** (environnement, santé et géopolitique) auront vocation à servir l'ensemble des antennes et des médias.
- De même, un **service grands reportages transversal sera créé**, avec l'ensemble des grands reporters de France 24 (une quarantaine), des reporters de RFI et des reporters dédiés au numérique. Ensemble, ils formeront des équipes qui pourront être déployées sur le terrain avec un producteur et des ressources logistiques, et constitueront une force pour produire des sujets originaux, de qualité, adaptables dans différents formats. Ce service a vocation à jouer une place centrale dans la conquête par FMM d'une position de référent en matière d'information.

Des collaborations souples seront encouragées

Chaque fois que cela apparaîtra opportun, **nous encouragerons et valoriserons des aménagements simples**, qui permettront de gagner en efficacité. Ces collaborations souples feront partie des objectifs à atteindre fixés chaque année aux cadres dirigeants.

Cela pourra passer par le rapprochement physique des bureaux des journalistes Afrique de RFI et de France 24 ou par l'obligation de bilinguisme (avec le Français) de tous les nouveaux journalistes pour leur permettre d'intervenir sur les antennes.

De nouvelles rédactions délocalisées

La mise en place de méthodes et formats de production numériques plus agiles et moins coûteux doit nous permettre de pouvoir envisager l'ouverture de nouvelles rédactions délocalisées qui pourront **produire plus de contenu de proximité**, notamment en Afrique de l'Ouest et au Maghreb.

Technologies et outils de production numériques

La crise sanitaire a permis de modifier notre relation aux écrans en facilitant par exemple les interventions à distance via les outils de visioconférence. Ces technologies offrent un triple bénéfice :

- **éditorial**, avec la possibilité de faire intervenir plus facilement et plus souvent des témoins et experts parfois très éloignés, même pour des interventions courtes
- **financier**, en permettant ainsi de créer des contenus de qualité en limitant les frais de déplacement
- **écologique**, en diminuant l'empreinte carbone de notre production

Utilisation de l'IA

En lien avec la stratégie nationale IA, des outils de traitement de textes, d'images, de traduction automatisée seront déployés pour faciliter la production et la distribution.

Faire plus à budget constant en bénéficiant de toutes les avancées technologiques possibles sera notre objectif permanent.

Les enjeux cyber

En tant qu'entreprise et média, FMM se doit d'être pleinement consciente des enjeux de cybersécurité (protéger les contenus, les sources, les équipes, les audiences, lutter contre les fake news) et devenir **un acteur pionnier de la lutte et de la prévention de ces risques** en lien avec les agences de l'État (ANSSI, Cyber Malveillance...).

Or, ces risques évoluent très rapidement. Je demanderai donc dès mon arrivée **un audit complet de nos risques cybers** et des mécanismes de détection et de protection en place, et développerai un plan approprié de formation et certification cyber pour l'ensemble des équipes.

La collaboration sur ces sujets avec les autres acteurs de l'audiovisuel public, notamment France Télévisions mais aussi TV5 Monde, sera renforcée.

Nous mettrons ainsi en œuvre la recommandation de la Cour des comptes qui propose de *"rationaliser l'organisation des métiers du numérique en évitant les fractionnements inutiles et coûteux"*.

R & D

Afin de nourrir notre expertise, nous mettrons en place des partenariats avec le **monde de la recherche**. Chaque année nous accueillerons et financeront au moins 2 thèses de doctorat. Nous travaillerons en lien avec d'autres acteurs de référence nationaux (INA, CNC) et internationaux (Center for Democracy & Technology, Centro ricerca e innovazione tecnologica de la Rai...).

Développer des contenus natifs et innovants

Le média-clé de cette reconquête numérique sera une application mobile au design totalement repensé.

- **Les deux applications de France 24 et RFI fusionneront** vers un nouveau modèle de "super-app" avec une large offre de contenus et services, donnant la priorité aux contenus numériques natifs (podcasts, vidéos).
- Cette application proposera de la **vidéo verticale** avec des contenus au format "stories" pour répondre aux usages dominants poussés par tous les réseaux sociaux actuels.
- Elle donnera accès également à **des milliers de podcasts** à la demande, à des ressources éducatives et documentaires.
- En outre, elle servira de **socle technique pour les autres supports**, notamment sur les télévisions connectées, et sera le point de départ de la refonte de nos sites webs.
- La format numérique des contenus permettra de faciliter et réduire les coûts de traduction et d'adaptation, avec comme objectif de **permettre la diffusion dans plus d'une vingtaine de langues**.
- Des contenus locaux seront proposés avec une information de proximité dans les zones prioritaires.

Cette nouvelle application aura pour ambition de devenir une des premières sources d'information pour la jeunesse mondiale.

Innover dans les écritures et les formats

Ce qui est le plus surprenant dans les applications actuelles de France 24 et RFI c'est la faible place respective attribuée à l'image et au son, avec une prédominance des textes, alors que ce sont les sons et les images que le public vient chercher en premier et qu'il faut donc leur offrir.

L'approche "**pensez d'abord pour le numérique**" permettra de renouveler les traitements et de trouver un ton, un rythme et un style singulier.

Développer l'offre de podcasts

Les atouts du podcast, format audio, léger et mobile, sont immenses, mais trop peu exploités, pour offrir et distribuer une plus grande offre de contenus, traiter des sujets variés et faire preuve de créativité. Il ne s'agit pas de mettre en ligne des "replay" des émissions littéraires mais de **créer de nouveaux formats**.

- Je demanderai à la rédaction de travailler sur la production d'un podcast quotidien qui aura vocation à devenir **une référence sur l'actualité internationale** (comme peuvent l'être *The Daily* du New York Times³ ou *l'Heure du Monde*⁴), et sera mis en ligne mais aussi envoyé à nos abonnés à la première heure.
- Les journalistes auront carte blanche pour créer des podcasts sur **des sujets plus affinitaires** qui ne trouvent pas toujours leur place sur les antennes linéaires (l'éducation des enfants, des sujets de santé pointus...).
- J'ai également pour ambition d'enrichir l'offre de RFI Savoirs, en construisant **une grande bibliothèque de contenus éducatifs** audios en partenariat avec les meilleurs établissements d'enseignement du monde francophone.

Créer une offre de newsletters attractives

Face au flux massif d'informations, **il existe une forte demande pour des newsletters spécialisées et sélectives**. Ce format a été mis au centre de la stratégie digitale de la plupart des grands médias et déployé avec succès en devenant la clé de leur marketing relationnel.

Là où les rédactions de FMM possèdent une expertise et un savoir-faire reconnus, **nous proposerons des newsletters thématiques** (par exemple chaque semaine une correspondance en provenance d'un pays).

Ces newsletters seront dotées de **moyens éditoriaux propres** pour assurer un contenu et un format vraiment attractifs. On pourra s'inspirer ici des recettes à succès d'Axios⁵, *The 7* du Washington Post⁶ ou Politico⁷.

Je suis par exemple convaincu qu'une **newsletter quotidienne "Afrique"**, si elle est bien conçue, peut devenir un relais puissant pour diffuser nos informations. L'offre actuelle de RFI sur le sujet n'est vraiment pas satisfaisante (elle comprend uniquement des liens et n'est pas "lisible").

³ <https://www.nytimes.com/column/the-daily>

⁴ <https://www.lemonde.fr/lheure-du-monde/>

⁵ <https://www.axios.com/newsletters>

⁶ <https://www.washingtonpost.com/newsletters/the-7/>

⁷ <https://www.politico.eu/newsletter/>

Moderniser les identités et habillages

L'identité des contenus de FMM, notamment l'habillage de France 24, seront revus pour **faire émerger une esthétique identifiable et beaucoup plus premium** à la hauteur des talents graphiques et créatifs de la France.

- Avec FMM, nous devons **offrir au monde un morceau de France**, intelligent, subtil, élégant, mais aussi dynamique et innovant.
- Nous pourrions créer une identité reconnaissable entre **les habillages sonores** des programmes d'information de RFI et France 24.
- Les décors des plateaux seront renouvelés pour reprendre les **codes dynamiques** actuels, les journalistes interviendront plus souvent debout.
- Chaque fois que possible, nous privilégierons **les tournages en extérieur**, même avec des moyens légers pour limiter les coûts, car on ne peut pas avoir comme mission de s'adresser au monde et rester enfermé dans un studio à Issy-les-Moulineaux.

Clarté des infographies

Nous veillerons tout particulièrement à **renforcer la lisibilité et la clarté des infographies et des cartes** ; mieux donner à comprendre grâce à des supports visuels pédagogiques une information de plus en plus complexe est un enjeu majeur de la lutte contre la désinformation.

Nous développerons **des formats éditoriaux** le permettant (sur le modèle de *Dessous des Cartes* d'Arte⁸ ou de *How to read this Chart* du Washington Post⁹).

Sur les antennes linéaires, nous nous appuierons davantage sur des effets 3D qui permettent de rendre les informations plus parlantes, comme le font aujourd'hui les journaux de nos grandes chaînes nationales.

