



Contrat d'objectifs et de moyens
entre l'Etat et Radio France
2010-2014

Conformément à l'article 53 de la loi relative à la liberté de communication du 30 septembre 1986, modifiée et complétée, Radio France et l'Etat ont conclu pour la période 2010 à 2014 le présent contrat d'objectifs et de moyens dont l'objet est de :

- définir, pour une durée de cinq ans, les orientations stratégiques de Radio France en associant ses objectifs à des indicateurs ;
- déterminer le cadre économique et financier dans lequel s'inscrira la mise en œuvre des objectifs fixés.

Radio France a associé l'ensemble des équipes de direction de Radio France à la construction de ce deuxième contrat d'objectifs et de moyens afin d'en renforcer la portée en tant qu'outil de pilotage et de faciliter l'exécution des objectifs partagés avec l'Etat.

En se fixant des objectifs stratégiques clairs autour d'axes prioritaires de développement, et en donnant à l'Etat les moyens de contrôler la bonne exécution de ses engagements dans les limites budgétaires exposées dans ce contrat, Radio France sera assurée d'un financement adapté à ses besoins qu'elle utilisera dans le cadre de son autonomie de gestion.

Dans un contexte d'évolution du paysage radiophonique analogique vers un paysage multimédia numérique, le contrat d'objectifs et de moyens permettra à Radio France de maintenir et de développer sa position de groupe radiophonique et d'entreprise culturelle de référence en remplissant sa mission de service public, au service de tous les publics.

Un rapport sur l'exécution du contrat d'objectifs et de moyens sera également présenté chaque année devant les commissions chargées des affaires culturelles et des finances de l'Assemblée Nationale et du Sénat, ainsi qu'au Conseil d'administration de Radio France qui délibérera sur l'exécution du présent contrat.

SOMMAIRE

Introduction	4
--------------	---

I. Renforcer le cœur de métier de Radio France

Réunir le plus large public	5
Renforcer l'identité de chaque antenne	7
Satisfaire les exigences des auditeurs-trices en termes de qualité	11
Développer des liens fructueux avec les sociétés de l'audiovisuel extérieur, les sociétés homologues à l'étranger et renforcer la coopération Nord-Sud	11

II. Conforter l'action musicale et culturelle de Radio France

Conforter l'action musicale et culturelle des chaînes	14
Clarifier les missions des formations musicales	15
Gagner de nouveaux publics	17
Renforcer les missions pédagogiques	17
Redéfinir les orientations de la production musicale	18
Création et préfiguration du fonctionnement de l'auditorium	19

III. Développer l'offre de Radio France dans un environnement multimédia

Faire entrer en résonance la radio et le web	20
Faire évoluer les modes de diffusion	22

IV. Améliorer et moderniser la gestion des ressources

Mettre la politique de ressources humaines au service des enjeux de l'entreprise	23
Moderniser les moyens techniques et l'organisation	27
Réhabiliter et mettre en valeur le patrimoine de Radio France	28

V. Bâtir les conditions de l'équilibre financier

Améliorer la performance globale de l'entreprise	33
Maîtriser le volet financier de la réhabilitation	34
Rechercher un financement équilibré	35

Indicateurs	38
-------------	----

Annexes	52
---------	----

INTRODUCTION

Radio France est aujourd'hui à la fois le **premier groupe radiophonique français** avec 13,5 millions d'auditeurs-trices quotidien-nes¹ et 23,7 millions d'auditeurs-trices sur une période de trois semaines², et une **grande entreprise culturelle** par la qualité de ses émissions, l'excellence de ses formations musicales, son implication sur de très nombreuses manifestations artistiques et son soutien actif aux artistes.

Au-delà de cette reconnaissance, Radio France souhaite **servir de plateforme aux débats sur les grands enjeux de société**, sur tout ce qui permet de construire du lien entre les femmes et les hommes. Elle propose de **réinventer le triptyque informer, éduquer, distraire** qui fonde depuis toujours la philosophie du Groupe.

Sur tous les supports dont elle dispose désormais (radio, web, événements) et sur tous les moyens de réception (transistor, autoradio, téléphone mobile...), Radio France doit **renforcer son rôle de grande maison pour la culture, au service de tous les publics** et être l'instrument d'une conquête de la culture par tous.

Cette ambition permettra de **donner un nouveau souffle à ses missions historiques**, telles que formulées par le décret du 13 novembre 1987 portant approbation de son cahier des missions et des charges, et lui offrira les moyens d'assurer une **fonction culturelle, éducative et sociale** auprès du plus grand nombre, **de contribuer à l'animation du débat public** et à une information honnête et rigoureuse, d'assurer **l'expression pluraliste des courants de pensée et d'opinion**, de prendre en compte la diversité des origines et des cultures, et de soutenir le dynamisme de la création.

Elle permettra également une action plus déterminée dans la **lutte contre les comportements discriminants** et pour la diversité des origines, ainsi que dans la contribution aux **problématiques environnementales**. De manière générale, Radio France entend, sur la période couverte par le contrat d'objectifs et de moyens, appuyer les grands engagements dont les citoyen-nes sont porteur-es.

A travers ces orientations, Radio France souhaite donner à ses auditeurs-trices et à ses collaborateurs-trices un sens à son action, tout en réaffirmant la spécificité du service public et la complémentarité de ses missions, et en anticipant l'évolution de l'environnement concurrentiel et du paysage radiophonique.

Ainsi, conformément à la mission culturelle, éducative et sociale qui est la sienne, Radio France s'attachera, au cours des cinq prochaines années, à **innover dans ses programmes et dans l'activité de ses formations musicales**, à participer à l'éducation musicale pour accroître sa présence auprès des citoyen-nes et, à terme, faire progresser ses audiences. La **diffusion et le partage plus larges des contenus** de ses chaînes, ainsi que la mise en valeur de son patrimoine, grâce aux technologies numériques lui permettra à cet égard de gagner de nouveaux publics et de consolider ses audiences à long terme.

La rénovation des conventions juridiques et du contrat collectif, les travaux de réhabilitation de la Maison de Radio France et la numérisation sont des **occasions structurelles de modernisation des activités traditionnelles**, d'enrichissement des métiers historiques et d'innovation dans l'offre du service public de la radio.

¹ Source : Médiamétrie, 126 000 Radio, Ensemble 13 ans et plus, lundi-vendredi 5h-24h

² Source : Médiamétrie, Panel, Ensemble 13 ans et plus, lundi-vendredi 5h-24h

PARTIE I - Renforcer le cœur de métier de Radio France

Chacune des sept chaînes qui composent le groupe Radio France bénéficie d'une identité forte, et de formats radiophoniques qui lui sont propres, sans pour autant que cela se traduise par une stricte spécialisation des contenus ou une exclusivité des concepts. L'offre de programmes de Radio France est ainsi la plus large et la plus complète qui soit, à la fois :

- généraliste (Inter, Bleu) et thématique (Info, Culture, Musique) ;
- « populaire » (Bleu, Inter, Le Mouv') et plus exigeante (Culture, Musique) ;
- adulte et jeune (de France Musique au Mouv' en passant par Culture, Inter, Bleu, Fip et Info) ;
- musicale et parlée ;
- nationale et de proximité (Bleu).

L'ensemble des stations partagent par ailleurs des ambitions communes : dans le cadre des impératifs du service public, que synthétise le triptyque « **informer, éduquer, distraire** », la captation de nouveaux publics et l'innovation dans les formats radiophoniques constituent des enjeux majeurs pour le service public radiophonique.

Objectif 1 – Réunir le plus large public

1.1 - Augmenter et maintenir les audiences des antennes

En termes d'audiences pour la période 2010-2014, les objectifs fixés à Radio France reposent sur la **réalisation de performances supérieures ou égales aux moyennes réalisées entre janvier et décembre 2009** (cf. indicateurs 1.1.1 et 1.1.2). Pour France Bleu et le Mouv', les attentes sont très supérieures au réalisé 2009, pour l'une en raison de la création prochaine de nouvelles stations locales, pour l'autre du fait d'une réelle mutation éditoriale destinée à ouvrir l'ancienne « radio rock » à de nouveaux publics.

Indicateur 1.1 - Audience des chaînes en FM

Indicateur-cible 1.1.1 - Audience cumulée sur un jour moyen et sur trois semaines

Indicateur-cible 1.1.2 - Part d'audience des chaînes généralistes

Compte tenu de la fragmentation croissante des modes de consommation de la radio, Radio France souhaite **étudier la possibilité de développer des instruments de mesure cumulée des différentes audiences** de manière à pondérer l'écoute de l'antenne en direct par les téléchargements et l'écoute en différé et à évaluer l'impact global réel de ses programmes sur le public.

1.2 – S’adresser à tous les publics et favoriser la diversité sociale

Profitant des nouveaux outils numériques, sur lesquels elles ont parfois tenu un rôle de pionnier, les chaînes de Radio France proposent d’ores et déjà une offre d’une richesse en constante progression, unique en France, sur un grand nombre de supports, sédentaires ou en mobilité.

Ces nouveaux supports de diffusion et de création, Radio France devra se les approprier, en premier lieu afin d’éviter l’éventuelle désaffection du public, notamment les jeunes (*cf.* indicateur 4.2), au profit d’autres médias. Le vieillissement de l’audience des chaînes (*cf.* indicateur 4.1) peut être enrayé par la prise en compte des opportunités offertes par le numérique (*smartphones*, réseaux sociaux, délinéarisation des contenus) et par la facilitation de l’écoute dans toutes circonstances, de manière à faire à nouveau de la radio le média qui accompagne l’auditeur-trice tout au long de la journée.

Indicateur 4 – s’adresser à tous les publics et favoriser la diversité sociale

Indicateur de suivi 4.1 - Âge médian des auditeurs-trices de Radio France

Indicateur de suivi 4.2 - Temps d’antenne moyen consacré à des programmes visant plus particulièrement un public jeune

Indicateur de suivi 4.3 - Indice d’affinité par cible

Radio France met en œuvre, depuis plusieurs années déjà, un ensemble d’actions concrètes destinées à **lutter contre les discriminations et à promouvoir la diversité sociale et culturelle** (*cf.* partie 13.4), que ce soit sur ses antennes (animateurs-trices et journalistes) ou dans ses bureaux, un engagement dont la HALDE et des associations telles que le Club Averroès ont reconnu et approuvé l’ambition et les résultats.

En outre, et sans sacrifier à une politique de quotas chiffrés, les antennes de Radio France s’efforcent de valoriser la réalité d’un milieu artistique déjà pionnier en matière de diversité sociale, ce qui amènera à des actions spécifiques en direction des publics parfois ignorés des grands médias, notamment sur le Mouv’.

Enfin, Radio France souhaite renforcer son rôle de vecteur de l’identité européenne et développer sa participation en matière d’apprentissage des langues étrangères. Un indicateur de suivi permettra de suivre sur la période 2010-2014 le nombre de programmes de types divers consacrés à des sujets européens ainsi que le nombre de programmes diffusés en langues étrangères, que ce soit à l’antenne ou sur les autres supports qui sont à sa disposition.

Indicateur de suivi 4.4 – Nombre de programmes de types divers consacrés à des sujets européens ou issus de la création européenne

Indicateur de suivi 4.5 – Nombre de programmes diffusés en langues étrangères à l’antenne ou sur d’autres supports

Objectif 2 - renforcer l'identité de chaque antenne³

France Inter

Devenir la vitrine de la richesse culturelle et sociale du territoire en maintenant son statut de chaîne généraliste

Chaîne nationale généraliste, France Inter a su s'imposer, au fil d'une programmation à la fois innovante et en prise directe avec les préoccupations des citoyen-nes, comme la **deuxième radio de France**. Ce succès confirme les choix successifs d'une chaîne désireuse, avant tout, de répondre à l'exigence d'une information libre, honnête et indépendante, mais également de brasser les formats dans leur pluralité : découverte des sciences et des arts, débat d'idées, divertissement de qualité... C'est ainsi qu'elle fait entendre sa « différence ».

Les équipes de France Inter se mobilisent afin de fidéliser leurs auditeurs-trices, tout en s'efforçant d'en capter de nouveaux. Cela passera à l'avenir par une **meilleure prise en compte de la richesse culturelle et sociale sur l'ensemble du territoire**, et des citoyen-nes qui font cette richesse, que ce soit, par exemple, au travers de partenariats ou de délocalisations ponctuelles de l'antenne au gré des événements et en fonction de sa stratégie éditoriale.

France Info

Renforcer son rôle de source référente d'information en augmentant la réactivité à l'actualité, la diversité des points de vue et la profondeur de l'analyse des sujets

France Info occupe une place unique dans le paysage radiophonique. Face aux nouveaux acteurs apparus dans l'audiovisuel comme sur internet, France Info entend renforcer au quotidien les atouts qui font sa spécificité : une expertise journalistique et une richesse humaine lui permettant de conjuguer réactivité face à l'actualité et éthique de l'information. Ses équipes s'emploient également à aborder un **très large spectre de sujets** dans le cadre de ses journaux d'information, de ses reportages et de ses chroniques, afin de coller au mieux à la diversité des opinions et des actions de l'ensemble des citoyen-nes, appliquant en cela les principes du service public de l'information.

France Info doit par ailleurs gagner en souplesse : confrontée à une concurrence protéiforme, elle doit s'adapter à l'impermanence d'un modèle d'information en continu qu'elle a créé et qui fut par la suite souvent imité. La **mutation éditoriale** amorcée à la rentrée 2009 induit simultanément un renouvellement plus fréquent de la grille heure par heure et davantage de temps dédié au décryptage pédagogique de l'actualité.

[Indicateur de suivi 4.6 - Spectre des sujets traités par France Info](#)

³ Compte tenu de la fragmentation croissante des modes de consommation de la radio, les audiences cumulées de chaque chaîne sont rappelées ici à côté des résultats sur les autres supports.

Le Mouv'

S'imposer comme la chaîne de référence des jeunes adultes en répondant à leurs attentes en matière de culture, de musique et d'information

Aujourd'hui, il n'existe aucune radio de débat généraliste pour les jeunes adultes. Alors que l'ensemble des radios musicales cherche à s'adapter à la profusion de nouveaux modes de consommation de la musique (écoute en streaming, radio à la demande, téléchargement), le Mouv' a choisi, à la rentrée 2009, de se positionner désormais comme **une radio « généraliste » à dominante musicale**, tout en restant prioritairement destinée aux 20-30 ans⁴.

Les valeurs du service public (indépendance d'esprit, diversité culturelle, découverte des jeunes talents, pluralisme de l'information) trouvent dans cette **radio au profil inédit** un nouveau mode d'expression. Ainsi Le Mouv' devrait-elle gagner au fil des ans un public plus éclectique, et tout en contournant plus aisément cette concurrence, devenir la voie d'accès privilégiée des jeunes générations et des publics représentant la diversité sociale à l'ensemble des chaînes de Radio France.

Le choix d'une **implantation complète sur le seul site parisien** (et non plus à Toulouse et à Paris) permettra également à la chaîne de rationaliser ses coûts de production pour pouvoir investir davantage dans l'innovation des contenus. Cette relocalisation favorisera enfin la cohérence éditoriale et les échanges avec les autres chaînes du groupe. Un bilan de l'évolution éditoriale sera réalisé à mi-COM.

