Rapport d'exécution

contrat d'objectifs et de moyens

radio france

2015

© Photos : Christophe Abramowitz

Conformément à l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, Radio France et l'Etat ont conclu un contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2015-2019, approuvé par le Conseil d'administration le 18 décembre 2015 et signé le 20 avril 2016.

Le Conseil d'administration de Radio France délibère sur l'exécution annuelle du contrat d'objectifs et de moyens de Radio France.

Le présent rapport rend compte de l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens en 2015. Il intègre une synthèse de chacune des revues annuelles devant le conseil d'administration prévues par le contrat.

Le Président de Radio France présentera le rapport d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens devant les commissions chargées des affaires culturelles et des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat et le transmettra pour avis au Conseil supérieur de l'audiovisuel. Cet avis sera rendu public. Les commissions permanentes compétentes de chaque assemblée parlementaire pourront procéder à l'audition du président du Conseil supérieur de l'audiovisuel sur la base de cet avis.

Introduction

Exceptionnelle à bien des égards, l'année 2015 a été également une année charnière pour Radio France. A la suite des événements tragiques survenus en janvier et novembre, Radio France n'a eu de cesse **de remplir son rôle de média de service public**, dans le traitement exigeant de l'information et dans la promotion de la création musicale et culturelle auprès de tous les publics.

L'année 2015 a également été consacrée à la finalisation du contrat d'objectifs et de moyens et du plan d'affaires de l'entreprise pour la période 2015-2019. Radio France a ainsi veillé à consolider les orientations stratégiques **fixées en 2014 et affirmées dans le COM** et à poser les fondations de son développement et de son avenir à l'horizon 2020.

Le travail mené pour toucher un large public par une gamme de radios complémentaires a porté ses fruits. En 2015, Radio France a réuni plus de 13 millions d'auditeurs sur un jour moyen avec une part d'audience cumulée de 25,3 % (soit + 0,3 points par rapport à 2014). Avec plus de 5,5 millions d'auditeurs chaque jour, **France Inter** a notamment encore vu son audience progresser tandis que les premiers résultats du nouveau positionnement de **Mouv'** autour de la musique et de la culture urbaines soulignent que la chaîne a su trouver et rajeunir son public.

Ce succès sur les antennes a trouvé son prolongement dans les audiences numériques. Le nombre moyen de visites mensuelles tous supports de Radio France a atteint le nombre de 27,4 millions, contre un objectif pour 2015 de 21,9 millions, soit d'ores et déjà plus que l'objectif prévu pour 2019. Radio France a veillé à s'adapter aux nouveaux usages des médias, dans une logique « d'hyper radio » accessible à tout moment et en tout lieu, comme à valoriser la production radiophonique par l'adaptation des outils et l'évolution des modes de production.

Radio France a également affirmé en 2015 son rôle d'**acteur majeur de la musique et de la culture en France**, grâce à la richesse de ses 4 formations musicales, qui ont joué 305 œuvres de 114 compositeurs différents en 2015 et aux espaces d'exception proposés depuis la réouverture de la Maison de la radio au public. L'entreprise a également joué un rôle déterminant dans la création artistique et la promotion des jeunes talents, avec la réalisation de projets uniques à l'image des « concerts fictions ». Enfin, la diversification des activités de l'entreprise a été prolongée par la définition de services concédés au sein de la Maison de la radio et la valorisation des contenus produits par Radio France, notamment grâce aux éditions Radio France qui ont publié 120 titres sur des supports variés en 2015.

Radio France a en outre engagé la modernisation de son organisation et de sa gestion internes. Le conflit social du printemps 2015 a été suivi par une médiation et un dialogue social renouvelé permettant d'associer l'ensemble des salariés à la finalisation du COM et à la mise en œuvre

des projets de développement de l'entreprise. Les actions pour améliorer la performance, garantir l'exemplarité de la gestion et mener la réhabilitation à son terme ont aussi été renforcées afin de veiller à la responsabilité de l'entreprise.

Enfin, la trajectoire de retour à l'équilibre financier a été mise en œuvre à travers le développement des ressources propres, la maîtrise des charges d'exploitation et la mise en place d'un financement pérenne des investissements. Avec un déficit de 13,9 millions d'euros, les comptes de Radio France ont connu, malgré le manque à gagner issu de la grève, un niveau maitrisé par rapport à la trajectoire prévue par le COM.

SOMMAIRE

Introduction 5

1 Radio France, radio de référence à l'ère du numérique

Objectif 1 – Toucher le plus large public par une gamme de radios complémentaires 12
Objectif 2 – Intégrer les nouveaux usages de la radio 27
Objectif 3 – Valoriser la richesse de la production radiophonique 33
Objectif 4 – Garantir une information de référence 35

2 Radio France, acteur majeur de la musique et de la culture

Objectif 5 – Rendre la musique classique accessible à tous 42
Objectif 6 – Faire rayonner la création et la diversité culturelle 47
Objectif 7 – La Maison de la radio, nouveau lieu et nouveau lien avec le public 53
Objectif 8 – Connaitre les publics et accompagner les jeunes publics 57

3 Radio France, entreprise modernisée et responsable

Objectif 9 – Renforcer le dialogue social et accompagner les réformes 62
Objectif 10 – Améliorer la performance et garantir l'exemplarité de la gestion 66
Objectif 11 – Mener la réhabilitation à son terme dans le respect des personnels 70
Objectif 12 – Renforcer les coopérations avec les organismes de l'audiovisuel public 75
Objectif 13 – Mettre en œuvre les conditions de retour à l'équilibre 77

Synthèse des indicateurs 81

Axe 1

Radio France, radio de référence à l'ère du numérique

OBJECTIF 1

TOUCHER LE PLUS LARGE PUBLIC PAR UNE GAMME DE RADIOS COMPLÉMENTAIRES

Afin de conserver sa place de radio de référence et d'attirer de nouveaux publics, notamment parmi les plus jeunes, Radio France s'est attachée, en 2015, à renforcer la diversité de son offre globale et la complémentarité de ses antennes. L'entreprise a également poursuivi l'extension de la couverture territoriale de son réseau.

1.1 – RENFORCER LA SINGULARITÉ ET LA COMPLÉMENTARITÉ DES ANTENNES

Par la diversité de ses antennes et de ses programmes, Radio France s'attache à offrir à ses auditeurs **des lectures différentes et complémentaires du monde**, qu'il s'agisse d'information, de musique, de programmes de divertissement ou de mise en valeur du patrimoine.

Radio France a ainsi engagé à la rentrée 2014 un travail sur la complémentarité de ses sept antennes, qui s'est encore renforcé avec la grille 2015-2016. **Une véritable logique de gamme a ainsi été mise en place**, chaque chaine proposant une offre destinée à rencontrer plus particulièrement l'affinité d'auditeurs, chacun pouvant se retrouver dans plusieurs de ces offres.

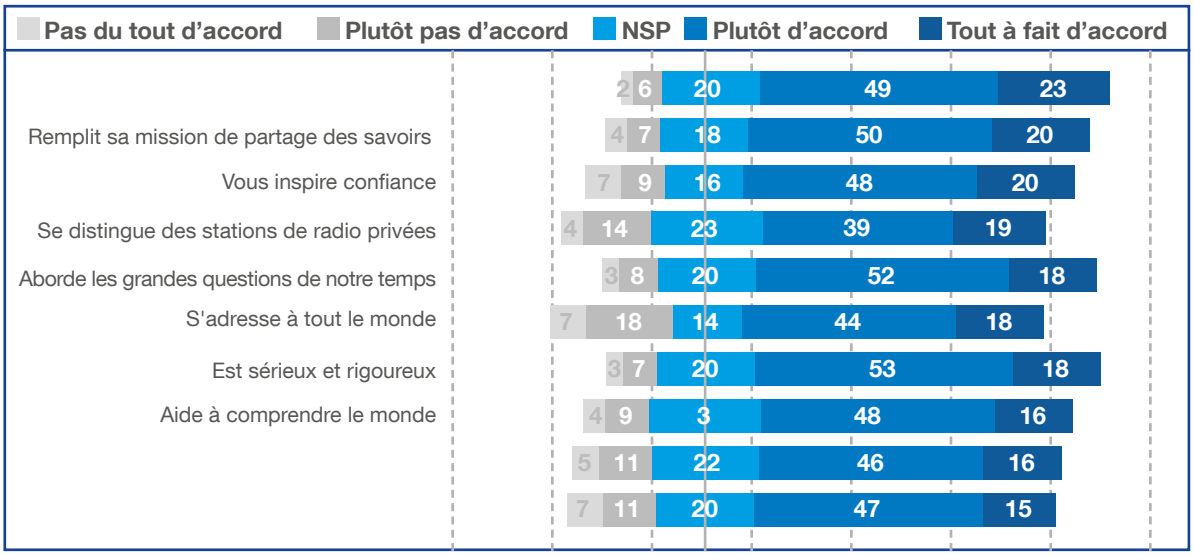
Cette logique éditoriale s'est développée et consolidée dans le respect de valeurs partagées par l'ensemble des antennes et inhérentes à la radio de service public : **qualité, rigueur, indépendance, créativité, respect des différences et souci de fédérer**.

Ainsi, par la diversité de ses programmes quotidiens, Radio France demeure un média de l'offre qui place le public au cœur de ses antennes. Cette stratégie éditoriale s'est traduite par une progression des audiences hertziennes et numériques des chaines, et ce malgré une période de forte perturbation des antennes au printemps, et une perception positive des antennes et des valeurs de service public.

Indicateur 1 : Perception de la qualité et de la singularité de l'offre.

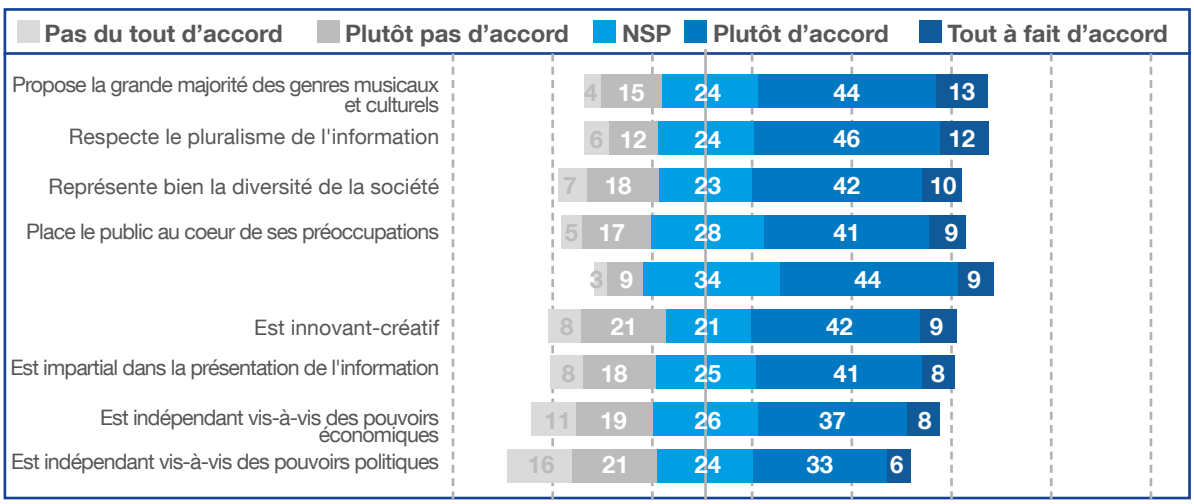
Radio France a réalisé en janvier 2016 une étude afin de mesurer la perception de la qualité et de la singularité de son offre. Il en ressort notamment que le groupe jouit de multiples atouts : des stations et programmes variés s'adressant à tous et se distinguant des stations privées, des missions de service public remplies grâce à un travail d'information et de pédagogie.

Répartition des réponses aux questions concernant Radio France :



Les auditeurs de radio reconnaissent également la variété de son offre culturelle et musicale et son attention portée à la représentation des femmes à l'antenne. Son indépendance vis-à-vis des pouvoirs économiques et politiques suscite plus de réserves.

Répartition des réponses aux questions concernant Radio France :



Source : Radio France (étude Ipsos – Panel Radio France – Baromètre Image des Stations).
Résultats présentés sur la base des réponses recueillies entre le 19 et le 31 janvier 2016
auprès de 3093 membres du panel Ipsos- Radio France 2015-2016.

Indicateur 2 : Audience cumulée des 7 chaines et total Radio France sur un jour moyen.

En 2015, Radio France a rassemblé 13,5 millions d'auditeurs sur un jour moyen soit 176 000 auditeurs de plus qu'en 2014. Plus d'un quart de la population (25,3 %) est en contact chaque jour avec au moins une station du groupe. Dans le contexte de très forte perturbation des antennes en mars et avril 2015, ces résultats sont exceptionnels.

	2014	2015 OBJECTIF	2015 RÉALISÉ
France Inter	9,7	10,2	10,2
France Bleu	7,5	7,4	7,3
France Info	7,8	7,8	7,8
FIP	1	1,0	1,0
Mouv'	0,4	0,5	0,3
France Culture	2,1	≥ 2,1	2,1
France Musique	1,4	≥ 1,6	1,5
Total Radio France	**25**	25	25,3

Source : Médiamétrie. Année civile et tous supports d'écoute.
Hypothèse d'écoute du média radio > 80%.

Les audiences des sept chaines du groupe peuvent être analysées de la façon suivante :

- France Inter connaît la plus forte progression avec +0,5 point (gain de 286 000 auditeurs) et une audience cumulée de 10,2 % ;
- France Bleu marque un léger recul de 0,2 point à 7,3 % en termes d'audience cumulée, mais la station a réussi à mieux fidéliser ses auditeurs qui sont restés à l'écoute 4 minutes de plus (130 minutes en moyenne) ,
- France Info a été la plus touchée au printemps mais a réussi à stabiliser son audience cumulée à 7,8 % et a retrouvé, lors de la dernière vague de l'année, le niveau de 8,4% ;
- Mouv' est restée stable à 0,3 % contre 0,4% en 2014, avec la mise à l'antenne des nouveaux programmes en février et un démarrage en saison complète seulement depuis septembre 2015. Les audiences numériques ont en revanche progressé, ainsi que les audiences hertziennes au premier trimestre 2016 ;
- FIP enregistre une audience cumulée stable à 2,7 % sur sa zone de diffusion. Sur l'ensemble de la France l'audience de FIP est de 1% soit 522 000 auditeurs ,
- Enfin, l'audience cumulée sur un jour moyen de France Culture et de France Musique est identique à celle de 2014 à 2,1 % pour France Culture et légèrement améliorée pour France Musique à 1,5%.

Indicateur 3 :
Audience cumulée des 7 chaines par âge.

	2014	2015
France Inter Audience cumulée sur les 35-49 ans	8,3	8,9
France Bleu Audience cumulée sur les 35-64 ans	8,7	8,2
France Info Audience cumulée sur les 25-49 ans	7,8	8
FIP Audience cumulée sur les 25-49 ans	1,1	1,2
Mouv' Audience cumulée sur les 13-24 ans	0,5	0,6
France Culture Audience cumulée sur les 50-64 ans	3,1	2,8
France Musique Audience cumulée sur les 50-64 ans	1,8	1,7

Source : Médiamétrie. Année civile et tous supports d'écoute.
Hypothèse d'écoute du média radio > 80%.

Les attentats qui ont marqué l'année 2015 et la grève de mars-avril ont eu un impact différent sur l'écoute de la radio selon les populations, l'âge étant le critère le plus discriminant pour le média.

Dans ce contexte, quatre stations du groupe ont progressé par rapport à 2014 et atteint leurs objectifs, France Inter, France Info, FIP et Mouv'. La progression est particulièrement remarquable pour France Interqui connait une progression importante (0,5 point) de son audience cumulée auprsè des 35-9 ans" par : "dont l'audience cumulée auprès des 35-49 ans a augmenté de 0,5 point.

Deux stations connaissent en revanche un recul sur leur population cible, France Culture et France Bleu. L'audience des 50-64 ans de France Culture est en recul de 0,3 point alors que sur l'ensemble de la population la station reste stable. Les 35-64 ans ont quant à eux diminué leur écoute de France Bleu (- 0,5 point) en avril-juin pendant la grève et renouent lentement avec la station.

France Musique quant à elle reste stable sur les 50-64 ans, à 0,1 point de l'audience cumulée de 2014.

FRANCE INTER
La chaine généraliste de référence du service public.

Dans la gamme des chaines de Radio France, France Inter représente l'offre généraliste globale, susceptible de séduire un public large et exigeant, exprimant un besoin important d'information, de culture et de modernité.

Inventive, audacieuse et moderne, France Inter s'est une nouvelle fois affirmée en 2015 comme **la chaine généraliste de référence du service public et la première radio du groupe Radio France**. Elle a rassemblé un public large, séduit par son indépendance, sa liberté de ton, la diversité de ses formats radiophoniques et l'éclectisme de ses contenus. Information, culture, musique et divertissement : France Inter a incarné dans tous ces domaines une offre de qualité et une offre renouvelée visant notamment à concerner davantage les auditeurs âgés de 35 à 49 ans, qui sont légèrement en retrait aujourd'hui.

En matière d'information, France Inter a confirmé sa réputation en matière de qualité et d'originalité. La performance de ses programmes s'incarne notamment dans ses grands rendez-vous. Ainsi, la matinale de Patrick Cohen demeure, en 2015, la première matinale de France avec 3,6 millions d'auditeurs. Le « Téléphone sonne », renouvelé et modernisé par Nicolas Demorand, a atteint, en 2015, des records d'audience historiques. Des émissions plus récentes comme **« Un jour dans le monde », qui offre un éclairage sur la politique internationale, ou encore « Agora » qui, chaque dimanche, permet à la société civile de venir s'exprimer, sont également très suivies par les auditeurs.**

Plus largement, France Inter a continué en 2015 à accorder une place importante à la culture sous toutes ses formes **afin, d'une part, de refléter au mieux la modernité culturelle et musicale** sur ses ondes et, d'autre part, de **traiter l'ensemble des grands dossiers et préoccupations du 21ème siècle**. Ainsi, de nouvelles émissions ont été lancées en 2015 comme « Le nouveau rendez-vous », qui traite de l'actualité culturelle tous les soirs de la semaine et propose plusieurs sessions de musique en live. **Le divertissement a aussi été très présent sur France Inter en 2015** avec notamment les billets d'humeur de la matinale, « La bande originale » animée par Nagui chaque jour et « Si tu écoutes j'annule tout » de Charline Vanhoenacker.

Enfin, **sur le plan musical, France Inter a continué à jouer son rôle d'acteur engagé dans la découverte de jeunes artistes et dans l'émergence de nouveaux talents** en proposant des émissions musicales variées allant de « Very Good Trip » chaque dimanche à « Vous avez dit classique ? » tous les jours de la semaine à 16 heures.

Avec une audience cumulée de 10,4 %, soit plus de 5,5 millions d'auditeurs chaque jour, et une durée d'écoute moyenne de 133 minutes, France Inter a conforté, en 2015, sa position de 3e radio de France. Elle a également pu conquérir de nouveaux publics, notamment grâce à l'utilisation des plateformes numériques et des réseaux sociaux, avec plus de 500 000 fans sur Facebook et 900 000 followers sur twitter. Enfin, l'offre vidéo de France Inter a également été largement renforcée avec 6 heures de direct par jour, ce qui lui a permis de toucher un public plus jeune et de dépasser, sur l'année 2015, les 100 millions de vidéos visionnées.

FRANCE BLEU
La chaine populaire des régions.

Dans la gamme des chaines de Radio France, France Bleu propose une offre globale et de proximité susceptible de séduire un large public vivant majoritairement loin de Paris et attaché au patrimoine, à l'information et à « l'air du temps » de la ville ou de la région.

France Bleu est la radio de proximité de référence. Antenne généraliste offrant un large maillage territorial, elle fédère un public populaire et familial. Au plus près des territoires, France Bleu accompagne les auditeurs dans leur vie quotidienne à tout moment de la journée.

Ses 44 antennes proposent, pour ce faire, des **programmes, pour la plupart, interactifs et variés d'information de proximité, de musique et de divertissement, complétés par des services numériques** devenus essentiels pour conquérir de nouveaux publics et répondre aux nouveaux modes de consommation de la radio et de l'information.