⁸ <https://www.arte.tv/fr/videos/RC-014036/le-dessous-des-cartes/>

⁹ <https://www.washingtonpost.com/newsletters/how-to-read-this-chart/>

Une base de données ouvertes

Un travail important devra être mené par la rédaction pour **créer, alimenter et mettre en forme une base de ressources documentaires** nourrie de données fiables et actualisées.

- Alimentée par de nombreux jeux de données publics ouverts, elle pourra être développée en lien avec d'autres organisations internationales (laboratoires de recherche, ONG...) ou des services à la philosophie proche comme Our World in data¹⁰.
- Cette base servira pour les contenus de toutes nos antennes linéaires et numériques.

Je propose que cet outil à usage interne soit également ouvert en grande partie et mis à destination du grand public dans un nouveau service numérique.

Mon expérience sur #TousAntiCovid me l'a démontré une nouvelle fois, **on gagne à partager et diffuser des chiffres de manière claire et transparente.**

La publication quotidienne des statistiques a été un des usages les plus appréciés de l'application et a permis de créer un climat de confiance. Si certains propos complotistes ont été tenus contre l'efficacité des vaccins, personne n'a jamais remis en cause, contrairement à ce qui s'est vu dans certains pays, la réalité de l'épidémie en termes de contamination (nombre de cas, nombre d'hospitalisations, ...).

Un partage de données claires, sourcées et présentées de manière lisible via des infographies (cartes, graphiques, ...) permet d'occuper le terrain pour **établir la vérité des faits de manière indiscutable.**

Nous allons ainsi créer une plateforme éducative numérique avec pour ambition de devenir une référence sur les sujets géopolitiques au sens large.

- Accessibles gratuitement ces données et infographies pourront être intégrées sur d'autres médias, dans des manuels scolaires ou des ressources pédagogiques.
- Ces contenus seront accessibles en plusieurs langues, directement depuis un site web avec un moteur de recherche.
- Nous travaillerons sur une optimisation du référencement avec comme enjeu d'arriver en tête des résultats.

A terme, cette plateforme nous permettra de :

1. Devenir une référence sur la publication et la pédagogie des données
2. Créer un outil efficace de lutte contre la désinformation
3. Développer un levier de notoriété et d'adhésion pour nos marques média

¹⁰ <https://ourworldindata.org/>

Avoir une ambition souveraine

Nous devons répondre dans notre stratégie numérique à deux enjeux historiques en grande partie liés : la protection des données personnelles et la souveraineté.

Je voudrais partager ici deux convictions très fortes qui m'ont toujours guidé, depuis plus de vingt ans que je travaille sur les sujets numériques, à la fois en tant qu'entrepreneur et comme conseiller pour des politiques publiques :

1. **La protection des données est un des enjeux majeurs pour les sociétés et le modèle démocratique de ce siècle.** Le respect de la vie privée est aujourd'hui un combat aussi important qu'a pu l'être l'égalité des droits civiques aux XX^{ème} siècle.
2. Si nous devons apprendre à travailler et savoir collaborer avec les outils numériques étrangers (suites logicielles, infrastructures américaines), **nous ne devons en aucun cas abandonner l'idée de développer des outils souverains.**

Président de FMM, je continuerai de porter ces deux enjeux de protection des données personnelles et de souveraineté au plus haut niveau.

Par conséquent, je fixerai ce double objectif au groupe dans sa stratégie numérique :

1. **Devenir le champion de la protection des données et de la vie privée**, faire de ce sujet tant sur les antennes, les outils numériques que dans la gouvernance de l'entreprise un axe de différenciation majeur.
2. **Devenir un acteur moteur de la souveraineté numérique française et européenne** et promouvoir des outils, modes de production et distribution de l'information qui garantissent notre autonomie technologique.

FMM s'inscrit en pionnier de l'application des règlements européens Digital Markets Act (**DMA**) et Digital Services Act (**DSA**) qui visent à limiter la domination économique des grandes plateformes et la diffusion en ligne de contenus et produits illicites.

Nous veillerons par exemple à choisir des outils garantissant cette souveraineté, avec par exemple l'utilisation de messageries sécurisées comme **Olvid** pour les échanges entre les équipes ou l'utilisation d'outils de mesure d'audience.

L'engagement sur la protection des données personnelles

Les médias de FMM doivent offrir la promesse d'un numérique qui minimise au maximum la collecte de données et offre des garanties absolues sur le respect de la vie privée.

N'oublions pas que nos contenus peuvent être consultés par des personnes parfois menacées dans leur propre pays.

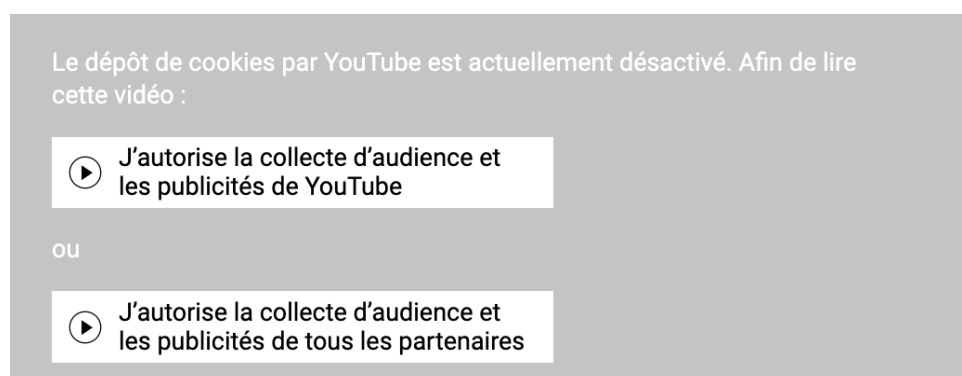
Il faut lutter par exemple contre **la présence de traqueurs** sur les sites internet, qui recueillent certaines données pour les partager avec d'autres.

- On pourra regarder ici le travail mené par Bruno Patino et les équipes d'Arte en pointe sur ces sujets. Le site de France 24 compte aujourd'hui 15 traqueurs, quand celui d'Arte se contente d'un seul...
- Je souhaite supprimer totalement ces traqueurs dans les meilleurs délais.

Autre exemple, il ne me semble pas indispensable, comme on le fait aujourd'hui, de demander le nom, le prénom, le pays de ceux qui veulent **s'abonner aux newsletters** de RFI.

Par ailleurs, **nous cesserons d'utiliser le player de YouTube pour nos environnements numériques propres**, car cela représente un double problème de gestion des données personnelles et de souveraineté. En outre, l'absence de player propriétaire intégré nous prive d'outils d'analyse de données plus fins qui pourraient être très utiles pour piloter nos choix éditoriaux.

- Aujourd'hui, que ce soit sur le site ou dans l'application, **il est en effet obligatoire d'accepter les cookies de YouTube** (ou ceux-ci et ceux d'autres "partenaires") pour simplement pouvoir regarder les vidéos !
- Le rôle de l'audiovisuel public extérieur français ne peut pas être **d'enrichir en données les plateformes étrangères**.
- Pour toutes ces raisons, comme dans un souci de bonne gestion, nous devons nous rapprocher des autres établissements de l'audiovisuel public pour **développer et utiliser un player vidéo en commun**.



Capture d'écran site France 24

Il est par ailleurs assez paradoxal qu'autant de données soient collectées sur nos supports numériques par des acteurs tiers, et que nous ayons une connaissance aussi imprécise de ce qui s'y passe.

Abandon de la publicité numérique

S'informer ne doit pas fournir à d'autres les moyens de nous surveiller, c'est la raison pour laquelle je proposerai l'abandon pur et simple de la publicité numérique.

Elle ne rapporte que très peu en termes financiers, seulement une part du total des revenus publicitaires, qui s'élèvent à **2,2 millions d'euros** pour les comptes approuvés de 2020 (revenus totaux à propos desquels l'ARCOM s'étonne qu'ils "*progressent peu*").

Or les **externalités négatives** sont telles qu'il me semble préférable de changer de modèle.

- Le développement d'une offre numérique ambitieuse et souveraine que je porte est en effet incompatible avec un **modèle publicitaire qui est par nature fortement consommateur de données personnelles** (la publicité en ligne n'est efficace que lorsque l'on sait - et donc qu'on trace - précisément qui sont les gens, d'où ils viennent, ce qu'ils regardent, etc.).
- Par ailleurs, la manière dont fonctionne aujourd'hui la publicité sur l'application de France 24, avec des publicités qui surgissent en plein écran et empêchent d'accéder aux contenus, est très intrusive, **dégrade considérablement l'expérience utilisateurs** et fait parfois "planter" l'application. Ce sont deux raisons pour lesquelles l'application est assez mal notée (sa note moyenne est très inférieure à celle des autres applications de l'audiovisuel public qui sont, elles, assez largement plébiscitées).
- Le contexte parfois dramatique des informations mondiales crée souvent un décalage gênant avec **certains messages publicitaires non contrôlés** comme le montre l'exemple ci-dessous.