[*Indicateur de suivi 4.7 - Audience cumulée du Mouv' par ville*](#)

France Bleu

Poursuivre le développement du réseau référent des régions

France Bleu est un réseau unique fondé sur les valeurs de proximité et de solidarité au cœur des missions de service public, et qui sont aujourd'hui les plus recherchées par les auditeurs-trices au niveau local. Les prochaines années verront la confirmation des choix opérés par le réseau France Bleu, qui ont conduit depuis 2008 à une régulière et résolue remontée de son audience globale. Les **42 radios locales** constituant le réseau répondent non seulement aux missions fixées par la loi quant à la diffusion d'une information de proximité, notamment en cas de crise, mais également à un engagement d'ordre culturel envers les régions de France (valorisation des patrimoines locaux, découverte des nouveaux talents de la chanson...).

Si chacune des radios locales dispose de sa propre identité, leurs grilles respectives obéissent à un même découpage journalier et proposent des thématiques communes, afin de donner une réelle cohérence éditoriale au réseau. Cette réussite devrait conduire la direction à **élargir ses partis pris à de nouvelles stations locales, dont la création permettra de compléter un**

⁴ Les 18-29 ans ont un poids de **38,4%** dans l'auditoire du Mouv' sur janvier-décembre 2009 (source : Médiamétrie, 126 000, lundi-vendredi).

maillage territorial comprenant encore des zones fortement peuplées et pourtant non desservies.

Par ailleurs, la rédaction nationale produit, en complément des éditions d'informations locales de chaque station, des tranches d'informations nationales et internationales conçues à partir de la réutilisation de sujets et reportages réalisés par les rédactions de France Inter et de France Info. Au-delà de l'économie qu'elle génère, cette mutualisation des moyens a permis **d'assurer une meilleure visibilité de l'offre d'information** proposée par les stations locales.

Cet **effort constant de mise en cohérence**, tant du point de vue des outils que de l'offre éditoriale, vise à permettre aux stations locales de concentrer leurs efforts et moyens sur les tranches radiophoniques qui bénéficient de la plus forte audience et à offrir davantage de flexibilité dans le développement de programmes locaux. Des stations locales voisines peuvent également mutualiser leurs moyens pour produire en commun des émissions, notamment le week-end, ou pour assurer la couverture d'événements régionaux.

L'ensemble de ces efforts de rationalisation sera poursuivi sur la période. Radio France s'engage à cet égard, sur toute la durée du présent contrat, à présenter dans les rapports d'exécution un état des lieux de l'intégration des stations locales à la politique du réseau, en informant notamment sur les points suivants : redéploiements effectués au sein du réseau, gains en termes de volume d'antenne locale, gains de productivité au bénéfice du multimédia...

Enfin, la **refonte du site internet** a l'ambition d'imposer France Bleu comme acteur incontournable de la vie numérique locale.

France Culture

Permettre à l'auditeur-trice de comprendre le monde dans lequel il vit et ce, pour tous les usages et sur tous les supports

Chaîne de la connaissance et des grands débats de société, désireuse de rendre intelligible la complexité de notre monde, France Culture jouit d'**un prestige et d'une force de création et d'innovation uniques au monde**. Cette place si spécifique qu'elle occupe dans la vie des citoyen-nes et des idées devrait l'amener à s'impliquer davantage dans la vie culturelle nationale, notamment par la coproduction d'événements et la production de manifestations culturelles autour d'événements radiophoniques.

Parallèlement à la stabilisation de l'audience de son antenne, France Culture s'est employée à renforcer son importance en tant qu'acteur de la vie démocratique, que ce soit en s'associant aux grandes manifestations culturelles européennes ou en développant l'accessibilité de ses programmes en **baladodiffusion** dont l'indéniable succès⁵ prouve la permanence de la

⁵ Avec 2.015.213 émissions téléchargés en novembre 2009 (première mesure de ce type), chiffre en constante progression, France Culture est la 3^e station téléchargées, après France Inter (3.727.827 téléchargements) et Europe 1 (source : Médiamétrie-eStat, novembre 2009, lundi-dimanche)

pertinence des débats qu'elle conçoit au-delà d'une stricte diffusion à l'antenne, et la capacité à capter le public sur la connaissance et le savoir.

A l'avenir, les émissions de France Culture seront de plus en plus « contextualisées », et les équipes **utiliseront et développeront tous les formats radiophoniques** pour que la chaîne continue d'être le reflet de la vie des idées et de la culture.

France Musique

Renforcer les missions pédagogiques pour développer l'appréciation, la compréhension et le plaisir de la musique, tout en mettant en valeur les productions de Radio France

Si France Musique s'est ouverte au fil des ans à des formes musicales plus populaires bien que situées dans l'héritage des formes classiques, c'est bien dans son positionnement original et exigeant que la chaîne trouve sa force, et qu'il convient de valoriser.

Seule radio à l'ambition véritablement pédagogique, France Musique s'impose comme un **outil-ressource indispensable à l'intention des enseignant-es**, qui passe notamment par une redéfinition de la relation entre l'antenne et le site Internet, plus informatif. En outre, son rapprochement avec la Direction de la Musique devrait permettre la mise en œuvre d'une plus grande articulation entre les activités des formations musicales et leur exposition à l'antenne, voire de productions communes.

L'objectif de France Musique, pour la période 2010-2014, est d'**être au cœur de la musique française et internationale**, notamment par la retransmission de concerts des formations et de l'UER, d'être le reflet de la vie musicale sur le territoire, et de **mieux valoriser les archives de Radio France**.

Fip

Affiner et confirmer l'identité musicale de la chaîne

L'équilibre de Fip repose depuis sa création sur deux éléments complémentaires : une programmation musicale quasi-continue, éclectique et défricheuse et une information culturelle située hors des sentiers battus, qui confère à la chaîne un rôle de prescripteur.

Les années couvertes par le nouveau COM devraient permettre d'apporter quelques ajustements, afin de **revenir aux « fondamentaux » de l'antenne** (recentrage sur le jazz et la musique classique, redynamisation de l'information culturelle, travail sur « l'ambiance musicale globale »...). En outre, deux axes éditoriaux seront conduits parallèlement : **l'affirmation de Fip comme le lieu d'une mémoire sonore** (soit un équivalent de la Cinémathèque pour le cinéma) et la **mise en valeur d'artistes n'ayant jamais enregistré**, et repérés par exemple dans les festivals et les conservatoires.

Objectif 3 - satisfaire les exigences des auditeurs-trices en termes de qualité

En complément de ses objectifs de fidélisation et de conquête d'audience, Radio France vise également à **satisfaire l'exigence de ses auditeurs-trices en termes qualitatifs**. La mesure de ces éléments de satisfaction est nouvelle pour Radio France, qui compte suivre, à partir de 2010 et à un rythme annuel, un score d'agrément pour ses principales antennes (France Inter, France Info, voire les autres antennes si les réponses du panel le permettent) avec en regard les scores correspondants de ses principales concurrentes, notamment Europe 1, RTL et RMC.

Pour éclairer les niveaux absolus et relatifs de ces scores, pour mieux comprendre leur évolution, Radio France va assurer en parallèle une **mesure de l'attachement des auditeurs-trices à leurs stations** sur des valeurs comme, par exemple, la neutralité de l'information, la proximité, l'indépendance, le divertissement, la volonté de partage du savoir...

[Indicateur-cible 2 - Satisfaction des auditeurs-trices](#)

[Indicateur de suivi 2.1 - Avis des auditeurs-trices sur la qualité des journaux d'information et des programmes de débat et de confrontation des points de vue](#)

Objectif 4 - développer des liens fructueux avec les sociétés de l'audiovisuel extérieur, les sociétés homologues à l'étranger et renforcer la coopération Nord-Sud

Le **renforcement des liens privilégiés que Radio France a établis avec ses partenaires de la zone européenne** (notamment allemands), **de la Francophonie et du monde méditerranéen**, constitue l'un des objectifs prioritaires pour la période 2010-2014.

Radio France maintient des liens forts avec RFI dont les correspondant-es à l'étranger collaborent à la production de contenus d'information pour les antennes du groupe.

Radio France développera également les **actions de coopération qu'elle mène dans les pays en développement** et dans certaines zones sinistrées comme, en janvier 2010, en Haïti, pour le rétablissement de la radio de l'ONU et de certaines radios locales.

4.1 - Ouvrir la programmation éditoriale et développer les échanges de programmes

Un regard plus ouvert encore sur l'activité de ses consœurs permettra à Radio France d'enrichir, **par une veille active**, ses propres programmes au bénéfice de ses auditeurs-trices. L'ouverture internationale de Radio France et son action dans ce domaine doivent en effet avant tout profiter aux auditeurs-trices. Cette action internationale doit s'entendre sur ses antennes et sur celles de ses partenaires, à l'image de la journée exceptionnelle réalisée par les 7 chaînes de Radio France en direct de Berlin, à l'occasion du 20^e anniversaire de la chute du Mur de Berlin et qui a marqué le

renouveau d'une **coopération étroite entre les radios publiques allemandes et Radio France.**

La Francophonie demeure une priorité de Radio France qui coopère avec ses partenaires du Nord et du Sud, notamment par le biais de coproductions emblématiques dans le cadre du CIRTEF⁶ (ex. « Radio SEFOR » organisée par Radio France avec des partenaires africains), ou des Radios Francophones Publiques (ex. « La librairie francophone »).

Avec ses partenaires méditerranéens, Radio France renforcera très significativement sa coopération éditoriale. La société a piloté et financé deux coproductions associant 12 partenaires, ainsi qu'une émission hebdomadaire avec 4 chaînes de la rive sud de la Méditerranée. Le récent soutien de la fondation Anna Lindh permettra de développer les coproductions et d'en réaliser de nouvelles. **Sur la Méditerranée, Radio France s'engagera plus fortement encore sur l'horizon 2010-2014**, en lien avec les autres initiatives culturelles publiques et en partenariat avec les organismes s'intéressant à cette zone (COPEAM⁷, CMCA⁸ et URTI⁹ notamment). Les projets envisagés prévoient un **renforcement des coproductions et la construction de liens bilatéraux de coopération** (technique et éditoriale) formalisés par des conventions de partenariat. Par ailleurs, pour mieux tenir compte à l'antenne des auditeurs-trices imprégnés-es de la culture méditerranéenne, Radio France souhaite développer des projets en lien avec les différentes initiatives à venir centrées sur la Méditerranée : développement de l'Union pour la Méditerranée (UPM), projets hébergés par la COPEAM, Marseille 2013...

Les échanges de programmes sont un **moyen essentiel de mutualisation des coûts**, d'ouverture de la programmation des antennes à la diversité culturelle, et de promotion des productions de Radio France à l'étranger. Pour garantir l'accès à ces échanges (notamment de concerts), Radio France tient un rôle important dans les instances de gouvernance des institutions internationales qui les organisent (UER¹⁰ et URTI). Toujours dans cette logique de mutualisation des coûts et d'entraide, Radio France bénéficie des **échanges d'assistances techniques** basés sur les principes de gratuité, de réciprocité et de solidarité entre les organismes membres de l'UER. La société participe enfin aux négociations communes sur les droits sportifs d'événements internationaux.

Radio France compte développer ses liens avec les organismes internationaux et son leadership au sein de ces derniers.

4.2 - Développer la coopération Nord-Sud

La coopération Nord-Sud est un axe important de l'action internationale de Radio France. La société fournit ainsi une expertise visant à accompagner le développement de huit partenaires publics africains dans le cadre du **Plan Radio Afrique** financé par le Ministère des affaires

⁶ **CIRTEF** : Conseil International des Radios-Télévisions d'Expression Française

⁷ **COPEAM** : Conférence permanente de l'audiovisuel méditerranéen

⁸ **CMCA** : Centre Méditerranéen de la Communication Audiovisuelle

⁹ **URTI** : Union Radiophonique et Télévisuelle Internationale

¹⁰ **UER / EBU** : Union Européenne de Radio-télévision / European Broadcasting Union

étrangères et européennes. Une réunion de bilan à mi-parcours des actions menées en 2008-2009 a permis de préparer la mise en œuvre des actions 2010 avec les bénéficiaires du projet. Par ailleurs, Radio France offre une partie de ses matériels déclassés à des radios du Sud dans le cadre du **Fonds de Coopération Radio France / RFI**.

Radio France a signé en 2007 une convention de coopération avec la **Radio Algérienne** pour l'accompagner dans la mise en œuvre de son plan stratégique. En 2009, ont ainsi été organisées : cinq missions de formation en Algérie et une mission de professionnel-les algérien-nes en France. Radio France a l'intention de poursuivre la coopération avec ses homologues des pays du Sud, **notamment de la zone méditerranéenne**.

PARTIE II – Conforter l’action musicale et culturelle de Radio France

Radio France est aujourd’hui un **acteur de service public de premier plan pour la vie musicale et culturelle française**, à la fois en tant que radiodiffuseur et producteur de musique vivante, mais également comme vecteur majeur de création de contenus, de production et de promotion du patrimoine musical et culturel. Sur la durée du COM, Radio France renforcera ces missions, **tout en affirmant sa vocation pédagogique.**

Objectif 5 - conforter l’action musicale et culturelle des chaînes

L’attachement à la culture qu’on reconnaît à Radio France est ce qui fonde la légitimité de son activité. C’est à ce titre qu’elle peut s’afficher à la fois comme **le plus important employeur de comédien-nes et de musicien-nes**, mais également comme le partenaire **privilegié des plus prestigieux festivals**, et l’une des principales passerelles vers la découverte de nouveaux talents, qu’ils soient français ou internationaux. Radio France est reconnue autant pour son **ambition en matière d’accès à la culture sur ses antennes que par une politique de partenariats volontariste en direction du secteur culturel**, lui permettant d’assumer sa vocation de défricheur et de soutien majeur aux artistes.

Au-delà de cette reconnaissance dans le domaine classiquement défini comme celui de la culture, Radio France souhaite véritablement **initier le débat sur les grands enjeux de société**, dans tout ce que cela suppose de construction de liens entre les femmes et les hommes : circulation de la parole et des œuvres, régulation des corps sociaux, organisation de la pensée et expression des sentiments... Un processus auquel donnera accès la **multiplication des espaces de débat, de pédagogie et de divertissement** qu’il appartiendra à Radio France de développer. Radio France doit se réappropriier les lieux où s’exprime un fort désir de partage quant aux grands sujets sociétaux, et y apporter sa vision, ses valeurs, sa plus-value culturelle comme son souci du pluralisme de pensée. Un espace comme la région euro-méditerranéenne (*cf.* objectif 4) doit, par exemple, faire l’objet d’investissements plus importants, tant en termes éditoriaux qu’en termes de partenariats.