S'appuyant sur ses fondamentaux pour se réinventer en adaptant sa ligne et ses contenus audios et numériques à un public en constante évolution, **France Bleu s'attache à conquérir de nouveaux publics afin d'assurer sa place parmi les médias populaires de référence à l'horizon 2020**. Il s'agit notamment de **fédérer les jeunes quinquagénaires et les auditeurs vivant dans les zones péri-urbaines.**

Ainsi, **l'antenne a poursuivi en 2015 la mise en place de rendez-vous culturels nationaux** afin de diversifier son offre et d'attirer un public nouveau. A ce titre, l'émission « France Bleu midi ensemble » a permis d'apporter à la chaine un regard sur l'actualité culturelle tandis que « Le top France Bleu », nouvelle émission lancée en 2015, revient sur les nouveautés musicales et propose la diffusion de concerts en direct.

France Bleu a, par ailleurs, continué à offrir à ses auditeurs un traitement global de l'actualité en diffusant des informations locales et régionales, des informations dites de « service », et des retransmissions sportives, essentiellement en direct. Les bulletins spécifiques d'information et les tranches matinales de 5h à 9h, rythmées par des rappels de titres, sont assurés par les rédactions locales qui comptent chacune une demi-douzaine de journalistes. L'actualité nationale et internationale est couverte par la rédaction parisienne de France Bleu. Néanmoins, une partie des informations est reprise par les antennes territoriales qui s'attachent à apporter un regard local sur ce qui se passe à l'échelon national ou international. En outre, France Bleu travaille en **parfaite complémentarité avec les chaines nationales, notamment** France Info et France Inter avec qui elle entretient des échanges permanents, les sujets ou reportages des unes venant enrichir l'antenne des autres.

Enfin, en matière de musique, France Bleu a réaffirmé en 2015 sa couleur populaire et francophone avec un cœur de programmation ancré majoritairement sur les 30 dernières années et la musique dite de variété. Sa programmation, consacrée à 60% aux productions françaises, s'est également attachée à mettre en avant la découverte et la promotion des nouveaux talents de la jeune chanson française.

FRANCE INFO
Le média global d'information.

Dans la gamme des chaines de Radio France, France Info représente l'offre globale d'information susceptible de séduire un public soucieux de suivre l'actualité en temps réel : le réflexe Info.

En 2015, France Info a poursuivi la **refonte de sa grille**, débutée en septembre 2014, avec pour objectif de produire la meilleure information en continu.

Grâce à la **présence permanente de fils rouges**, de 4h à 24h en semaine et de 6h à 24h le week-end, France Info a pu être sans cesse en direct au cœur de l'événement pour mieux le saisir et le faire partager à son public. **Elle n'a pas hésité à basculer en édition spéciale et à délocaliser son antenne** chaque fois que l'actualité le justifiait, comme à la suite des attentats commis en janvier et novembre 2015 à Paris ou après les inondations survenues dans les Alpes-Maritimes en octobre.

Par ailleurs, France Info a fait le choix de sortir des sentiers battus pour **proposer des enquêtes et des reportages au long cours** : tout au long de l'année 2015, France Info a apporté des éclairagesdont l'audience cumulée auprès des 35-49 ans a augmenté de 0,5 point sur la problématique du djihadisme, de la crise grecque et de la crise des migrants, mais aussi, en amont de la Conférence de Paris sur le climat, sur les questions liées à l'environnement et au changement climatique, avec notamment l'organisation de l'événement #maplanète2050 qui a réuni 1 000 collégiens pour qu'ils formulent et transmettent leurs propositions aux décideurs publics sur le sujet.

De **nouvelles émissions** ont également été mises en place pour **expliquer simplement l'information et donner aux citoyens les moyens de se forger une opinion libre et indépendante**. Il s'agit par exemple d'« Expliquez-nous » dans laquelle un sujet d'actualité est décrypté chaque jour ou de « France Info Junior » où un spécialiste vient répondre à des questions d'actualité formulées par des enfants.

Enfin, afin de s'adapter aux nouveaux usages de ses publics, et notamment des plus jeunes pour qui la vidéo distribuée sur les réseaux sociaux constitue un format d'information incontournable, France Info a mis en place le 4 mars 2015 « le Live de France Info », une nouvelle antenne vidéo disponible 24h/24 et 7j/7 destinée à tous ceux qui accèdent à la radio *via* un écran (notamment tablettes, smartphones, ordinateurs ou voitures connectées).

Le « Live de France Info » a généré plus de 12,5 millions de vues entre le 4 mars et le 31 décembre 2015. Il permet par ailleurs une distribution « à la demande » efficace de l'antenne de France Info sur les réseaux sociaux (Twitter et Facebook) et les plateformes vidéos (YouTube). La rédaction de France Info peut ainsi diffuser tout moment d'antenne fort sur ces nouveaux lieux d'information. De 10 vidéos mises en ligne par jour en 2014, France Info est passé à 80 vidéos chaque jour en 2015, grâce au Live. **Certaines vidéos, issues du Live et consommées en « replay** » ont été vues à plusieurs millions de reprises sur des réseaux sociaux comme Facebook.

FRANCE CULTURE
La chaine de tous les savoirs et de la création.

Dans la gamme des chaines de Radio France, France Culture représente l'offre susceptible de séduire un public en quête de connaissance et de compréhension du monde contemporain avec recul et perspective.

Par la diversité de ses productions et de ses formats radiophoniques, France Culture a poursuivi en 2015 son action en faveur de la connaissance et de la création autour de ses quatre principes clés : **analyser, créer, éclairer, étonner**.

France Culture a stabilisé une grille des programmes qui a prouvé son efficacité et qui a été enrichie par **de nouveaux rendez-vous à partir de septembre 2015** : Guillaume Erner anime désormais « Les Matins de France Culture » tandis que de nouvelles émissions sont arrivées à l'antenne comme « Ping pong », chaque jour à 19 heures, ou encore en weekend, « Supersonic », la nouvelle émission consacrée aux cultures sonores.

France Culture obtient en 2015, un taux d'audience cumulé de 2,1 % soit un résultat similaire à 2014. Avec une durée d'écoute moyenne de 102 minutes, **la chaine conforte sa position et atteint des niveaux d'audience historiquement élevés à 2,3 % d'audience cumulée au premier trimestre ainsi que des records de téléchargements**. L'audience du site de France Culture a progressé en 2015 avec une moyenne de 0,7 million de visiteurs uniques par mois, soit une hausse de 22 %.

France Culture n'a eu de cesse en 2015 d'accomplir sa mission de radio de service public en décryptant la société française et les enjeux internationaux. Par exemple, à l'automne 2015, à l'occasion des dix ans des événements survenus à Clichy-sous-Bois, la chaine a réinvesti la **question des banlieues françaises avec une journée de débat puis une semaine spéciale**. Par ailleurs, du 20 février au 12 juin 2015, dans la série « L'Europe en questions », France Culture a accompagné les **grands débats européens** en allant au plus près des enjeux pour des émissions à Rome le 20 février, à Madrid le 13 mars, à Athènes le 17 avril, à Londres le 5 mai et enfin à Bruxelles le 12 juin.

Plusieurs journées spéciales ont également rythmé l'offre des programmes, en résonance avec l'actualité, telles que le 19 janvier 2015, la journée de réflexion « Les enfants perdus de la République : après le choc Charlie, que faire ? », le 21 septembre 2015, la journée spéciale « France Culture, la radio dessinée » à l'occasion du colloque « Le dessin de presse dans tous ses Etats » ou bien, le 25 septembre 2015, « Une journée sur les routes de l'exil », qui a consisté à explorer toutes les dimensions des enjeux migratoires dans une journée conçue comme un vaste récit radiophonique.

France Culture a enfin consacré une **place importante à la culture et à la création sur ses antennes comme à l'extérieur**. Plusieurs grandes soirées publiques liées à l'actualité littéraire ont eu lieu telles que « Paris-Modiano, aller simple » le 19 janvier 2015 avec Patrick Modiano, prix Nobel de littérature 2014. L'année 2015 a été également celle du **renouvellement des Concerts-Fictions, en public et en collaboration avec l'Orchestre National de France** et de l'affirmation du **succès des Forums France Culture** à l'image du forum « L'année vue par la philosophie » le 24 janvier 2015.

FRANCE MUSIQUE
La chaine musicale du classique et du jazz.

Dans la gamme des chaines de Radio France, France Musique représente l'offre susceptible de séduire à la fois un public de mélomanes avertis et un public souhaitant découvrir la musique classique et le jazz.

France Musique est une radio musicale qui s'inscrit dans une démarche d'ouverture, de partage et de divertissement. **Il s'agit de fédérer et de fidéliser des auditeurs de plus en plus nombreux, notamment en région Île-de-France,** en s'attachant à leur offrir ce qu'ils attendent en arrivant sur une chaine baptisée « France Musique , soit de la musique avant toute chose et des connaissances et informations liées à la musique, en adoptant une démarche ouverte et non excluante, mais sans complaisance.

France Musique a vocation à diffuser principalement de la musique classique et jazz. **L'antenne diffuse tous les répertoires de la musique classique.** Il ne s'agit en aucun cas de limiter le répertoire pour rendre la chaine plus accessible, mais au contraire de partager toute la musique en démontrant chaque jour que dans l'univers de France Musique, tous les répertoires sont accessibles à chacun.

Afin de favoriser la fidélisation des publics, France Musique s'oriente vers une **meilleure identification de chacun des rendez-vous de l'antenne**, réflexions qui trouvent leur concrétisation dans la grille rendue progressivement plus claire et lisible pour les auditeurs grâce à **l'instauration de rendez-vous thématiques récurrents**.

S'agissant des **rendez-vous parlés**, qui doivent trouver une juste place dans une grille principalement dédiée à la musique, la promesse offerte aux auditeurs est une **plus-value sur les sujets liés à la musique classique**, comme l'illustrent le feuilleton « Musicopolis » ainsi que les informations sur l'actualité musicale délivrées dans la matinale. Le ton est déterminant dans la définition de l'univers de France Musique. Au-delà de leurs connaissances et compétences musicales, les producteurs sont une passerelle. Ils partagent leurs connaissances musicales en donnant aux auditeurs des indications susceptibles de les aider à mieux écouter ou mieux appréhender une œuvre ou un extrait musical. La parole est toujours au service des auditeurs et de la musique.

Dans ce prolongement et par souci d'accompagner les auditeurs dans leur quotidien, **France Musique a initié en 2015 une politique ambitieuse de développement de l'interactivité** en initiant à la fois **un travail de refonte du site francemusique.fr**, déjà référencé comme le premier site pour l'actualité musicale classique, et en se rapprochant de la vie quotidienne des auditeurs à l'occasion de **journées spéciales**, telles que la journée spéciale Pierre Boulez organisée le 16 mars 2015, ou **en proposant aux auditeurs de choisir directement les morceaux qu'ils souhaitaient entendre**, à la suite notamment des événements survenus le 13 novembre 2015. Un important travail de création de ***web radios* thématiques** est également en cours pour renforcer l'offre numérique de France Musique.

MOUV'
La chaine musicale pour les jeunes orientée sur la culture urbaine.

Dans la gamme des chaines de Radio France, Mouv' représente l'offre susceptible de séduire un public jeune et péri-urbain.

Mouv' est une radio musicale de flux et d'intégration culturelle et sociale, fondée sur la culture Hip Hop comme principal vecteur musical et culturel, **capable de toucher le public le plus éloigné de l'offre traditionnelle du service public.**

Mouv' souhaite fédérer un public âgé de 13 à 25 ans et propose une **radio anti-exclusion fondée sur le respect de ses auditeurs : une radio qui parle de tout sur un ton quotidien et accessible** sans jamais négliger l'humour ni une forme souriante de pédagogie, une radio dont la parole se propage au-delà des limites des grandes agglomérations pour s'adresser à des auditeurs généralement ignorés des grands médias.

En matière d'information, de nombreux flashs et journaux d'information sont assurés par des journalistes ayant à cœur de démontrer que la supposée désaffection des publics jeunes à l'encontre de l'actualité n'est pas une fatalité. Ils choisissent, hiérarchisent et écrivent en fonction d'une **ligne éditoriale fondée sur l'idée que les 13-25 ans sont des citoyens comme les autres à qui il faut parler une langue qu'ils peuvent comprendre**.

A cet égard, la rédaction assure également **deux émissions de décryptage de l'information** : « Le 19#30 », émission d'actualité quotidienne qui propose notamment l'« infomix », un résumé de l'info du jour en musique, ainsi que « Mouv' ation », un magazine de reportage qui va à la rencontre de la jeunesse et lui donne la parole sur un thème d'actualité, ce qui participe pleinement de la volonté de Radio France d'aller à la rencontre de tous les publics.

Mouv' apporte encore des preuves de son **engagement auprès de la jeunesse**, avec « Mouv'express », émission interactive qui, chaque jour, met en lumière l'engagement, les initiatives citoyennes et propose des bons plans emplois et culturels.

L'animation de flux est également émaillée de **nombreux conseils et « bons plans »** formulés par des professionnels jeunes pour les jeunes. Ils s'attachent ainsi à délivrer des informations dans le respect de la ligne éditoriale fondée sur une synthèse d'humour, d'humeur, de service et d'interactivité.

L'offre musicale de la chaine reflète ce positionnement en favorisant l'expression des jeunes talents. Mouv' défend notamment la **diversité musicale en respectant l'obligation de 35% de productions francophones** et donne une **place à part à la création musicale** dans ses émissions « Mouv' booster » et « Mouv' live show ».

Véritable laboratoire des nouveaux usages des publics de Radio France, Mouv' est en enfin **en première ligne sur l'offre numérique et les nouveaux usages de la radio** : forte présence par exemple sur le réseau social Snapchat dans l'émission « Snap and Mix » tous les soirs sur son antenne. Sur Facebook, la coexistence de tous les formats (vidéos longues, courtes, articles) démultiplie l'impact des publications : **en un an, de février 2015 à février 2016, la portée totale des publications de Mouv' a augmenté de plus de 500 % passant de 3 millions de contacts à plus de 18 millions de contacts.**

FIP
La chaine musicale détente et découverte.

Dans la gamme des chaines de Radio France, Fip représente l'offre musicale prescriptrice susceptible de séduire un public à la recherche de détente et de découverte musicale de qualité.

Fip est une radio musicale d'accompagnement à tempo contrôlé, un fond sonore fluide et discret jamais interrompu, une radio unique dans le paysage audiovisuel français grâce à la **diversité de sa programmation musicale (35 000 titres diffusés en 2015)**, mariant les styles et les époques et enrichie par des émissions et concerts d'exception.

La programmation musicale de Fip est éclectique et mixe de manière élégante et pertinente les principaux courants musicaux d'aujourd'hui. L'humeur de l'ensemble génère détente, plaisir et découverte musicale.

L'animation des programmes, légère et décalée, est fondée sur des informations culturelles et des interventions brèves. Les voix sont jeunes et féminines.

En 2015, FIP a souhaité valoriser davantage son expertise musicale et donner des repères à ses auditeurs. A cette fin, la chaine propose désormais, chaque soir de la semaine, de 20h à 22h, une émission différente :

- « **Sous les jupes de Fip** » qui présente le lundi les titres et albums ayant retenu l'attention des programmateurs de la chaine ,
- « **C'est magnifip** » qui explore chaque mardi un thème en musique, s'inspirant des anniversaires, de l'actualité ou de l'air du temps, qu'il s'agisse de la journée d'anniversaire des 50 ans des Marches de Selma, un mouvement de lutte pour les droits civiques aux Etats-Unis ou des 75 ans de Bob Dylan ,
- « Certains l'aiment Fip », qui plonge tous les mercredis dans la richesse de la musique de films en mettant à l'honneur les artistes du 7ème art d'hier et d'aujourd'hui ,
- « Live à Fip », enfin, qui présente chaque jeudi des concerts et des sessions live enregistrés à Fip ou ailleurs.

Par ces rendez-vous hebdomadaires, FIP a également souhaité revendiquer son caractère prescripteur auprès des auditeurs.

Enfin, en 2015, FIP a cherché à renforcer sa présence sur le numérique en travaillant notamment à l'élaboration de **six *web radio* thématiques**. Lancées à l'occasion des 45 ans de la radio, chacune d'entre elles propose depuis le 5 janvier 2016 une sélection riche de milliers de titres autour du rock, du jazz, de la musique du monde, du groove, du reggae, et des nouveautés proposées par FIP.

1.2 – S'ADRESSER À LA JEUNESSE ET DÉVELOPPER L'ÉDUCATION AUX MÉDIAS

En tant que média de service public, Radio France se doit d'être exemplaire dans tous les champs de son action. Conformément aux objectifs du COM, **Radio France veille à l'expression et à la représentation de la société française dans toute sa diversité sur ses antennes comme en son sein**. Elle assume également une responsabilité particulière en matière de traitement de l'information et d'éducation aux médias pour les jeunes générations. En 2015, les différentes chaines du groupe n'ont ainsi eu de cesse d'œuvrer pour **refléter la diversité de la société française dans son acception la plus large**.

France Inter joue en la matière un rôle moteur. La chaine s'appuie pour cela sur sa programmation diversifiée et sur des émissions plus spécifiques comme « Les femmes, toute une histoire », un rendez-vous hebdomadaire consacré à l'actualité et à l'histoire de la place des femmes dans la société. Mouv' y participe également de par son positionnement de radio urbaine engagée auprès de la jeunesse. Elle donne à entendre les voix qui représentent la diversité de la population française et met en valeur les initiatives des zones périurbaines, en particulier dans l'émission « Mouv'nation ». France Culture continue également un travail amorcé les années précédentes par l'émission de société consacrée à la jeunesse « Les nouvelles vagues ».

De manière générale, la pluralité et la complémentarité de l'offre de Radio France, renforcées par une large couverture nationale, lui permettent de proposer **un service radiophonique qui s'adresse à toute la population française**.

En outre, Radio France mène une **politique volontariste de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations dans toutes ses activités en interne**. Pour veiller au respect de cet engagement, Radio France s'appuie désormais sur un Comité Diversité, qui propose notamment des actions spécifiques pour favoriser la diversité au sein des équipes afin que celle-ci se révèle à travers l'offre éditoriale et culturelle. Preuve de son engagement, l'action de Radio France a été reconnue par **l'Afnor qui lui a attribué le label Diversité** après un audit de contrôle réalisé à la suite de la certification accordée en février 2013. Cette décision salue les actions menées par Radio France pour prendre en compte la diversité à l'antenne, dans la production culturelle et musicale, à l'extérieur de la Maison de la Radio et en interne.

L'ensemble des actions engagées par Radio France en faveur de la représentation de la diversité de la société française a fait l'objet d'une **revue annuelle devant le Conseil d'administration**, jointe au présent rapport et résumée ci-dessous.

Par ailleurs, à la suite des événements tragiques survenus en 2015, Radio France a renforcé son action dans le domaine de **l'éducation aux médias**.

L'entreprise s'appuie sur les événements nationaux, notamment la semaine de la presse et des médias à l'école, et sur ses ateliers pédagogiques reconnus, à l'instar de **l'atelier France Info**, pour permettre aux jeunes de venir découvrir les métiers de la radio. La Maison de la radio a également développé **plusieurs ateliers scolaires et familiaux** qui ont bénéficié à plus de 25 000 enseignants et élèves depuis novembre 2014.

En 2015, Radio France a eu à cœur d'initier de nouveaux projets sur ces antennes. Ainsi, **l'opération Interclass'** a été conduite tout au long de l'année par France Inter dans l'objectif de **permettre à plus de 150 collégiens de venir découvrir les coulisses du métier de journaliste et de la fabrique de l'information**. 20 reportages radios ont été produits dans ce cadre et seront diffusés à l'été 2016. Mouv' a également développé des **partenariats forts en matière d'éducation populaire** en participant au lancement de la « dictée des cités » qui a réuni plus de 1 000 jeunes à Saint-Denis en 2015. Enfin, les ateliers « fictions » proposés aux publics scolaires par France Culture permettent de se livrer de manière ludique à l'art de raconter des histoires à la radio et de pénétrer l'univers des fictions de la chaine.

L'ensemble de ces initiatives contribuent à l'ambition de Radio France de **renforcer les liens de confiance entre les médias et la jeunesse,** au cœur de sa mission de service public.

1.3 – TOUCHER LES PUBLICS SUR TOUT LE TERRITOIRE

Conformément aux priorités arrêtées dans le COM, des **travaux d'étude de fréquences FM** ont été lancés en 2015 en vue d'assurer l'extension de la couverture territoriale du réseau de Radio France, notamment pour France Bleu – en particulier, en région Midi-Pyrénées et à Lyon – et France Info – en priorité sur la centaine d'unités urbaines et sur certains tronçons autoroutiers qui souffrent d'un déficit de couverture. Ces travaux ont été portés à l'attention du Conseil supérieur de l'audiovisuel en 2015.