Capture d'écran site France 24

Indépendamment du choix particulier des annonceurs, qui n'est pas en jeu (celle d'une marque française tout à fait respectable), on peine à comprendre comment un tel mode de présentation du site grand public d'une des chaînes de l'audiovisuel public, a fortiori à vocation mondiale, a pu être retenu.

L'enjeu est que FMM **change de rapport au numérique** pour qu'à aucun échelon de la chaîne de responsabilité - et la direction doit en être in fine l'initiatrice ou à tout le moins le garant - de tels errements, qui ne sont nullement accidentels mais en fait assez systémiques, puissent se reproduire.

Le modèle économique de l'audiovisuel public doit lui permettre d'offrir une expérience utilisateurs qui n'est pas polluée par la publicité et fournir un cadre de confiance qui garantit une protection parfaite de la vie privée.

Par ailleurs, dans un **changement de contexte pour le financement de l'audiovisuel public**, il me semble que les modèles hybrides ne sont pas des atouts dans le cadre de négociations avec les pouvoirs publics.

- Les revenus générés ne doivent pas venir de l'exploitation des données des audiences mais de l'exploitation des marques et de l'expertise.
- Mon objectif est donc de renforcer les autres ressources propres, via les activités de diversification, qui permettent de **compenser largement la suppression des ressources publicitaires**.

Pratiquer une écologie du numérique

FMM doit défendre sur ses antennes et dans ses méthodes une approche écologique du numérique, lutter contre les pratiques toxiques, avoir une utilisation sobre et raisonnée des ressources, des données personnelles, et avoir pleinement conscience de l'impact des écrans sur la santé mentale.

Je considère par exemple, que TikTok, qui est pourtant en passe de devenir incontournable chez les jeunes, est l'exemple même d'un canal de distribution qui ne saurait être acceptable pour les contenus de FMM. L'application, **dont on peut craindre qu'elle fera des émules et influence déjà les autres plateformes**, soulève de trop nombreux de problèmes, sur la santé mentale, la protection des données personnelles, la diffusion de fausses informations...

Mais même sans cela, il serait dangereux de laisser à TikTok le monopole de l'information de la jeunesse mondiale. C'est un des enjeux de la stratégie de souveraineté numérique que je porte pour France Médias Monde.

Mettre fin à l'hyperdistribution

La clarification de nos rapports avec les grands réseaux sociaux est essentielle. Le groupe, notamment France 24 avec ses chaînes YouTube et pages Facebook, réalise aujourd'hui la majorité de ses audiences numériques à travers ces plateformes via une stratégie dénommée "hyperdistribution".

L'intérêt est bien sûr d'**accéder à une communauté existante** et de bénéficier d'un outil puissant pour toucher notre public international.

Les inconvénients de cette stratégie sont connus, **nous perdons le contrôle de notre distribution** (c'est l'algorithme des plateformes qui établit la hiérarchie de l'information) et par ailleurs **nos contenus se retrouvent noyés dans un océan d'informations pas toujours vraies, ni respectables**, que d'une certaine manière nous légitimons par notre présence sur les mêmes canaux.

Nous sommes aussi dépendants des choix stratégiques dans le développement de produits que nous ne maîtrisons pas.

Ainsi après avoir décidé cet été que Facebook News n'était plus une priorité, Meta va fermer en fin d'année Bulletin, sa plateforme de newsletters qui devait concurrencer Substack ; l'expérience n'aura duré que 18 mois. Pour les médias qui ont décidé d'investir dans ces outils, c'est du temps et de l'argent perdu.

J'entamerai donc des discussions avec ces plateformes pour sécuriser au maximum le contexte dans lequel sont diffusés nos contenus.

Si nous présentons bien les choses, l'évolution du cadre législatif européen et la prise de conscience de ces enjeux chez les dirigeants américains, nous laissent des chances d'être entendus.

S'il me semble aujourd'hui ni souhaitable, ni envisageable d'arrêter de distribuer nos contenus via ces plateformes, je propose de passer de la stratégie d'hyperdistribution actuelle à une stratégie d'acquisition.

Le modèle de développement numérique que je propose est innovant, singulier et ambitieux.

- Il vise à faire de France Médias Monde un géant de l'information numérique, qui offre gratuitement une information indépendante, de qualité, sans publicité, ni collecte de données personnelles.
- Ce positionnement unique permettra de faire la différence avec tous nos concurrents. Il répond à des attentes fortes et s'inscrit dans une vision pour peser réellement dans l'avenir des médias.

Reprendre le contrôle de notre distribution : une nouvelle stratégie d'acquisition

Nous reprendrons donc le contrôle de notre distribution qui ne peut plus dépendre uniquement des algorithmes des réseaux sociaux et des plateformes étrangères.

- Le groupe ne doit plus considérer les plateformes comme des lieux de consommation de ses médias, mais plutôt comme **le lieu d'exposition de nos marques** avec une publication sélective des contenus.
- Si France 24 est aujourd'hui la première chaîne d'information française sur YouTube, c'est parce qu'elle est **la seule à donner ainsi l'intégralité de ses contenus** à la plateforme vidéo de Google !
- Nous déterminerons quels contenus (formats et quantité) il est opportun de partager sur les différentes plateformes pour bénéficier de leur puissance avec comme objectif de **maximiser l'acquisition d'audience** (visite de notre site web, téléchargement de l'application, abonnement à une newsletter...)

Notre stratégie doit être d'utiliser l'ensemble de nos points de contacts avec le public pour **ramener le plus de trafic possible vers nos environnements propres**.

- Les réseaux sociaux ne sont pas forcément le canal d'acquisition le plus efficace (70 % de visiteurs ne se rappellent pas des sources des médias qu'ils consomment sur Facebook).
- Il faut savoir activer d'autres moyens comme les **newsletters** et le **référencement**.
- Aujourd'hui **les antennes linéaires** de France 24 ne renvoient pas systématiquement vers les sites et l'application de France 24 mais vers les comptes Instagram ou YouTube de la chaîne.
- C'est une stratégie que tous les autres médias ont abandonné (France Télévisions communique systématiquement sur france.tv et, durant les 10 jours de deuil suite au décès d'Elizabeth II, la très sobre BBC ne gardait à l'antenne que la signature de son site web).

Une véritable stratégie marketing numérique

La mise en place de cette nouvelle stratégie de distribution s'accompagnera de moyens, outils et **nouvelles compétences numériques** :

- **Référencement** dans les moteurs de recherche (aujourd'hui le sujet n'est pas traité, les contenus sont lourdement pénalisés)
- **Design UX/UI** (comme l'a noté la Cour des comptes les sites et applications ne comportent même pas de moteur de recherche)
- **Marketing** et promotion pour augmenter l'acquisition et le taux de rétention de nos environnements propres
- **Analyse de données** avec un pôle pour centraliser et traiter les indicateurs actuellement dispersés dans l'entreprise

Développer une culture de la donnée

J'ai commencé ma carrière professionnelle comme responsable des études pour la filiale de Canal+ en Afrique, et je pilotais à l'époque depuis Tunis les études abonnés pour le Sénégal et la Côte d'Ivoire. En tant qu'entrepreneur du numérique, **j'ai cette culture de la donnée imposée par des environnements concurrentiels forts**, dans un contexte de frugalité où la moindre donnée doit être analysée, décortiquée, utilisée.

Un des premiers chantiers que je mettrai en place sera de doter FMM d'une véritable culture de la donnée, irriguant toutes les équipes, avec un renforcement des moyens du service études.

Je nommerai un **data scientist** à qui je donnerai pour mission d'établir une stratégie d'ensemble d'exploitation des données, respectueuse de nos engagements de transparence et de confiance.

Un étude pluriannuelle sur la consommation des médias en Afrique francophone et au Maghreb sera mise en place.

- Cette étude indispensable et ambitieuse reposera autant sur des outils qualitatifs que quantitatifs.
- Elle aura vocation à devenir une référence sur le sujet, son financement pourra se faire en lien avec d'autres partenaires.

Le manque de connaissance des publics est aujourd'hui une des grosses faiblesses de FMM, je veux en faire demain une force.

Je mettrai en place des indicateurs de performance lisibles et opérationnels, en nous donnant des objectifs réalistes mais ambitieux.

Il ne s'agit pas de se faire plaisir mais d'étudier avec attention ce qui ne marche pas ou plus, car c'est souvent là que résident les marges de progression ou que se dessinent les changements à mener.

S'il est parfois compliqué d'obtenir des données d'audience sur les antennes linéaires, la mesure de l'audience numérique est-elle beaucoup plus précise et simple à mettre en œuvre, avec un peu de volonté et les bons outils.

La simple mesure du nombre de contacts ne peut suffire pour piloter le développement de nos contenus numériques.

- Ces indicateurs produits par les plateformes sont très imparfaits et perméables à un gonflement de leurs niveaux afin de marquer les esprits par certains ordres (millions de vues...).
- Un contact peut correspondre à quelques secondes de consultation, parfois automatiques et non désirées, ou au trafic d'un "bot" comme l'a montré la polémique récente pour le rachat de Twitter.
- Les indicateurs à prendre en compte pour mesurer l'impact des contenus numériques sont **connus et utilisés par tous** : nombre de pages vues, durée de consultation, taux d'engagement...
- Nous nous donnerons les outils et la méthodologie pour permettre une **comparaison** de notre impact avec l'ensemble du marché.