En couvrant plus largement la musique et la vie culturelle, les 7 chaînes rempliront, chacune selon son format, leur mission consistant à *informer, éduquer et distraire*. Radio France maintiendra par ailleurs les **moyens consacrés à sa politique de soutien et d’aide à la création et renforcera la promotion d’événements culturels.**

S’agissant du soutien à la création musicale et aux nouveaux talents, Radio France continuera notamment à **soutenir l’émergence de nouveaux genres et talents musicaux** en s’appuyant sur la diffusion :

- de jeunes talents sans maison de disque ou issus de maison de production phonographiques indépendantes pour Fip ;

- de nouveaux talents francophones et/ou produits par des maisons phonographiques françaises pour le Mouv' ;
- de chansons françaises et de titres francophones sur France Bleu ;
- d'une programmation musicale explorant les nouveaux lieux de production, rapprochant le travail du/de la producteur-e et du/de la programmeur-e, et en trouvant les moyens d'accompagner les carrières des nouveaux talents sur France Inter.

***Indicateur-cible 3.1** : programmation musicale et nombre de concerts enregistrés et diffusés sur les chaînes de Radio France*

***Indicateur de suivi 6.1** : soutien de Fip aux artistes sans maison de disque*

Radio France **soutient également la création à travers la fiction radiophonique grâce à une politique de commandes à des auteur-es contemporain-es**. France Culture poursuivra, sur la période 2010-2014, sa politique de commandes d'œuvres inédites et utilisera le secteur de la fiction pour renforcer son **rôle de producteur au cœur de la Cité**. Radio France constitue aussi un **patrimoine culturel et sonore à travers la diffusion de grandes œuvres théâtrales et littéraires**, l'enregistrement d'entretiens avec des personnalités du monde intellectuel et artistique et le développement de documentaires d'actualité.

***Indicateur de suivi 6.2** : soutien de France Culture à la création*

En fonction de l'actualité, Radio France a également pour ambition d'intervenir en tant que **producteur d'événements**, en organisant des manifestations qui pourront, le cas échéant, être traitées par l'ensemble des chaînes du groupe mais déclinées de façon différente en fonction de leur format.

Objectif 6 - clarifier les missions des formations musicales

Le point essentiel de la direction de la musique, à construire à l'horizon du COM, est celui de la clarification des missions de chacune des formations musicales : répertoire, lieux de production, format des concerts, thématiques de programmation...

6.1 - Privilégier la complémentarité des répertoires des formations en respectant leurs spécificités, leur histoire et les personnalités de leurs directrice et directeurs musicaux, qui leur ont permis de se construire une renommée internationale :

- **Orchestre National de France** : grand répertoire symphonique classique et romantique, en particulier le répertoire de musique française ;
- **Orchestre Philharmonique de Radio France** : la totalité du répertoire d'orchestre, dans les configurations allant de l'ensemble au grand symphonique, avec notamment le répertoire classique, la musique contemporaine et du XXème siècle, le lyrique, dirigé par des chefs spécialisé-es par genre et par époque ;

- **Chœur de Radio France** : il poursuivra son évolution en trouvant à la fois un bon équilibre entre son rôle de chœur d'orchestre(s) (associé aux formations musicales de Radio France mais également à d'autres orchestres) et sa vie artistique propre. Radio France fournira un effort de promotion et de soutien de son activité pour renforcer sa visibilité et affirmer son rôle de grand chœur européen ;
- **Maîtrise de Radio France** : elle s'inscrit dans un projet cohérent, planifié de longue date : à l'échéance 2014, la maîtrise comprendra 180 élèves (80 à la Cité scolaire La Fontaine ; 60 en primaire et 40 en collège à Bondy). Son activité en Seine-Saint-Denis a également pour objectif de participer à un vaste projet éducatif ouvert à tous les publics. Son exemplarité dans le domaine de la pratique chorale des enfants doit également s'incarner par une politique ambitieuse de commande d'œuvres contemporaines et d'actions de formation de chefs de chœurs.

6.2 - Répartir les répertoires par salle de concerts afin de clarifier les missions de chacune des formations, selon les hypothèses suivantes :

- à partir de la rentrée musicale de septembre 2013, les deux formations symphoniques se produiront à part égale, à l'Auditorium de Radio France ;
- l'Orchestre National de France poursuivra sa résidence au Théâtre des Champs Elysées, en renforçant la dimension thématique des concerts pour la faire mieux exister dans la programmation du Théâtre (avec notamment des opéras en version concert) mais il se produira également à la future Philharmonie pour quelques soirées de prestige chaque année ;
- l'Orchestre Philharmonique se produira au studio 104 pour des programmes de musique contemporaine, à la salle Pleyel puis à la Philharmonie pour un nombre substantiel de concerts de prestige et de projets pédagogiques ; il poursuivra ses collaborations avec d'autres institutions telles que l'Opéra Comique et le Théâtre du Châtelet ;
- ces répartitions par lieu pourront comporter des exceptions en particulier lorsqu'un événement exceptionnel ou une thématique commune aux 4 formations est programmé (ex. pour célébrer Robert Schumann) et comporte une série de concerts, des émissions spéciales, une exposition...

A cet égard et dans la perspective de l'ouverture de l'auditorium de Radio France et de la future Philharmonie de Paris, Radio France continuera et renforcera la coordination avec les différentes salles de concert parisiennes afin de proposer au public une offre musicale complémentaire.

- les formations musicales poursuivront leur activité internationale, avec des tournées qui ont pour effet d'accroître la qualité des formations, de renforcer la cohésion du groupe et d'affirmer l'image de Radio France à l'étranger.

6.3 - Construire une programmation musicale thématique complémentaire afin de donner des repères à l'auditeur-trice et au spectateur-e en proposant :

- des cycles clairement identifiables ;

- le regroupement des formations lors d'événements exceptionnels ;
- une ouverture à d'autres sujets permettant d'attirer un public non familiarisé avec la musique classique : Shakespeare et la musique, Walt Disney et les grands classiques, l'univers musical de Proust, Prague en musique...

Cette orientation vers une approche plus stratégique et thématique de la programmation est essentielle, notamment pour la préfiguration du fonctionnement de l'auditorium.

Objectif 7 - gagner de nouveaux publics

Pour Radio France, il est urgent de renouveler le public de ses concerts et d'aborder notamment la problématique du rapport à la musique classique, au sens large. La **conquête de nouveaux publics** doit s'appuyer sur une stratégie à plusieurs étages :

- **Varié et adapter les formules de concerts proposées** : programmes plus courts, « rituels différents » entre les concerts de la semaine et du week-end...
- **Augmenter la visibilité des formations musicales** en adaptant la communication et en s'appuyant sur toutes les chaînes de Radio France pour diffuser la musique classique : non seulement France Musique mais également France Inter, par exemple ;
- **Mettre en place une politique tarifaire adaptée** en contribuant à la mise en cohérence des prix pratiqués par les autres institutions présentes sur la scène musicale parisienne et européenne, sans toutefois faire obstacle à une approche ciblée en direction de certains publics (gratuité pour les enfants, formules « famille », « pass »...) et **faciliter l'achat des billets**, notamment sur Internet.

Indicateur de suivi 6.3 - Attirer le public le plus large aux concerts de Radio France

Objectif 8 – renforcer les missions pédagogiques

Radio France doit aujourd'hui **affirmer sa vocation pédagogique** en participant à l'éducation musicale et culturelle des jeunes concitoyen-nes, notamment à destination des publics socialement défavorisés. Entreprendre un ensemble d'actions pédagogiques en musique implique de prendre en compte l'enfant à la fois en tant que spectateur-e mais également en tant qu'acteur-e.

Sur les antennes, notamment celle de France Musique, France Culture et France Inter, cela se traduira par des **émissions et des événements organisés en lien avec la Direction de la Musique mais également avec les établissements scolaires et les établissements culturels**, sur le modèle de la série d'émissions sur la philosophie proposées par France Culture, ou de la semaine spéciale organisée par France Musique pour préparer le baccalauréat. Afin de favoriser la création et de soutenir les jeunes talents dans le domaine musical, France Inter, quant à elle, consolidera par ailleurs sa mission pédagogique en organisant des émissions d'éducation musicale qui permettront l'écoute mais également l'analyse d'œuvres du répertoire classique et contemporain.

S'agissant plus particulièrement de la musique, il conviendra de :

- définir une démarche harmonieuse avec les orientations de chaque formation musicale ;
- renforcer la coordination et la cohérence globale du projet pédagogique entre les chaînes (en particulier France Musique) et les formations musicales ;
- resserrer les liens avec le Ministère de l'éducation nationale, le réseau des écoles de musique, conservatoires et milieu associatif ;
- établir une stratégie territoriale structurée, notamment avec la banlieue et les régions.

Par ailleurs, France Musique créera **des espaces de ressources** sur son site internet, destinés d'abord aux enseignants. Les possibilités d'Internet en matière d'interactivité, devraient lui permettre de **devenir la référence dans le domaine, en proposant notamment des dossiers bibliographiques, discographiques, un glossaire des termes musicaux, des dossiers pour le programme du baccalauréat** avec possibilité d'écoute et d'analyse des œuvres, des séquences vidéo...

[Indicateur de suivi 6.4 - Missions pédagogiques](#)

Indicateur de suivi 6.4.1 : Action pédagogiques engagées par les chaînes

Indicateur de suivi 6.4.2 : Missions pédagogiques des formations musicales

[Objectif 9 - redéfinir les orientations de la production musicale](#)

La Direction de la musique entend également **servir la création contemporaine et soutenir les jeunes musicien-es professionnel-les de grand talent**. En dehors des concerts donnés par les formations de Radio France, elle continuera de produire une centaine de concerts par an, en recentrant la production autour des axes suivants :

- **la création contemporaine** en reprecisant, notamment, le projet et les modalités du *festival Présences* ;
- **les productions qui s'inscrivent dans la politique éditoriale de France Musique**, notamment dans le cadre des journées ou week-ends exceptionnels ;
- **les concerts de musique de chambre** des formations symphoniques ou chorales ;
- une programmation de **jazz** ;
- le **soutien aux jeunes musicien-es professionnel-les**, en partenariat avec les Conservatoires de Paris et de Lyon, l'École de chant de l'Opéra de Paris, les grands concours internationaux ;
- le **renforcement des synergies entre la politique éditoriale de France Musique et la Direction de la musique** qui permettra notamment, par le biais de commandes aux compositeurs contemporains, jouées par les formations de Radio France et diffusées sur la chaîne, de mettre en avant la création contemporaine.

Enfin, la Direction de la musique souhaite renforcer une **stratégie territoriale en matière de production des formations en région** et construire les conditions artistiques, techniques et financières **d'accueil des orchestres de région et des associations symphoniques parisiennes** dans le futur auditorium.

[Indicateur de suivi 6.5 - Nombre de commandes d'œuvres musicales](#)

Objectif 10 - création et préfiguration du fonctionnement de l'auditorium

La construction d'un auditorium et des espaces associés, décidés dans le cadre de la réhabilitation de la Maison de Radio France, offrira aux quatre formations musicales de Radio France un **outil fonctionnel, de capacité idéale et conforme aux meilleures exigences acoustiques**.

La construction de l'auditorium ne débutera qu'à partir de septembre 2011. Les travaux s'étaleront sur une **durée totale de 24 mois**. La **mise en service de l'auditorium pourra donc commencer à partir de septembre 2013**. Toutefois, elle ne pourra se faire dès le début à plein régime : la mise au point de son acoustique nécessitera en effet 6 mois supplémentaires. Ce n'est donc qu'à partir de la rentrée musicale 2014 que pourra se concrétiser une programmation musicale qui caractérisera l'auditorium de Radio France.

Sur la durée du Contrat d'objectifs et de moyens, Radio France procédera à la préfiguration de l'auditorium en préparant :

- **une programmation musicale adaptée aux besoins des formations musicales et des chaînes de Radio France :**
 - organisation de la programmation musicale **autour de thématiques fortes** déclinées sur une période donnée et faisant appel à toutes les esthétiques musicales et aux interprètes les plus divers-es ;
 - **ouverture à d'autres formations** que celles de Radio France, notamment aux orchestres de région et aux orchestres associatifs dans le cadre de programmation thématique ;
 - **ouverture à d'autres formes de concerts** tout en préservant le fonctionnement des autres salles de concerts de la Maison de Radio France (104, 105 et 106).
- **un modèle économique maîtrisé** en fonction de la programmation de la salle et de son usage (maîtrise des charges de fonctionnement, politique tarifaire, politique de maintenance et d'exploitation, organisation interne pour gérer la salle, nouveau logiciel de gestion de la billetterie, politique de commercialisation de la salle...).

A partir de septembre 2010 et jusqu'en septembre 2013, Radio France continuera à accueillir le public en **ouvrant les studios 105 et 106 à la fois aux concerts organisés par les chaînes mais également, plus fréquemment qu'aujourd'hui, aux formations musicales**.

Objectif 11 – Faire entrer en résonance la radio et le web

L'activité web de Radio France vise trois objectifs complémentaires :

- diffuser sur internet et sur tous les supports les programmes des antennes,
- enrichir les contenus,
- partager les contenus.

L'activité de Radio France devant être réactive, et les outils de mesure pouvant être perfectionnés et normalisés, les indicateurs de cette partie pourront le cas échéant évoluer.

11.1 - Diffuser les programmes des antennes sur internet et sur tous les supports

- **Utiliser internet comme un mode de diffusion additionnel dupliquant celui de la diffusion hertzienne et permettant la réécoute** : les sites des chaînes sont considérés comme des extensions des antennes, permettant principalement d'en écouter les contenus audio avec des fonctionnalités plus ou moins évoluées (écoutes à la demande, podcasts, pages et dossiers spéciaux en complément des programmes diffusés) ;
- **Faciliter l'accessibilité aux contenus sur les terminaux mobiles de réception** (téléphones, *smartphones*, baladeurs MP3, RNT) et à partir des nouveaux objets connectés (*tablet PC*, mini *hubs* multimédia, télévision IP notamment) notamment **en développant les applications** ;
- **Etendre la présence des chaînes sur internet** (sites, agrégateurs de contenus, moteurs de recherche, plateformes vidéo, réseaux sociaux).

11.2 - Enrichir les contenus et développer les usages

Mettre en résonance les activités multimédia de Radio France avec les antennes pour capter des audiences complémentaires avec les usagers du web :

- construire et **favoriser de nouveaux liens entre les antennes et les publics sur les nouveaux territoires numériques**, accompagner le changement des usages ;
- **développer une nouvelle génération de sites pour les chaînes** afin de leur faire jouer de plus en plus le rôle de « caisse de résonance » de l'audience historique hertzienne ;
- **enrichir les contenus et leur ouverture aux usages de partage** : données associées aux programmes diffusés (pour internet et la RNT), prolongements et compléments éditoriaux spécifiques par tous moyens (textes, sons, photos, vidéo), liens pertinents, possibilités de partages des programmes avec sa communauté et d'interaction individuelle ou collective avec le média... : Radio France présentera de façon détaillée l'évolution de ces données associées aux programmes dans chaque rapport d'exécution du COM ;

- **moderniser la politique de partenariats** dans le monde numérique afin de développer des projets, des plateformes internet... où les contenus propres des antennes sont associés à des contenus et des services produits par d'autres services publics ou entreprises privées.