De nouvelles fréquences ayant fait l'objet d'études techniques en 2014 ont été mises en service dans le courant de l'année 2015. Elles permettent à près de 90 000 habitants qui n'étaient pas encore desservis de recevoir France Bleu à partir d'émetteurs implantés à Nérac (47) et à Tergnier (02). Concernant France Info, 110 000 habitants supplémentaires peuvent désormais recevoir la station à partir d'émetteurs implantés à Nérac (47), Tergnier (02), Chamonix (74), Pontarlier (25) et Ussel (19).

En 2015, la société a par ailleurs poursuivi la **politique de mise en concurrence de la diffusion des fréquences FM**, l'objectif étant d'obtenir une amélioration de la diffusion et une diminution des coûts. Sur les 350 fréquences mises en concurrence, les opérateurs en lice ont été notifiés pour 331 d'entre elles, les 19 restantes ont fait l'objet d'une remise en concurrence.

Au 31 décembre 2015, les données de couverture étaient les suivantes :

ANTENNE	NOMBRE D'ÉMETTEURS	TAUX DE COUVERTURE
France Inter	628 émetteurs	60,44 millions d'habitants soit 95,8 % de la population
France Info	278 émetteurs	50,11 millions d'habitants soit 79,4 % de la population
France Bleu	448 émetteurs	54,56 millions d'habitants soit 86,3 % de la population
France Culture	502 émetteurs	59,9 millions d'habitants soit 94,9 % de la population
France Musique	501 émetteurs	59,84 millions d'habitants soit 94,8 % de la population
FIP	10 émetteurs	17,8 millions d'habitants soit 28,2 % de la population
Mouv'	31 émetteurs	25,94 millions d'habitants soit 41,1 % de la population

Les données indiquées ci-dessus, relatives à la couverture de la population pour chacun des différents réseaux de Radio France ont été calculées selon la méthode historique définie par le Conseil supérieur de l'audiovisuel. Cette méthode de calcul a été modifiée fin 2013 pour les radios privées, Radio France restant dans l'attente de la communication des données de couverture qui lui sont propres selon cette nouvelle méthode.

Concernant la diffusion en **ondes moyennes**, après les arrêts en 2011, 2012 et 2014 de 6 émetteurs, les émetteurs de France Bleu à Ajaccio, Bastia, Paris, Strasbourg et de France Info à Brest, Clermont-Ferrand, Dijon, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Nice et Rennes ont été arrêtés au 31 décembre à minuit, conformément au contrat relatif à la diffusion en ondes moyennes signé avec TDF pour la période 2011-2015.

Enfin, pour **les ondes longues**, le contrat de diffusion relatif à la diffusion, signé avec TDF pour la période 2011 – 2018, a été résilié à effet du 31 décembre 2016 et avec un préavis de 18 mois, conformément aux termes du contrat.

OBJECTIF 2
INTÉGRER LES NOUVEAUX USAGES DE LA RADIO

Radio France a mis en place une stratégie numérique ambitieuse pour prévoir dès aujourd'hui les nouvelles formes de la radio de demain. Ainsi, en 2015, elle a adopté une stratégie de distribution multicanale et d'enrichissement de son offre radiophonique notamment avec des webradios. Elle a également poursuivi sa politique d'innovation sur les nouveaux supports, afin de créer des nouvelles opportunités en préparant l'écoute de demain.

2.1 – UNE STRATÉGIE DE DISTRIBUTION MULTICANALE

Face au développement des nouveaux usages et modes de consommation des médias, notamment de l'information et de la musique en ligne, **Radio France a adopté une stratégie numérique ambitieuse, dont 2015 représente la première année d'exercice**.

Pour répondre à la démultiplication des supports d'écoute – « l'hyper radio », les programmes de Radio France doivent être accessibles et toucher tous les publics de la bonne façon, au bon moment, au bon endroit et quel que soit le support. L'offre numérique de Radio France et sa distribution ont été ainsi repensées afin de **proposer des parcours d'écoute permettant d'accéder aux programmes sur ordinateur et sur mobile mais aussi *via* les réseaux sociaux, les plateformes vidéo et les agrégateurs**. Cette offre doit également préserver les fondamentaux de la radio « *broadcast* **» : la gratuité, l'anonymat et l'immédiateté.**

C'est avec cette exigence de qualité que la refonte de l'offre numérique de **France Bleu a été menée en 2015 avec un nouveau site** adapté à la consultation sur mobile et une **nouvelle application**. Cette nouvelle offre, fiable et performante, a permis d'enregistrer une **hausse de 76% des visites** sur le contenu numérique de France Bleu entre décembre 2014 et décembre 2015. **France Info** a également bénéficié en 2015 d'une **nouvelle version de son site internet** pour le rendre totalement compatible avec la consultation sur mobile. Cette évolution importante rencontre rapidement son public puisque les visites mobiles sont passées de 32% en janvier 2015 à 52% en janvier 2016. Enfin, la **refonte de l'application de Mouv'** s'est inscrite au cœur d'une stratégie mobile ambitieuse pour accompagner le développement de cette radio destinée aux moins de 25 ans, conformément à leurs nouveaux modes de consommation des médias (86,7% des 15/24 ans sont mobinautes, selon une étude Cross Média Médiamétrie en novembre 2015).

La stratégie numérique de Radio France veille aussi à la **bonne distribution de ses programmes sur les plateformes vidéo**, qui constituent un levier important de valorisation des contenus produits par l'entreprise.

Depuis septembre 2014, le **développement des radios visuelles de France Inter et France Info** offre ainsi de nouveaux points d'entrée dans les programmes à des publics qui privilégient l'image dans leurs pratiques médias. Cette stratégie a été complétée en 2015 par la **mise en ligne du « live » de France Info**. La **captation vidéo des émissions radios** permet également d'enrichir l'expérience audio par l'apport de photos, d'infographies et l'intégration de messages sélectionnés sur les réseaux sociaux. En 2015, cette politique a été une réussite : le live de **France Info** enregistre ainsi 12,5 millions de vues toutes plateformes confondues (Facebook, Twitter, Youtube et Dailymotion) et les rendez-vous de **France Inter** en radio visuelle comptent 9,5 millions de vues sur ces mêmes plateformes. **Mouv'** se distingue également avec une offre vidéo spécifique autour de l'humour et du live **: les parodies musicales de** Willaxxx atteignent ainsi un public plus large que celui de l'univers de la radio broadcast avec certaines productions vues près de 5 millions de fois.

Enfin, les chaines et entités de Radio France ont renforcé **leur présence sur les réseaux sociaux**. Au total, les marques de Radio France comptent **3.2 millions de fans Facebook en 2015 (+57% en un an) et 2.4 millions d'abonnés sur Twitter**. Ces médias sociaux sont aussi des terrains d'expérimentation pour de nouvelles formes d'interaction avec les auditeurs et de production de formats spécifiques. C'est par exemple le cas des **séquences vidéo de décryptage produites pour Facebook par Secrets d'Info**, le service enquêtes et investigation de Radio France.

2.2 – L'ENRICHISSEMENT DE L'OFFRE RADIOPHONIQUE

En 2015, les offres radiophoniques des antennes de Radio France ont été renforcées dans la sphère numérique par **la création de webradios** accessibles *via* les sites et les applications mobiles de ces antennes.

Ainsi, au début de l'année 2015, **Mouv'** a lancé Mouv' Xtra, une webradio consacrée à la découverte musicale et aux nouveaux talents. Cette webradio accueille également des émissions spéciales produites par la radio à l'occasion d'événements dont elle est partenaire comme « La dictée des cités » en direct de Saint-Denis au printemps.

Par ailleurs, l'année 2015 a été marquée par la conception de 6 webradios musicales de **FIP** qui ont vu le jour au début de l'année 2016. Cette nouvelle offre bénéficie de l'expertise musicale reconnue et du caractère prescripteur de la chaine et prolonge son offre et sa visibilité. Ainsi, en affirmant la richesse et l'excellence de sa programmation sur de nouveaux territoires, FIP a vu la durée d'écoute de tous ses flux progresser immédiatement de plus de 7% et le nombre de sessions d'écoute augmenter de 58%.

SYNTHÈSE DE LA REVUE ANNUELLE DES ACTIONS ENGAGÉES PAR RADIO FRANCE EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE.

Avec la conviction que la modernité réside dans la mixité, Radio France a placé la diversité au cœur de son action d'entreprise.

C'est ainsi qu'en septembre 2015 a été mis en place un **Comité diversité** au sein de Radio France, qui rassemble des représentants de toutes les directions de l'entreprise. Ce comité est **chargé de piloter la politique volontariste de Radio France en la matière.** Cette politique, qui cible 4 publics en particuliers (les femmes, les personnes en situation de handicap, les « jeunes et les « séniors » et les personnes issus de la diversité), s'inscrit autour de **4 objectifs** :

- Sur les antennes : permettre l'expression de la diversité de la société française ;
- Dans la production culturelle et musicale : accueillir tous les publics dont les jeunes et ceux qui ont le moins accès à la culture ;
- En externe : s'associer à des partenaires associatifs et institutionnels et faire connaitre sa politique ;
- En interne : refléter la diversité à tous les niveaux et dans tous les métiers.

Les résultats de cette politique en 2015.

Ils sont, en premier lieu, **sensibles sur les antennes**. Outre la diffusion fréquente de programmes sur le thème de la diversité, de manière récurrente (par exemple, France Info Sénior ou « Les femmes toute une histoire » sur France Inter) ou à l'occasion d'opérations spéciales (week-end hip hop ladies sur Mouv', semaine thématique sur les actions de la Fondation Culture & Diversité sur France Culture), la place des femmes y est renforcée puisqu'elles représentent en 2015 un tiers des présentateurs et journalistes et plus d'un quart des experts et invités (26,3%).

En outre, **la Maison de la radio devient un lieu de partage et de mixité sociale favorisant les rencontres intergénérationnelles et interculturelles**. A cette fin, la production culturelle et musicale de Radio France s'exerce en collaboration étroite avec les partenaires institutionnels et scolaires (par exemple, à travers la « mission Vivre ensemble » du Ministère de la Culture et de la Communication en janvier 2015 qui vise le développement de programmes adaptés aux publics peu familiers des institutions culturelles pour favoriser l'accès à la culture et lutter

contre l'exclusion) et accorde une importance particulière à la démocratisation de la culture (avant visites visites guidées et ludiques, ateliers, etc.)

En externe, Radio France s'associe également avec des partenaires associatifs et institutionnels pour faire connaitre sa politique. Pour lutter en particulier contre le phénomène d'autocensure chez les jeunes, l'entreprise développe une démarche avec des associations et des établissements scolaires pour favoriser les rencontres entre le monde professionnel et les jeunes issus de zones sensibles ou en situation de handicap. C'est notamment l'objet du parrainage avec 3 associations pour l'accompagnement de jeunes issus de la diversité (Capital Filles, Frateli, Passeport Avenir) dans lequel 72 collaborateurs de Radio France sont engagés en 2015 (contre 39 en 2014).

Enfin, **Radio France adopte une conduite exemplaire en interne**. Ainsi, les instances de direction veillent à l'égalité homme/femme puisque le Conseil d'administration est composé à 43% de femmes, tout comme le Comité exécutif et le comité éditorial. Le comité stratégique atteint la parité, tandis que le pourcentage de femmes parmi les cadres de direction (500 personnes) atteint 38,9 % (contre seulement 25% en 2012). Un effort est également fait sur la diversification des effectifs via l'alternance : pour les métiers de l'audiovisuel, avec un engagement depuis plus de 10 ans avec les écoles de journalisme pour l'intégration d'alternants boursiers ou en situation de handicap, comme pour les métiers dits « supports » à travers l'organisation d'un forum de recrutement dédié à l'alternance en partenariat avec l'association Mozaïk RH, spécialisée dans le ciblage de candidats issus de la diversité. Au total, 45 % des recrutements en alternance s'exerce dans le cadre de ces partenariats

Radio France poursuivra son action dans ce sens en 2016. L'automne 2016 sera ainsi marqué par le lancement de la nouvelle offre numérique de **France Musique** avec l'ambition de proposer une plateforme de référence pour l'écoute et la réécoute d'œuvres de musique classique et de webradios thématiques, dont l'une sera consacrée à la diffusion des œuvres interprétées par les formations musicales de Radio France.

2.3 – RADIO FRANCE, ACTEUR DE L'INNOVATION

La révolution numérique et l'émergence d'un quotidien ultra-connecté impose un rythme très soutenu au média radio. Radio France doit maintenir et surtout renforcer sa capacité à innover sur les nouveaux supports, conformément aux nouveaux usages, et créer des nouvelles opportunités en préparant l'écoute de la radio demain.

Ainsi, Radio France est aujourd'hui l'un des acteurs majeurs de **l'audio immersive et du son 3D**. Avec cette démarche continue d'innovation sur la production et la distribution de contenus en son spatialisé, l'ambition de Radio France est de renouveler le contrat d'écoute proposé à ses auditeurs dans la sphère numérique. En 2015, près de 200 programmes (documentaires, reportages, fictions, captations musicales, etc.) sont disponibles sur « nouvOson » le site dédié de Radio France à ces nouveaux modes de production.

L'innovation est également un terrain privilégié pour de **nouvelles formes de coopération avec d'autres acteurs de l'audiovisuel public** : ainsi, la collection de *live* musicaux en son 3D et en vidéo « Sequences » est le résultat d'un travail commun réalisé avec la plateforme CultureBox de France Télévisions.

Enfin, l'innovation vise aussi à **préparer la diffusion des programmes de Radio France sur des nouveaux supports tels que les objets connectés**, qu'il s'agisse d'assistants personnels pour le domicile ou de nouveaux services qui seront développés pour la voiture. Pour cela, Radio France développe des liens avec des acteurs industriels et des startups, pour concevoir le son et les processus de distribution qui seront nécessaires pour garantir la place de nos contenus à l'avenir dans ces univers toujours plus ouverts.

Indicateur 4 : Audiences numériques.

	2014	2015 OBJECTIF	2015 RÉALISÉ
Visites mensuelles tous supports RF	20,9	21,9	27,4
Ecoutes mensuelles à la demande tous supports	18,8	19,7	24,0
Dont podcasts téléchargés hors de France	4,5		6,4

Sources : OJD (visites), Médiamétrie (podcasts) et AT Internet (AOD).
Moyennes mensuelles en millions.

En 2015, les indicateurs en matière d'audiences numériques connaissent des résultats largement supérieurs aux objectifs fixés par le COM 2015 – 2019 :

- Le nombre moyen de visites mensuelles tous supports Radio France atteint le nombre de 27,4 millions, contre un objectif pour 2015 de 21,9 millions, soit d'ores et déjà plus l'objectif que prévu pour 2019,

- Le nombre d'écoutes mensuelles à la demande tous supports est de 24 millions, contre l'objectif de 19,7 millions, soit l'objectif fixé pour 2019.

- Enfin, le nombre de téléchargements de podcasts hors de France a connu une progression remarquable et atteint 6,4 millions, contre 4,5 millions en 2014.

OBJECTIF 3
VALORISER LA RICHESSE DE LA PRODUCTION RADIOPHONIQUE

Radio France dispose, grâce à la qualité de ses programmes, d'une place unique dans le paysage médiatique français. Dans ce contexte, face à la démultiplication de l'offre de médias et l'évolution des usages, Radio France s'est attachée en 2015 à préserver la qualité de sa production radiophonique tout en préparant les évolutions nécessaires de ses outils et de ses processus de fabrication pour répondre à l'évolution des usages et des besoins de la production radiophonique à l'ère numérique.

3.1 – LA NÉCESSAIRE ADAPTATION DES OUTILS DE PRODUCTION

Conformément au plan d'investissement porté par la Direction des techniques et technologies nouvelles, et du constat partagé de l'importance des outils et systèmes d'information métiers dans l'évolution de la production radiophonique, la politique **d'évolution des outils a été poursuivie en 2015, dans le sens d'une plus grande interopérabilité et d'une intégration du numérique** dans les différents environnements applicatifs.

Ainsi, le **déploiement du nouvel outil éditorial EDITO**, outil commun à l'ensemble des équipes de Radio France permettant à la fois l'intégration des contenus multimédias (texte, photos, vidéos) et leur partage au sein des chaines et entre les chaines, a été poursuivi. Son développement se poursuivra en 2016 notamment pour finaliser le déploiement au sein du réseau France Bleu.

Un programme d'harmonisation des outils de mixage et de montage a également été lancé en 2015. Il comprend l'analyse des besoins fonctionnels, de la production jusqu'à la diffusion, en tenant compte de l'évolution des usages en mobilité. Il vise également l'harmonisation et l'évolution des lieux de production, afin de proposer des espaces de production adaptés y compris dans les environnements de bureau.

Afin de faciliter les travaux d'évolution des outils, **le programme d'harmonisation est accompagné par une standardisation du parc de stations de production** connectées à l'infrastructure des systèmes d'information de Radio France et une mise à jour logicielle, notamment des systèmes Protools, Pyramix et Sadie. Il préfigure également le développement d'une offre d'échange, de partage et de publication en environnement hybride interne et externe, **en développant les offres de services d'infrastructure et de stockage de type cloud**.

Ces différents chantiers sont menés en étroite collaboration a**vec l'ensemble des utilisateurs et experts métiers** pour permettre d'adapter les outils au plus près des besoins actuels et futurs.

Dans la mesure où l'intégration du numérique exige également de poursuivre le renouvellement des infrastructures de production et de diffusion, locales et nationales, **le plan de renouvellement de ces infrastructures a été poursuivi**, avec, pour les stations locales, une rénovation progressive du socle d'infrastructure informatique (réseau téléphonie sur IP, système de stockage notamment en accompagnement du déploiement des applications métiers). De même, les infrastructures réseaux, systèmes et de stockage ont été revues en intégrant un meilleur niveau de sécurité, conformément aux obligations spécifiques de continuité de service propres à Radio France.

3.2 – L'ÉVOLUTION DES MODES DE PRODUCTION RADIOPHONIQUE ET LA VALORISATION DU CŒUR DE MÉTIER

Après une première phase d'analyse menée à l'automne 2014, Radio France a lancé début 2015 une réflexion sur l'évolution des modes de production intégrant les chaînes et l'ensemble des directions et métiers concernés, techniques, personnels de production, documentation. Dans le cadre de la médiation qui s'est déroulée jusqu'à l'été 2015, **les objectifs de la réforme ont été précisés et partagés** avec les équipes et les représentants des salariés. Ces objectifs tendent à préserver la diversité de la production, à répondre aux nouveaux besoins éditoriaux – tant dans le domaine de la vidéo que du développement des grandes salles, à valoriser les savoir-faire, les métiers et les compétences dans un environnement technologique en forte évolution et à favoriser l'innovation, notamment dans le domaine du son.

Dans cette perspective, et conformément aux principes d'association des collaborateurs et experts métiers aux évolutions à mettre en œuvre, plusieurs chantiers ont été lancés depuis l'automne afin de faire évoluer les processus et les compétences autour de projets de développement. Après le lancement des webradios sur FIP, le projet de chaîne d'information est ainsi l'occasion de concevoir un processus de fabrication innovant, assorti d'un important plan de formation destiné à développer les compétences dans le champ audiovisuel.

Ces travaux se poursuivront en 2016 avec les chaines et la nouvelle Direction de la musique et de la création culturelle, afin de répondre à l'évolution des besoins de la production radiophonique et numérique, tant au cœur des studios de la Maison de la radio qu'en extérieur, et aux nouveaux besoins de production de spectacles musicaux et événements en public. Ils seront assortis d'un plan d'accompagnement de l'évolution des compétences des collaborateurs pour garantir l'excellence des métiers et la qualité de la production à venir.

OBJECTIF 4

GARANTIR UNE INFORMATION DE RÉFÉRENCE

Radio France produit une offre d'information unique en France avec une chaine d'information en continu, 3 rédactions nationales et 44 rédactions locales. Elle est, en outre, garante de l'excellence journalistique qui est la marque du service public. Ainsi, en 2015, Radio France n'a eu de cesse de produire une information exigeante, indépendante et pluraliste tout en accordant une attention particulière au traitement de l'information à chaud et de l'information de proximité.

4.1 – UNE INFORMATION EXIGEANTE ET DIVERSIFIÉE

Dans un contexte de démultiplication des sources d'information et de défiance à l'égard des médias, les rédactions de Radio France ont veillé tout au long de l'année 2015 conformément à leur mission de service public, à garantir la fiabilité de leurs informations et à préserver la diversité des contenus proposés au public. Trois axes principaux ont été mis en œuvre en ce sens : la réaffirmation de l'excellence déontologique des rédactions, le maintien d'un large maillage territorial de ses bureaux d'information et la mise en place de services transverses pour gagner en efficacité et en qualité d'information.