Nous approfondirons la formation des journalistes pour les sensibiliser à l'importance de la connaissance des publics et aux traitements de données.

- La philosophie n'est pas d'avoir ici une ligne éditoriale dictée par le marketing ou les data-analystes mais de **nourrir le travail éditorial à partir de données objectives** permettant de mieux adresser les informations en fonction des publics et du contexte.
- Ceci est d'autant plus important que nous nous adressons à **des publics globaux et très variés**.

Ainsi pourrions-nous répondre à une demande exprimée par la Cour des comptes dans son rapport sur la gestion 2013-2019 de France Médias Monde : *"Assurer une information transparente sur les audiences linéaires des chaînes par des mesures régulières et pérennes dans le temps, y compris sur les médias partenaires et perfectionner l'analyse qualitative des audiences sur les environnements numériques"*.

2. Avoir un véritable impact

Définir une ligne et une stratégie éditoriale claires

Nous vivons une **époque singulièrement dangereuse** où se superposent quatre crises : géopolitique, écologique, sanitaire et inflationniste.

A cela s'ajoute un phénomène structurel nouveau, **la massification de la désinformation** qui fragilise la raison, fait exploser le consensus scientifique, fragmente les sociétés et menace la possibilité d'une réponse démocratique.

Ces crises ont toutes comme point commun d'être mondiales. Les épidémies comme les fausses informations ne connaissent pas de frontières. Notre dépendance extérieure est devenue très forte, nous n'avons jamais autant eu besoin du monde.

Dans ce contexte, la responsabilité des médias d'information, notamment internationaux, est immense et leur mission de plus en plus complexe à mener.

Pour mener à bien cette mission, ils doivent **pouvoir répondre clairement à deux questions** :

1. Quelle est ma ligne éditoriale ?
2. Quelle est ma raison d'être ?

Il me semble aujourd'hui que France Médias Monde n'apporte pas une réponse suffisamment claire à ces deux questions et j'engagerai donc un travail avec les rédactions sur la base des propositions stratégiques suivantes.

La ligne éditoriale de FMM doit être guidée par deux lignes de force :

1. **Les valeurs universelles et modérées de la France.** FMM, ne peut pas se contenter de traiter de l'actualité de la mondialisation, mais doit aussi porter notre regard singulier sur le monde
2. Le contexte géopolitique actuel particulièrement dangereux avec **une guerre informationnelle** qui rend stratégique le contrôle des messages

Défendre nos valeurs

Tout comme le service public audiovisuel doit être au service des français, l'audiovisuel extérieur doit permettre de **relayer l'influence de la France, valoriser à l'international notre image, promouvoir nos valeurs et notre identité à travers une information impartiale, pluraliste, libre et indépendante.**

La société chargée de l'audiovisuel extérieur de la France a pour mission de contribuer au rayonnement de la France dans le monde, à la promotion de la langue française, des cultures française et francophone et plus largement à la diffusion de la diversité culturelle.

Dans ce monde qui donne parfois l'impression de foncer vers le chaos, la France a un message singulier à porter, celui des valeurs universelles issues des lumières, une forme de tempérance, un appel à la raison et un certain art de vivre ensemble.

S'il faut éviter toute posture arrogante ou ingérence contre-productive, **nous n'avons pas non plus besoin de nous excuser d'être qui nous sommes**, de défendre les valeurs de liberté, d'égalité, de fraternité, de laïcité heureuse.

C'est dans le traitement subtil de ces interactions entre le monde et nous, que repose aujourd'hui la raison d'être de France Médias Monde. En reprenant la belle expression de Thomas Jolly, le directeur artistique des cérémonies des JO de Paris 2024, il faut montrer **"la possibilité d'un nous"** et sans forcément partir sur une démonstration de force ou de puissance brute, savoir mettre en image des valeurs universelles et humanistes.

Les médias de France Médias Monde doivent donc être un repère et ériger une zone de confiance pour tous les publics qui souhaitent accéder à une information indépendante, honnête et responsable. Le traitement de l'information, tant sur le fond que sur la forme, doit devenir une référence, une fierté.

L'**indépendance**, c'est l'ADN du journalisme français, audacieux, pertinent et impertinent. Si sa mission est de contribuer au rayonnement de la France, FMM n'est pas et ne doit jamais devenir un média gouvernemental, ce serait à la fois contreproductif et dangereux.

L'**honnêteté** consiste à traiter l'information de manière rigoureuse avec le moins de biais idéologiques possibles, séparer scrupuleusement les faits des commentaires. Il faut vivre les débats, respecter le pluralisme, faire apparaître les points d'accord, trouver une nouvelle manière d'établir des diagnostics pour faire ensemble.

Être **responsable** c'est s'engager à ne pas aller contre les intérêts vitaux de la France lorsqu'ils sont engagés. Cela suppose par exemple de ne pas mettre en danger la vie de nos soldats lorsqu'ils sont en mission. Cette responsabilité, c'est l'éthique des journalistes.

Il faut donc donner aux équipes de France Médias Monde les moyens de produire et distribuer cette information indépendante, honnête et responsable. J'en serai le garant.

L'information à l'heure de la désinformation

Il ne faut faire preuve ni de naïveté, ni de faiblesse face aux défis gigantesques qui sont devant nous.

- Le monde devient de plus en plus dangereux, la guerre est aux portes de l'Europe, notre mode de vie et nos valeurs démocratiques sont menacés.
- Un quart des américains vivrait dans une réalité alternative et pense que Donald Trump a été réélu.
- Un des premiers ennemis dans la lutte contre le COVID a été la désinformation massive sur les vaccins.

France Médias Monde doit **jouer un rôle clé dans la guerre informationnelle** en se donnant les moyens technologiques et éditoriaux pour détecter, riposter, rétablir la vérité des faits chaque fois que c'est nécessaire.

Cela commence d'abord par avoir une ligne éditoriale claire et impeccable. FMM doit traiter l'actualité sans biais idéologique avec rigueur et précision, respecter une hiérarchie de l'info, des sources. Tout ne se vaut pas.

Le professionnalisme reconnu des journalistes de FMM est un atout à développer en mettant en place **un certain nombre d'outils et mesures** pour renforcer encore la confiance dans l'information produite et diffusée par nos médias :

- Des **formations** systématiquement proposées sur les techniques de désinformation et des moyens d'y répondre, avec un partage d'expériences sur ces sujets encouragé dans une approche de pair à pair
- **Une charte d'utilisation des réseaux sociaux** pour les journalistes, notamment sur Twitter. Les journalistes n'engagent en effet pas qu'eux-mêmes lorsqu'ils s'expriment publiquement, certains propos ou comportements sont à bannir
- Des **outils de veille numérique** pour mieux détecter et tracer les fausses informations
- La constitution d'une expertise dans la **distribution algorithmique** des informations
- La mise au point d'un **jeu éducatif en ligne** pour apprendre à détecter les fake-news

Expertise et pédagogie face à la complexité du monde

Nous avons besoin aujourd'hui de médias qui donnent des **clés de compréhension** et d'action dans un monde de plus en plus complexe et dangereux.

La crise du COVID a par exemple montré qu'on ne pouvait plus traiter les sujets de santé sans une approche globale. Brigitte Autran, la nouvelle présidente du « comité de veille et d'anticipation des risques sanitaires », porte cette approche, dite de « global health », qui réfléchit aux interactions entre la santé humaine, animale et environnementale : *“la santé des Français n'est pas isolée de celle du reste du monde. Aujourd'hui, nous sommes tous connectés”*.

Pour les médias, cela signifie sortir d'une approche où l'actualité internationale est uniquement centrée sur la vie politique de chaque pays pour **mieux adresser les enjeux interconnectés et globaux**. On ne peut par exemple plus traiter des incendies ou des inondations sans parler des causes du réchauffement climatique.

Passer de l'information en continu à l'information en profondeur

Il faut sortir d'une logique de médias d'informations en continu, qui courent après les événements, où un flux d'information vient remplacer l'autre, sans hiérarchie, ni prise de recul. **C'est paradoxal, mais au final l'information en continu crée de la discontinuité.**

- S'il existe des médias de **clashes** qui valorisent l'information spectaculaire, l'émotion en direct et sans recul, il y a également **une place pour des médias d'information qui apportent de la pédagogie et de l'expertise**.
- FMM est très bien placée pour occuper cette place et remplir cette mission d'information en profondeur.
- Les rédactions comptent déjà de nombreux **journalistes experts** (notamment sur les sujets africains). Il faut développer et valoriser ce savoir-faire.

Je créerai de façon transverse pour tous les médias du groupe trois grands pôles d'expertise éditoriale scientifique sur les sujets : environnement, santé et géopolitique.