11.3 - Partager les contenus et développer la relation avec les publics

Assurer une existence forte et une facilité d'accès aux éléments que Radio France produit :

- améliorer le potentiel des productions de Radio France par l'**aide au référencement et le marquage sémantique** dans le but d'atteindre de nouveaux publics dont les usages sont toujours « éclatés », et de satisfaire leurs demandes toujours plus exigeantes ;
- établir des liens entre les sujets, les programmes, les thématiques, les plateformes et la **création de nouvelles relations** intelligentes entre Radio France, ses contenus et ses usagers ;
- impliquer Radio France et ses antennes dans la montée en puissance des **réseaux sociaux** avec, en parallèle, une réflexion sur les champs d'expression multiples de la relation avec le public ;
- **proposer une offre additionnelle permettant la mise en valeur du patrimoine de Radio France** (discographie rare, archives, ...). Mettre à disposition des internautes, de manière innovante, la richesse des contenus produits par le groupe en développant notamment un **lecteur multimédia avancé et intelligent** proposant certains contenus de Radio France à partir d'algorithmes personnalisant l'écoute et permettant une navigation transverse dans l'ensemble des contenus et du patrimoine disponible.

Chaque antenne se donne comme objectif d'**occuper une place déterminante et un positionnement de « pôle de confiance » sur internet**, comme les chaînes du groupe le sont historiquement en radio ; avec la spécificité sur internet, du manque de référencement de l'audio, du son, dans les moteurs de recherche actuels. **Positionnement des sites antennes :**

- **France Inter** : plateforme d'accès, de consultation et de partage de contenus multithématiques (culture, divertissement et information) ;
- **France Info** : le référent dans l'information audio sur le net, soit directement, soit au travers d'autres plateformes d'audience ;
- **France Bleu** : acteur incontournable de la vie numérique locale pour les services, les contenus et les fonctionnalités offertes aux internautes ;
- **France Culture** : *leader* du partage de la connaissance et bibliothèque de référence des savoirs et des idées ;
- **France Musique et Direction de la musique** : écouter (en direct, en différé, du son, de la vidéo...), sortir (billetterie de concert), apprendre (espace pédagogique) ;
- **FIP** : écouter une programmation musicale d'exception sur internet ;
- **Le Mouv'** : proposition internet d'ouverture sur la société, ses enjeux et sa diversité pour un public jeune.

Indicateur 1.2 – Audience des chaînes sur les autres supports et en différé¹¹

Indicateur-cible 1.2.1 : Pourcentage de l'offre Radio France offert en différé

Indicateur-cible 1.2.2: Maintien du rang d'audience en différé

Indicateur de suivi 5.1 : Audience des chaînes sur les sites internet et sur les autres supports (visiteurs uniques, podcast, taux de pénétration)

Indicateur de suivi 5.2 : Nombre de téléchargements d'applications pour les récepteurs connectés

Objectif 12 – Faire évoluer les modes de diffusion

12.1 - Faire évoluer les modes de diffusion hertziens existants

- **Finaliser l'optimisation de la couverture du territoire en FM**, mode de réception qui restera majoritaire sur la période 2010-2014, avec une priorité pour :
 - les villes, notamment étudiantes pour le Mouv' ;
 - les principaux « trous » de couverture de la zone de service pour les stations actuelles de France Bleu et l'ouverture de nouvelles stations dans les principales zones aujourd'hui encore dépourvues de ce service local de radio.
- Etudier l'opportunité d'un désengagement progressif **de la diffusion en ondes moyennes** (principalement utilisées par France Info, Fip et France Bleu) sous réserve des études d'audience en cours sur le poids de ce mode de diffusion ;
- **Mener une réflexion sur l'avenir des ondes longues** qui permettent aujourd'hui à France Inter d'assurer une continuité territoriale quasi-complète et drainent une part d'écoute encore significative (supérieure à 10% de l'audience globale de France Inter en janvier-mars 2009), en concertation avec les autres acteurs historiques (Europe 1, RTL, RMC) pour éviter que l'arrêt de l'une entraîne un report de son audience sur les autres, et pour coordonner toute communication sur cette interruption.

12.2 - Développer les nouveaux modes de diffusion numérique

- **Poursuite de la politique de transport et de mise à disposition des signaux de Radio France** auprès de la totalité des opérateurs satellite, ADSL et câble, sans exclusive ;
- Radio France diffuse également ses programmes sur les **réseaux de télécommunications** : en raison de la part croissante dans les modes d'accès à la radio des réseaux exploités par les opérateurs de télécommunications, il conviendra de réfléchir à la façon dont les programmes de service public pourront être repris sur l'ensemble de ces réseaux ;
- Le développement de la **radio numérique terrestre (RNT)** s'effectuera dans le cadre et le calendrier qui seront retenus par les pouvoirs publics. Pendant la première phase de développement, le financement de la double diffusion analogique et numérique s'effectuera par redéploiement au sein du budget de diffusion de Radio France. L'Etat et Radio France conviennent de réétudier en 2013 les besoins de financement additionnels qui seraient rendus nécessaires par le développement de la RNT.

¹¹ En fonction de l'évolution des pratiques et des mesures d'audience, Radio France examinera avec les services concernés de l'Etat l'opportunité de revoir les indicateurs portant sur l'audience des chaînes sur les autres supports.

PARTIE IV – Améliorer et moderniser la gestion des ressources

Objectif 13 – mettre la politique de ressources humaines au service des enjeux de l’entreprise

Les principaux objectifs de la politique de ressources humaines de Radio France pour les années 2010-2014 sont :

- adapter l’entreprise à l’évolution de l’environnement concurrentiel
- assurer la maîtrise de l’emploi et des coûts salariaux
- négocier le nouveau contrat collectif
- garantir et promouvoir l’égalité des chances
- prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail

13.1 - Adapter l’entreprise à l’évolution de l’environnement concurrentiel

L’adaptation des métiers à l’évolution de l’environnement concurrentiel est aujourd’hui prioritaire pour Radio France compte tenu des mutations profondes induites par la convergence numérique, le développement des activités multimédia et l’évolution des modes de production et diffusion des programmes.

L’entreprise doit donc progressivement à la fois adapter le contenu de nombreux métiers aux nouvelles exigences de son environnement concurrentiel, notamment les composantes multimédia mais également raisonner en termes de missions à assumer et de projets à piloter plutôt que de tâches à accomplir.

Dans ce contexte, la création d’une **Université d’entreprise** sera un vecteur indispensable d’accompagnement du changement, qui permettra de regrouper l’intégralité des moyens et des actions de formation aujourd’hui disponibles pour répondre aux besoins de l’entreprise et préparer l’avenir.

La création de cette Université d’entreprise contribuera à :

- l’adaptation des compétences aux évolutions technologiques en apportant une réponse adaptée aux enjeux de la convergence numérique et du multimédia,
- la professionnalisation de la transmission des savoirs pour assurer une relève de qualité,
- une meilleure pertinence de l’offre éducative interne,
- la rationalisation et l’optimisation de la gestion des moyens de formation.

Elle constituera également un espace de réflexion et d’échanges pour les cadres de l’entreprise ouvert sur l’extérieur, à travers des « *master classes* » et des conférences faisant intervenir des experts et relayées sur intranet. Elle sera également un lieu d’innovation et d’expérimentation de

nouveaux outils ou supports et de perspectives en matière d'évolution des métiers et des pratiques professionnelles.

***Indicateur-cible 7.2** - Ratio entre le nombre de collaborateurs-trices formés à l'évolution des technologies liées au multimédia et à la gestion des sites, et l'effectif concerné¹²*

13.2 - Assurer la maîtrise de l'emploi et des coûts salariaux

La maîtrise globale des effectifs et des coûts salariaux, condition première de la préservation des équilibres économiques de l'entreprise, constitue un objectif majeur du COM 2010-2014 (cf. partie 16.1). Il est précisé que la politique salariale de Radio France sera poursuivie en recourant à des mesures individuelles et générales.

La volonté clairement affichée de Radio France de maîtriser sa masse salariale passe par la **mise en œuvre d'outils spécifiques**, au premier rang desquels figurent la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et la planification opérationnelle.

En parallèle, Radio France veillera à **examiner les situations individuelles de collaborateurs-trices sous contrat CDD ainsi que celles ou ceux embauchés sous forme d'un CDDU** (contrat à durée déterminée d'usage constant). L'intégration en CDI d'un CDD, en particulier motivé par un surcroît d'activités, sera envisagée chaque fois que nécessaire et en fonction des emplois vacants, au sein des métiers et fonctions définies par le nouveau contrat collectif et en privilégiant une approche au cas par cas. Dans l'hypothèse d'une intégration collective, Radio France en informera préalablement l'Etat.

Sur l'ensemble du périmètre de ses collaborateurs-trices (CDI et CDD), **Radio France vise à maintenir un nombre d'ETP stable sur l'horizon du COM**, en assumant sous cette stabilité un effort de redéploiements et de gains de productivité permettant le développement :

- de nouveaux projets nécessitant en particulier des recrutements sur des compétences pointues en multimédia ;
- de nouveaux métiers ou de nouvelles composantes métiers notamment multimédia ;
- du réseau local France Bleu.

Il est à noter que depuis 4 ans, **les effectifs totaux** (personnels permanents et occasionnels) ont été **strictement stabilisés**, conformément au précédent Contrat d'objectifs et de moyens.

***Indicateur-cible 7.1** - stabilité des effectifs*

¹² Sur 2009, les effectifs concernés au 31/12 exercent principalement les métiers suivants : animateurs-trices de Radio Locales, journalistes, technicien-nes d'antenne et de production, chargé-es de réalisation, attaché-es de production, responsables de programmes, documentalistes, coordinateurs-trices multimédia et webmasters.

Par ailleurs, dans la mesure où l'objectif de stabilité des ETP s'accompagne d'efforts de redéploiement pour assurer des développements nouveaux, ce qui nécessite une certaine souplesse dans la gestion annuelle des effectifs, il apparaît préférable d'assigner à Radio France un objectif annuel moyen d'ETP qui sera apprécié sur la période 2010-2014. L'entreprise rendra compte annuellement de la situation de cet indicateur, en précisant le cas échéant les mesures envisagées pour atteindre l'objectif annuel moyen.

Les **cachets et piges**, qui font partie de la masse salariale, ont vocation à rémunérer une prestation forfaitaire et ne peuvent être directement analysés en ETP ; leur suivi doit donc être effectué en euros. En cas d'intégration, un transfert de budget est opéré à partir des cachets et piges vers le budget des personnels permanents. Il en sera rendu compte annuellement.

Radio France s'assigne également un objectif de maîtrise de sa masse salariale sur la période 2010-2014. **Dans le cadre de la renégociation des accords collectifs**, cet objectif prend un caractère particulier. Il doit en effet tenir compte, à effectifs constants, de l'évolution de la « structure » des coûts salariaux de Radio France et des coûts directement liés à l'accord de substitution. Cet objectif sera apprécié à travers l'évolution des charges de personnel, avec la fixation d'un objectif annuel moyen d'évolution sur la période 2010-2014 pour les raisons susmentionnées.

[Indicateur-cible 7.3 - Part des charges de personnels dans les charges d'exploitation totales](#)

[Indicateur de suivi 13.1 - Maîtrise de la masse salariale](#)

[Indicateur de suivi 13.2 - Evolution des cachets et piges](#)

13.3 - Négocier le nouveau contrat collectif

En matière de dialogue social, le principal enjeu réside dans la négociation avec les organisations syndicales représentatives d'un accord d'entreprise devant se substituer aux conventions collectives¹³. L'objectif de ce texte sera de **moderniser et d'harmoniser les règles régissant la vie au travail** et de définir à la fois les règles communes à tous les métiers de Radio France mais également leurs règles spécifiques en se gardant de chercher à tout uniformiser.

Radio France saisira cette opportunité pour élaborer un « contrat social » plus adapté aux réalités d'aujourd'hui en particulier avec :

- une **définition des métiers et des fonctions** s'appuyant sur les missions à accomplir et les compétences à mettre en œuvre, un système de classement des fonctions qui soit pérenne et évolutif. La structure des rémunérations découlera de ce nouveau système de reconnaissance professionnelle. Le système des avancements garantis laissera place à des modes automatiques d'examen de situation qu'il conviendra de préciser dans le cadre des négociations ;

¹³ La dissolution de l'Association des Employeurs du Service Public de l'Audiovisuel (AESPA) prononcée le 9 avril 2009 a entraîné la mise en cause de la convention collective de la Communication et de la Production Audiovisuelles (CCCPA) et de l'avenant audiovisuel de la CCNTJ (convention collective Nationale de Travail des Journalistes)

- un dispositif de **prévoyance collective** améliorée et globale. Il s'agira de redéfinir les contours des règles et garanties associées à la prévoyance dite lourde (décès, incapacité, invalidité) ;
- un **dialogue social** fondé sur une définition clarifiée des rôles respectifs de la direction, du management et des représentant-es du personnel.

13.4 - Garantir et promouvoir l'égalité des chances

Radio France poursuivra son plan d'action volontariste « *Ensemble à Radio France* » engagé depuis 2007 visant à renforcer et garantir l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination sous toutes ses formes.

Cette politique d'égalité professionnelle s'articule autour de la mise en œuvre de trois principaux volets encadrés par :

- l'accord sur **l'égalité entre les hommes et les femmes** signé en 2007,
- l'accord relatif à **l'emploi des personnes handicapées** signé en janvier 2009,
- l'accord relatif à **la gestion des âges** signé fin 2009.

En matière de lutte contre les discriminations, Radio France poursuivra ses efforts et continuera de travailler à refléter la diversité de la société française non seulement sur les ondes, mais aussi parmi les salarié-es et à lutter contre toutes les formes de discriminations ou d'inégalités qu'elles soient sociales, économiques ou culturelle :

- poursuite de la sensibilisation et les formations ;
- candidature au « label Diversité » ;
- accroissement significatif du nombre de formation en alternance et amélioration du cursus ;
- signature d'une convention avec le Lycée Suger (93) visant à faire partager aux jeunes de Seine-Saint-Denis le savoir-faire et l'expertise de Radio France dans tous les domaines, du journalisme à la gestion en passant par l'événementiel et la communication, ainsi que les valeurs de service public ;
- de manière générale, mise en œuvre des recommandations faites dans le bilan de la politique de gestion des ressources humaines menée par les sociétés nationales de programme, établi par la Halde en décembre 2009.

Indicateur 8 – Promouvoir l'égalité des chances

Indicateur-cible 8.1 : Proportion de mesures accordées aux femmes par rapport à la proportion H/F

Indicateur-cible 8.2 : Répartition H/F par catégories au 31/12/2009

Indicateur-cible 8.3 : Actions de sensibilisation du personnel au Handicap

Indicateur-cible 8.4 : Taux d'emploi des personnes de plus de 55 ans

Indicateur-cible 8.5 : Diversité des origines

13.5 – Prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail

Sous l'impulsion de la délégation à la politique sécurité et conditions de travail, un réseau de référent-es et d'animateurs-trices prévention a été créé au sein des chaînes et directions du groupe, à Paris et en région. Au-delà, l'objectif est de mieux appréhender les facteurs de risque d'accidents dans la vie au travail et de sensibiliser les différents acteurs sur les moyens de les diminuer voire de les supprimer.

Un 2^{ème} volet de cette politique portera sur la prévention du stress au travail et plus globalement sur les risques psychosociaux ; des actions ciblées ont été menées et Radio France élaborera une démarche plus globale applicable à l'ensemble de l'entreprise sur l'horizon du COM 2010-2014.