Sur le plan **déontologique**, une charte d'éthique des journalistes et la déclaration des devoirs et des droits des journalistes signée à Munich en 1971 ont été annexées au nouvel accord collectif pour les journalistes et publiées sur le site internet du Médiateur des antennes. L'exigence des journalistes de Radio France a par ailleurs été réaffirmée avec vigueur lors de la couverture des attentats survenus en janvier et novembre 2015. Dans ce contexte de crise, la vérification de la véracité et de la qualité des informations a ainsi systématiquement primé sur la volonté de diffuser rapidement l'information.

Sur le plan de la **diversité de l'information**, Radio France a continué en 2015 à préserver la richesse de ses reportages, en maintenant un large maillage territorial de ses bureaux d'information et en consacrant une partie de ses émissions aux territoires et à l'international. L'entreprise s'est ainsi efforcée de préserver ses trois bureaux régionaux d'information (BRI), situés à Lyon, Marseille et Toulouse, qui accueillent des journalistes décentralisés en mesure de réagir rapidement à l'actualité dans leur zone d'affectation ou d'illustrer localement l'actualité nationale. En outre, Radio France a garanti la richesse de ses reportages en maintenant des émissions

consacrées aux territoires comme « Carnets de campagne », « Périphéries » ou « Un jour en France » sur France Inter mais également en offrant une **lecture en profondeur de l'actualité internationale** avec, à titre d'exemple, l'émission « Culturesmonde » sur France Culture.

Enfin, Radio France a souhaité gagner en efficacité et en qualité de l'information en encourageant l**a mise en place de services transverses** afin de renforcer la puissance journalistique des rédactions sans entamer leur identité propre. Ce travail a conduit en janvier 2016 à la **création de deux directions dédiées à l'investigation et au sport**, visant à formaliser et à renforcer l'approche mutualisée entre les rédactions.

La Direction de l'investigation, dont l'objet est de faire de Radio France un **média global de référence en matière d'investigation, d'enquête journalistique et de décryptage de l'actualité,** a été créée pour venir en appui des chaines qui ne disposent pas toujours ni des compétences nécessaires ni de la capacité de travailler sur des contenus « investigation ». Dans un univers marqué par une offre d'information qui a tendance à se standardiser, Radio France s'engage donc, avec la création de la Direction de l'investigation, à proposer aux auditeurs une plus- value éditoriale significative en matière d'investigation, qui se traduira à travers une offre variée :

- des informations exclusives sous forme de news diffusées par les différentes chaines,
- des enquêtes originales diffusées dans des formats longs (20 minutes) par France Inter dans l'émission « Secrets d'info » et exploitées dans des formats divers de 3 à 5 minutes sur France Info, et France Culture ,
- des décryptages de l'actualité, sous forme de chroniques diffusées par France Inter et France Info et des enquêtes de proximité sur le réseau France Bleu ,
- une interactivité avec nos auditeurs par le biais d'une offre d'information participative (contribution aux enquêtes).

L'ensemble de ces contenus fait également l'objet d'un **accompagnement et d'un enrichissement numérique** (texte, photo, vidéo) afin de permettre un large partage sur les réseaux sociaux et la mise à disposition d'un public élargi.

Par ailleurs, la nouvelle **Direction des sports** contribuera également à améliorer la qualité de l'information sportive. Elle devra, pour ce faire, permettre :

- **de décliner des formes de présentation de l'information sportive adaptées à chaque antenne, sur le modèle d'émissions comme « L'œil du tigre » sur France Inter, ou en lien avec l'actualité locale en ce qui concerne France Bleu ,**
- d'optimiser les dispositifs éditoriaux mis en œuvre pour la couverture des grands événements sportifs, comme l'UEFA Euro 2016 dont Radio France est la radio officielle ,

- de bénéficier d'une vision globale sur la planification de l'ensemble des journalistes sportifs permettant de répondre aux besoins des antennes tout en rationalisant le recours aux CDD pour les remplacer ,
- de mutualiser les budgets et ressources, aujourd'hui éparpillés entre France Inter, France Info, France Bleu et les budgets des opérations exceptionnelles (JO, jeux paralympiques, coupes du monde) rattachés au périmètre administratif de la Présidence. Les budgets de fonctionnement alloués au sport représentent entre 0,8M€ et 1,2M€ selon l'actualité sportive.

De façon générale la nouvelle organisation vise à promouvoir l'expression de la diversité comme un angle constant de couverture médiatique pour nos chaines, tout en restant à périmètre constant au plan des moyens, voire dégager des économies dans le contexte budgétaire contraint de l'entreprise.

4.2 – FRANCE INFO MÉDIA GLOBAL

En 2015, France Info a opéré une refonte lourde de sa « chaine de production » de l'information, pour répondre à plusieurs objectifs stratégiques :

- Se doter d'une chaine de production permettant, à tout instant, de délivrer une information de qualité, vérifiée et recoupée, sur l'ensemble des antennes ,
- Se doter d'une chaine de production suffisamment souple pour permettre d'envisager le développement de France Info sur de nouveaux supports d'information sans qu'il soit nécessaire de procéder à de lourdes modifications structurelles ,
- Dépasser la séparation entre « rédaction web » et « rédaction radio », et parvenir à mettre à l'unisson l'information donnée sur les antennes broadcast et numériques (site internet, réseaux sociaux, alertes pushs) de France Info.

Pour produire à tout instant une information réactive, recoupée, et à haute valeur ajoutée, France Info a créé une **agence interne d'information**, composée d'une dizaine de journalistes, ayant pour mission de :

- Réceptionner les informations émanant des journalistes de France Info qu'ils soient à la rédaction ou sur le terrain ,
- Ecouter l'antenne de France Info pour repérer ce qui vaut d'être repris ,
- Assurer une veille de l'actualité sur les autres radios du groupe, de la concurrence, des sites, blogs ou réseaux sociaux ,

Et, à partir de toutes ces informations recueillies, produire des dépêches inédites et des sons pour l'ensemble des journalistes de la rédaction.

La production de l'agence est disponible à la fois en interne, via le système d'information utilisé par tous les journalistes de Radio France, comme en externe, à travers le site internet de France Info et la publication de notifications (« pushs »). Le démarrage de l'agence a été effectif début 2016.

Parallèlement, la rédaction chargée des contenus multimédia a vu ses missions totalement revues. Devenue le service de l'édition numérique de France Info, cette structure a désormais en charge les missions suivantes :

- La validation et la mise en ligne numérique des éléments de l'antenne de France Info (papiers, interviews, chroniques) ,
- L'animation des pages d'accueil des antennes numériques de France Info ,
- La rédaction des contenus destinés aux antennes numériques de France Info et leur diffusion sur les réseaux sociaux.

Enfin, France Info a revu son organisation interne à travers la création d'un secrétariat de rédaction radio. Une nouvelle répartition des tâches est en effet apparue nécessaire pour avoir plus de cohérence et d'efficacité entre les assistants de la zone de rédaction (« le bocal »), les rédacteurs en charge des lancements et les rédacteurs en chef. Cette nouvelle répartition des tâches conduisant à augmenter les tâches éditoriales assurées par les assistants du bocal, leur évolution professionnelle, envisagée par la direction de France Info et attendue par les intéressés depuis plusieurs années, a été engagée en lien avec la DRH de Radio France. Cette évolution professionnelle, sous la forme d'une passerelle, a démarré en novembre 2015 avec une période de sensibilisation aux métiers du journalisme. Elle s'est poursuivie au cours du premier semestre de 2016 avec 20 semaines de formation intensive en alternance avec des stages à la rédaction, avec pour objectif d'aboutir en juin 2016 au changement de statut des neuf assistants d'édition et de trois chargés d'édition de France Info.

Compte tenu du contexte budgétaire contraint, l'ensemble de ces réformes ont eu lieu à effectifs et moyens constants.

4.3 – FRANCE BLEU, L'INFORMATION DE PROXIMITÉ

En 2015, France Bleu a continué d'exercer son rôle d'acteur majeur de l'information de proximité en étendant son implantation territoriale pour rester au plus près des citoyens, notamment dans les moments de crise.

France Bleu a renforcé son maillage territorial en fermant et redéployant ses antennes micro-locales et en poursuivant l'implantation de nouveaux Reporters En Résidence (RER) à St Lo,

Brive, Charleville-Mezières et Niort. En outre, les postes de Toulon (deux reporters), La Roche sur Yon (un reporter), Le Havre (deux reporters), Evreux (un reporter), Mulhouse et Colmar (un reporter chacun) ont été reconduits.

France Bleu a également été au plus près des citoyens dans les moments importants de l'année 2015. L'antenne a couvert les attentats de janvier et novembre 2015 à travers des émissions spéciales, des directs, des reportages et des interviews. Le traitement de ces événements a permis de renforcer les liens de proximité entre le réseau France Bleu et ses publics, qui ont pu largement s'exprimer et faire part de leurs émotions. Une couverture éditoriale des attentats sur le site et l'application de France Bleu a permis de compléter l'information au public en temps réel tout en offrant à l'audience un décryptage et une vigilance accrue sur les rumeurs et fausses informations qui ont largement circulées sur les réseaux sociaux. Sur Facebook et Twitter, France Bleu a ainsi occupé une place de référence dans le tri entre rumeurs et informations.

France Bleu a également été fortement mobilisée lors des intempéries qui ont marqué l'année 2015. L'antenne a notamment consacré aux inondations d'octobre 2015 dans les Alpes-Maritimes des centaines d'heures d'émissions spéciales avec les équipes de journalistes, d'animateurs, de techniciens et de chargées d'accueil ainsi que des antennes ouvertes sur des plages horaires plus longues (tard le soir le plus souvent). Par ailleurs, en février 2015, lorsque d'importantes chutes de neige sont survenues dans les Alpes, France Bleu Isère et Pays de Savoie ont gardé l'antenne ouverte toute la nuit pour permettre de faire le lien avec les secouristes, les bénévoles et les habitants. Pour tous les épisodes météorologiques, **la nouvelle offre numérique de France Bleu propose aujourd'hui une couverture en direct** qui comprend l'ensemble des informations pratiques et des alertes sur le site internet, les mobiles, les réseaux sociaux et des alertes « *pushs* » localisées sur l'application France Bleu.

Enfin, dans le cadre des **élections régionales de décembre 2015**, les rédactions locales ont su donner la parole à tous les candidats afin qu'ils s'expriment devant les auditeurs de France Bleu, au plus près de leurs préoccupations quotidiennes. De nombreux débats, soirées et matinales spéciales ont été dédiés à la campagne électorale et aux scrutins. Les résultats des élections ont également été publiés en direct sur le site internet et l'application de France Bleu pour les 36 000 communes.

Axe 2

Radio France, acteur majeur de la musique et de la culture

OBJECTIF 5

RENDRE LA MUSIQUE CLASSIQUE ACCESSIBLE À TOUS

L'année 2015 marque la première année du retour des orchestres (le chœur étant nomade jusqu'à la livraison du studio 101 prévue à l'automne 2017) à la Maison de la radio. Depuis, avec l'inauguration du nouvel auditorium de Radio France en novembre 2014, la nécessité de se doter d'un projet artistique à la dimension des missions de Radio France, déployé à partir des grandes salles et d'un dialogue renouvelé avec les formations musicales, est un objectif partagé par l'ensemble de l'entreprise.

L'inauguration de novembre 2014 n'était en effet qu'un point de départ et non un aboutissement : malgré le professionnalisme des équipes et leur motivation au quotidien, les deux premières saisons (2014/2015 et 2015/2016) se sont avérées difficiles : elles ont été l'occasion de réaliser un grand nombre de retours d'expérience et de faire une série de constats, tant en termes d'offre et de programmation, qu'en matière d'accueil et de politique de médiation envers les publics, et, plus généralement, de fonctionnement et d'organisation.

5.1 – UNE PRODUCTION MUSICALE AU CŒUR DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

S'agissant de la politique musicale des formations, l'ambition de l'année 2016 est de faire aboutir **une offre musicale et culturelle stabilisée, permettant et de fidéliser un public clairement ciblé**, dans des lieux répondant à tous les besoins et permettant la diffusion des contenus de médiation adaptés. Néanmoins, les fondamentaux historiques qui déterminent le socle de la programmation de Radio France demeurent.

La création reste en effet un élément fondateur et l'année 2015 a mis à l'honneur de nombreux compositeurs. Pour sa 25e édition, le festival Présences a traversé l'océan pour partir à la découverte des « deux Amériques », de l'Alaska jusqu'à la Terre de feu. Les 13 concerts ont rassemblé près de 5000 spectateurs, avec à l'affiche 7 créations mondiales et 44 compositeurs dont John Adams, John Corrigliano, John Zorn, Benjamin de la Fuente, Richard Dubugnon ou Thierry Pécou.

Par ailleurs, 58 commandes ont été passées par Radio France en 2015 dont près de la moitié pour ses formations musicales. Le programme radiophonique « Alla breve » (commandes de pièces courtes diffusées par France Musique) a permis en 2015 l'enregistrement et la diffusion de 23 pièces originales confiées pour la plupart à de jeunes compositeurs tels que Georgia Spiropoulos, Christian Mason et Mathias Delplanque. Deux cartes blanches ont par ailleurs été confiées à Unsuk Chin et Bruno Mantovani et l'année 2015 a été ponctuée par la création de nombreuses œuvres comme le « Concerto pour violon » de Pascal Dusapin avec Renaud Capuçon, l'opéra « Au monde » de Philippe Boesmans à l'Opéra-Comique, ou encore trois opéras pour enfants (« Myla et l'arbre bateau » d'Isabelle Aboulker, « Nous n'irons pas à l'opéra » de Julien Joubert et « Orphée aux animaux » d'Alexandros Markeas) ainsi qu' « Au Pays d'Alice » d'Ibrahim Maalouf.

La musique française a également été mise à l'honneur avec la redécouverte de « la Jacquerie » de Lalo avec l'Orchestre Philharmonique et le Chœur de Radio France, la programmation « Des Litanies à la Vierge noire » de Poulenc avec l'Orchestre Philharmonique et la Maîtrise de Radio France ainsi que des « Trois petites liturgies de la présence divine » de Messiaen**.** Par ailleurs, à l'occasion de la célébration du centenaire de sa naissance, de nombreuses œuvres d'Henri Dutilleux ont ponctué le début de la saison 2015/2016 des quatre formations musicales. Il est à noter également le succès du premier concert où le public a pu entendre en décembre 2015 les premières notes de l'orgue de l'auditorium dans la Symphonie n° 3 « avec orgue » de Saint-Saëns.

Les formations musicales ont également poursuivi leur **travail avec les antennes** en participant régulièrement aux fictions radiophoniques de France Culture (Oliver Twist, Huckelberry Finn, Alice au pays des merveilles, Dracula, Au cœur des ténèbres) ainsi qu'à une série d'émissions sur France Musique : « Questions de Chœur » soumises tout au long de la saison à Sofi Jeannin, et qui proposent des interviews des chefs, des solistes et des musiciens des formations au cours des soirées consacrées aux orchestres.

Enfin, **les formations musicales ont également poursuivi leur travail avec les amateurs** à la faveur par exemple de « L'Arche de Noé » de Britten au Théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines qui a rassemblé, outre l'Orchestre National de France et la Maîtrise de Radio France, un orchestre de 50 élèves de conservatoires et un chœur de près de 200 élèves. On peut également citer la participation de l'orchestre philharmonique au projet « Orchestre à l'école », le projet « Viva l'orchestra » de l'Orchestre National qui a rassemblé 120 musiciens amateurs pour un concert au Théâtre du Châtelet en avril 2015, le « Te Deum » de Berlioz donné à la Philharmonie de Paris par la Maîtrise de Radio France avec 50 collégiens issus d'une classe à horaires aménagés musique (CHAM) du Conservatoire de Créteil et le Chœur d'enfants de l'Orchestre Symphonique de Singapour.

De manière générale, Radio France a renforcé en 2015 sa présence auprès du public jeune et non initié, consciente que donner le goût de la musique classique ou simplement la faire découvrir est une mission singulière, en particulier aujourd'hui.

5.2 UNE OFFRE SANS ÉQUIVALENT DANS LE PAYSAGE MUSICAL

Avec 114 compositeurs et 305 œuvres programmés en 2015, la richesse de l'offre musicale de Radio France et de ses formations ne fait aucun doute. L'inauguration de l'orgue Grenzing au sein de l'auditorium en mai 2016, dont les premières notes ont résonné en décembre 2015, ainsi que la diversité de son répertoire musical couvert contribuent à faire de Radio France un acteur sans égal dans le paysage musical.

Si, jusqu'ici, le dialogue s'établissait, plutôt mal que bien, entre les objectifs de rayonnement de chaque formation et une Direction de la musique garante des intérêts de Radio France, la nécessaire coordination entre les formations et les équipes de programmation des salles de concert induit aujourd'hui une régulation naturelle. Le public, autrefois réparti entre plusieurs lieux doit aujourd'hui considérer la Maison de la radio comme le lieu d'expression naturel, même si non exclusif, des formations de Radio France. Ceci impose à chacun une écoute et une attention mutuelle, pour le plus grand bénéfice du service public. De la même façon, la mise en place d'une politique artistique singulière pour chacun des orchestres ne passe pas par une répartition stricte et stérile des répertoires mais également par un dialogue intelligent et une possible porosité entre deux phalanges évoluant dans un environnement concurrentiel, ce qui impose **une vision ouverte et complémentaire de la programmation.**

Les effets de ce dialogue prendront leur pleine mesure pour la saison 2017/2018, première saison programmée par une équipe organisée autour des nouveaux lieux de spectacle de la Maison de la radio.

Dans l'intervalle, la réflexion autour des nouveaux formats se poursuit. Au-delà des répertoires et des lignes artistiques de chacune des quatre formations, **il est en effet indispensable**

d'inventer de nouveaux formats capables d'attirer de nouveaux publics. L'immuable concert du soir en 3 parties avec entracte ne peut plus être le mode unique d'expression du programme symphonique et les salles de concert doivent repenser de nouvelles formes de communication, voire de communication avec le public. La convivialité doit être le maître mot de cette politique. Ainsi, Radio France continue de renforcer son offre de concerts à destination du jeune public permettant à la famille de réaliser ensemble une activité culturelle. De même, la communication des artistes avec le public au cours des concerts est de plus en plus fréquente afin de désacraliser le temps du concert. Le plus souvent, les concerts des formations scénarisent le lien spécifique à la radio avec la présence du producteur sur le plateau avant, voire pendant, le concert. A l'avenir, Radio France souhaite diffuser plus systématiquement le son de la radio avant le concert et pendant l'entracte afin de remettre la perspective de la captation et de la diffusion hertzienne. Enfin, dès la saison 2017/2018 seront réintroduits des formats d'une heure, type concert du soir à 19h afin d'inclure la pratique culturelle dans une soirée festive.

5.3 – UN RAYONNEMENT EN ADÉQUATION AVEC LES NOUVEAUX USAGES DE LA MUSIQUE CLASSIQUE

La Maison de la radio est en soi un continent transmedia, permettant les points d'entrée les plus divers pour créer un parcours personnel d'auditeur/spectateur/internaute aux richesses infinies.

L'ambition, à l'horizon du présent contrat, est d'envisager cette politique des publics dans sa globalité, à la fois par la multiplicité des contenus artistiques et par la variété des canaux de distribution.

Dès 2015, l'Orchestre National de France, en lien avec France Musique, a développé **les «valises du concert», module radiophonique de trois minutes mis en ligne sur le site *maisondelaradio.fr* afin de préparer les auditeurs/spectateurs à l'écoute du concert**. Radio France souhaite généraliser ce genre d'initiatives et faire des nouveaux supports le compagnon de visite et de spectacle du public. Ils proposeront des informations, explications, enrichissements, aussi bien lors d'un concert, lors d'une émission, ou lors d'un parcours de visite.

C'est dans cette perspective que sont développées, en lien avec les équipes de programmation des formations et des grandes salles de la Maison de la radio, **le projet de plateforme *francemusique.fr* et les sept webradios de France Musique qui seront mises en ligne à l'automne 2016**. A la fois outil de valorisation du patrimoine et d'enrichissement des contenus diffusés à l'antenne, ils permettront également d'augmenter l'expérience de l'auditeur/ spectateur.