- Chacun de ces pôles, dirigé par un journaliste expert, pourra s'appuyer sur des compétences et ressources de consultants externes.
- Ces pôles auront pour vocation d'éclairer l'ensemble des rédactions et faire en sorte que nous produisions sur ces sujets un journalisme d'excellence.

Un énorme effort de pédagogie est à mener. Cet effort avec une mise en perspective, un éclairage objectif des sujets et des contextes doit devenir une des marques de fabrique des programmes de FMM.

Le positionnement éditorial est essentiel mais il ne suffit pas à lui seul à faire un média. **Pour avoir un véritable impact, il faut doter FMM d'une véritable raison d'être.**

Notre raison d'être : l'engagement pour la planète

La mission de France Médias Monde est la couverture de l'actualité internationale avec la capacité de traiter de grands événements en direct, comme la guerre en Ukraine. Nos médias doivent porter les valeurs démocratiques dans le monde et rendre cette information accessible le plus largement possible, notamment pour des publics qui n'ont pas accès à une information indépendante, libre et de qualité.

Pour encore mieux servir cette mission, je propose de faire de l'engagement pour la planète, la raison d'être de France Médias Monde en tant que groupe d'information internationale.

L'actualité de la planète sur toutes les antennes

Sur chaque antenne, sur chaque support, dans chaque émission, dans chaque programme, FMM doit **laisser une place centrale aux enjeux écologiques** que porte aujourd'hui la France sur la scène internationale. Cette ligne éditoriale se déclinera en trois axes :

1. **Faire comprendre** la réalité de la situation, et être un acteur central de la prise de conscience mondiale
2. **Mettre en valeur** les comportements vertueux et dénoncer les agissements irresponsables
3. **Expliquer** par l'exemple comment chacun peut agir pour le bien de la planète : individus, associations, collectivités, entreprises et états

Ces trois axes doivent être **déclinés systématiquement** sur toutes les antennes, sur tous les supports numériques, et dans tous les formats éditoriaux : JT, émissions,, interviews, reportages, encadrés explicatifs et autres.

Chaque fois que nous le pourrons, nous traiterons ces sujets avec comme ambition de le **faire mieux que les autres et de devenir une référence**.

Une raison d'être dans l'ADN du groupe

Si France Médias Monde a pris des engagements sur le climat, ceux-ci ne sont pas aujourd'hui au cœur de la stratégie éditoriale du groupe. La promesse faite est peu lisible, elle doit être plus claire et traitée en profondeur. **Faire ce choix nous engage et j'ai la conviction que ne pas le faire nous serait reproché par les générations futures**.

Il ne s'agit en aucun cas ici d'un choix opportuniste, le nom même du groupe France Médias Monde porte de fait cette raison d'être. Ces sujets sont et doivent être au cœur de l'actualité. Toutes informations confondues, c'est l'enjeu le plus important des décennies à venir, et cela rentre pleinement dans la mission d'information fixée par les pouvoirs publics. C'est un axe de différenciation majeur. **Aujourd'hui aucun média mondial n'a fait un choix aussi clair ni ne tient une telle promesse**.

Devenir le média de la planète (et pas de l'écologie dans une acception particulière) est sans aucun doute le meilleur moyen de remplir notre mission, faire avancer les opinions internationales sur ces sujets, devenir une information de référence pour la jeunesse, contribuer au rayonnement de la France qui a l'ambition (notamment depuis l'accord de Paris) et les moyens de devenir une des grandes puissances écologiques du monde. **Pour reprendre un anglicisme, nous allons faire du Green Power le véritable Soft Power.**

L'avenir de la planète ne se résume pas à la question du réchauffement climatique

Le Stockholm Resilience Centre a dressé la liste des **neuf limites et menaces auxquelles faisait face notre planète**. Il y a le changement climatique, mais aussi l'érosion de la biodiversité, la perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore, les changements d'utilisation des sols, l'acidification des océans, la perturbation du cycle de l'eau...

Nous pourrions aussi nous appuyer sur le travail scientifique défini par l'Europe avec le PEF (Product Environmental Footprint) adopté en 2021, qui prend en compte **les seize principales catégories d'impact de l'activité humaine sur la planète** (et pas seulement l'empreinte carbone) pour appréhender la globalité des sujets environnementaux.

Une approche scientifique, humaniste, globale

Vu le contexte général d'ignorance et de désinformation, il faut commencer par **mettre la vérité scientifique au centre de ces sujets**.

- Une des raisons de l'urgence de la crise climatique aujourd'hui tient aussi au manque de moyens qu'ont consacrés les médias depuis des années pour **expliquer et vulgariser les données scientifiques du GIEC**.
- Si les activités humaines sont aujourd'hui la principale cause des dérèglements de la planète, les conséquences de ces dérèglements ont également **un impact considérable sur la vie et l'avenir des populations**, notamment dans les pays du sud. La question du partage des efforts au niveau mondial (entre les pays, les entreprises, les peuples...) est centrale dans la nature des réponses qui sont à apporter.
- Nous traiterons aussi des **dimensions économiques** du sujet, que ce soit la question des grands équilibres ou des enjeux micro-économiques. La plupart des grandes entreprises mondiales ont mis la RSE au cœur de leur stratégie de développement avec parfois une vision et des choix en avance sur les gouvernements et les sociétés. D'autres sont encore en retard, voire continuent d'avoir des pratiques et activités condamnables.
- Par ailleurs, il est essentiel de **ne pas avoir une couverture uniquement négative et dramatique**. Il faut présenter des moyens d'agir, sinon le risque est fort de voir une grande partie du public fuir une information devenue trop anxiogène, ce qui serait contre-productif.

Le tournant environnemental

Si je propose de faire de l'engagement pour la planète la raison d'être de FMM **en tant que média**, cela doit aussi se traduire très concrètement dans la culture et la gestion de FMM **en tant qu'entreprise**.

Comme pour le numérique, le tournant environnemental doit être pris de façon radicale avec comme question essentielle pour les dirigeants : comment agir de façon constructive et vite ? On ne peut plus se contenter d'engagements flous, il faut des engagements concrets.

Je propose ainsi que FMM s'inscrive clairement et directement dans **le tournant environnemental que vient de proposer Radio France**¹¹. Sibyle Veil et ses équipes ont en effet mené un travail conséquent et remarquable sur ces sujets.

Au passage, je trouve qu'il est dommage que FMM ait préféré signer **une charte écologique proposée par un collectif indépendant**¹² (avec une approche peut-être discutable sur certains points) plutôt que de s'associer et travailler en collaboration sur ce sujet avec un autre établissement de l'audiovisuel public.

En termes de gouvernance, c'est **une occasion manquée de "faire ensemble"**.

S'il existe en effet des sujets sur lesquels les entreprises publiques doivent très concrètement travailler ensemble c'est bien l'écologie pour éviter les doublons, le gaspillage d'énergie...

¹¹ <https://www.radiofrance.com/le-tournant>

¹² <https://chartejournalismeeecologie.fr/>

Pour bien montrer cet engagement, je reproduis ici les grandes lignes de la charte proposée par **Radio France**. Ce travail devra bien entendu associer l'ensemble de nos équipes.

1-Nous nous tenons résolument **du côté de la science**, en sortant du champ du débat la crise climatique, son existence comme son origine humaine. Elle est un fait scientifique établi, pas une opinion parmi d'autres.

2-Nous fournirons **une information de confiance** sur les effets de la crise climatique en France et dans le monde, en nous fondant sur des données vérifiées et en utilisant un vocabulaire qui reflète la réalité de cette crise, sans la minorer.

3-Nous **éclairerons la transition écologique**. Nous ferons vivre sur nos antennes un espace public contradictoire et civilisé sur les choix auxquels nous sommes confrontés. Nous contribuerons à faire connaître les innovations et les solutions, des individuels les plus quotidiens aux changements économiques les plus structurants, veillant ainsi à ne pas nourrir un découragement climatique mais à donner à chacun les clés pour comprendre, débattre et agir.

Pour cela :

4-Les antennes font de la crise climatique **un axe éditorial majeur**. Il se décline dans nos programmes et nos tranches d'information, au quotidien et dans des spéciales.

5-Nous lançons le plus **grand plan de formation** de notre histoire à destination des journalistes, producteurs et équipes de production, et animateurs, sur les questions climatiques et scientifiques. Nous changeons de philosophie : l'environnement et la science ne seront pas l'affaire des seuls journalistes spécialisés, ils constitueront le socle de connaissances indispensables mobilisables par toutes nos équipes éditoriales.

6- Nous accélérons notre transition vers une **publicité plus responsable** en visant l'exclusion progressive des produits et services les plus polluants

7-Nous faisons de notre **sobriété numérique** une priorité. Nous nouerons un dialogue avec les acteurs du numérique pour réduire le bilan carbone lié au stockage et à la diffusion de nos contenus.

En tant qu'entreprise :

8-Nous adoptons un plan de **sobriété énergétique** immédiat (notamment : limitation des températures de chauffage et de climatisation suivant les recommandations officielles, extinction des éclairages non indispensables, etc.).