Indicateur-cible 9 - Diminution des risques d'accidents du travail

13.6 - Développer de nouveaux moyens de communication directe auprès des collaborateurs-trices de l'entreprise

La communication interne est appelée à jouer un rôle capital d'information et d'explication destiné à faire adhérer l'ensemble des collaborateurs-trices à la stratégie de l'entreprise.

Outre l'adaptation des supports opérée ces dernières années (magazines internes, lettres pour l'encadrement, ...), la mise en place d'un nouvel intranet permettra de renforcer à la fois la communication directe avec les salarié-es de Radio France et l'interactivité.

Objectif 14 - Moderniser les moyens techniques et l'organisation

14.1 – Moderniser les moyens techniques

Les moyens techniques doivent accompagner les orientations stratégiques de Radio France en matière de contenus et de développement multimédia. L'ensemble des outils et applications informatiques utilisés dans l'entreprise intégreront ainsi progressivement les évolutions technologiques et leurs conséquences en termes d'usages.

Sur la durée du Contrat d'objectifs et de moyens, l'infrastructure technique et les moyens d'accès à cette infrastructure pour les collaborateurs-trices de Radio France évolueront selon trois axes :

- **renforcement du socle d'infrastructure** afin d'acquérir les capacités nécessaires au stockage, au traitement et au transport des différents contenus multimédias produits par Radio France ;
- **sécurisation du fonctionnement permanent** pour permettre à Radio France de se protéger et de faire face à des aléas, voire des sinistres ;

- **refonte du système d'information**, trop hétérogène et qui génère de multiples saisies et recopies d'informations.

La réhabilitation doit être une occasion de repenser les processus et les lieux de production et de diffusion pour gagner en efficacité. Dans cette perspective, une réflexion a été engagée sur les locaux d'antenne et de production à la Maison de Radio France et sur la répartition des moyens techniques entre celle-ci et le site distant, par exemple pour les émissions délocalisées.

Les réaménagements de la Maison de Radio France donneront également l'occasion de repenser, de renforcer et de centraliser les **processus de supervision, de commutation et de maintenance** :

- **centralisation de la supervision des processus vitaux de Radio France** afin d'assurer la supervision 24h/24 et 7j/7 de tous les éléments de l'infrastructure technologique vitaux pour le fonctionnement des antennes et d'internet, avec un maximum d'efficacité ;
- **renforcement de la supervision** afin d'améliorer le rapport entre maintenance préventive et maintenance curative ;
- **redéfinition du rôle de chacun en matière de commutation** à toutes les étapes, du technicien d'exploitation en studio ou en cabine de programmes à l'équipe du centre de modulation (CDM) en passant par les techniciens de reportage.

14.2 – Moderniser l'organisation

La nécessaire contrainte sur les moyens humains disponibles combinée à l'élargissement des activités au multimédia nécessite **une évolution de l'organisation des modes de travail des équipes dédiées aux antennes et à la diffusion des programmes.**

L'optimisation du pilotage des plannings permettra une meilleure gestion de l'engagement des équipes techniques de production et de réalisation **grâce à la mise en place d'un outil informatique de planification.**

Le chantier de réhabilitation donnera l'occasion de repenser la localisation des équipes techniques devant travailler en synergies. Plus largement, la réflexion sur l'organisation visera à améliorer les conditions de travail, le service aux antennes et la productivité d'ensemble. Des formations adaptées seront mises en place pour accompagner ces changements qui concerneront les équipes techniques de production, d'antenne, de réalisation et de documentation.

[Indicateur de suivi 14 - Volumes d'heures produites et diffusées rapportés aux effectifs permanents](#)

Objectif 15 – Réhabiliter et mettre en valeur le patrimoine de Radio France

Par sa délibération du 19 décembre 2008, le Conseil d'administration de Radio France a autorisé l'engagement du chantier de réhabilitation de la Maison de Radio France. Ce projet, lancé en 2004

pour des raisons de sécurité, à la suite d'une décision de la commission de sécurité de la préfecture de police de Paris, a été complété d'un programme architectural et fonctionnel destiné à la fois à valoriser le patrimoine que représente le bâtiment, à moderniser les moyens de production radiophoniques, et à offrir aux formations musicales permanentes, comme à toutes les productions musicales de Radio France, une salle de concert symphonique conforme aux meilleures exigences artistiques et acoustiques.

Au-delà de l'incontournable mise en sécurité du bâtiment, l'ensemble du projet visera à **améliorer et moderniser les conditions de travail**, et s'inscrira **dans une démarche exigeante de haute qualité environnementale** ; chaque ouvrage et chaque moyen technique sera conçu en s'appuyant sur les principes de la démarche de développement durable.

Ce chantier considérable, dont l'achèvement est prévu à l'été 2016, comprend plusieurs ouvrages :

- la réhabilitation proprement dite du bâtiment existant, qui doit se dérouler en quatre phases ;
- un auditorium de niveau international de 1430 places, doté d'un orgue, dont la mise en service, étalée sur 6 mois, débutera pour la rentrée musicale 2013 ;
- un parking de 750 places (dont plus de 30 places pour des deux-roues) au pied de la Maison de Radio France, qui devrait être opérationnel début 2011.

A la date de signature du présent Contrat d'objectifs et de moyens, le coût d'investissement prévisionnel du projet s'établit à 328,2 M€_{valeur juin 2008}, qui se répartissent en :

- 259,5 M€_{juin 2008} pour les travaux, dont 240 M€ pour les travaux sous maîtrise d'œuvre Architecture Studio ;
- 43,8 M€_{juin 2008} de coûts de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre ;
- 19,7 M€_{juin 2008} destinés à couvrir les aléas du chantier ;
- 5,2 M€_{juin 2008} de coûts divers (équipements techniques radio, taxes et redevances).

Par ailleurs, la réalisation de ce chantier en site occupé et exploité, parallèlement à la poursuite de l'intégralité des activités radiophoniques et musicales de Radio France, entraînera des **coûts de fonctionnement hors amortissements et frais financiers estimés à 116 M€ courants sur 2005-2016**, dont 56 M€ sur la période du COM, qui concernent essentiellement :

- les coûts de relocalisation temporaire des services déménagés de la Maison de Radio France depuis la fermeture de la Tour et de la petite couronne, dès 2004 ;
- les coûts de maîtrise d'ouvrage interne du projet, mais aussi le coût des déménagements temporaires au sein du bâtiment pendant l'opération, les coûts d'archivage, de location de salles de répétition pour les orchestres, etc. ;
- des pertes de loyers et charges, compte tenu du départ des locataires pendant la durée du chantier.

Par sa durée, sa complexité et son coût, ce projet représente un enjeu majeur pour l'entreprise pendant toute la durée du COM. L'Etat et Radio France conviennent en conséquence que la conduite de la réhabilitation est soumise aux objectifs suivants :

15.1 - Maîtriser les coûts

Le respect de l'enveloppe globale de 328,2 M€_{juin 2008} constitue la priorité de l'Etat et de Radio France. Il ne pourra toutefois être constaté qu'à la mise en service de l'ensemble de l'ouvrage, en 2016, soit deux ans après le terme du présent contrat. Dès lors, il y a lieu d'établir plusieurs indicateurs retracés plus bas, à l'objectif 17.

15.2 – Respecter les délais

L'ampleur du chantier rend délicate la fixation de dates-butoir impératives pour chacune des phases et chacun des ouvrages. Le calendrier d'une telle opération a un caractère nécessairement estimatif, et son phasage connaît des aménagements permanents en réaction aux risques ou opportunités rencontrés. Il est toutefois intéressant de disposer d'indicateurs de suivi sur les principales dates prévisionnelles envisagées à la signature du COM.

Indicateur 17.2 – Respect des délais

Indicateur de suivi 17.2.1 : Date prévisionnelle d'achèvement de l'opération

Indicateur de suivi 17.2.2 : Date prévisionnelle d'achèvement du parking

Indicateur de suivi 17.2.3 : Date prévisionnelle d'achèvement de l'auditorium

15.3 – Procéder à une information régulière et approfondie sur le déroulement de l'opération

La complexité et la durée du chantier nécessitent **un suivi et une information exemplaires.**

Au-delà des informations délivrées annuellement à l'Etat dans le rapport d'exécution du présent COM, Radio France s'engage en conséquence à **fournir à chaque comité d'audit et à chaque conseil d'administration :**

- le suivi par lot et par phase des marchés de travaux (en valeur juin 2008) ;
- le suivi détaillé des engagements et des paiements, par ouvrage (réhabilitation, auditorium, parking) et par phase (en valeur juin 2008) ;
- le suivi détaillé de l'avancement des travaux sur les lots de travaux (en valeur juin 2008) ;
- le suivi de l'enveloppe d'aléas, par phase et par ouvrage (en valeur juin 2008).

Par ailleurs, Radio France communiquera annuellement au comité d'audit et au conseil d'administration :

- une mise à jour de la chronique pluriannuelle de travaux en euros constants (valeur juin 2008) ;

- la chronique pluriannuelle qui en résulte en euros courants, avec une distinction des effets liés aux modifications de la chronique en euros constants et de ceux liés à la modification des hypothèses d'inflation ;
- un tableau de synthèse des coûts de fonctionnement 2010-2014 ;
- le tableau de suivi de la trésorerie du projet.

Toute modification substantielle de l'économie générale du projet, que ce soit en termes de calendrier, de programme fonctionnel, de coûts associés ou de modalités de financement sera soumise au comité d'audit et au conseil d'administration. Il reviendra à ce dernier de déterminer si la nature et l'ampleur des modifications intervenues justifient qu'un avenant soit apporté au présent Contrat d'objectifs et de moyens.

15.4 – Améliorer la conception des ouvrages et des moyens techniques en s'appuyant sur les principes de la démarche de développement durable

Pour chaque projet, l'entreprise concilie une **approche environnementale, économique et sociale**. Plusieurs projets ont déjà été mis en œuvre mais d'autres sont à venir, sur la période 2010-2014, afin de :

- éviter une augmentation continue et préjudiciable des coûts de l'énergie ;
- réduire sensiblement la consommation pour l'eau de climatisation ;
- créer de nouvelles salles techniques centrales (DATACENTER) équipée des technologies de haute densité et de virtualisation des serveurs permettant ainsi de mieux gérer l'énergie nécessaire à leur fonctionnement ;
- renforcer le système de gestion de l'éclairage de manière à n'assurer l'éclairage qu'en fonction de l'occupation et de la présence.

L'ensemble de ces investissements ne produira totalement ses effets qu'à l'issue de la réhabilitation complète de la Maison de Radio France. Cependant, des optimisations sont d'ores et déjà envisageables. A partir d'une référence calculée au 31 décembre 2011 (c'est-à-dire à partir d'une extrapolation en année pleine du fonctionnement du pôle énergie), l'entreprise se fixe comme objectifs une **réduction de l'ordre de 2% par an de la consommation électrique** et une **réduction de l'ordre de 5% par an de la consommation d'eau**. Pendant les travaux de réhabilitation et donc sur la durée du COM, l'évolution de la consommation d'eau et d'électricité fera l'objet d'un indicateur de suivi. S'agissant en revanche de la **consommation de carburant et de papier**, Radio France souhaite engager des actions dès 2011, et se fixe un objectif de réduction du nombre de ramettes et de litres de carburant.

Indicateurs - Développement durable

Indicateur-cible 12 : consommation de papier et de carburant

Indicateur de suivi 16 : consommation d'eau et d'électricité

PARTIE V – Bâtir les conditions de l'équilibre financier

L'équilibre financier décline sur la période 2010-2014 les ambitions communes, partagées entre l'entreprise et l'Etat, autour des orientations stratégiques et projets structurants décrits précédemment. Il doit ainsi permettre d'assurer le développement par Radio France d'une offre adaptée aux nouveaux enjeux dans le respect de ses missions de service public, tout en améliorant son efficacité globale. Il repose sur les grands axes suivants :

- le développement d'activités nouvelles : le développement de l'offre de Radio France dans l'environnement **multimédia** et **l'extension du réseau France Bleu** ;
- le **chantier de la réhabilitation**, dont l'impact financier pèse sur toute la durée du COM ;
- le nouvel accord **collectif de substitution** en cours de négociation qui sera le socle d'une politique de ressources humaines adaptée aux nouveaux enjeux de l'entreprise et à l'évolution de son environnement concurrentiel ;
- **la mise en place de chantiers organisationnels structurants visant à améliorer l'efficacité globale de l'entreprise :**
 - la modernisation des moyens, qui repose en particulier sur un programme ambitieux mais raisonnable d'investissements que l'entreprise va autofinancer ;
 - l'optimisation de la gestion des ressources internes ;
 - le développement et la mise en place d'outils de pilotage financier ;
 - l'optimisation des achats.

Dans ces conditions, les objectifs financiers de l'entreprise sur la période 2010-2014 sont les suivants :

- la **maîtrise globale de ses charges**, en particulier de la masse salariale et de l'emploi avec un développement des activités nouvelles gagé sur des redéploiements internes d'effectifs ;
- la recherche d'un financement équilibré de l'activité reposant sur une volonté de **développer les ressources propres** de l'entreprise dans la limite des contraintes juridiques ou opérationnelles qui s'imposent à la société ;
- la **maîtrise financière du chantier de la réhabilitation** ;
- la mise en œuvre d'un **programme ambitieux d'investissements** pour partie autofinancés (investissements hors réhabilitation) et pour partie co-financés avec l'Etat (réhabilitation).

Ces objectifs financiers assignés à l'entreprise sur l'horizon 2010-2014 constituent la contrepartie logique de l'engagement financier de l'Etat pour accompagner Radio France dans son nécessaire développement et assurer la bonne réalisation du chantier de la réhabilitation de la Maison de Radio France tout en préservant l'exercice de ses missions de service public.

L'équilibre financier présenté en annexe 1 repose sur les hypothèses d'inflation suivantes sur la période 2010-2014 : 1,2% en 2010, 1,5% en 2011, 1,75% en 2012, 1,75% en 2013 et 2,2% en 2014.

Objectif 16 – Améliorer la performance globale de l'entreprise

16.1. Un objectif de maîtrise globale des charges dans un contexte de croissance de l'activité

Les objectifs de l'entreprise sur l'horizon du COM portent sur :

- la maîtrise des dépenses de personnels (*cf.* objectif 13), qui passe par :
 - la **maîtrise de la masse salariale** avec un suivi annuel de l'évolution sur la période (*cf.* indicateur de suivi 13.1) ;
 - **une stabilité des effectifs** en moyenne sur la période (4 619,45 etp CDI et CDD hors CFA et stagiaires, hors intégration de cachetiers/pigistes et hors élargissement de périmètre qui pourraient intervenir au-delà du 1^{er} janvier 2010), le développement des activités nouvelles étant assuré par des efforts de redéploiement et de gains de productivité (*cf.* indicateur cible 7.1).

Un indicateur (*cf.* indicateur-cible 7.3) rapportant les charges de personnels aux charges d'exploitation totales permettra de rendre compte annuellement de ce ratio, dont l'évolution devra être examinée au regard de celle des agrégats « charges de personnel » et « charges d'exploitation ».