5.4 – UNE ORGANISATION REPENSÉE

L'année 2015 a été marquée par la nomination de Sofi Jeannin comme directrice musicale du Chœur. Elle a également vu le départ de Myung-Whun Chung et l'arrivée de Mikko Franck à la tête de l'Orchestre philharmonique de Radio France. En 2016, la nomination de délégués généraux dans chacune des formations et la désignation du successeur de Daniele Gatti à la tête de l'Orchestre National de France, permettront à chacune des formations de mettre en place une politique artistique singulière donnant au projet collectif de la Maison de la radio toute sa pertinence et sa puissance.

Le **groupe de travail sur la musique du printemps 2015**, accompagné par Stephan Gehmacher, ainsi que la **mission confiée à Marie-Pierre de Surville au second semestre 2015**, ont permis de disposer d'un état des lieux précis des forces musicales de la Maison de la radio. Fort de ce diagnostic, Michel Orier, directeur de la musique et de la création culturelle depuis le 1er mars 2016, sera en mesure de **mettre en place au cours de la 2e année d'exécution du présent contrat, une organisation efficiente qui permettra l'avènement d'une politique artistique exigeante et le développement d'un public à la fois nombreux et diversifié**. De même, la définition d'un projet artistique pour la Maison de la radio permettra de préciser l'effectif idoine pour chacune des formations et d'aborder sereinement la négociation d'un nouvel accord collectif pour les musiciens en septembre 2016.

Indicateur 5 :
Diversité de l'offre de concerts des formations musicales.

	2014	2015
Nombre de compositeurs joués	89	114
Nombre d'œuvres jouées	226	305

Source : Radio France.

Avec 114 compositeurs et 305 œuvres joués en 2015, la diversité de l'offre musicale de Radio France et de ses formations musicales a été renforcée en 2015 par rapport à l'année 2014.

OBJECTIF 6
FAIRE RAYONNER LA CRÉATION ET LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Au-delà de ses formations musicales, Radio France joue un rôle majeur de soutien à la création et à la culture à travers ses programmes radiophoniques. En 2015, elle a ainsi veillé à soutenir les œuvres innovantes et à promouvoir les jeunes talents, notamment dans les domaines des fictions, des documentaires et de la musique, et a affirmé son rôle de producteur et de prescripteur culturel. Elle a également profité de son réseau de partenaires étrangers pour faire rayonner les programmes de Radio France dans le monde, notamment francophone.

6.1. SOUTENIR LA CRÉATION ET ASSURER LA PROMOTION DES JEUNES TALENTS

Fidèle à sa mission de service public, Radio France a développé sur ses antennes en 2015 une **politique de soutien à la création et aux jeunes artistes** dans tous les champs artistiques et les domaines radiophoniques.

Dans le domaine des **fictions radiophoniques**, la politique de soutien à la création, d'accompagnement et de valorisation des auteurs de Radio France a été renforcée en développant les commandes de séries dans des genres variés. Avec plus de 7 heures de fictions radiophoniques diffusées chaque semaine, **France Culture** occupe pour cela une place unique, proposant aussi bien l'adaptation de grandes œuvres du patrimoine littéraire et théâtral que la production de fictions novatrices. En 2015, France Culture a également innové en proposant des **concerts-fictions avec l'Orchestre National de France** sur « Alice & merveilles » autour d'un texte inédit librement inspiré de l'œuvre de Lewis Carroll, « La guerre des mondes », « Dracula » et « Une aventure de Huckleberry Finn ». Par ailleurs, **France Bleu** a produit des programmes courts destinés à être diffusés sur des stations locales comme la série « Françaises, Français, portraits » autour de l'histoire de France. Radio France a également continué à marquer sa différence par la promotion de **documentaires** sur ses antennes. Entre autres exemples, tout au long de l'année, l'émission « Une vie, une œuvre » sur France Culture a permis de redécouvrir le parcours de grandes personnalités de notre patrimoine.

Radio France a également nourri ses antennes et ses formations musicales avec **des commandes de créations musicales originales**. La musique contemporaine, notamment à travers les commandes passées par la Direction de la musique de Radio France à des jeunes compositeurs, trouve une place quotidienne à l'antenne de **France Musique** avec l'émission « Alla breve », alors que les concerts du festival « Présences » sont diffusés dans les émissions « Les Lundis de la contemporaine » ou dans « Le concert de l'après-midi ». La scène indépendante est très présente et même majoritaire dans la programmation et les émissions musicales de France Inter. A ce titre, **France Inter** a lancé un projet de webradio innovante, « L'esprit d'inter », qui valorisera la politique musicale de la chaine, sur le site franceinter.fr. Enfin, Radio France valorise sa discothèque et son fonds unique riche d'un million de références en s'associant à des événements de dimension internationale comme le « Disquaire day » ou le feuilleton annuel des radios francophones publiques.

Enfin, **Radio France continue à assurer la promotion des talents de la scène musicale actuelle.** Ainsi, « Live a FIP » propose chaque jeudi soir un concert, live ou enregistré, en lien avec différents festivals pour faire rayonner la création musicale. D'autre part, sur **France Musique**, les émissions comme « Génération jeunes interprètes » ou « Plaisirs du quatuor » invitent systématiquement la nouvelle génération de musiciens classiques à se produire en direct.

6.2. RADIO FRANCE, PRESCRIPTEUR ET ACTEUR DU RAYONNEMENT DES INDUSTRIES CULTURELLES

Radio France a joué en 2015 un rôle majeur **dans la prescription et la diffusion auprès du grand public pour l'ensemble des industries culturelles** dans les domaines de la musique, du spectacle vivant, des arts visuels, du cinéma ou de la littérature, grâce à la couverture de l'actualité culturelle dans ses émissions, sa politique de partenariats ou encore ses captations de concerts.

Les antennes de Radio France accordent en effet une place majeure à l'actualité culturelle. Sur **France Culture**, par exemple, la découverte et la connaissance des arts occupent une place fondamentale, quelques soient les disciplines, et en partant des œuvres du patrimoine jusqu'à la création la plus contemporaine. Ainsi, plusieurs émissions quotidiennes traitent de l'actualité culturelle, de « Un autre jour est possible » tôt le matin à « La dispute » en soirée, en passant par « la grande table » à la mi-journée. **France Inter** joue également un rôle de radio prescriptrice grâce à ses programmes, qu'il s'agisse des émissions emblématiques comme « Le Masque et la Plume », qui a fêté en 2015 ses soixante-dix ans, ou des émissions plus récentes comme « Boomerang », « Remède à la mélancolie » ou « Le nouveau rendez-vous ». Enfin, avec 800 concerts diffusés chaque année et des émissions dédiées à l'actualité du disque, comme « En pistes ! », **France Musique** reflète l'effervescence de la vie musicale en France et à l'étranger.

La **politique d'attribution de prix culturels** par les chaines contribue également à renforcer le rôle prescripteur de Radio France. Le prix littéraire du « Livre Inter », créé en 1975, continue chaque année à faire vendre plusieurs milliers d'exemplaires au lauréat choisi par un jury de 24 auditeurs issus équitablement de toute la France. Chaque année, **France Musique** décerne également avec la SACEM le prix « France Musique-SACEM de la musique de film ». Enfin, **France Culture** a amplifié sa politique de prix en créant en 2015 le prix « France Culture Cinéma des étudiants » remis durant le Festival de Cannes qui rejoint les autres récompenses de la chaine comme le prix du « roman des étudiants France Culture / Télérama », le prix « Irène Joliot-Curie » destiné à promouvoir la place des femmes dans la recherche et la technologie en France, le prix « Lire dans le noir » qui récompense les meilleurs livres audio ou encore le prix « Pétrarque de l'essai ».

Radio France est enfin présente sur de **nombreux lieux, événements et festivals** partout en France. Elle tient ainsi à venir à la rencontre de tous les publics pour promouvoir la connaissance et la culture sous toutes ses formes. Le Festival de Radio France à Montpellier traduit cette volonté à travers sa programmation éclectique. D'abord considéré comme un festival de musique classique, il s'est progressivement élargi à d'autres musiques et d'autres formes de culture. La trentième édition de ce festival a connu encore un grand succès en 2015 avec plus de 120 000 spectateurs pour l'ensemble des concerts et manifestations. Par ailleurs, Radio France est présente lors de nombreux festivals et grands événements organisés en région comme le Festival d'Avignon, les Rendez-vous de l'Histoire de Blois ou le Festival de Cannes.

6.3 FAIRE RAYONNER LES PROGRAMMES DE RADIO FRANCE DANS LE MONDE, NOTAMMENT FRANCOPHONE

La réorganisation stratégique de l'action internationale de Radio France a conduit à la création en octobre 2015 d'une **nouvelle Direction des relations institutionnelles et internationales**, rattachée au Secrétariat Général, et réunissant les missions de l'ancienne Direction Déléguée aux Affaires Internationales (DDAI) et le suivi des relations institutionnelles. Ils'agit de replacer les enjeux internationaux au cœur des préoccupations permanentes de Radio France, à l'égal des relations entretenues par le Groupe avec son actionnaire et le régulateur du secteur.

L'action internationale de Radio France s'exerce essentiellement sur un mode multilatéral, à travers la **participation de Radio France à des associations internationales** au sein desquelles des synergies importantes sont mises en œuvre, en termes d'échanges de programmes et d'assistances techniques offertes ou utilisées lors des déplacements internationaux des équipes des différentes antennes.

Même si l'ensemble des programmes profitent des assistances et échanges internationaux (le sport, l'info, le documentaire, le reportage) **c'est évidemment dans le domaine de la musique que les outils de coopération radiophoniques internationaux sont les plus sollicités**. Ainsi en 2015, les antennes de Radio France ont diffusé 246 concerts proposés

notamment par ses homologues allemands, britanniques, italiens ou suisses et a bénéficié, de la part de radios partenaires, de 113 heures d'assistance technique à l'étranger pour un total de 91 opérations. Sur la même période, Radio France a offert près de 117 concerts à ses partenaires au sein de l'Union Européenne de Radiodiffusion.

Les coopérations internationales ne se bornent pas à proposer des échanges de programmes déjà réalisés, de concerts déjà enregistrés, de studios aménagés : **elles permettent aussi d'inventer et de coproduire des émissions spécifiques, riches des différences des pays qui y contribuent**. En matière d'information, une série comme « Qantara », réalisée par **France Bleu Corse Frequenza Mora** grâce au réseau des radios partenaires de la COPEAM, constitue un modèle de dialogue et de compréhension réciproque des deux rives de la Méditerranée. De même c'est au sein de l'URTI qu'a pu être réalisé la coproduction avec la Radio Télévision Sénégalaise du « Concert pour la planète », seule manifestation populaire de masse en soutien à la COP21, organisée pour l'occasion à Dakar.

Les collaborations approfondies organisées au sein de **l'association historique des Radios Francophones Publiques (RFP) trouveront naturellement leur prolongement spontané** à partir de 2016 au sein de l'Association des Médias Francophones Publics (MFP) qui accueillera également les télévisions membres de la Communauté des Télévisions Francophones (CTF). Au-delà des économies d'échelle permises par la fusion des deux associations qui rassemblaient les groupes audiovisuels et radiophoniques francophones du « Nord », la constitution des MFP vise à permettre le développement de passerelles numériques de plus en plus nombreuses entre radios et télévisions, en particulier concernant les offres de services innovants sur Internet.

Enfin, **de nouveaux partenariats internationaux bilatéraux ont été préparés et prendront forme dès 2016** : ainsi, à titre d'exemple, une convention de partenariat a été rédigée entre la Télévision Argentine et Radio France, prévoyant de nombreux échanges d'expertise, et une convention simple a été signée avec le Festival Gnaoua d'Essaouira, engageant avec cet événement marocain une collaboration pluriannuelle à plusieurs niveaux : couverture éditoriale, mais aussi édition et distribution musicale.

La finalité « éditoriale » des échanges internationaux est ainsi réaffirmée. La conduite des relations internationales est clairement au service des antennes de Radio France, pour approvisionner les chaines en programmes originaux et afin de faire circuler, dans le reste du monde, les émissions produites et réalisées par Radio France.

Indicateur 6 :
Soutien de Radio France à la création

	2014	2015 OBJECTIF	2015 RÉALISÉ
Commandes de textes littéraires	91	> 94	89
Acquisition de droits d'œuvres dramatiques	51	> 53	28
Commandes d'œuvres musicales	52	> 53	73
Total commandes et acquisitions	**194**	**> 200**	**190**

Source : Radio France.

En 2015, Radio France a poursuivi sa politique active de commandes, tant dans le domaine littéraire que musical. La commande d'œuvres musicales a ainsi fortement progressé, sous l'impulsion de la Direction de la musique (55 œuvres commandées) et de France Culture (18 œuvres). L'adaptation d'œuvres dramatiques a en revanche diminué, entraînant un recul de l'acquisition de droits d'œuvres, au profit du développement du soutien aux créations originales.

Indicateur 7 :
Diversité de la programmation musicale de Radio France

	2014	2015 OBJECTIF	2015 RÉALISÉ
Part des nouveautés dans les titres Inter	51,9	> 50%	43,2
Part de titres francophones sur Bleu	63,3	> 60%	62,7
Part des titres francophones sur Mouv'	27,8	> 35%	31,4
Part des nouveaux talents francophones Mouv'	25,9	> 25%	28,6
Nombre de titres différents sur Inter par an	14 077	> 10 000	10 351
Nombre de titres francophones différents sur Inter par an	3 981	> 3 000	3 093
Nombre de titres différents sur FIP par semaine	2083	> 2000	2 028

Source : Yacast.

Radio France a poursuivi en 2015 une politique active de promotion de la diversité musicale, tant sur France Inter (plus de 10 300 titres différents en un an) que sur FIP (plus de 2000 titre différents par semaine). L'exposition de la chanson francophone a elle aussi été soutenue sur France Bleu (62,7% des titres diffusés) et sur France Inter (près de 3100 titres francophones différents). La part de titre francophone sur Mouv' a quant à elle connu une forte progression depuis la mise à l'antenne de la nouvelle grille en février 2015, passant de 27,8% à 31,4%. L'objectif de 35% a été atteint en fin de période.

La part des nouveautés dans les titres diffusés sur France Inter a en revanche connu un recul en 2015, sous l'effet conjugué de l'évolution de l'émission musicale de soirée dans la grille 2015-2016 et de la perturbation des antennes en mars-avril 2015, la programmation des nouveautés étant mécaniquement diminuée dans les programmes de substitution établis à l'avance. Les chiffres observés au cours des cinq premiers mois de 2016 montrent néanmoins une remontée significative de cet indicateur.

OBJECTIF 7

LA MAISON DE LA RADIO, NOUVEAU LIEU ET NOUVEAU LIEN AVEC LE PUBLIC

A la suite de la réouverture de la Maison de la radio au public en novembre 2014 avec un nouvel auditorium et le studio 104 rénové, Radio France s'est affirmée en 2015 comme un lieu unique de création et d'accès à la culture. Elle a également mis à profit ces nouveaux espaces pour développer une offre de services complémentaires à l'action de ses antennes et formations musicales, dans une logique plus large de diversification de son activité.

7.1. LA MAISON DE LA RADIO : NOUVEAU LIEU D'EXPRESSION ET NOUVEAU LIEN ENTRE RADIO FRANCE ET SES PUBLICS

En 2015, la programmation de la Maison de la radio s'est attachée à valoriser la production, le patrimoine et les savoir-faire de Radio France dans ses cœurs de métiers : la radio, la musique, le numérique, le son et la voix. Dans un contexte marqué par les attentats de janvier et de novembre qui ont entraîné l'annulation de plusieurs événements, la Maison de la radio a toutefois maintenu **une programmation riche qui lui a permis de s'affirmer comme un lieu culturel nouveau, touchant un public large et diversifié**.

La Maison de la Radio a tout d'abord continué à organiser ses **rendez-vous traditionnels** lors des grands événements. A l'occasion de la **fête de la musique**, de très nombreux concerts des formations musicales de Radio France ont ainsi eu lieu dans les espaces publics de la Maison de la radio tandis que plusieurs concerts en public ont été organisés par les antennes. En revanche, l'emblématique célébration organisée autour du livre, « Radio France fête le livre », a été annulée à la suite des attentats de novembre.

L'inauguration du nouvel auditorium de la Maison de la radio, a par ailleurs marqué une mutation radicale et irréversible des usages de la maison ronde : d'un lieu de travail privilégiant le sentiment d'appartenance de ses salariés et organisé selon des forces centripètes, elle est devenue une Maison de la radio et de la musique appartenant à la collectivité publique pour laquelle Radio France doit se repenser comme un acteur du monde culturel mu par des forces centrifuges à destination de ses publics. La Maison de la radio a ainsi réaffirmé son ambition de devenir un **lieu exceptionnel d'expression des musiques savantes et populaires**, tout en donnant à voir une version scénarisée de ses programmes radiophoniques.

C'est notamment dans cet esprit qu'ont été proposées en 2015 **des soirées autour d'œuvres singulières permettant d'associer les auteurs, comédiens, musiciens et techniciens**. C'est le cas du projet « Sequences », qui a permis de réunir des artistes dans le cadre de sessions exclusives de musique électronique en son spatialisé. Ces événements ont permis de présenter les dernières innovations dans le domaine des techniques de mixage et de vidéo et d'offrir ainsi au public un spectacle unique en matière de musique électronique.

La Maison de la radio a également inauguré en 2015 une nouvelle forme de rencontre avec ses publics à travers **l'événement Vertigo** qui a lieu en septembre. Il s'agit d'une course ouverte à tous et festive à travers les escaliers des 22 étages de la Tour centrale de la Maison de la radio. Les dons collectés par les différents participants sont reversés à une association partenaire : Play international (anciennement Sport sans frontières) qui est une ONG pionnière en matière d'éducation et de changement social par le sport.

Enfin, la Maison de la radio a constitué une nouvelle étape dans la liste des lieux emblématiques qui jalonnent le parcours de la **Foire Internationale d'Art Contemporain de Paris**. Le public a ainsi pu découvrir la richesse des créations sonores de Radio France, la sélection des Ateliers de création radiophonique produits par France Culture, en association avec le Centre national des arts plastiques, et explorer le patrimoine de la Maison ronde au travers des fonds d'archives et des extraits d'émissions.

Différents événements ont également été organisés en 2015 par les chaines. Dans le cadre de la **conférence de Paris sur le climat en novembre 2015, France Info** a rassemblé le mardi 3 novembre 2015 à l'auditorium de la Maison de la radio près de 1 000 collégiens venus de cinq continents pour faire entendre la voix de la jeunesse aux côtés des décideurs politiques et économiques. Cet événement a notamment conduit à la **rédaction d'un livre blanc de la jeunesse** contenant les propositions des collégiens - qui ont pris la forme de dessins, d'assemblages-collages, de maquettes, de chansons, de poèmes et de reportages sonores - regroupées par l'atelier graphique de Radio France dans un ouvrage unique remis au Président de la République par une délégation d'élèves. Une **soirée dédiée aux 50 ans du Masque et la Plume** a également été organisée par **France Inter** et deux **concerts-fictions** ont été produits par **France Culture**.

7.2. PROLONGER L'OFFRE DES ANTENNES ET DES FORMATIONS MUSICALES ET DIVERSIFIER LES ACTIVITÉS

En 2015, Radio France a renforcé la **diversification de ses activités avec un triple objectif** : générer des ressources propres, améliorer l'image de la marque Radio France en faisant rayonner la Maison de la radio et en mettant en valeur les métiers et les savoir-faire de Radio France, et enfin, diversifier les publics de Radio France.

En 2015, plusieurs événements ont permis de développer les ressources propres et de renforcer l'image de la marque Radio France. Ainsi, à titre d'exemple, la 1ère série de **conférences professionnelles** « musique et cerveau » organisée au studio 105 de la Maison de la radio a rapporté plus de 60 000 euros de recettes (27 000 euros de recettes d'inscriptions et 33 000 euros de sponsors) tandis que la 1ère vente aux enchères de matériel réformé Radio France a rapporté 139 000 euros.

Radio France a également tiré profit de l'exploitation de la Maison de la radio en proposant au public professionnel des **locations d'espace** de ce lieu unique et chargé d'histoire pour l'organisation de conférences et d'événements privés, d'ateliers de *team-building* « immersion radio » permettant aux participants de préparer et réaliser un journal d'information dans les conditions du direct, ou encore de visites guidées privées plongeant le public au cœur des secrets de la Maison de la radio. Au total, en 2015 : 59 privatisations d'espaces ont été réalisées pour un chiffre d'affaires total de 815 000 euros (dont 233 000 euros pour les locations de l'auditorium). 31 visites privées, 6 ateliers teams-building et 5 concerts privés ont également été organisés pour un total de 65 000 euros.