9-Nous nous engageons à baisser de 40 % notre **bilan carbone** d'ici 2030 (*depuis la loi du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat, cet objectif est désormais inscrit dans la loi*).

10- Nous serons **transparents** sur nos progrès en rendant régulièrement compte de l'avancement de nos objectifs.

Contenus et formats à développer

Pour accompagner cette stratégie éditoriale, je demanderai aux équipes de faire des propositions et lancer **le développement de nouveaux programmes et formats innovants**. Un des enjeux est d'arriver à avoir rapidement quelques programmes phares avec des formats et des promesses reconnus dans leur domaine.

Mes réflexions et mes premiers contacts avec les programmes actuels me conduisent à lancer les pistes de travail suivantes.

Le journal du climat

La météo sera remplacée par un journal du climat où les données scientifiques souvent complexes seront mises en perspective et illustrées.

Une grande émission d'accueil

Il nous manque aujourd'hui une émission prestigieuse d'accueil. Il faut installer un rendez-vous permettant de recevoir chaque jour les témoignages des personnalités qui font l'actualité internationale, les grands dirigeants, les leaders d'opinion, les prix Nobel, les artistes internationaux.... Les interviews ne se feront pas forcément en plateau et en direct mais pourront être tournées partout dans le monde. Le programme sera décliné sur les formats audio et numérique. Ce rendez-vous doit devenir un réflexe pour ceux qui veulent s'adresser au monde (la dernière interview de Bill Gates pour un média français a été accordée à Hugo Décrypte).

Un programme quotidien pour traiter de l'infodémie

Il faut aller au-delà des petites pastilles dédiées aux contenus "Fake News" et mettre en place un programme quotidien que l'on retrouvera sous différentes formes, sur toutes les antennes, sur un sujet central : la fabrique de l'information et de l'opinion. La ligne éditoriale sera d'encourager à développer une écologie de l'information (au sens où il faut comprendre les interactions et viser un meilleur équilibre entre nous et l'information), apprendre à s'informer mieux, penser par soi-même et ne pas tomber dans tous les pièges que nous tendent les algorithmes. Ce programme décryptera et décortiquera, tant sur le fond que sur la forme, le flux d'images, de sons et d'informations qui inondent nos cerveaux. Il permettra à la fois une riposte continue face aux fausses informations et une pédagogie constante sur la fabrique de l'image et de l'information : les journalistes de France Médias Monde partageront, sur les antennes et lors d'actions éducatives, leurs méthodes de travail. Les sujets développeront une expertise éditoriale et technologique sur les réseaux sociaux, s'intéresseront aux stratégies d'influence des grandes marques, des acteurs publics, des personnalités publiques, de la pop culture, traiteront des conséquences cognitives et de la santé mentale.

L'Europe

Je demanderai aux rédactions de travailler sur des nouveaux formats pour mieux couvrir les questions européennes. Il faut renouveler les codes, beaucoup trop institutionnels, pour traiter ces sujets et trouver des moyens de les rendre vivants, intéressants, concrets. Mettre en lumière la société civile et ses dynamiques, la culture, la recherche, la vie des entreprises, des ONG... Le projet européen est central pour l'équilibre et la construction du monde, nous devons en rendre compte.

Place aux documentaires

FMM produira au moins 100 heures de séries documentaires par an. Cette production permettra de constituer des contenus de stock, aujourd'hui inexistant. Elle s'appuiera principalement sur des ressources internes et des co-productions internationales (notamment issues du DG8), permettant de financer des projets plus ambitieux. Plusieurs cases hebdomadaires seront dédiées aux documentaires sur les antennes de France 24 et RFI et nous donnerons sur le numérique un accès illimité à ces contenus dont nous aurons libérés les droits.

Un magazine urbain

L'urbanisation est un des phénomènes démographiques les plus marquants de ces dernières décennies. On estime aujourd'hui que 57 % de la population mondiale vit en ville et, selon les projections démographiques, ce chiffre pourrait grimper à 68 % à l'horizon 2050, principalement porté par le développement en Afrique et en Asie.

Cette urbanisation galopante s'accompagne de nombreux défis, avec des conséquences tant sur les modes de vie que sur l'environnement (logement, emploi, transports, énergie, santé, ...). Je propose donc de lancer une sorte de "thalassa des villes", un magazine qui aura pour vocation de traiter l'ensemble des sujets liés à l'urbanisation, partout dans le monde.

Contenus éducatifs

Tous les week-ends, France 24 proposera le matin un JT destiné aux enfants. Nous créerons avec RFI un réseau de production de podcasts éducatifs en lien avec les établissements scolaires et une case sera réservée chaque samedi matin à la diffusion de ces contenus avec comme enjeu de développer l'écoute conjointe parents + enfants pour créer des échanges autour de l'actualité. Nous travaillerons au développement d'une plateforme de ressources avec un "jeu sérieux" pour aider les enseignants à lutter contre les fausses informations.

Les JO de Paris

En lien avec France Télévisions, chaîne officielle, FMM doit couvrir dès à présent l'événement majeur que sont les JO de Paris en 2024. Suivre les coulisses de la préparation sur tout le territoire (par exemple comment a été effectué le choix du trajet du marathon dans Paris ?), l'entraînement de différentes équipes partout dans le monde (par exemple rendre compte que cet été les équipes d'aviron chinoise sont venues s'entraîner dans le centre de la France), ...

L'art de vivre en France

Nous devons traiter de façon dynamique l'art de vivre français, en lien avec les grands enjeux de la transition écologique. Valoriser ce patrimoine culinaire, historique, naturel et culturel que le monde entier nous envie, le dynamisme de nos créateurs et le talent de nos artistes. Ce programme sera en partie nourri par les sujets issus des rédactions publiques (France 3 en produit plus de 200 par jour). Nous devons montrer comment des changements nous conduisent à travailler différemment, manger différemment, voyager différemment avec comme moteur le désir d'avoir une meilleure qualité de vie.

3. Mieux travailler ensemble

J'œuvrerai à une nouvelle culture éditoriale et managériale, une approche collaborative au sein du groupe France Médias Monde, pour **mieux coopérer** avec les autres entreprises de l'audiovisuel public et l'ensemble de nos partenaires.

Construire un audiovisuel public de la coopération

De par sa taille et sa place singulière, FMM peut jouer un rôle moteur dans la nécessaire modernisation de l'audiovisuel public et initier des synergies menant vers un modèle plus utile, efficace et sobre.

Au delà d'un principe général, je souhaite partager quelques premières pistes concrètes et rapidement opérationnelles.

Travailler ensemble sur les contenus

Pour des raisons à la fois écologiques comme économiques (ce qui se rejoint souvent), il faut par exemple arrêter d'envoyer, comme cet été, des journalistes de France 24 pour couvrir les incendies en Gironde et utiliser les moyens des rédactions publiques déjà sur place. Les contenus du service France doivent principalement être alimentés ou enrichis par les rédactions nationales des autres rédactions publiques.

Inversement, l'expertise de la rédaction de FMM sur les grands sujets internationaux a vocation à mieux nourrir les autres antennes de l'audiovisuel public.

Nous proposerons donc une collaboration renforcée avec la chaîne **Franceinfo** pour ses programmes internationaux, en dépassant **le cadre trop limité des échanges actuels sur un seul programme et sur les antennes de la nuit.**

Tout comme les podcasts de RFI sont disponibles sur l'application de **Radio France**, nous devrions également diffuser et mettre en valeur des contenus audios des autres radios publiques. La série de podcasts de Pierre Haski sur les décolonisations africaines diffusée cet été aurait par exemple toute sa place sur RFI.

Nous continuerons à rechercher, partout où c'est possible, la constitution de **bureaux communs** à tous les correspondants de l'audiovisuel public dans les capitales internationales ainsi que d'équipes communes pour couvrir les grands événements. Nous discuterons également avec l'**AFP** d'une meilleure coordination de notre couverture de l'actualité internationale.

Travailler ensemble sur la technologie

J'ai indiqué mon souhait de déployer une expertise en **cybersécurité** qu'il me semble indispensable de développer en collaboration avec France Télévisions et Radio France.

De même, c'est ensemble que nous pourrions le plus efficacement travailler à **des outils d'hébergement et de diffusion de nos médias** (player audio, vidéo) communs à toutes les entreprises de l'audiovisuel public. C'est également unis que nous pèserons le plus dans nos négociations avec les prestataires d'hébergement.

Travailler ensemble sur la promotion et la distribution

Je proposerai à **TV5 Monde** la diffusion d'auto-promotions croisées de nos programmes sur nos antennes linéaires et numériques. Nous établirons également des échanges réguliers entre nos équipes techniques et marketing pour rationaliser la distribution de nos contenus dans les mondes francophones.

Des coopérations renforcées à l'international

Je m'investirai fortement dans le collectif du **DG8**, qui réunit les grands groupes internationaux des huit pays démocratiques (BBC World, USAGM, DW, ABC Australia, CB Radio Canada, NHK World Japan, SSR) en privilégiant les projets communs plutôt qu'une approche institutionnelle.