- la **maîtrise des autres charges d'exploitation structurelles** grâce à la prise en compte des gains de productivité liés aux investissements envisagés sur la période et des mesures d'économies alors que certains postes sont directement impactés par les nouveaux développements (multimédia, trois nouvelles implantations du réseau France Bleu, relocalisation à Paris et nouveau projet éditorial pour Le Mouv').

Indicateur-cible 10 - Evolution moyenne annuelle des « autres achats et charges externes » hors réhabilitation, hors diffusion et hors partenariats

Indicateur de suivi 15 - Niveau des « autres achats et charges externes ».

- la **maîtrise des frais de diffusion** dans un contexte où l'entreprise sera confrontée sur la période à une évolution des modes de diffusion, notamment avec le développement de la diffusion Internet (y compris 3G) et un **effort de réduction des coûts de diffusion hertziens**, grâce à des optimisations de diffusion et des négociations contractuelles.

16.2 – Un objectif de développement des ressources propres dans la limite des contraintes juridiques ou opérationnelles qui s’imposent à la société

Les ressources propres que Radio France estime être en mesure de développer sur la période 2010-2014 sont principalement :

- **les recettes publicitaires**, avec une progression dynamique de 3% par an, intégrant l'évolution des recettes publicitaires sur les activités multimédia, à cadre juridique inchangé ;
- le **mécénat**, *via* les associations constituées à cet effet liées aux formations musicales ou directement comme le permet désormais l'article 34 de la loi n°2009-258 du 5 mars 2009 pour financer des opérations particulières (projets éducatifs autour des formations musicales, projets culturels). A ce stade, compte tenu d'un certain nombre d'incertitudes juridiques, l'équilibre financier a été construit sur une hypothèse prudente de stabilité des ressources provenant du mécénat.

Des contraintes liées au chantier de la réhabilitation limitent les possibilités de développer les autres recettes commerciales (recettes immobilières et recettes de billetterie) :

- en raison des travaux de réhabilitation et de l'hypothèse du **départ durant l'année 2011 de RFI**, actuellement locataire au sein de la Maison de Radio France, Radio France sera confrontée sur l'horizon du COM à des pertes nettes de loyers qui ne pourront être compensées sur cette période. Le développement de nouvelles recettes locatives au sein de la Maison de Radio France ne pourra en tout état de cause intervenir qu'une fois les travaux de réhabilitation achevés, i.e. à partir de 2016 ;
- de même, compte tenu du calendrier de construction de l'auditorium, qui ne permettra une **reprise de la programmation musicale à la Maison de Radio France que pour une saison test 2013/2014** (compte tenu des réglages acoustiques à opérer), le développement de recettes de billetterie ne jouera pas encore sur l'équilibre financier 2010-2014, même si Radio France s'engage à construire sur cette période un modèle économique équilibré sans coût de fonctionnement additionnel.

Indicateur-cible 11 – Consolidation des ressources propres

Indicateur de suivi 11.1 – Montant des ressources publicitaires sur Internet

Objectif 17 – Maîtriser le volet financier de la réhabilitation

Outre la maîtrise technique du projet de réhabilitation de la MRF, Radio France veillera sur l'horizon du COM 2010-2014 à **assurer une maîtrise financière du coût global du chantier**.

Comme cela a été développé précédemment (*cf.* objectif 15), cet objectif passe notamment par :

- la bonne conduite du projet par l'équipe en charge du chantier de réhabilitation ;

- la négociation des meilleures conditions financières possibles d'intervention des prestataires (sélectionnés suite à des appels d'offres européens conformément à la réglementation applicable à Radio France) ;
- la mise en place d'outils de pilotage financiers du projet (trésorerie, suivi des lots...) et de reportings réguliers (en interne et aux organes sociaux).

La maîtrise des coûts du chantier passe à la fois par :

- le **respect de l'enveloppe globale du projet** soit 345 M€ en euros courants à la date de signature du présent contrat (soit 328,2 M€ en valeur juin 2008), dont il sera rendu compte annuellement par le biais des indicateurs de suivi 17.1 ;

Indicateur 17.1 – Maîtrise des coûts de la réhabilitation

Indicateur de suivi 17.1.1: coût prévisionnel total de l'investissement (en valeur juin 2008)

Indicateur de suivi 17.1.2 : coût prévisionnel des travaux, par ouvrage (en valeur juin 2008)

Indicateur de suivi 17.1.3 : coût de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre (valeur juin 2008)

Indicateur de suivi 17.1.4 : montant résiduel de la provision pour aléas (en valeur juin 2008)

- la **maîtrise de l'ensemble des coûts de fonctionnement liés au chantier** : à cet effet, un compte de résultat spécifique pour la réhabilitation a été élaboré (cf. Annexe 2) : il retrace l'ensemble des charges et produits (quote-part de redevance de fonctionnement permettant de couvrir annuellement les charges liées au chantier) dont il sera rendu compte annuellement.

Hors amortissements et frais financiers liés aux investissements de la réhabilitation, le total de ces coûts de fonctionnement est évalué à 116 M€ en euros courants à la date de signature de ce contrat sur toute la durée prévisionnelle du chantier (2005-2016).

Objectif 18 – Rechercher un financement équilibré

Compte tenu de l'impact financier du chantier de la réhabilitation, qui fera l'objet d'un financement majoritaire par l'Etat, la société sera amenée à recourir sur la période à des ressources externes (en toute vraisemblance sous la forme de facilités de trésorerie) pour couvrir certains besoins ponctuels. L'annexe 3 décline le plan de financement prévisionnel de la société sur l'horizon 2010-2014.

La société rendra compte annuellement de la politique de gestion de sa trésorerie. Elle veillera à optimiser les recours à des financements externes pour couvrir ses besoins de trésorerie de la société et ses placements en cas d'excédents tout en assurant une maîtrise des risques. Ce point fera l'objet d'un suivi particulier par le comité d'audit.

18.1 - Un effort partagé entre Radio France et l'Etat pour le financement des travaux de la réhabilitation

Le **coût total de l'investissement, de 328,2 M€ en valeur juin 2008**, correspond à un montant en euros courants estimé à 345 M€ à la date de signature du contrat, sur la base de la chronique pluriannuelle et d'hypothèses d'inflation (indice BT 01) présentées en annexe. Entre 2004 et la fin 2009, 72,4 M€ de ces 345 M€ ont déjà été décaissés, dont 16,7 M€ au titre d'avances.

Afin de couvrir l'intégralité du financement du projet à l'horizon de son achèvement, l'Etat et Radio France conviennent de procéder à l'effort suivant :

- l'Etat apportera au financement du projet sur la durée du COM un montant de 130,7 M€ en subvention d'équipement. Cet apport sera complété sur les années 2015 à 2016 par un montant complémentaire de 52,9 M€ ;
- Radio France mobilisera sur toute la durée du projet un montant annuel de 7,2 M€ d'autofinancement dégagés sur sa capacité d'autofinancement. Au-delà de cette somme, elle assurera à partir de la trésorerie excédentaire qu'elle a constituée sur son fonctionnement courant ainsi que par le recours à un financement externe un montant complémentaire estimé à 70,7 M€ sur la durée du présent contrat d'objectifs et de moyens.

A la date de signature du présent contrat, compte tenu des taux de marché et des prévisions de décaissement mensuelles sur l'horizon du chantier, le schéma de financement privilégié par Radio France consiste en la mise en place sur une durée d'environ quatre ans d'une ligne d'autorisation de découverts bancaires d'un montant maximal de 30 à 35 millions d'euros.

18.2 - Un autofinancement du programme ambitieux d'investissements hors réhabilitation

Radio France mettra en œuvre sur la période 2010-2014 un programme d'investissements ambitieux et autofinancé pour assurer les développements stratégiques nouveaux et moderniser les moyens de la société.

A titre indicatif, ce programme d'investissements devrait se décomposer comme suit :

	Budget					Cumul 2010-2014
	2010	2011	2012	2013	2014	
Investissements hors réhabilitation	18,2	21,7	20,2	19,2	16,7	95,8
Moyens techniques	11,8	15,9	14,4	13,3	10,4	65,7
Patrimoine mobilier et immobilier	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	22,5
Développements multimédia (*)	1,9	1,3	1,3	1,4	1,7	7,6

(*) Seuls sont comptabilisés sur cette ligne les investissements portés par la Direction du Multimédia

La majeure partie de ce plan d'investissement est liée à la maintenance et à l'évolution des moyens techniques. Certains des travaux techniques sont rendus nécessaires par le chantier de la réhabilitation. Plusieurs autres chantiers de fond doivent être lancés, compte tenu de

l'obsolescence de certaines technologies ou de la vétusté de certaines installations, mais également afin de répondre aux besoins nouveaux générés par le développement des activités numériques, notamment en matière de multimédia. Enfin, d'autres projets sont liés aux chantiers organisationnels dont la mise en œuvre a été reportée sur l'horizon 2010-2014 et qui permettront de rationaliser les moyens de Radio France et accompagner les efforts de productivité.

Ce plan d'investissement technique se décline autour des huit principaux domaines suivants :

- 1/ l'amélioration de la qualité de la diffusion
- 2/ le renforcement du socle d'infrastructure
- 3/ la sécurisation du fonctionnement permanent
- 4/ la centralisation de la supervision des processus vitaux
- 5/ l'amélioration des services aux utilisateurs
- 6/ la modernisation des moyens techniques de production et d'antenne
- 7/ la refonte du système d'information métier
- 8/ l'amélioration du système d'information gestion et la mise en place d'outils d'aide à la décision

INDICATEURS

La diversité des activités et missions de Radio France, autour de ses sept chaînes et de ses quatre formations musicales se traduit par la fixation d'objectifs nombreux décrits dans les chapitres précédents (1 à 5). **A ces objectifs sont associés des indicateurs de deux sortes**, tant en matière éditoriale que pour la gestion :

- ceux dont la portée est normative et pour lesquels une cible annuelle a été fixée, le cas échéant sous forme de seuil (**indicateurs cibles**) ;
- ceux dont la vocation est d'illustrer l'activité de Radio France et d'en permettre année après année une analyse quantifiée, sans pour autant qu'une évolution à la hausse ou à la baisse soit un objectif absolu (**indicateurs de suivi**).

INDICATEURS EDITORIAUX ET STRATEGIQUES

A. INDICATEURS CIBLES

1/ Indicateurs d'audiences

L'objectif de Radio France sur la période 2010-2014 est *a minima* de stabiliser l'audience aux niveaux observés au cours de la dernière vague 2008-2009. Radio France est le premier groupe radiophonique en audience hertzienne et en différé : l'objectif à l'horizon 2014 est de maintenir ce rang.

1.1/ Audiences des chaînes en FM

L'objectif de Radio France est de stabiliser l'audience aux niveaux moyens observés au cours de l'année 2009 ; cible ambitieuse, dans un contexte d'érosion de l'audience du média radio et d'intensification de la concurrence multimédia.

Indicateur 1.1.1 : Audience cumulée¹⁴ des chaînes sur un jour moyen et sur trois semaines

Audience cumulée sur un jour moyen (lundi-vendredi) **	Base janv.-déc. 2009	Cible annuelle 2010-2014	Couverture de la population*
Radio France	25,8%	≥ 25,8%	--
France Inter	10,2%	≥ 10,2%	95%
France Bleu	6,8%	≥ 7%	83%
France Info	8,8%	≥ 8,8%	79%
France Culture	1,5%	--	95%
France Musique	1,5%	--	95%
Le Mouv'	0,9%	≥ 1,5%	38%
FIP***	2,0%	≥ 2,2%	27%

¹⁴ Précisions méthodologiques : en raison des différents formats radiophoniques et des environnements concurrentiels, deux mesures d'audience sont retenus :

- pour France Inter, France Bleu, France info et le Mouv', l'audience est mesurée sur un jour moyen ;
- pour France Culture et France Musique, dont l'écoute est plus ponctuelle, l'audience est mesurée sur une durée de 3 semaines.

Audience cumulée sur trois semaines (lundi-dimanche) ****	Base 2008-2009	Cible annuelle 2010-2014
France Culture	8,1%	≥ 8,1%
France Musique	10,9%	≥ 10,9%
Total Radio France	48,8%	≥ 48,8%

* couverture de la population au 1^{er} janvier 2010

** source : Médiamétrie, 126 000 Radio, Ensemble 13 ans et plus, lundi-vendredi 5h-24h

*** source : Médiamétrie-Medialocales, sept. 2008- juin 2009, audience sur la zone de diffusion

**** source : Médiamétrie, Panel Radio 2008-2009, Ensemble 13 ans et plus

Indicateur 1.1.2 : part d'audience dans le total des stations généralistes sur un jour moyen

La part d'audience est un critère qui permet de positionner l'audience des chaînes dans l'offre globale. Elle s'avère particulièrement importante pour France Inter et France Bleu, qui sont confrontées à une concurrence directe de quatre réseaux privés généralistes.

	Part d'audience (en %) Base 2009	Cible annuelle 2010-2014
France Inter	23,1	≥ 23,1
France Bleu	13,7	≥ 13,7
Europe 1	19,5	
RTL	29,2	
RMC	12,9	
Sud Radio	1,5	

Source : Médiamétrie, 126 000 Radio, Ensemble 13 ans et plus, 5h-24h, Janvier-Décembre 2009

1.2/ Audience de Radio France sur les autres supports et en différé

Ces indicateurs mesurent la performance des supports multimédias, en particulier la diversification de l'offre des chaînes de Radio France en différé, l'audience des sites (mesure du nombre de visiteurs uniques et taux de pénétration des sites de RF) ainsi que le développement de l'offre de téléchargement à la demande (baladodiffusion).

Indicateur 1.2.1 : pourcentage de l'offre Radio France offert en différé

	Total heures produites hebdo	Nb d'heures hebdo ¹⁵ de télécharg ^{ts} mis à disposition	% d'heures totales produites	Nb heures hebdo mis à disposition en AOD ¹⁶	% du total produit	Cible 2014 (à environnement juridique constant*)
Total RF	1176	327	28%	676	57%	Baladodiffusion 35% AOD 60%

¹⁵ Médiamétrie / Catch-up radio / Mesure des podcasts / décembre 2009

¹⁶ AOD : Audio on Demand

A l'horizon du COM, Radio France souhaite **construire un cadre juridique pour les offres multimédia de Radio France** avec les ayants droit des contributions utilisées afin de développer une offre de programmes diversifiée, correspondant aux missions de service public de Radio France, dans un cadre respectueux des prérogatives de ces ayants droit. Radio France examinera avec les services de l'Etat concernés et en fonction de l'évolution des négociations sur les droits d'auteurs, l'opportunité et les modalités d'une **révision des cibles** qui devra, le cas échéant, être approuvée par le Conseil d'administration de Radio France.

	Total heures produites hebdo	Nb de télécharg ^{ts} hebdo mis à disposition	Nb d'heures hebdo mis à disposition en baladodiff.	% du total produit	Nb d'heures hebdo mis à disposition en AOD	% du total produit
Groupe RF	1176	807	327	28%	676	57%
France Inter	168	238	133	79%	158	94%
France Info	168	92	7	4%	168	100%
France Culture	168	219	117	70%	147	88%
France Musique	168	32	24	14%	126	75%
France Bleu	168	152	39	23%	12	7%
Le Mouv'	168	74	7	4%	55	33%
FIP	168	0	0	0%	10	6%

Indicateur 1.2.2 : Maintien de l'audience de Radio France en différé

L'objectif de Radio France pour la période 2010-2014 est de faire progresser les niveaux observés en 2009 et de maintenir le **rang de premier groupe radiophonique en audience en différé**.