Enfin, conformément à l'objectif de diversification des activités du groupe, il a été décidé en 2015 d'ouvrir **un restaurant et un café** dans la Maison de la radio en 2016. **Un parking** devrait également être mis en concession d'exploitation privée en 2016.

Par ailleurs, **les éditions Radio France** ont poursuivi en 2015 leur ambition de prolongement et de valorisation des contenus produits par les antennes et les formations musicales de Radio France. Fidèle à la stratégie mise en place en 2014, mue par l'ambition de prolonger l'offre de programmes et de contenus musicaux des chaines et des formations musicales de Radio France et de développer leur dimension de création et de prescription, **la direction des éditions a publié, en 2015, 120 titres sur des supports variés** (livres, livres-CD, CD, DVD).

L'année a notamment été marquée par la **diversification de l'activité vers le hors-série presse** avec la publication de deux quizz issus des émissions « La Tête au carré » et d'un cahier de jeux « Le Jeu des 1 000 euros ».

Par ailleurs, **parmi 47 livres publiés en 2015, 12 ont été réalisés en coédition**, Radio France s'associant financièrement et éditorialement à un éditeur extérieur pour la production de ces ouvrages. Grâce à cette politique et au succès remporté par « Un été avec Baudelaire » (paru en mai 2015, plus de 45 000 exemplaires vendus), Radio France a publié d'autres ouvrages, issus de ses émissions, qui ont également rencontré leur public en librairie. Ainsi, à titre d'exemple, *« Ça peut pas faire de mal volume 2* » sur la poésie, paru en novembre 2015, s'est vendu à plus de 15 000 exemplaires et les « Entretiens avec Françoise Siri », tirés de l'émission de **France Culture** « A voix nue», à plus de 17 000 exemplaires. En outre, la fin de l'année a été couronnée par le succès d'« On va déguster », livre de cuisine adapté de l'émission éponyme de François-Régis Gaudry.

Enfin, en lien avec la direction de la musique et le service des fictions de France Culture et, à la suite du succès rencontré par le livre-CD « Pierre et le loup », **un livre-CD illustré pour enfants, « La boîte à joujo*ux* »**, a été édité par Actes Sud à partir de la captation de l'interprétation de l'œuvre de Debussy par des musiciens de l'Orchestre Philharmonique de Radio France. L'activité discographique des Éditions s'est également développée avec la **parution en mars 2015 d'un coffret de 8 CD retraçant l'histoire de l'Orchestre National de France** en 31 concerts et la publication en octobre d'un coffret Fip 5 CD « La playlist qui rythme votre vie ».

Indicateur 8 : Nombre d'événements produits à la Maison de la radio et fréquentation 2015

	NOMBRE D'ÉVÉNEMENTS	FRÉQUENTATION
Concerts	153	98 622
Emissions en public *	587	59 356
Evénements	20	25 411
Activités pédagogiques	367	8 965
Total événements / fréquentation	**1127**	**192 354**
Dont jeunes publics et famille	**156**	**14 241**
Dont scolaires	**187**	**16 129**

Source : Radio France.

OBJECTIF 8
CONNAITRE LES PUBLICS ET ACCOMPAGNER LES JEUNES PUBLICS

En 2015, Radio France s'est attachée à développer la relation unique qui la lie avec ses publics. Ainsi, elle a veillé à mieux connaitre et appréhender les comportements de ses auditeurs, internautes et spectateurs et elle a renforcé son action artistique et culturelle à destination des jeunes publics.

8.1. MIEUX CONNAITRE LES AUDIENCES ET ENRICHIR LA RELATION AVEC LES PUBLICS

En 2015, Radio France a poursuivi et amplifié ses **actions entreprises pour mieux connaitre les audiences et les publics de ses antennes, de ses sites et applications numériques ainsi que de ses formations musicales**. Pour cela, plusieurs études ont été menées pour approfondir la connaissance des publics s'agissant de leur rapport avec les antennes, le numérique et les manifestations organisées à la Maison de la radio.

Une attention particulière a été accordée aux comportements liés au numérique. Le marquage plus précis des sites des antennes de Radio France, l'accès aux outils analytiques des plateformes de diffusion de vidéos partenaires (*Youtube*, *Facebook*, *Dailymotion*) et l'exploitation des données sur les réseaux sociaux ont ainsi permis d'avoir une meilleure connaissance des modes de consommation audio et vidéo et d'apporter des informations précises sur les publics. Les études ont également permis de **mieux comprendre les usages numériques et de les mettre en perspective avec l'offre de Radio France**. Ainsi, une étude sur le *streaming* musical a permis d'analyser le positionnement des plateformes musicales par rapport aux autres modes d'écoute de la musique. Enfin, de manière générale, Radio France a été constamment en veille sur l'évolution des pratiques, notamment grâce à un suivi régulier de la part de l'écoute numérique et des différents supports.

Par ailleurs, plusieurs études ont concerné **la perception et l'opinion des auditeurs sur l'action des chaines et des formations musicales de Radio France**. A titre d'exemple, une étude mesurant la satisfaction et les attentes du public assistant aux concerts de musique classique à la Maison de la radio a été menée ainsi qu'une étude sur le lectorat de France Culture Papier et sur la perception et les attentes des auditeurs de France Bleu.

Enfin, Radio France a enclenché un processus de **constitution d'une base de données** qui devrait permettre, à terme, d'améliorer sa connaissance des publics et de créer ainsi avec les auditeurs/internautes/visiteurs une relation, forte, personnalisée et durable. Les données collectées ont fait l'objet d'un traitement avec des garanties de protection et d'utilisation exemplaires et conformes aux obligations juridiques en vigueur.

8.2. DÉVELOPPER L'ACTION ARTISTIQUE ET CULTURELLE À DESTINATION DES JEUNES PUBLICS

La réouverture de la Maison de la radio au public en novembre 2014 s'est accompagnée, tout au long de l'année 2015, du développement d'une **politique affirmée en matière d'éducation artistique et culturelle à destination des jeunes publics et des publics les plus éloignés de la culture et des médias**.

Cette politique a notamment consisté à **ouvrir les portes de la Maison de la radio à tous les publics, en multipliant les programmations adaptées au jeune public, aux scolaires et aux familles.** Au total, ce sont plus de 55 000 jeunes qui sont venus découvrir les lieux, la musique classique, ou les antennes, par le biais d'une visite, d'un concert ou d'une répétition, d'un atelier, d'une émission de radio ou encore de rencontres avec des professionnels. Près de 500 concerts, activités pédagogiques et de médiation culturelle se sont déroulées au sein de la Maison de la radio, véritable lieu de culture et de partage, dont 73 concerts jeune public pour les scolaires et les familles, 200 visites guidées ou ludiques à la découverte des secrets du bâtiment, de son architecture, de l'acoustique des salles de concerts ou des studios radio et plus de 200 ateliers pour plonger au cœur des métiers de la radio, de la vie des médias et de la fabrication de l'information.

Ces actions s'inscrivent notamment dans le cadre de la **convention pour l'Education artistique et culturelle** signée entre Radio France, le ministère de l'Education nationale et le ministère de la Culture et de la Communication, qui permet une collaboration étroite avec les Académies de Paris, Versailles et Créteil, en lien avec le CLEMI, le Centre de liaison de l'enseignement et des médias d'information. Dans ce cadre, Radio France a porté une attention particulière aux établissements situés en zone d'éducation prioritaire et en zone rurale, ainsi qu'aux lycées professionnels. Ces actions trouvent leur prolongement à travers les éditions de Radio France destinées aux jeunes publics.

En outre, Radio France a développé **plusieurs programmes pour aller à la rencontre des publics qui ont traditionnellement le moins accès à la culture**, à la musique ou à l'information. Ainsi, Radio France a rejoint en janvier 2015 la mission « Vivre ensemble » du ministère de la Culture et a accueilli, dans ce cadre, une trentaine d'associations du champ social à qui elle a proposé des activités et des séances de découverte artistique à la Maison de la radio.

C'est dans la même optique qu'a été instauré le **projet inter-académique « *Sur les ondes, musique et radio*** », invitant dix classes à un parcours complet de découverte de l'univers musical et radiophonique de Radio France sur l'année scolaire ainsi que les **ateliers « *Mouv'Inside*** », qui visent à proposer une découverte ludique et pratique des professions de la radio.

Enfin, **les musiciens des formations musicales de Radio France** – l'Orchestre National de France, l'Orchestre Philharmonique de Radio France, le Chœur et la Maîtrise de Radio France - interviennent également régulièrement **dans les prisons ou les hôpitaux.** La Maîtrise de Radio France a également initié plusieurs projets dont un qui associe 150 collégiens issus des académies de Créteil et de Paris autour du « Te Deum » de Berlioz (concert final à la Philharmonie le 20 juin 2015) et un autre autour de « L'Arche de Noé » de Benjamin Britten avec un orchestre d'élèves de conservatoires et un chœur d'élèves d'écoles de l'Académie de Versailles.

Axe 3

Radio France, entreprise modernisée et responsable

OBJECTIF 9

RENFORCER LE DIALOGUE SOCIAL ET ACCOMPAGNER LES RÉFORMES

L'actualité sociale de l'année 2015 a été marquée par la grève qui est intervenue aux mois de mars et avril dans un contexte d'incertitudes pour les salariés concernant l'avenir de l'entreprise et sa situation financière.

Dans les mois qui ont suivi, Radio France s'est attachée à reconstruire un dialogue social renouvelé et à associer l'ensemble des personnels de l'entreprise à la finalisation du Contrat d'objectifs et de moyens. Au total, près de quarante réunions d'information et de négociation ont ainsi été organisées entre avril et juillet 2015 entre la direction, les organisations syndicales et les salariés, dans le cadre de la médiation qui a suivi.

Cette démarche a permis de progressivement renouer le dialogue, de partager le projet de l'entreprise avec les salariés et leurs représentants, d'élaborer un calendrier social à l'automne et de poser les bases d'une politique de ressources humaines renouvelée.

9.1 – INSTAURER UN DIALOGUE SOCIAL RENOUVELÉ

A la suite des recommandations de la médiation, **plusieurs groupes de travail** pilotés par les directions opérationnelles ont été réunis, concernant notamment la valorisation du réseau France Bleu, le projet de la Direction de la musique et l'évolution des modes de production.

Ces groupes de travail ont permis de **présenter les stratégies pour chaque domaine et d'échanger sur leurs modalités de mise en œuvre**.

Le dialogue social s'est également poursuivi et renforcé à travers **l'élaboration d'un calendrier social partagé entre la direction et les organisations syndicales**. Cet outil constitue désormais un axe majeur du dialogue social au sein de Radio France.

Ainsi, en 2015, le calendrier des négociations prévues en 2016 a été élaboré conjointement par la direction de Radio France et les organisations syndicales. Outre les négociations légales obligatoires, plusieurs sujets de réflexion prioritaires ont été identifiés :

- **Le multimédia, qui représente un enjeu stratégique pour Radio France.** Les négociations ont commencé en décembre 2015 en vue d'aboutir à un accord qui accompagnera la mise en œuvre de la stratégie numérique de Radio France.
- **La gestion anticipée des procédures de départs volontaires en retraite.** Cette négociation vise à améliorer la connaissance des dates de départ à la retraite pour les trois années qui viennent pour pouvoir anticiper les conséquences de ces départs et mettre en place les conditions d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- **La précarité.** Les organisations syndicales ont souhaité négocier sur ce thème en vue de maîtriser le recours au contrat à durée déterminée d'usage constant (CDDU) et au contrat à durée déterminée de droit commun (CDD).
- **Le Nouvel accord collectif (NAC)**, dont l'objectif consiste à moderniser les textes qui constituent le socle de la vie professionnelle de chacun.

Radio France a également poursuivi le renforcement du dialogue social à travers la **réaffirmation et la mise en œuvre d'une politique visant à approfondir l'égalité et à promouvoir la diversité**.

Au cours de l'année 2015, Radio France a ainsi conduit une politique volontariste en matière de prévention de la discrimination et de promotion de la diversité qui s'est traduite par la **mise en œuvre d'une démarche globale et transverse en faveur de la diversité**. Pour ce faire, **deux accords ont été signés en 2015** au sein desquels quatre objectifs principaux ont été déclinés : faire progresser l'expression de la diversité de la société française sur les antennes , accueillir tous les publics dont ceux qui ont le moins accès à la culture ; promouvoir la diversité dans les équipes à tous les niveaux et dans tous les métiers ; et, enfin, remplir les missions de service public et obéir au devoir d'exemplarité qui incombe à Radio France sur le plan sociétal.

Ces quatre objectifs sont déclinés au sein de quatre axes prioritaires : l'égalité professionnelle Femmes-Hommes, le Handicap, les origines socio-culturelles et la diversité des âges.

Le Comité Diversité, créé à l'automne 2015 et chargé du suivi des actions en faveur de la diversité, s'appuie sur **une vingtaine de correspondants** représentant l'ensemble des directions de Radio France.

9.2 – FINALISER L'ACCORD COLLECTIF POUR LES PERSONNELS TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS ET POUR LES MUSICIENS

Le **Nouvel accord collectif (NAC) concernant les journalistes** a finalement été signé en juin 2015 puis mis en œuvre début 2016. Les négociations sur le NAC concernant les personnels techniques et administratifs ont en revanche été reportées pour permettre de débuter la négociation prioritaire sur la gestion des départs en retraite et l'accord multimédia.

Un nouvel accord prorogeant la convention collective jusqu'à la fin de l'année 2016 a donc été signé le 3 mai 2016. La réouverture des discussions concernant le NAC a par ailleurs été décidée, en accord avec les partenaires sociaux, et intégrée au calendrier social 2016 adopté à l'automne. Les négociations ont ainsi repris en mars 2016.

9.3 – DÉVELOPPER LE RÔLE DE L'ENCADREMENT ET S'APPUYER SUR L'EXPERTISE DES COLLABORATEURS

Dans le domaine du développement des ressources humaines, Radio France a maintenu son budget formation dans un contexte économique contraint. Cela a permis de compléter **la formation des managers par des parcours individuels** choisis parmi 12 thèmes identifiés lors de la première phase de formation dans le cadre du socle commun. Les autres actions majeures de formation ont porté sur les nouveaux médias, le traitement de l'information et l'animation.

En outre, la direction du développement RH accompagne les managers dans leur rôle d'encadrement par la **diffusion des procédures de recrutement et de gestion de carrière et la mise en place d'un outil de gestion des entretiens individuels** (objectif et bilan & développement). **La pratique des entretiens individuels annuels a, par ailleurs, été généralisée.** A cela s'ajoute la forte activité de la délégation au management qui assure un nombre de coachings individuels toujours croissant.

Radio France a également mis en place plusieurs **actions visant à renforcer la communication et l'animation de son réseau de managers**, en vue de fluidifier la circulation de l'information, de favoriser la collaboration et l'échange de bonnes pratiques : réunions d'informations trimestrielles, petits déjeuners d'échanges autour du Président. Deux séminaires stratégiques ainsi que des ateliers de travail thématiques avec l'encadrement ont également été menés au

début et à la mi-année dans le cadre de la préparation du COM 2015-2019. Cette politique d'accompagnement comprend également l'animation **d'une plateforme dédiée aux managers** sur le portail intranet de l'entreprise.

Une nouveau organisation de la direction de l'entreprise a été également été mise en place en octobre 2015 destinée à clarifier les responsabilités, décloisonner les relations entre chaînes et directions transverses et faciliter le travail en équipe et la conduite de projet. U**n projet de réforme de la fonction RH a été lancé fin 2015**. Une nouvelle organisation et répartition des rôles sur des fonctions opérationnelles, transverses et expertes doit être déployée en 2016.

9.4 – FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Concernant **l'évolution professionnelle** de ses collaborateurs-trices, Radio France privilégie chaque fois que possible la mobilité interne, facteur d'évolution et de développement.

Par ailleurs, Radio France réaffirme l'engagement pris dans le COM concernant **la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)** afin de favoriser la mobilité et de sécuriser les parcours professionnels des salariés de l'entreprise.

Indicateur 9 : Baromètre social.

En matière sociale, en 2015, Radio France a associé l'ensemble de ses personnels à la finalisation du contrat d'objectifs et de moyens et à la définition de la stratégie de l'entreprise. En conséquence, la mise en œuvre de l'indicateur 9 ne pourra avoir lieu qu'à compter de l'année 2016.

OBJECTIF 10
AMÉLIORER LA PERFORMANCE ET GARANTIR L'EXEMPLARITÉ DE LA GESTION

Afin d'améliorer la performance de Radio France et de garantir l'exemplarité de sa gestion, plusieurs chantiers ont été lancés en 2015. Ils visent notamment à mieux maîtriser les charges externes et la masse salariale, ainsi qu'à améliorer l'information financière, tout en inscrivant la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise au cœur de ses performances.

10.1 – MAÎTRISER LES CHARGES EXTERNES

Au cours de l'année 2015 **un comité de pilotage mensuel** associant la Direction financière, la Direction des achats, la délégation à l'audit et au contrôle internes et la Direction de l'établissement, en charge des frais généraux, a été mis en place. Il a pour vocation d'identifier les économies potentielles sur les charges de fonctionnement de l'entreprise à travers trois leviers : le pilotage budgétaire, les stratégies d'achats et la définition de politiques de consommation et d'encadrement des pratiques.

Des chantiers ont été lancés suivant un calendrier qui dépasse la seule année 2015. Il s'agit notamment de définir des politiques de consommation et les procédures qui en découlent. A titre d'exemple on citera le recours aux taxis hors mission ou les véhicules de fonction. Des chantiers concernant les abonnements presse, les frais de réception et les frais de reprographie sont également en cours.

Concernant sa politique immobilière, Radio France s'est engagée en 2015 dans **la réalisation d'un parangonnage (ou *benchmark*) destiné à comparer sa performance immobilière avec les standards observés sur les marchés locaux**, afin d'assoir le schéma directeur immobilier sur un diagnostic éclairant. Cette analyse doit permettre de définir la priorité des actions à mener, qu'il s'agisse de renégociation de bail ou d'optimisation des coûts d'exploitation.

A cet égard et sans attendre les résultats de cette démarche, l'entreprise a déployé en 2015 **dans le réseau France Bleu un contrat national de maintenance multi-technique portant sur l'entretien des bâtiments** (courant fort sécurisé, climatisation, plomberie, contrôle d'accès, ascenseurs). Il en est attendu une homogénéisation des maintenances et une réduction des coûts.

Concernant les achats, en 2015, la **Direction des Achats de Radio France** a enregistré une augmentation du nombre de dossiers à traiter d'environ 20%, qui est venue confirmer son positionnement **au cœur du processus d'achat**. Cette hausse a nécessité de réinterroger les modes de fonctionnement liés aux procédures d'achat afin de gagner en maîtrise technique et de minimiser les risques financiers et juridiques.

Dans la continuité du chantier de professionnalisation des achats de Radio France, **la Direction des achats a lancé en 2015 un réexamen des trois axes fondamentaux définis dans le COM**, la définition des procédures, le pilotage et le développement des compétences des acteurs. Cette analyse a permis d'adopter une **feuille de route pour 2016** qui définit trois objectifs d'optimisation des coûts, de sécurisation et de fluidification des procédures et, enfin, de proactivité et d'innovation. En outre, **cinq chantiers ont été lancés** pour accompagner la mise en œuvre de la feuille de route.

Enfin, en prévision de la publication du décret d'application de l'ordonnance sur les Marchés publics du 23 juillet 2015 et compte-tenu de l'évolution des réflexions sur les outils de gestion, **la Direction des achats a lancé un chantier d'appropriation des nouvelles règles**.

10.2 – MAÎTRISER LA MASSE SALARIALE ET RÉDUIRE LA PART DES EMPLOIS OCCASIONNELS

L'option du plan de départs volontaires ayant été écartée au profit de la mise en œuvre de mesures spécifiques visant à stabiliser la masse salariale pendant toute la durée du COM, **l'entreprise s'est attachée à mettre en œuvre un pilotage rigoureux de l'évolution de ses effectifs et de sa masse salariale**.

Le Contrat d'objectifs et de moyens prévoit ainsi, notamment, le non remplacement d'une partie des départs naturels et une modération du budget CDD à compter de 2016.