Je proposerai par exemple à nos partenaires un grand projet de coopération autour d'**une plateforme numérique de partage de contenus et d'informations sur les sujets environnementaux**. Ensemble nous serons plus forts pour traiter ces sujets.

Nous continuerons de travailler en partenariat avec les autres médias et le soutien financier de **l'Union Européenne**, à développer le service Infomigrants. C'est un sujet clé, qui devrait notamment être impacté dans les prochaines années par les changements climatiques.

Une politique RH renouvelée

Il y a dans l'entreprise aujourd'hui un certain malaise social marqué par un phénomène de lassitude et une **envie de changement**.

Les salariés ne se sentent **pas suffisamment écoutés et entendus**.

Ils ont le sentiment que leurs idées ne sont pas prises en compte pour améliorer la marche de l'entreprise, dont ils ne comprennent ni le cap ni la stratégie.

On regrette un manque de perspective à l'échelle du groupe, les salariés ont du mal à voir l'avenir, à l'envisager de manière optimiste.

Je pense que le projet que je présente est en mesure de redonner de l'enthousiasme et de rétablir de la confiance.

Le changement, les salariés l'attendent tant ils sont convaincus aujourd'hui que **l'absence de projet numérique** ("le talon d'achille de l'entreprise" selon les mots de l'un d'entre eux) est une menace pour leur avenir et leur emploi.

Mais le changement ne se décrète pas depuis un bureau au dernier étage ou le huis clos d'un comex. Le changement se gère au quotidien avec tous les salariés et partenaires de l'entreprise qui ont leurs idées pour y parvenir, leurs ambitions de transformation mais aussi parfois leurs craintes et réticences.

Il faut dès le début leur donner la parole, les écouter et discuter pour créer ensemble les **fondations d'une nouvelle culture d'entreprise**.

Ma responsabilité sera de créer les bonnes conditions pour le changement et, pour cela, je prendrai trois engagements vis-à-vis des salariés :

1. Créer un environnement de travail sain et protecteur
2. Garantir à chacun des perspectives d'évolution grâce à la formation
3. Promouvoir la diversité et l'égalité des chances

1. Créer un environnement de travail sain et protecteur

La politique managériale de France Médias Monde doit être **exemplaire et transparente** et se traduire par une action résolue en faveur du bien-être des salariés et de la lutte contre les discriminations.

- Je travaillerai avec les partenaires sociaux pour mettre en place des indicateurs de performance en matière de **qualité de vie au travail**, qui seront rendus publics et permettront la conduite d'éventuelles actions correctives nécessaires.
- Nous interrogerons notamment les raisons de la hausse importante de **l'absentéisme** qui révèle souvent un malaise au travail qu'il faut comprendre et combattre.
- Je lutterai fermement contre **le harcèlement sexuel et les agissements sexistes** au travail en mettant en oeuvre de manière détaillée et suivie l'exhaustivité des recommandations du guide de référence du ministère du travail : "prévenir, agir, sanctionner"¹³.

Privilégier le dialogue permanent et continu

Je mettrai immédiatement sur pied **un rendez-vous hebdomadaire** en visioconférence dans lequel je répondrai aux questions de tous les salariés du groupe, ainsi qu'une boîte mail pour faire directement, éventuellement de manière anonyme, des suggestions à la direction.

Créer un environnement de travail agréable et stimulant c'est aussi faire en sorte que chaque salarié ait **des bonnes conditions de travail**, en revoyant par exemple l'organisation des rotations, mais aussi un travail motivant et une perspective de carrière engageante.

Je veillerai à ce que **l'aménagement des bureaux** permette de créer des espaces confortables tant pour la concentration que les échanges entre les équipes.

Nous pourrions ouvrir des **studios de production à Lille ou à Marseille** dans le cadre des appels à projets France 2030. En s'inscrivant bien entendu dans un dialogue social nourri, nous pourrions ainsi permettre de répondre à une attente renouvelée de déconcentration et à la recherche d'une meilleure qualité de vie, en offrant à une partie des équipes la possibilité de travailler en dehors de Paris.

La qualité de l'alimentation est un facteur clé pour le bien-être

C'est un détail qui a son importance et que tous les collaborateurs de FMM avec lesquels j'ai eu des échanges m'ont spontanément signalé, **la cantine de l'entreprise ne donne pas vraiment satisfaction**. Or l'alimentation et la possibilité d'avoir des repas de qualité font partie des éléments clés pour le bien-être et la santé au travail, surtout dans une entreprise où le travail est continu avec trois repas servis par jour. Je prendrai donc des mesures immédiates et sans exclure aucune solution pour **améliorer la qualité et le prix des services de restauration collective**.

¹³ https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/30645_dicom_-_guide_contre_harcelement_sexuel_val_v4_bd_ok-2.pdf

2. Garantir à chacun des perspectives d'évolution grâce à la formation

Ma responsabilité sera de donner aux salariés de France Médias Monde les compétences à la hauteur des enjeux de l'époque pour garantir à la fois la transformation numérique de l'entreprise, et donner à chacun de perspectives d'évolution professionnelle.

Je mettrai en place un plan de **Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)**, qui est aujourd'hui absent dans l'entreprise.

- Ce plan s'appuiera sur une série d'ateliers de réflexion avec les équipes. Il sera établi en collaboration avec les partenaires sociaux dans le cadre d'un dialogue social nécessaire à en garantir le succès.
- Il ne s'agit pas d'une action ponctuelle de mise à niveau mais bien d'un changement profond de philosophie où nous faisons de la formation et du développement des compétences un des moteurs de la politique RH du groupe.
- Je souhaite que chacun puisse trouver une écoute et des ressources pour envisager l'avenir avec ambition et confiance.
- Je veillerai à associer l'INA à cette réflexion dès le départ, comme expert et comme fournisseur de services de formation.

Je veillerai à lutter contre toute forme d'institutionnalisation de la précarité.

Lors de ce travail, nous nous interrogerons sur la gestion de nos ressources humaines, et notamment sur le recours aux salariés non permanents, à leur nombre, à leur statut et à la nature de leur emploi. Si ce recours peut être parfaitement légitime pour certaines missions, ça doit être toujours réfléchi et maîtrisé.

3. Promouvoir la diversité et l'égalité des chances

Plus que tout autre média, FMM se doit de refléter la diversité du monde, dans ses murs comme sur ses antennes. **Je maintiendrai donc avec vigilance les engagements sur les objectifs portant sur l'index d'égalité salariale.**

La politique de promotion interne veillera à donner les mêmes chances à chacun en matière de progression de carrière et d'accès aux postes les plus visibles sur les antennes, indépendamment de son âge, de ses origines, de sa couleur de peau, de sa religion ou de son orientation sexuelle. Les managers recevront des formations destinées à développer la vigilance contre les biais discriminatoires inconscients.

L'attractivité de « la marque employeur »

Alors que nous vivons une crise globale de recrutement des jeunes, tout notre plan vise à faire de FMM un employeur attractif, capable d'attirer et de retenir les meilleurs profils, grâce à l'ambition portée, l'innovation, la culture d'entreprise.

Nous aurons réussi lorsqu'entrer chez FMM deviendra **un premier choix** pour les meilleurs journalistes, spécialistes du numérique, experts environnementaux, géopolitiques, scientifiques...

Faire de la diversité un atout

Aujourd'hui **la part des femmes expertes et intervenantes** sur les antennes de FMM reste inférieure à celle des autres médias publics (en 2021, FMM : 36%, RF : 43%, FTV : 51%).

Cette dernière place est terrible et FMM doit se fixer comme nouvelle ambition de mener une **politique extrêmement volontariste sur ce point**.

Delphine Ernotte et ses équipes ont réussi à faire bouger très rapidement les lignes avec des résultats remarquables pour France Télévisions. Je mettrai donc la même énergie et la même détermination.

Nous ferons de la parité à tous les niveaux une évidence et de la diversité un atout

- **Le programme 50/50** fera du respect de la parité, dans tous les programmes où le choix des acteurs, intervenants et présentateurs est de la responsabilité directe ou indirecte de France Médias Monde, une règle absolue et non négociable émission par émission.
- Nous développerons un programme international de **mentorat** et d'entraînement aux interventions médias pour les femmes expertes qui le souhaitent.
- Nous renforcerons **la diversité des incarnations**, personnages et intervenants en fixant des objectifs aux rédactions, dont l'achèvement sera systématiquement contrôlé.
- Les personnes interrogées dans les programmes d'information ont vocation, sur le temps long, à **refléter** la composition de la société française et des pays de diffusion de nos médias.
- Nous donnerons une **forte visibilité aux réussites issues de la diversité** en illustrant des parcours remarquables dans les secteurs économiques, académiques, culturels, sportifs, comme Aya Nakamura, la chanteuse francophone la plus écoutée dans le monde, qui est née au Mali et a grandi à Aulnay-sous-Bois.
- Enfin, nous profiterons de notre implantation internationale pour créer points de **rencontres et d'échanges avec les autres médias** sur ces sujets.