	Radios	Rang (2009)	Cible annuelle 2010-2014	Nombre de téléchargements ¹⁷ mensuel moyen (en milliers) / base France métropolitaine
Radio France	Total			5822
	France Inter			3529
	France Info			161
	France Bleu	1	Maintien du rang	31
	France Culture			1966
	France Musique			96
	Le Mouv'			38
Groupe Lagardère	Total	2		3753
	Europe 1			3753
Groupe RTL	Total	3		1692
	RTL			1692
Groupe Nextradio TV	Total	4		1348
	RMC			1013
	BFM radio			336

Source : Médiamétrie

¹⁷ Le nombre de téléchargements comptabilise le nombre de fois où l'appel à un téléchargement d'une émission a été mesuré par Médiamétrie e-stat.

2/ Satisfaction des auditeurs-trices

Afin de satisfaire les exigences de ses auditeurs-trices en terme de qualité, Radio France suivra, pendant toute la durée du COM et à un rythme annuel, un **score d'agrément pour ses principales antennes** avec, en regard, les scores correspondants de ses principales concurrentes, notamment Europe 1, RTL et RMC. Les premiers résultats du baromètre qualitatif seront livrés en juillet 2010.

Valeurs de référence	2010	Objectif annuel
Score d'agrément par antenne	A calculer en juillet 2010	Maintenir ou augmenter

Indicateur de suivi 2.1 : Suivi de l'avis des auditeurs-trices sur la qualité des journaux d'information et de ses programmes de débat et de confrontation des points de vue

3/ Programmation musicale

Les indicateurs spécifiques sur la programmation musicale permettent de s'assurer du respect des objectifs assignés aux chaînes.

Indicateurs	Unité	2009*	Cible annuelle 2010-2014
France Inter Proportion de nouveautés parmi les titres diffusés	%	55,0	≥ 55
France Bleu Proportion des titres francophones parmi les titres diffusés	%	62,7	≥ 60
Fip Nombre de titres différents dans la programmation musicale	Nombre de titres	2122	≥ 1800
Le Mouv' Pourcentage de titres de nouveaux talents francophones diffusés	%	28,0	≥ 25
Nombre de concerts enregistrés et diffusés sur les chaînes de Radio France	Nombre de concerts	880	≥ 1000

* Source : service musicast et progcast de Yacast (moyennes des semaines sur une année civile)

B. INDICATEURS DE SUIVI

4/ S'adresser à tous les publics et favoriser la diversité sociale

Indicateur 4.1 : Âge médian des auditeurs-trices

Dans un contexte de vieillissement de la population, l'objectif est de comparer l'évolution de l'âge médian des auditeurs-trices des chaînes par rapport à celui des auditeurs-trices du média radio.

	Age médian des auditeurs-trices
Le Mouv'	28 ans
Fip	49 ans
France Info	51 ans
France Bleu	56 ans
France Inter	57 ans
France Culture	57 ans
France Musique	64 ans
Total Radio France	54 ans
Ensemble Média radio	46 ans

Source : Médiamétrie, 126 000 Radio, Ensemble 13 ans et +, lundi-vendredi 5h-24h, avril-juin 2009

Indicateur 4.2 : Temps d'antenne moyen consacré par les chaînes de Radio France à des programmes visant plus particulièrement le jeune public

Indicateur 4.3 : Indice d'affinité par cible

L'objectif est de mesurer sur chacun des critères et en fonction des différents formats, l'écart entre la composition de l'auditoire des chaînes et la structure moyenne du public de la radio.

L'indice d'affinité par cible permet de mesurer la capacité d'un programme à être en adéquation avec la structure des auditeurs-trices de la radio. Il établit le rapport entre le poids d'une cible dans une station et son poids dans le total radio. Les valeurs inférieures à 1000 indiquent une sous-représentation de la cible dans le public.

Ensemble 13 Ans +	Radio France	France Inter	France Bleu	France Info	France Culture	France Musique	Le Mouv'	FIP*
SEXE								
Homme	107	105	95	125	106	107	106	128
Femme	93	95	105	75	94	93	94	72
AGE								
13-34 ans	51	41	35	53	38	16	224	50
35-49 ans	95	83	93	118	80	39	87	140
50 - 64 ans	135	142	152	132	157	156	22	151
65 ans et plus	148	174	157	115	165	264	1	62
CSP individu								
Actifs	97	92	88	112	97	64	112	135
CSPI+	136	151	78	166	174	113	157	230
CSPI-	64	41	97	66	30	21	73	53

Source : Médiamétrie, enquête 126 000, janvier-décembre 2009

* source : Médiamétrie, enquête 75 000+/126 000, septembre 2008-mars 2009

Indicateurs 4.4 et 4.5 : Programmes consacrés à des sujets européennes et programmes en langues étrangères

Indicateurs	Unité	2009
Nombre de programmes consacrés à des sujets européens ou issus de la création européenne	Nombre	
Nombre de programmes diffusés en langues étrangères	Nombre	

Indicateur 4.6 : Spectre des sujets traités par France Info

Les modalités de calcul et de suivi de cet indicateur seront à définir au cours de la première année d'exécution du COM.

Indicateur 4.7 : Audience cumulée du Mouv' par ville

L'audience cumulée du Mouv' sur ses zones de couverture permettra de suivre plus précisément l'évolution de l'audience de la chaîne sur la période 2010-2014, notamment dans le cadre de son changement de format, à l'été 2010.

Audience cumulée sur les zones de diffusion (%)	
Zone de diffusion du Mouv' : 26 agglos	3,1
AIX-EN-PROVENCE	3,5
AJACCIO	3,6
AMIENS	0,6
ANGERS	3,7
BESANCON	1
BORDEAUX	1,5
BREST	5,9
CAEN	1,3
CANNES / GRASSE / ANTIBES	1,3
CARCASSONNE	1,8
CLERMONT-FERRAND	3,5
DIJON	4,8
LILLE	4,3
LIMOGES	1,7
LORIENT	3,2
LYON	2,7
MARSEILLE	2,3
MENDE	<i>Non mesuré par Médiamétrie</i>
MONTPELLIER	4
NANTES	2,9
NICE	1,7
REIMS	2,7
RENNES	5,5
ROUEN	1,3
TOULOUSE	6,6
TOURS	1,4
VALENCE	4,5
ILE-DE-FRANCE	1,1
26 agglos + Ile-de-France	2,0

Source : Médiamétrie-Médialocales, Septembre 2008-Juin 2009, Ensemble 13 ans et plus

5/ Audience des chaînes sur les sites internet et sur les autres supports

Indicateur 5.1 : Podcast et visiteurs uniques (base 2009)

	France Inter	France Info	Le Mouv'	France Bleu	France Culture	France Musique	Fip	Total RF
Audience cumulée (jan.-déc 2009)	10,2%	8,8%	0,9%	6,8%	1,5%	1,5%	2,0%	25,8%
Nombre de podcasts téléchargés*	3.529.000	161.000	38.000	31.000	1.996.000	96.000	-	5.822.000
Nombre de visiteurs uniques en France sur le site **	670.000	783.000	102.000	339.000	161.000	125.000	104.000	1.964.000
Taux de pénétration sur les internautes actifs en France ***	-	-	-	-	-	-	-	5,7%

* source : Catch up Médiamétrie / Déc. 2009 (première mesure des podcasts par Médiamétrie) / Base France

** moyenne mensuelle en 2009

*** source : panel Médiamétrie / Netratings¹⁸.

Indicateur 5.2 : Nombre de téléchargements d'applications pour les récepteurs connectés

D'août à décembre 2009, près de 1 million de téléchargements d'applications pour toutes plateformes (*Apple iPhone, PC, Mac, Smartphone Windows...*) ont été enregistrés, pour une estimation de 700.000 utilisateurs actifs.

6/ Action musicale, culturelle et pédagogique

Radio France se fixe pour objectif de demeurer la première entreprise culturelle de France. L'action musicale et culturelle des chaînes et des formations, mais également les actions pédagogiques engagées par ces dernières, sera mesurée chaque année à travers les activités suivantes.

Indicateur 6.1 : soutien de FIP aux artistes sans maison de disque

Fip	Total 2009
Nombre de concerts organisés avec des artistes sans maison de disque	1

Indicateur 6.2 : soutien de France Culture à la création

France Culture	Total 2009
Nombre de commandes de textes littéraires originaux	16
Nombre d'acquisition de droits d'œuvres dramatiques	29

¹⁸ ce chiffre est sous-estimé de l'ordre de 20% au vu de la très forte fréquentation des sites Radio France par les internautes équipés de MAC, non pris en compte par le panel et insuffisamment redressés. De plus, 20% des visites se font depuis l'étranger et ne sont également pas comptabilisés par Médiamétrie / Netratings. Le taux affiché est le ratio nombre de visiteurs uniques sur nombre d'internautes actifs en France (pour 2009 : 34,17 millions)

Indicateur 6.3 : attirer le public le plus large aux concerts de Radio France

	Total 2009
Nombre de concerts des formations diffusés sur les chaînes	880
Nombre de spectateurs des concerts des formations	200 077

Indicateur 6.4 : missions pédagogiques

6.4.1 - Actions pédagogiques engagées par les chaînes

	Total 2009
Nombre d'événements artistiques et pédagogiques organisés en lien avec la direction de la musique	Pas de référence
Temps d'antenne consacré à ces émissions d'éducation musicale	

6.4.2 - Missions pédagogiques des formations musicales de Radio France

	Total 2009
Nombre de concerts destinés aux scolaires	50
Nombre de concerts et d'actions pédagogiques hors Paris	0
Nombre de projets « enfant/acteur »	42
Nombre d'enfants concernés par les actions pédagogiques	21 000

Indicateur 6.5 : commande d'œuvres musicales

	Total 2009
Nombre de commandes d'œuvres musicales	32

INDICATEURS FINANCIERS ET DE GESTION

A. INDICATEURS CIBLES

7/ Maîtrise des effectifs et de la masse salariale

Indicateur 7.1 : stabilité des effectifs

L'objectif de stabilité fixé à Radio France sera apprécié en moyenne sur la période 2010-2014 afin de laisser des marges de manœuvre à l'entreprise qui mettra en œuvre des développements nouveaux à travers des efforts de redéploiement.

L'entreprise rendra compte annuellement de la situation de cet indicateur et des mesures envisagées le cas échéant pour atteindre l'objectif sur la durée du COM.

Valeurs de référence	Réalisé 2009	Référence 2010	Objectif annuel moyen 2010-2014
Nombre de CDI + CDD ¹⁹ (ETP)	4566.7	4613.1	4619.5

Indicateur 7.2 : ratio entre le nombre de collaborateurs-trices formés à l'évolution des technologies liées au multimédia, à la gestion des sites, à la diffusion numérique et l'effectif concerné²⁰

Afin de garantir la stabilité des effectifs, le développement des activités nouvelles sera assuré par des efforts de redéploiement et de gains de productivité. Sur la période 2010-2014, Radio France suivra le nombre de collaborateurs-trices formés depuis 2010 et effectuera une moyenne des effectifs concernés au 31/12 de chaque année.

Valeurs de référence	Réalisé 2009	Cumul sur la période 2010-2014
Nombre de collaborateurs-trices formés / Effectif au 31/12	503/2160=23%	> 60%

NB : 1 collaborateur-trice compte pour 1 quelque soit le nombre de stages suivis.

Indicateur 7.3 : part des charges de personnels dans les charges d'exploitation totales

Cet indicateur permettra de rendre compte annuellement de ce ratio, dont l'évolution devra être examinée au regard de celle des agrégats « charges de personnel » et « charges d'exploitation ».

Valeurs de référence en % et en k€	Réalisé 2009	Référence 2010	Cible annuelle
Charges de personnel / charges d'exploitation	57,4%	58,3%	≤58,5%
	En valeur absolue	En valeur absolue	En évolution par rapport à N-1
Charges de personnel	349 623	365 006	4,4%

¹⁹ Hors stagiaires et contrats de formation en alternance ; hors intégration de cachetiers et pigistes ; hors nouveaux ETP refacturés.

²⁰ Sur 2009, les effectifs concernés au 31/12 concernent principalement les métiers suivants : animateurs de Radio Locales, journalistes, techniciens d'antenne et de production, chargés de réalisation, attachés de production, responsables de programmes, documentalistes, coordinateurs multimédia et webmasters.

Charges d'exploitation

608 617

626 378

2,9%

8/ Promotion de l'égalité des chances

Indicateur 8.1 : proportion de mesures accordées aux femmes par rapport à la proportion H/F globale

Valeurs de référence	2009 (en%)	Objectif annuel (en%)
Proportion de mesures accordées aux femmes par rapport à la proportion H/F globale	42.5% de mesures accordées aux F qui représentent 42 % de l'effectif CDI total	Proportion de mesures F ≥ à la proportion de F sur la population totale

Indicateur 8.2 : répartition H/F par catégories au 31/12/2009

	Femmes	Hommes	Total	Part des femmes	Cible 2014
Convention Générale	1146	1356	2502	45.8%	-
Cadres de Direction	56	131	187	29.95%	≥ 35%
Enseignant-e-s de la Maîtrise	16	1	17	94.12%	-
Personnels Antenne FIP	19	0	19	100%	-
Responsables de progr. Radios Locales	9	30	39	23.08%	-
Protocole V	46	119	165	27.88%	-
Journalistes	273	425	698	39.11%	-
Musicien-ne-s & Choristes	141	224	365	38.63%	-
Personnels Antenne Radios Locales	121	229	350	34.57%	-
TOTAL	1827	2515	4342	42.08%	-

Indicateur 8.3 : actions de sensibilisation du personnel au handicap (issu de l'accord signé en 2009)

Valeurs de référence	Réalisé 2009 (en k€)	Fin 2014 (en k€)
Actions de sensibilisations	24.2	300

Indicateur 8.4 : taux d'emploi des personnes de plus de 55 ans (issu de l'accord signé en 2009)

Valeurs de référence	2008 (en %)	2009 (en %)	Objectif annuel (en%)
CDI>55ans / nb total de CDI	18.5	18.9	> 16

L'objectif de 16% a été défini dans l'accord sur la gestion des âges signé fin 2009, tenant compte du nombre prévisionnel de départs à la retraite.

Indicateur 8.5 : diversité des origines

L'objectif de Radio France est, à l'horizon 2014, de doubler le nombre de contrats d'apprentissage diversité qui permettent à des jeunes issus-es de milieux défavorisés d'accéder aux métiers de la radio sans passer par des formations coûteuses.

Valeurs de référence	Réalisé 2009	Objectif
Nombre de contrats d'apprentissage diversité	24 contrats	X 2 d'ici 2014

9/ Indicateur : diminution des risques d'accidents du travail

Valeurs de référence	Réalisé 2009	Objectif Année 2014
Nombre d'accidents déclarés à la sécurité sociale avec et sans arrêt	93	Baisse du nombre d'accidents de 20%

10/ Indicateur : maîtrise des autres charges d'exploitation structurelles

L'évolution de cet indicateur traduit l'effort de la société en termes de politique d'achat et de maîtrise de ses frais externes.