Sur l'exercice 2015, les charges de personnel sont en baisse de 9 M€ par rapport à 2014 (-2,3%) et s'établissent à 390 M€. Cette diminution est liée à une charge non récurrente décaissée en 2014 pour le règlement du litige AGS (-4,7 M€), à la baisse de l'effectif permanent et en contrat à durée déterminée et à la réduction du niveau des cachets et des piges. La baisse des effectifs entre 2014 et 2015 s'explique en partie par l'augmentation des vacances de postes. Cet effet «frictionnel» a entraîné une diminution des dépenses de personnel de 2 M€. S'y ajoute la diminution des cachets et des piges (-2,9M€) qui résulte du plan d'action mené par les chaines et des économies liées aux répercussions du conflit social.

10.3 – INSCRIRE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Au-delà des actions menées en matière d'égalité professionnelle et de promotion de la diversité mentionnées ci-avant, Radio France s'est engagée pour inscrire la responsabilité environnementale au cœur de la performance de l'entreprise. L'année 2015 a été avant tout une année de réflexion pour Radio France sur sa démarche environnementale. L'objectif était en premier lieu de définir les indicateurs pertinents permettant d'avoir une vision plus juste de l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement. Ainsi, **un audit des pratiques a été réalisé**, à la suite de l'audit énergétique fait en 2014. Celui-ci a permis de poser les premiers jalons **d'un schéma directeur**. Il est à noter le périmètre de travail prend en compte la Maison de la radio (80% de l'ensemble des surfaces de Radio France), dont **le programme de réhabilitation** a des impacts importants sur les consommations.

La question environnementale est au cœur de ce chantier. Il se déroule notamment dans le cadre d'une démarche de haute qualité environnementale (HQE) (sans certification néanmoins) **visant à améliorer la performance énergétique du bâtiment**. Ainsi, une action menée sur la zone « front de Seine » de la Maison de la radio a permis d'économiser près de 103 MWh sur la consommation totale du bâtiment, soit 8,4 tonnes équivalent CO2**. La préservation de la biodiversité est également prise en compte** en augmentant les surfaces vertes : en 2015, 7 768 m2 d'espaces verts ont été créés autour de la Maison de la radio incluant la plantation de 553 arbres ainsi que 1 200 m2 de toiture végétalisée.

De manière générale, **les rejets de gaz à effet de serre sont suivis dans le cadre d'un rapport mensuel d'activit**é, qui reprend, entre autre, les rejets en TeqCO2 de l'électricité et des consommations de carburant de la flotte de véhicules. Concernant les consommations d'énergie, 2015 a connu une baisse de 2,9 % de Teq CO2 par rapport à 2014. Cette baisse est due aux actions menées sur les consommations électriques qui représentent 91% des rejets de CO2 (hors transports).

Enfin, **Radio France exerce son rôle d'information en matière de prévention de l'environnement auprès de ses auditeurs comme de ses collaborateurs**. Le 3 novembre 2015, plus de 1 000 collégiens des 5 continents ont été ainsi réunis à la Maison de la radio, à l'invitation de **France Info**, pour présenter leurs solutions concrètes pour la planète aux acteurs politiques et économiques, dans le cadre de **l'opération « Ma planète 2050 »**. Par ailleurs, les collaborateurs de Radio France sont tenus informés des actions réalisées à Radio France qui, à l'image du rucher, participent à la biodiversité, ainsi que des actions mises en œuvre en matière de réduction des consommations.

10.4 – AMÉLIORER L'INFORMATION FINANCIÈRE ET GARANTIR L'EXEMPLARITÉ DE LA GESTION

En 2015, la modernisation de l'entreprise s'est poursuivie à travers l'instauration de procédures garantissant l'exemplarité de sa gestion. Conformément à la circulaire ministérielle du 17 juin 2015, **un plan d'action pour la maîtrise et la transparence des dépenses des dirigeants a été élaboré** et présenté au Conseil d'administration 17 décembre 2015, et les procédures et dotations encadrant les rémunérations accessoires et frais des cadres dirigeants ont été généralisées à l'ensemble du comité stratégique de l'entreprise.

La mise en place de procédures garantissant l'exemplarité de la gestion s'est accompagnée d'une **montée en puissance des fonctions d'audit, de contrôle interne et** de **gestion des risques** au sein de l'entreprise.

Les travaux de réflexion sur le renforcement de l'audit et du contrôle internes conduits en 2015 ont abouti à **la présentation au comité d'audit d'un plan d'action en mars 2016** construit autour de quatre axes :

- En premier lieu, l'affirmation du rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise (comité d'audit, comité des rémunérations) et dans la recherche d'exemplarité. Le Pôle Contrôle Interne a ainsi assuré la mise en place de la circulaire ministérielle et procédé à une actualisation complète du dispositif de délégation de signature de l'entreprise, afin d'en améliorer la sécurité et la fluidité.
- En second lieu, la maîtrise des risques notamment à travers le pilotage en 2016 d'un **exercice de cartographie des risques**, permettant de disposer une vision synthétique et priorisée des risques auxquels Radio France est exposée et de décliner en particulier un plan d'audit adapté.
- En troisième lieu, le renforcement de l'audit interne par la mise en place d'un suivi renforcé des audits réalisés, l'association systématique de la délégation à l'Audit interne aux missions d'audit et de conseil réalisées au sein de l'entreprise et l'adoption d'une charte d'audit actualisée.
- Enfin, la montée en puissance du dispositif de contrôle interne de l'entreprise par la **création d'un réseau de correspondants contrôle interne et à travers la constitution d'un référentiel des normes internes**, permettant à l'entreprise de maîtriser ses activités, de s'assurer de la conformité des pratiques aux règles externes et internes, et d'améliorer sa performance globale.

Enfin, la modernisation de l'entreprise implique également la modernisation de ses outils de gestion. La trajectoire du nouveau système d'information Achats (SIAM) a été ajustée pour s'inscrire dans un projet global de modernisation des systèmes d'information et de gestion, intégrant également les dimensions financière, comptable et RH. Le **projet de refonte des systèmes d'information de gestion a été lancé fin 2015** et se poursuivra au cours des exercices 2016 et 2017.

OBJECTIF 11

MENER LA RÉHABILITATION À SON TERME DANS LE RESPECT DES PERSONNELS

Après la réouverture au public de la Maison de la radio en novembre 2014, l'année 2015 a été cruciale pour la conduite des travaux menés dans le cadre du programme de la réhabilitation. Les travaux se sont poursuivis avec notamment l'achèvement de la phase 2 concernant la partie de l'établissement recevant du public et le démarrage effectif des travaux de la phase 4. Tout au long de l'année, Radio France a, en outre, continué à veiller à prendre en compte les nouvelles technologies et à ménager les conditions de travail de ses collaborateurs dans la conduite des travaux.

11.1 – ACHEVER LES TRAVAUX DE RÉHABILITATION ET ASSURER L'ENTRETIEN DURABLE DU BÂTIMENT

Les phases 0, 1 et 2 du chantier de réhabilitation concernant la création d'un parking, la mise en sécurité de la Tour et de la petite Couronne, la rénovation de la partie Seine du bâtiment, le studio 104 et la création de l'auditorium **ont été achevées et ces lieux mis en service en 2011 et 2014**.

En juin 2015, les **conclusions du rapport de l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture** (« OPPIC ») remis au ministre de la Culture et de la Communication ont conforté les dispositions mises en place par Radio France dans la conduite du calendrier du projet pour les phases 4 et 3. Les préconisations de l'OPPIC ont, par ailleurs, permis à Radio France de renforcer le pilotage de l'opération.

A la suite de la réception globale de la phase 2 le 9 janvier 2015, **l'année 2015 a été dédiée à la levée des réserves et à l'élaboration des décomptes généraux définitifs** (DGD), au terme desquelles les espaces recevant du public ont été mis en service. A l'issue de cette phase, deux grands objectifs ont également été atteints en 2015 :

- D'une part, **lancer la première étape de la phase 4** afin de pouvoir livrer le secteur 6 et démarrer les travaux de la porte D dans la foulée.
- D'autre part, **trouver une solution pérenne pour la Petite Couronne**.

S'agissant de **la phase 4**, les travaux tous corps d'état ont effectivement débuté à partir de janvier 2015, bien que le démarrage effectif ait été retardé de plusieurs mois en raison de la libération tardive des plateaux et des opérations de décontamination et de nettoyage liées survenues après l'incendie du 31 octobre 2014. De plus, à la suite des opérations de curage et désamiantage, des découvertes importantes ont été relevées dans les structures du bâtiment, notamment aux sous-sols et sur la terrasse du R+11. Ces découvertes ont nécessité des reprises d'études et des ajustements du projet et, par voie de conséquence, ont généré des travaux de génie civil lourds.

S'agissant de **la Petite couronne**, après huit mois de tentatives de mise au point des réglages des installations, une impossibilité d'atteindre les objectifs initiaux pour une mise en service nominale de ces lieux a été constatée. Face à cette situation, une nouvelle déclaration de sinistre portant sur un défaut de conception de l'installation de traitement d'air a été effectuée en septembre 2015. Les procédures d'expertise du sinistre sont toujours en cours avec les assurances, avec une attention particulière portée à la sécurité juridique du traitement de cette situation. L'indisponibilité des lieux de la petite couronne aura toutefois des conséquences sur le schéma de relocalisation. La décision a été prise de fermer ces locaux afin d'y effectuer des travaux de réparation.

11.2 – FAIRE DE LA MAISON DE LA RADIO UN NOUVEL OUTIL DE PRODUCTION À LA POINTE DES TECHNOLOGIES

L'objectif de Radio France est de conduire le chantier tout en préservant la capacité de production radiophonique et en garantissant aux personnels et utilisateurs les conditions normales de travail. Il est également indispensable de mener à terme la mise aux normes de l'ensemble des espaces. En conséquence, conformément aux objectifs du COM et aux recommandations du rapport de l'OPPIC de juin 2015, **Radio France a accordé une attention particulière à édifier un outil de production radiographique, répondant aux exigences de qualité et de sécurité**.

Les **opérations de curage et de désamiantage du studio 101 ont été achevées en 2015** et les études ont démarré en 2016 à la suite la notification du contrat de maîtrise d'œuvre.

Parallèlement, conformément aux dispositions prévues dans le COM 2015-2019, **un plan de rénovation assorti d'un plan de financement a été** élaboré **pour les 14 studios dits « moyens »** non inclus dans le programme de réhabilitation, le COM ayant permis d'allouer un budget pour les travaux de curage et de désamiantage et pour le lancement des études de programmation et d'avant-projet sur ces studios. Ceux-ci sont implantés entre la grande couronne et la petite couronne et sont composés d'un plateau, d'une régie, et de locaux annexes spécifiques à chacun des usages. Actuellement, les studios 114 à 120 et 101 sont situés dans la phase 4 de travaux actuellement en cours (entre les portes D et F) et sont, par conséquent, fermés. Par ailleurs, les travaux concernant les studios 105 à 112, situés dans la zone de travaux de la phase 3, démarreront à l'issue de l'achèvement des travaux de la phase 4-Porte D.

En prévision de la rénovation de ces moyens de production en 2015, **un état des lieux sanitaire, structurel et acoustique exhaustif a été lancé ainsi qu'une première évaluation des enveloppes financières des travaux de mise aux normes et de reconstitution des aménagements intérieurs**. La programmation générale a été lancée sur la base de ce diagnostic détaillé et une maîtrise d'œuvre a été désignée pour le curage et le désamiantage.

Radio France a choisi une **méthodologie de conduite de projet collaborative avec la constitution de groupes de travail réunissant des représentants des utilisateurs et des experts de Radio France** pour l'élaboration du schéma directeur et le programme général.

Leurs travaux ont débuté dès novembre 2015 à raison d'un atelier par semaine autour de quatre thématiques distinctes : fictions, prise de son musicale, production de magazines et documentaires, et autres usages (salle de répétition, projection, conférence, innovation sonore).

Les réflexions et travaux de ces groupes ont été décomposés en quatre étapes principales : (i) diagnostic partagé de l'existant, des volumes de production et de l'état des studios , (ii) définition des usages et productions actuels et projection des besoins futurs, évaluation des points forts et des points d'amélioration du fonctionnement, réflexion autour des nouvelles manières de produire , (iii) définition des contraintes et aspects techniques, *réglementaires et opérationnelles , et (iv) r*estitution et cartographie des usages futurs.

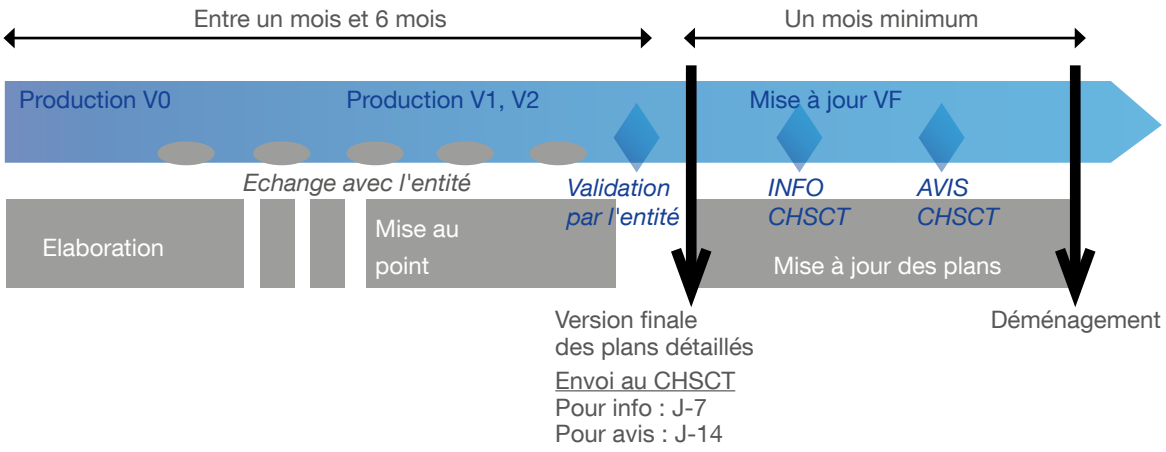
Parallèlement à ces quatre groupes de travail « utilisateurs », **un groupe de travail transversal** regroupant des directeurs et directrices de chaines et d'autres directions directement impliquées par ce programme de rénovation s'est réuni également mensuellement autour des mêmes thématiques.

Ce dernier groupe a pour objectif **d'apporter des éléments de projection stratégique et d'anticipation des besoins qui n'auraient pas été identifiés lors des groupes « utilisateurs »**. Le cadrage de ces contraintes le plus en amont possible, et leur communication et intégration dans les réflexions avec les utilisateurs, permettront de définir un programme cohérent et partagé par tous.

11.3 – ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ACTIVITÉ

Radio France a veillé tout au long de l'année 2015 à **ménager les conditions de travail et de production radiophonique et musicale des personnels.** Cela passe en premier lieu par un accompagnement lors des opérations de relocalisations. Celles en vue de libérer les espaces de la porte D et la phase 3 ont été lancées en juin 2015 et ont commencé le 19 Novembre 2015.

La procédure d'élaboration et de mise en œuvre d'un projet de relocalisation pour chaque direction ou antenne est itérative et comporte plusieurs consultations avant une validation finale des dirigeants et un passage devant le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Le schéma ci-dessous résume ce processus :



Ce processus collaboratif dépend de l'organisation mise en place par chaque direction ou antenne, dont le traitement du dossier peut parfois conduire à certains délais dans la mise en œuvre.

Par ailleurs, **Radio France a finalisé la programmation cible des besoins de la partie des travaux constituée de l'immeuble de grande hauteur (IGH) et des sous-sols**. L'intervention de spécialistes a permis de définir la base de données exhaustive des postes de travail nécessaires pour l'ensemble des entités de la Maison de la radio et programmer les emménagements selon les besoins.

Enfin, Radio France a accordé une attention particulière à la communication interne sur le suivi des chantiers de réhabilitation. **La publication trimestrielle d'un outil de communication interne « Texto » dédié au programme de réhabilitation s'est poursuivie tout au long de l'année 2015**. En outre, afin d'avoir une communication plus présente et proactive, **il est prévu d'établir un plan de communication pour 2016** avec une montée en charge tout au long de l'année.

Indicateur 10 :
Respect du coût final estimé (CFE) investissement du programme de réhabilitation.

	2015 OBJECTIF	2015 RÉALISÉ
CFE Investissement euros constants (1)	391,5	395,5
CFE Investissement euros courants	430,3	430,3

Source : Radio France. En millions d'euros.

(1) *Valeur juin 2008*

Au 31 décembre 2015, le CFE est stable en euros courants à 430,3 M€. Le coût final estimé (CFE) intègre les données financières nécessaires à une estimation la plus précise possible en cours de projet du coût final du projet une fois réalisé. Le CFE reprend ainsi :

- les engagements réalisés (marchés, avenants, commandes, ordres de service) ,
- les prestations et travaux non encore engagés ,
- les dépassements possibles (mais non encore réalisés) sur les engagements réalisés et les réévaluations des prestations et travaux non encore engagés en fonction des éléments nouveaux apportés par l'avancement des études et des travaux.

OBJECTIF 12

RENFORCER LES COOPÉRATIONS AVEC LES ORGANISMES DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

Radio France entretient de multiples partenariats avec les organismes de l'audiovisuel public, notamment France Télévisions, France Médias Monde, l'Institut National de l'Audiovisuel (INA) et ARTE.

Radio France collabore très régulièrement avec France Télévisions pour la production et la diffusion d'événements, parmi lesquels les Victoires de la Musique (variétés, classique, jazz, soit 3 évènements distincts) et le concert de Paris du 14 juillet. Les chaines collaborent également à l'occasion de **soirées-évènements** organisées au profit de grandes causes comme le Sidaction ou le Téléthon.

Les chaines des deux groupes ont également noué des **partenariats réguliers** sur des programmes, associant notamment **France Inter**, **France Info** et **France Bleu** à France 2 et France 3. Radio France et France Télévisions se sont également associées pour coproduire la soirée du 11 janvier en soutien à Charlie Hebdo.

Conformément aux engagements pris dans le COM, Radio France et France Télévisions ont mis en place un **Comité de Direction conjoint** chargé d'identifier de nouvelles pistes de coopération entre les chaines en matière éditoriale et de gestion, notamment concernant les achats.

L'entreprise a également noué un **partenariat avec France Médias Monde**, dont les correspondants à l'étranger contribuent à la diffusion de contenus d'information pour les chaines de Radio France. En outre, de nombreux partenariats éditoriaux sont mis en place entre les antennes (partenariat annuel autour de l'émission « Tous politiques » entre France 24 et **France Inter**).

Radio France participe également activement aux **collaborations entre groupes publics au service de la coopération internationale.** Depuis 1998, le programme Radio France RFI Planète Radio permet de **recycler les matériels réformés par Radio France en équipant des radios locales de proximité**, en collaboration étroite avec RFI, pour développer des stations utiles aux populations dans les régions du monde qui ont le plus besoin d'information de proximité et de service.

Enfin, **Radio France a signé avec l'INA** une convention de partenariat dans le but d'accompagner le développement de l'audiovisuel public dans le numérique et poursuit également des **coopérations régulières avec ARTE** concernant les captations vidéo.

En matière de coopérations, l'année 2015 a également été marquée par le début des discussions pour la mise en place d'un **projet commun de chaine d'information en continu** à Radio France, France Télévisions, France Médias Monde et l'Institut National de l'Audiovisuel. Ce projet a pour ambition de produire et diffuser, à compter de la rentrée 2016, la première offre globale d'information du service public, comprenant une chaîne de télévision, l'antenne de radio **France Info** et une offre numérique commune, porteuses de valeurs communes de service public, à savoir la qualité et l'excellence des contenus ainsi que la valorisation, la déontologie et le rayonnement des journalistes.

Conformément aux décrets portant cahier des missions et des charges des deux entreprises, France Télévisions et Radio France se sont rapprochées afin de définir les modalités contractuelles et pratiques de leur collaboration. Ces discussions se sont prolongées en 2016, afin de garantir quatre piliers fondamentaux qui seront la clé du succès de la future offre : la transparence entre les parties, la participation de chacun au projet commun, la coopération entre les acteurs visant à produire ensemble une offre et le respect de l'indépendance éditoriale de chaque média.

OBJECTIF 13

METTRE EN ŒUVRE LES CONDITIONS DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE

Malgré une année 2015 marquée par des facteurs conjoncturels qui ont entraîné un manque à gagner pour Radio France, les conditions permettant un retour à l'équilibre ont commencé à être mises en œuvre à travers notamment le développement des ressources propres et la maîtrise des charges d'exploitation. En dépit des retards enregistrés en matière de travaux, le plan de financement des investissements reste conforme aux prévisions du COM.