Développer de nouvelles ressources propres

Le financement de FMM s'inscrit dans un double contexte :

- **Un contexte politique** avec un changement de mode du financement de l'audiovisuel public (fin de la CAP) qui va nécessiter plus que jamais de rendre des comptes clairs sur l'impact réel du service rendu et la gestion faite de l'argent public
- Un contexte où **les recettes publicitaires** (vente de l'audience) ne décollent pas et n'apparaissent pas comme un modèle pérenne compte tenu de la stratégie numérique sur la collecte de données qu'il nous paraît nécessaire de mettre en place

Ce double contexte doit pousser FMM à **développer des ressources propres issues des activités de la diversification** pour à la fois compenser les faibles espérances de croissance des revenus publicitaires et apporter une preuve supplémentaire du savoir-faire et de la valeur des marques médias du groupe.

Développer des activités de diversification

Il s'agit de s'appuyer sur les ressources et le savoir-faire de FMM pour développer des services à destination des entreprises ou acteurs institutionnels.

Ces activités commerciales, seront bien entendu clairement séparées des activités éditoriales. Elles se déclineront suivant les principaux axes suivants :

- **Événementiel**, organisation de conférences et événements, mise en relation avec des experts et talents
- **Production de contenus corporate** sur le modèle par exemple du World Economic Forum¹⁴
- **Veille et études**, fourniture d'expertises et analyses, production de notes, publications, newsletters...
- **Formations**, animation de formations et séminaires, organisation de voyages exploratoires, media trainings

Nous devons aussi être beaucoup plus offensif sur les partenariats : visibilité et monétisation de nos médias dans le cadre de grands événements culturels, économiques, scientifiques, sportifs...

¹⁴ <https://www.weforum.org/>

Je pense qu'il faut s'inspirer ici du modèle développé par The Economist Impact¹⁵.

Il faudra valoriser le savoir-faire, notamment numérique de FMM, pour définir une ligne, réunir et animer des acteurs d'origines diverses (acteurs institutionnels, ONG, entreprises privées experts..).

Il faut remonter dans la chaîne de valeur et devenir éditeur d'événements et programmes d'action

Les axes de développement reprendront les thèmes des **trois pôles d'expertise éditoriale scientifique** du groupe : l'environnement, la santé et la géopolitique, avec un focus sur l'Afrique et les mondes arabes.

Exemples de programmes : l'accès à l'eau courante, le développement d'internet à très haut débit, la construction à bas carbone, le développement des infrastructures d'énergie locales, la lutte contre l'illettrisme...

Ces activités de diversification pourraient être confiées à la filiale **Canal France International** (CFI) dont les missions seront élargies au-delà des médias. CFI devra pour cela diminuer la part des sous-traitants dans les prestations vendues pour augmenter la marge et le montant net des ressources propres

L'**objectif de CA** pour ces activités de diversification sera d'atteindre dans 5 ans, 10 millions par an.

¹⁵ <https://impact.economist.com/>

Une gestion sobre et rigoureuse

Bénéficiaire d'argent public, FMM doit avoir une gestion impeccable et rechercher sans cesse l'efficacité maximale.

Dès mon arrivée, je vérifierai que les **recommandations de la Cour des comptes** ont été correctement et intégralement mises en œuvre, notamment sur l'organisation du travail, le suivi de l'absentéisme, la production d'audits internes et la rigueur dans l'application des règles concernant la commande publique ou les rémunérations.

Compte tenu de l'importance du recours à de la sous-traitance et à des prestataires et des critiques graves émises par la Cour des comptes sur ses sujets, un renforcement de nos procédures sera mis en œuvre rapidement.

- Il sera notamment fondé sur **une équipe de contrôle** qui interviendra régulièrement pour auditer l'efficacité et la réalité des services rendus et que FMM finance.
- Les comptes rendus de ces missions seront mis à disposition de tous les corps de contrôle, sans regard de la direction.
- Au fur et à mesure de leur renouvellement, les contrats avec les prestataires contiendront des clauses conformes à ces exigences.

Par ailleurs, je réexaminerai en tant que de besoin le processus de passation de commandes et de marchés.

Nous réaliserons **une analyse complète des centres de coûts**, pour nous assurer que les coûts "hors programmes" soient les plus limités possibles.

- Le ratio coûts des programmes sur coûts totaux deviendra un indicateur clé, que je m'engage à accroître au cours de mon mandat.
- Les frais de gestion, siège, déplacements et réception, dont l'importance a été pointée dans le dernier rapport de la Cour des comptes, seront drastiquement revus à la baisse.

En tout état de cause, l'équilibre budgétaire est et doit rester la règle pour FMM.

A travers la recherche systématique de gains de productivité, la maîtrise des coûts de structure, la mutualisation des ressources avec les autres acteurs de l'audiovisuel public et l'accroissement des ressources propres, nous trouverons comment dégager les marges de manœuvre nécessaires à la transformation des compétences, aux investissements dans les technologies numériques et bien sûr à l'enrichissement des programmes.

Rien ne se fera en un jour mais j'ai la conviction que nous pourrons collectivement réfléchir aux moyens de devenir plus productifs et plus créatifs, mieux armés pour accomplir nos missions au service du public.

Une relation renouvelée avec les pouvoirs publics

Comme l'indique le document budgétaire annexé au projet de loi de Finances pour 2023, un avenant au précédent **Contrat d'Objectifs et de Moyens** (COM) est en cours d'élaboration pour l'année 2023. Pour sa part, le nouveau COM pluri-annuel sera établi au cours de l'année prochaine.

Dès ma nomination, je travaillerai donc à convertir le projet présenté dans le présent document en un **plan stratégique** décliné de manière détaillée dans ses aspects financiers. Ce plan sera le point de départ des négociations contractuelles avec **l'État**, à travers les trois ministères de tutelle que je traiterai bien sûr à égalité.

Le **changement de culture** qui me semble nécessaire pour l'entreprise et dont j'ai présenté les grandes lignes doit aussi s'appliquer à nos relations avec l'État, que ce soit dans le cadre de notre propre action ou de celles que l'État voudrait mettre en place avec l'ensemble de l'audiovisuel public.

Dans le cadre de ces discussions et à l'image des priorités présentées ici, je veillerai à **définir plus simplement nos objectifs et mettre en place des indicateurs transparents et objectifs**.

- Je veillerai aussi à mieux associer le **conseil d'administration** à l'ensemble des décisions stratégiques pour l'entreprise.
- Je ferai notamment des propositions concrètes pour discuter des cibles, langues et pays à développer en priorité à l'international.

A l'heure où la BBC réduit la voilure dans ses programmes internationaux, il y a une réelle opportunité pour la France d'accroître la présence et l'influence de son audiovisuel extérieur.

C'est en garantissant à l'État que nos missions sont bien remplies et l'argent géré avec efficacité que nous pourrons au mieux sécuriser notre mode de financement public.

Je veillerai aussi à mener des discussions ouvertes avec le **Parlement** sur tous les sujets qui peuvent l'intéresser dans le cadre de l'examen du PLF ou à toute autre occasion.

Je me tiendrai bien entendu à la disposition de **l'ARCOM** pour tous les travaux ou projets dans lesquels il lui paraîtrait pertinent de nous impliquer.

Changements pour les antennes

Voici quelques marqueurs forts, qui seront rapidement visibles sur les antennes.

France 24

- L'habillage, les formats et la grille des programmes seront repensés et modernisés avec une approche bi-média optimisée pour une diffusion sur le mobile
- Des grandes tranches d'informations seront créées afin de fluidifier l'antenne (la matinale, 18h, 22h...).
- Le journal du climat remplacera les bulletins météo
- Une émission quotidienne sera consacrée au décryptage des images
- Une émission d'accueil sera installée pour recevoir ceux qui font l'actualité
- Plusieurs cases de documentaires seront ouvertes
- Le week-end fera la part belle aux programmes plus orientés "art de vivre"
- Un JT pour enfants sera diffusé le week-end

RFI

- Dans un contexte où l'audience globale du média radio baisse et vieillit, il faut renforcer nos points forts
- Compte tenu de l'importance de sa zone de diffusion, les moyens de l'antenne Afrique seront renforcés
- L'offre généraliste sera complétée par plus de contenus culture, sport, musique
- Le format de la matinale sera repensé pour en faire un rendez-vous puissant
- La tranche du soir visera à valoriser et renforcer les interactions avec le public
- Des tranches d'information plus marquées seront organisées autour de programmes forts comme Priorité Santé, Afrique Foot international
- Une offre éducative le matin en week-end permettra de valoriser les podcasts produits dans un cadre scolaire

MC Doualiya

- Nous travaillerons sur une refonte de la station
- La radio possède une marque, un ancrage historique et mémoriel très forts, elle joue un rôle majeur par sa présence Irak, en Libye, au Soudan...
- Mais faute de choix clairs et de moyens elle connaît actuellement un déclin qui la condamne
- Ce malaise se retrouve dans les équipes et explique en partie le fort taux d'absentéisme
- Il serait dommage de voir disparaître, faute de décisions courageuses, la seule station de radio du service public audiovisuel français émettant en langue arabe.