13.1 – LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES

Plusieurs facteurs conjoncturels ont freiné, en 2015, le développement des ressources propres. Celles-ci sont en **recul de 3 M€ par rapport à l'exercice 2014**, du fait principalement de la baisse des ressources publicitaires à hauteur de 1,9 M€ et de l'effet en année pleine de la non reconduction, en juillet 2014, du contrat relatif à la fourniture d'un programme radiophonique autoroutier (0,7 M€). **Toutefois cette diminution reste limitée, grâce notamment au développement de la location ponctuelle de salles et de studios, et aux bonnes performances réalisées en matière de supports digitaux.**

Les recettes publicitaires ont été principalement affectées par la grève du printemps qui a entraîné un manque à gagner sur les parrainages radio, et par la baisse des investissements des collectivités territoriales. Cette perte a été partiellement compensée par les bons résultats des supports digitaux. En outre, les plans de communication des mutuelles, diffusés en fin d'année 2015, ont permis de dépasser les objectifs fixés.

La billetterie a enregistré de très bons résultats en 2015 malgré l'annulation de plusieurs événements à la suite des attentats de janvier et de novembre. Le développement des activités pédagogiques et des visites guidées a permis de diversifier l'usage de la Maison de la radio et d'attirer davantage de public. En outre, **l'ouverture de l'auditorium** a entraîné une augmentation de la fréquentation, à la fois des publics habituels mais également des publics nouveaux.

Le secteur des Editions a développé l'activité livres en s'orientant, d'une part, vers un nouveau support qu'est le **hors-série presse** (4 titres en 2015) et en renforçant, d'autre part, le nombre de parutions en coéditions, ce modèle économique permettant à Radio France de bénéficier d'un

intéressement plus important sur les bénéfices. 12 livres ont fait l'objet de **coéditions** en 2015, contre 7 en 2014.

Le **renouvellement des habillages des chaines et des génériques d'émissions** dont Radio France est elle-même éditrice a permis de générer une recette de 1,3 M€ en 2015.

Les activités de diversification ont enregistré une recette de 1,1 M€ en 2015 : elles concernent principalement les **locations ponctuelles de salles** (auditorium, galerie Seine, studio 104 et studios moyens), les offres associées (team building et visites de la Maison de la radio), **le cycle de conférences « Musique et cerveau » et la vente aux enchères de matériel technique**. Les **premières recettes de concessions (restaurant, parking et librairie)** devraient quant à elles intervenir fin 2016.

13.2 – LA MAÎTRISE DES CHARGES D'EXPLOITATION

La politique de maîtrise des charges s'est poursuivie *via* la **renégociation de plusieurs contrats concernant aussi bien des frais de fonctionnement que des prestations de service**. La politique de réduction des coûts relatifs aux missions et frais de taxis se poursuit également.

En outre, **l'optimisation des politiques de consommation est progressivement mise en œuvre,** à travers notamment la mise en place d'une documentation numérique en lieu et place d'une documentation papier, la réduction des budgets de fournitures de bureau, l'optimisation de l'utilisation des photocopieurs, la rationalisation des frais de réception, la rationalisation du nombre de véhicules en location longue durée et le changement de technologie concernant le téléphone fixe.

Enfin, **l'arrêt de la diffusion en ondes moyennes** a été réalisé au 31 décembre 2015 permettant d'engendrer des économies dès 2016.

13.3 – LA MISE EN PLACE D'UN PLAN DE FINANCEMENT PÉRENNE DES INVESTISSEMENTS

En matière d'investissement, l'exécution 2015 se caractérise par une sous-consommation de 32,3 M€. Sur les 90,6 M€ d'investissement budgétés en 2015, seuls 58,3 M€ ont été consommés dont 38,1 M€ pour la réhabilitation de la Maison de la radio.

Cette sous-consommation est liée aux **retards dans l'avancement des travaux** de la phase 4, notamment en raison de l'incendie et du conflit social**. Elle conduit à décaler la bosse d'investissement liée au chantier**.

Le plan de financement des investissements de Radio France prévu dans le COM permettra d'absorber le besoin de financement à venir grâce à une **dotation en capital qui sera versée en deux tranches en 2016 et 2017**. **Un emprunt** pourra également permettre à Radio France de faire face à ses besoins.

En outre, le financement des investissements se réalisera également à travers **l'amélioration des ressources propres** permises notamment par la publication du nouveau décret régissant les règles de publicité sur les antennes en avril 2016.

Indicateur 11 : Evolution de la masse salariale, du résultat d'exploitation, du résultat net et du niveau de trésorerie au 31/12 (en millions d'euros).

	2015 *OBJECTIF*	2015 RÉALISÉ
Masse salariale	397	390
R exploitation (1)	- 24,6	- 16,6
R net	- 19,2	- 13,9
Trésorerie au 31/12 (2)	- 40,4	- 5,5

Source : Radio France.

(1) *Résultat d'exploitation retraité : la quote-part annuelle de reprise de subvention d'investissement qui finance les amortissements de la réhabilitation comptabilisée en produit exceptionnel est intégrée dans le résultat d'exploitation pour être prise en compte au même titre que les amortissements.*

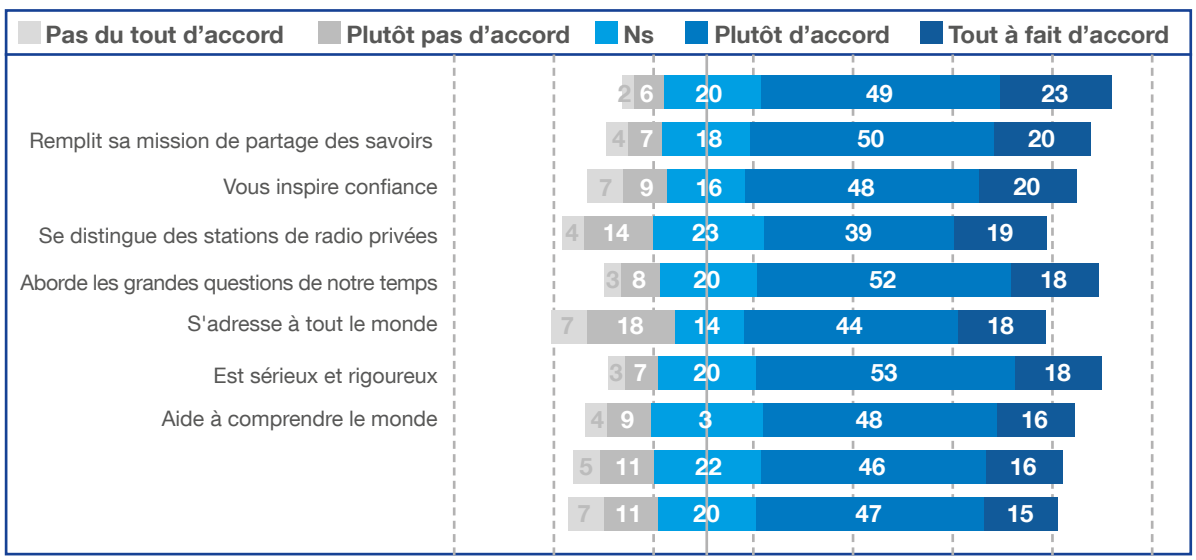
(2) *Trésorerie avant emprunt.*

Synthèse des indicateurs

Indicateur 1 : Perception de la qualité et de la singularité de l'offre.

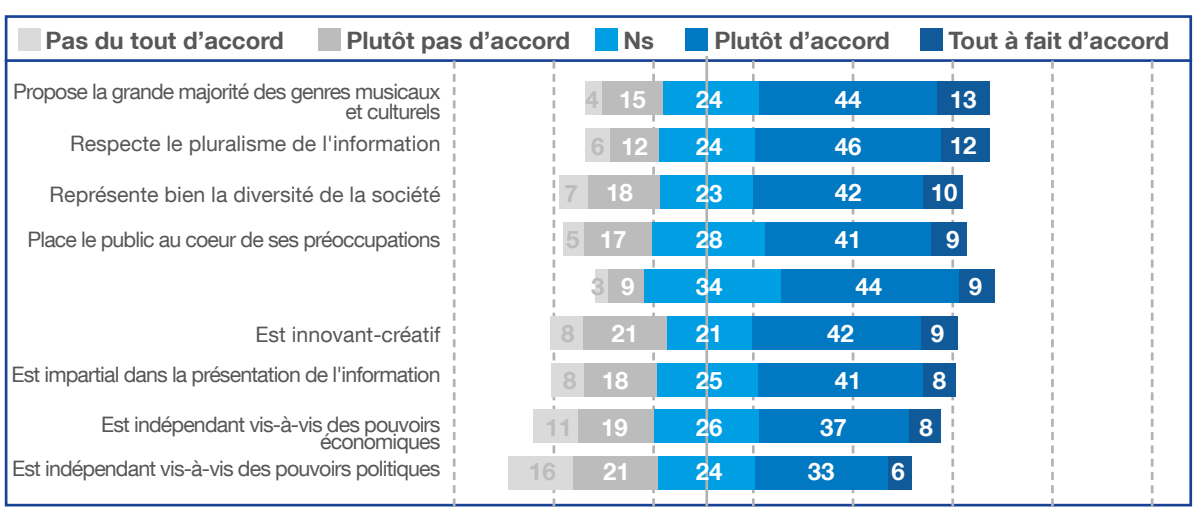
Radio France a réalisé en janvier 2016 une étude afin de mesurer la perception de la qualité et de la singularité de son offre. Il en ressort notamment que le groupe jouit de multiples atouts : des stations et programmes variés s'adressant à tous et se distinguant des stations privées, des missions de service public remplies grâce à un travail d'information et de pédagogie.

Répartition des réponses aux questions concernant Radio France :



Les auditeurs de radio reconnaissent également la variété de son offre culturelle et musicale et son attention portée à la représentation des femmes à l'antenne. Son indépendance vis-à-vis des pouvoirs économiques et politiques suscite plus de réserves.

Répartition des réponses aux questions concernant Radio France :



Source : Radio France (étude Ipsos – Panel Radio France – Baromètre Image des Stations). Résultats présentés sur la base des réponses recueillies entre le 19 et le 31 janvier 2016 auprès de 3093 membres du panel Ipsos- Radio France 2015-2016.

Indicateur 2 :
Audience cumulée des 7 chaines et total Radio France sur un jour moyen.

En 2015, Radio France a rassemblé 13,5 millions d'auditeurs sur un jour moyen soit 176 000 auditeurs de plus qu'en 2014. Plus d'un quart de la population (25,3 %) est en contact chaque jour avec au moins une station du groupe. Dans le contexte de très forte perturbation des antennes en mars et avril 2015, ces résultats sont exceptionnels.

	2014	2015 OBJECTIF	2015 RÉALISÉ
France Inter	9,7	10,2	10,2
France Bleu	7,5	7,4	7,3
France Info	7,8	7,8	7,8
FIP	1	1,0	1,0
Mouv'	0,4	0,5	0,3
France Culture	2,1	≥ 2,1	2,1
France Musique	1,4	≥ 1,6	1,5
Total Radio France	**25**	25	25,3

Source : Médiamétrie. Année civile et tous supports d'écoute.
Hypothèse d'écoute du média radio > 80%.

Les audiences des sept chaines du groupe peuvent être analysées de la façon suivante :

- France Inter connaît la plus forte progression avec +0,5 point (gain de 286 000 auditeurs) et une audience cumulée de 10,2 % ;
- France Bleu marque un léger recul de 0,2 point à 7,3 % en termes d'audience cumulée, mais la station a réussi à mieux fidéliser ses auditeurs qui sont restés à l'écoute 4 minutes de plus (130 minutes en moyenne),
- France Info a été la plus touchée au printemps mais a réussi à stabiliser son audience cumulée à 7,8 % et a retrouvé, lors de la dernière vague de l'année, le niveau de 8,4% ;
- Mouv' est restée stable à 0,3 % contre 0,4% en 2014, avec la mise à l'antenne des nouveaux programmes en février et un démarrage en saison complète seulement depuis septembre 2015. Les audiences numériques ont en revanche progressé, ainsi que les audiences hertziennes au premier trimestre 2016 ;
- FIP enregistre une audience cumulée stable à 2,7 % sur sa zone de diffusion. Sur l'ensemble de la France l'audience de FIP est de 1% soit 522 000 auditeurs,
- Enfin, l'audience cumulée sur un jour moyen de France Culture et de France Musique est identique à celle de 2014 à 2,1 % pour France Culture et légèrement améliorée pour France Musique à 1,5%.

Indicateur 3 :
Audience cumulée des 7 chaines par âge.

	2014	2015
France Inter Audience cumulée sur les 35-49 ans	8,3	8,9
France Bleu Audience cumulée sur les 35-64 ans	8,7	8,2
France Info Audience cumulée sur les 25-49 ans	7,8	8
FIP Audience cumulée sur les 25-49 ans	1,1	1,2
Mouv Audience cumulée sur les 13-24 ans	0,5	0,6
France Culture Audience cumulée sur les 50-64 ans	3,1	2,8
France Musique Audience cumulée sur les 50-64 ans	1,8	1,7

Source : Médiamétrie. Année civile et tous supports d'écoute.
Hypothèse d'écoute du média radio > 80%.

Les attentats qui ont marqué l'année 2015 et la grève de mars-avril ont eu un impact différent sur l'écoute de la radio selon les populations, l'âge étant le critère le plus discriminant pour le média.

Dans ce contexte, quatre stations du groupe ont progressé par rapport à 2014 et atteint leurs objectifs, France Inter, France Info, FIP et Mouv'. La progression est particulièrement remarquable pour France Inter dont l'audience cumulée auprès des 35-49 ans a augmenté de 0,5 point.

Deux stations connaissent en revanche un recul sur leur population cible, France Culture et France Bleu. L'audience des 50-64 ans de France Culture est en recul de 0,3 point alors que sur l'ensemble de la population la station reste stable. Les 35-64 ans ont quant à eux diminué leur écoute de France Bleu (- 0,5point) en avril-juin pendant la grève et renouent lentement avec la station.

France Musique quant à elle reste stable sur les 50-64 ans, à 0,1 point de l'audience cumulée de 2014.

Indicateur 4 : Audiences numériques.

	2014	2015 OBJECTIF	2015 RÉALISÉ
Visites mensuelles tous supports RF	20,9	21,9	27,4
Ecoutes mensuelles à la demande tous supports	18,8	19,7	24,0
Dont podcasts téléchargés hors de France	4,5		6,4

Sources : OJD (visites), Médiamétrie (podcasts) et AT Internet (AOD).
Moyennes mensuelles en millions.

En 2015, les indicateurs en matière d'audiences numériques connaissent des résultats largement supérieurs aux objectifs fixés par le COM 2015 – 2019 :

- Le nombre moyen de visites mensuelles tous supports Radio France atteint le nombre de 27,4 millions, contre un objectif pour 2015 de 21,9 millions, soit d'ores et déjà plus que l'objectif prévu pour 2019,
- Le nombre d'écoutes mensuelles à la demande tous supports est de 24 millions, contre l'objectif de 19,7 millions, soit l'objectif fixé pour 2019.
- Enfin, le nombre de téléchargements de podcasts hors de France a connu une progression remarquable et atteint 6,4 millions, contre 4,5 millions en 2014.

Indicateur 5 : Diversité de l'offre de concerts des formations musicales.

	2014	2015
Nombre de compositeurs joués	89	114
Nombre d'œuvres jouées	226	305

Source : Radio France.

Avec 114 compositeurs et 305 œuvres joués en 2015, la diversité de l'offre musicale de Radio France et de ses formations musicales a été renforcée en 2015 par rapport à l'année 2014.

Indicateur 6 : Soutien de Radio France à la création

	2014	2015 OBJECTIF	2015 RÉALISÉ
Commandes de textes littéraires	91	> 94	89
Acquisition de droits d'œuvres dramatiques	51	> 53	28
Commandes d'œuvres musicales	52	> 53	73
Total commandes et acquisitions	**194**	**> 200**	**190**

Source : Radio France.

En 2015, Radio France a poursuivi sa politique active de commandes, tant dans le domaine littéraire que musical. La commande d'œuvres musicales a ainsi fortement progressé, sous l'impulsion de la Direction de la musique (55 œuvres commandées) et de France Culture (18 œuvres). L'adaptation d'œuvres dramatiques a en revanche diminué, entraînant un recul de l'acquisition de droits d'œuvres, au profit du développement du soutien aux créations originales.

Indicateur 7 : Diversité de la programmation musicale de Radio France

	2014	2015 OBJECTIF	2015 RÉALISÉ
Part des nouveautés dans les titres Inter	51,9	> 50%	43,2
Part de titres francophones sur Bleu	63,3	> 60%	62,7
Part des titres francophones sur Mouv'	27,8	> 35%	31,4
Part des nouveaux talents francophones Mouv'	25,9	> 25%	28,6
Nombre de titres différents sur Inter par an	14 077	> 10 000	10 351
Nombre de titres francophones différents sur Inter par an	3 981	> 3 000	3 093
Nombre de titres différents sur FIP par semaine	2083	> 2000	2 028

Source : Yacast.

Radio France a poursuivi en 2015 une politique active de promotion de la diversité musicale, tant sur France Inter (plus de 10 300 titres différents en un an) que sur FIP (plus de 2000 titre différents par semaine). L'exposition de la chanson francophone a elle aussi été soutenue sur France Bleu (62,7% des titres diffusés) et sur France Inter (près de 3100 titres francophones différents). La part de titre francophone sur Mouv' a quant à elle connu une forte progression depuis la mise à l'antenne de la nouvelle grille en février 2015, passant de 27,8% à 31,4%. L'objectif de 35% a été atteint en fin de période.

La part des nouveautés dans les titres diffusés sur France Inter a en revanche connu un recul en 2015, sous l'effet conjugué de l'évolution de l'émission musicale de soirée dans la grille 2015-2016 et de la perturbation des antennes en mars-avril 2015, la programmation des nouveautés étant mécaniquement diminuée dans les programmes de substitution établis à l'avance. Les chiffres observés au cours des cinq premiers mois de 2016 montrent néanmoins une remontée significative de cet indicateur.

Indicateur 8 : Nombre d'événements produits à la Maison de la radio et fréquentation 2015

	NOMBRE D'ÉVÉNEMENTS	FRÉQUENTATION
Concerts	153	98 622
Emissions en public *	587	59 356
Evénements	20	25 411
Activités pédagogiques	367	8 965
Total événements / fréquentation	**1127**	**192 354**
Dont jeunes publics et famille	**156**	**14 241**
Dont scolaires	**187**	**16 129**

Source : Radio France.

Indicateur 9 : Baromètre social.

En matière sociale, en 2015, Radio France a associé l'ensemble de ses personnels à la finalisation du contrat d'objectifs et de moyens et à la définition de la stratégie de l'entreprise. En conséquence, la mise en œuvre de l'indicateur 9 ne pourra avoir lieu qu'à compter de l'année 2016.

Indicateur 10 :
Respect du coût final estimé (CFE) investissement du programme de réhabilitation.

	2015 OBJECTIF	2015 RÉALISÉ
CFE Investissement euros constants (1)	391,5	395,5
CFE Investissement euros courants	430,3	430,3

Source : Radio France. En millions d'euros.

(1) *Valeur juin 2008*

Au 31 décembre 2015, le CFE est stable en euros courants à 430,3 M€. Le coût final estimé (CFE) intègre les données financières nécessaires à une estimation la plus précise possible en cours de projet du coût final du projet une fois réalisé. Le CFE reprend ainsi :

- les engagements réalisés (marchés, avenants, commandes, ordres de service),
- les prestations et travaux non encore engagés,
- les dépassements possibles (mais non encore réalisés) sur les engagements réalisés et les réévaluations des prestations et travaux non encore engagés en fonction des éléments nouveaux apportés par l'avancement des études et des travaux.

Indicateur 11 :
Evolution de la masse salariale, du résultat d'exploitation, du résultat net et du niveau de trésorerie au 31/12 (en millions d'euros).

	2015 *OBJECTIF*	2015 RÉALISÉ
Masse salariale	397	390
R exploitation (1)	- 24,6	- 16,6
R net	- 19,2	- 13,9
Trésorerie au 31/12 (2)	- 40,4	- 5,5

Source : Radio France.

(1) *Résultat d'exploitation retraité : la quote-part annuelle de reprise de subvention d'investissement qui finance les amortissements de la réhabilitation comptabilisée en produit exceptionnel est intégrée dans le résultat d'exploitation pour être prise en compte au même titre que les amortissements.*

(2) *Trésorerie avant emprunt.*

radio
france