Valeurs de référence (en %)	Réalisé 2009 (en k€)	Objectif annuel moyen d'évolution sur la période 2010 – 2014 (en %)
Achats et charges externes hors réhabilitation, diffusion et partenariats	70 717	≤ 2,5%

11/ Indicateur : Consolidation des ressources propres

L'atteinte de l'objectif annuel devra être appréciée au regard des contraintes juridiques (périmètre d'annonceurs autorisés par le cahier des missions et des charges, possibilité de développement du mécénat) et opérationnelles (chantier de la réhabilitation privant la société de leviers pour développer les recettes immobilières et les recettes de billetterie) auxquelles la société devra faire face sur l'horizon du COM 2010-2014.

Valeurs de référence (en %)	Réalisé 2009 (en %)	Prévision 2010 (en %)	Objectif annuel
Ressources propres hors partenariats / CA hors partenariats	9,1%	8,9%	≥ 7,9%

Indicateur de suivi 11.1 : Montant des ressources publicitaires sur Internet

12/ Indicateurs : Développement durable

	Périmètre	2008	2009	Evolution	Objectif annuel
Papier en nombre de ramettes	Directions du siège parisien	32 931	32 736	- 0,59%	- 0,5%

Dont papier reprographie en nombre de ramettes		6 120	6 467	5,66%	≤ 6467
Carburant en litres	Parc automobile géré à Paris	218 008	215 251	- 1,26%	-1,5 %

B. INDICATEURS DE SUIVI

13 / Maîtrise des effectifs et de la masse salariale

Indicateur 13.1 : maîtrise de la masse salariale

Cet indicateur retranscrit l'évolution moyenne annuelle des charges de personnel.

Compte tenu du caractère atypique de l'exercice 2009, il a été jugé pertinent de définir une référence 2010 (sensiblement différente du budget 2010) afin de neutraliser les éléments non récurrents.

Valeurs de référence	Réalisé 2009 (en k€)	Référence 2010 (en k€)	Evolution n
Charges de personnel ²¹	349 623	365 006	%

Indicateur 13.2 : cachets et piges

Les cachets et piges, qui font partie de la masse salariale, ont vocation à rémunérer une prestation forfaitaire et ne peuvent être directement analysés en ETP ; leur suivi doit donc être effectué en euros.

Valeurs de référence	Réalisé 2009	Référence 2010
Cachets/piges (k€)	41 923	43 974

14/ Volumes d'heures produites et diffusées rapportés aux effectifs permanents

Valeurs de référence	Réalisé 2009	Référence 2010
Volumes d'heures / effectifs permanents	58,1	58,1
Volumes d'heures produites et diffusées	243 212	245 990
Effectifs permanents	4.183,3	4.234,1

15/ Niveau des autres achats et charges externes

Cet indicateur présentera l'évolution de la part des achats et charges externes hors réhabilitation, diffusion et partenariats (financés sur recettes) dans le total des charges d'exploitation nettes des amortissements et provisions. Il permettra, corrélativement à l'évolution de la part des charges de personnel, d'éclairer les principales composantes des charges de fonctionnement structurelles de Radio France et de rendre compte de leur maîtrise par la société.

²¹ Masse salariale nette de recettes (charges facturées à des tiers ou reprises de provision).

Valeurs de référence (en %)	Réalisé 2009	Prévision 2010
Achats et charges externes hors réhabilitation, diffusion et partenariats / charges d'exploitation hors amortissements et provisions	12,5%	12,8%

16/ Indicateurs de développement durable

	Périmètre	2008	2009	Evolution
Eau (hors chantier de réhabilitation) en m ³	Maison de Radio France	204 342	190 639	- 6,71%
Electricité en KWh	Maison de Radio France et Mangin	21 833 052	23 179 303	6,17%
Electricité hors chantier de réhabilitation en KWh		21 833 052	22 665 933	3,81%

D'autres thèmes pourront également être développés dans le cadre d'une politique de développement durable pour tous les sites de Radio France, notamment le bilan carbone de l'entreprise.

17/ Indicateurs de suivi des travaux de réhabilitation

17.1/ Maîtrise des coûts

Indicateur 17.1.1 : coût prévisionnel total de l'investissement (en valeur juin 2008)

(en M€ ₂₀₀₈)	Chiffre COM	Estimation fin 2010	Estimation fin 2011	Estimation fin 2012	Estimation fin 2013	Estimation fin 2014
Total projet	328,2					

Indicateur 17.1.2 : coût prévisionnel des travaux, par ouvrage (en valeur juin 2008)

(en M€ ₂₀₀₈)	Chiffre COM	Estimation fin 2010	Estimation fin 2011	Estimation fin 2012	Estimation fin 2013	Estimation fin 2014
Réhabilitation	198,9					
Auditorium	34,7					
Parking	25,9					
Total travaux	259,5					

Indicateur 17.1.3 : Coût de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre (valeur juin 2008)

(en M€ ₂₀₀₈)	Chiffre COM	Estimation Fin 2010	Estimation fin 2011	Estimation fin 2012	Estimation fin 2013	Estimation fin 2014
Maîtrise d'ouvrage	30,4					
Maîtrise d'œuvre	13,4					
Total MOA-MOE	43,8					

Indicateur 17.1.4 : montant résiduel de la provision pour aléas (en valeur juin 2008)

(en M€ ₂₀₀₈)	Chiffre COM	Estimation fin 2010	Estimation fin 2011	Estimation fin 2012	Estimation fin 2013	Estimation fin 2014
Provision disponible	15,6					

NB : au gré du chantier, l'enveloppe d'aléas pourra le cas échéant être augmentée d'économies dégagées sur des phases de travaux déjà réalisées.

Le passage en euros courants est calculé en suivant les hypothèses d'inflation données pour l'ensemble. A la signature du COM, le coût total en euros courants est estimé à 345 M€. Ce montant sera recalé chaque année en fonction des indices d'inflation connus et applicables à l'ensemble des contrats passés entre Radio France et ses prestataires.

17.2/ respect des délais

	A la signature du COM	Estimation fin 2010	Estimation fin 2011	Estimation fin 2012	Estimation fin 2013	Estimation fin 2014
Date prévisionnelle d'achèvement de l'opération	Août 2016					
Date prévisionnelle d'achèvement du parking	Fév. 2011					
Date prévisionnelle d'achèvement de l'auditorium*	Mars 2014					

* Le public sera accueilli dès le mois de septembre 2013 pour participer aux essais acoustiques.

Annexe 1 :
Compte de résultat prévisionnel 2010-2014
et évolution de la ressource issue de la contribution
à l'audiovisuel public

	TOTAL					
COMpte DE RESULTAT:	2009	2010 COM	2011	2012	2013	2014
Ressources issues de la contribution à l'audiovisuel public	533 942	549 554	570 515	591 710	605 682	621 574
Recettes propres	60 541	60 799	60 013	59 220	60 736	62 357
Recettes publicitaires	38 425	39 819	40 655	41 509	42 422	43 398
Ventes et prestations de services	22 116	20 980	19 358	17 711	18 314	18 959
Chiffre d'affaires	594 483	610 353	630 528	650 930	666 418	683 931
Autres produits d'exploitation	7 936	7 556	7 625	7 707	7 790	7 896
Produits d'exploitation (avant reprises de provisions)	602 399	617 910	638 153	658 636	674 207	691 827
Reprises de provision et subv. d'investissements	9 858	7 582	10 865	13 495	15 642	18 387
Produits d'exploitation	612 257	625 492	649 018	672 131	689 849	710 214
Produits financiers	1 190	1 000	3 081	9	-	-
Produits exceptionnels	1 952	643	1 177	643	928	733
TOTAL DES PRODUITS	615 400	627 135	653 276	672 783	690 777	710 946
	2009	2010 COM	2011	2012	2013	2014
Charges d'exploitation (avant dot. amort. et prov.)	575 413	599 520	617 983	631 391	643 581	658 723
Amortissements et provisions	33 204	26 858	34 003	40 386	45 213	50 445
Charges d'exploitation	608 617	626 378	651 986	671 777	688 794	709 168
Charges financières	106	12	12	262	954	944
Charges exceptionnelles	967	744	1 278	744	1 029	834
TOTAL DES CHARGES	609 690	627 134	653 276	672 783	690 777	710 946
RESULTAT	5 710	0	0	0	0	0

Ce compte de résultat prévisionnel repose sur les hypothèses d'inflation suivantes sur la période :

- 2010 : 1,2%
- 2011 : 1,5%
- 2012 : 1,75%
- 2013 : 1,75%
- 2014 : 2,20%

Annexe 2 : Compte de résultat de la réhabilitation sur 2010-2014

REHABILITATION						
COMPTE DE RESULTAT:	2009	2010 COM	2011	2012	2013	2014
Ressources issues de la contribution à l'audiovisuel public	15 037	10 589	14 248	16 070	15 974	17 989
Recettes propres	- 1 951	- 1 997	- 2 032	- 2 078	- 2 126	- 2 185
Recettes publicitaires	-	-	-	-	-	-
Ventes et prestations de services	- 1 951	- 1 997	- 2 032	- 2 078	- 2 126	- 2 185
Chiffre d'affaires	13 086	8 592	12 216	13 992	13 848	15 804
Autres produits d'exploitation	8	-	-	-	-	-
Produits d'exploitation (avant reprises de provisions)	13 093	8 592	12 216	13 992	13 848	15 804
Reprises de provision et subv. d'investissements	113	37	3 521	6 473	9 045	12 008
Produits d'exploitation	13 206	8 629	15 737	20 464	22 893	27 813
Produits financiers	-	-	-	-	-	-
Produits exceptionnels	1 417	-	534	-	285	90
TOTAL DES PRODUITS	14 623	8 629	16 271	20 464	23 178	27 902
	2009	2010 COM	2011	2012	2013	2014
Charges d'exploitation (avant dot. amort. et prov.)	7 445	7 648	9 675	9 938	8 038	9 120
Amortissements et provisions	1 044	981	6 062	10 276	13 913	17 760
Charges d'exploitation	8 489	8 629	15 737	20 214	21 951	26 881
Charges financières	-	-	-	250	942	932
Charges exceptionnelles	283	-	534	-	285	90
TOTAL DES CHARGES	8 772	8 629	16 271	20 464	23 178	27 902
RESULTAT	5 851	-	-	-	-	-

Annexe 3 : Plan de financement de Radio France sur 2010-2014

REHABILITATION								
PLAN DE FINANCEMENT:	2009	2010 COM	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EMPLOIS	37 114	60 231	55 506	48 622	37 996	35 012	27 021	7 977
Investissements corporels et incorporels facturés	22 446	75 882	44 435	47 465	47 117	30 324	35 940	7 977
Acomptes nets sur invest corporels et incorpor	14 668	- 15 651	11 071	1 157	- 9 121	4 689	- 8 919	
Acquisitions de CD								
Acquisitions d'immobilisations financières								
RESSOURCES	37 114	60 231	55 506	48 622	37 996	35 012	27 021	7 977
Contribution à l'audiovisuel public d'investis	22 303	22 300	23 600	27 100	31 100	26 600	26 450	26 450
Autres subventions d'investissement								
Autofinancement RF	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200
Cession d'immobilisations								
Prélevement sur trésorerie hors réhabilitation		13 500	-	-	-	-	-	
Emprunt								
Variation du BFR								
Variation de la trésorerie (aug (-), dim (+))	7 611	17 231	24 706	14 322	- 304	1 212	- 6 629	- 25 673
TRESORERIE:	2009	2010 COM	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Trésorerie au 1er janvier	25 337	17 726	495	- 24 211	- 38 533	- 38 229	- 39 441	- 32 813
Trésorerie au 31 décembre	17 726	495	- 24 211	- 38 533	- 38 229	- 39 441	- 32 813	- 7 140
Trésorerie moyenne	21 531	9 110	- 11 858	- 31 372	- 38 381	- 38 835	- 36 127	- 19 976

HORS REHABILITATION							
PLAN DE FINANCEMENT:	2009	2010 COM	2011	2012	2013	2014	
EMPLOIS	13 842	18 470	21 935	20 435	19 435	16 935	
Investissements corporels et incorporels facturés		13 300	18 235	21 700	20 200	19 200	16 700
Acomptes nets sur investissements corporels et incorpor		27					
Acquisitions de CD		203	235	235	235	235	235
Acquisitions d'immobilisations financières		312					
RESSOURCES	13 842	18 470	21 935	20 435	19 435	16 935	
Contribution à l'audiovisuel public d'investissement		-					
Autres subventions d'investissement		70	515				
Autofinancement RF		18 391	10 000	13 861	17 614	20 294	22 781
Cession d'immobilisations		541	100	143	143	143	143
Prélevement sur trésorerie hors réhabilitation			- 13 500				
Emprunt							
Variation du BFR		18 227	- 9 751	- 14 069	- 5 711	- 5 750	- 5 912
Variation de la trésorerie (augmentation (-), diminution -)		23 387	31 107	22 000	8 389	4 748	77
TRESORERIE:	2009	2010 COM	2011	2012	2013	2014	
Trésorerie au 1er janvier	49 361	72 748	41 641	19 641	11 252	6 504	
Trésorerie au 31 décembre	72 748	41 641	19 641	11 252	6 504	6 581	
Trésorerie moyenne	61 055	57 195	30 641	15 446	8 878	6 543	

TOTAL						
PLAN DE FINANCEMENT:	2009	2010 COM	2011	2012	2013	2014
EMPLOIS	50 956	78 701	77 441	69 057	57 431	51 947
Investissements corporels et incorporels facturés	35 746	94 117	66 135	67 665	66 317	47 024
Acomptes nets sur investissements corporels et incorpor	14 695	- 15 651	11 071	1 157	- 9 121	4 689
Acquisitions de CD	203	235	235	235	235	235
Acquisitions d'immobilisations financières	312	-	-	-	-	-
RESSOURCES	50 955	78 701	77 441	69 057	57 431	51 947
Contribution à l'audiovisuel public d'investissement	22 303	22 300	23 600	27 100	31 100	26 600
Autres subventions d'investissement	70	515	-	-	-	-
Autofinancement RF	25 591	17 200	21 061	24 814	27 494	29 981
Cession d'immobilisations	541	100	143	143	143	143
Prélèvement sur trésorerie hors réhabilitation	-	-	-	-	-	-
Emprunt	-	-	-	-	-	-
Variation du BFR	18 227	- 9 751	- 14 069	- 5 711	- 5 750	- 5 912
Variation de la trésorerie (augmentation (-), diminution -	15 776	48 338	46 706	22 711	4 444	1 135
TRESORERIE:	2009	2010 COM	2011	2012	2013	2014
Trésorerie au 1er janvier	74 698	90 474	42 136	- 4 570	- 27 281	- 31 725
Trésorerie au 31 décembre	90 474	42 136	- 4 570	- 27 281	- 31 725	- 32 860
Trésorerie moyenne	82 586	66 305	18 783	- 15 926	- 29 503	- 32 293

Le schéma de financement privilégié par Radio France consiste en la mise en place sur une durée d'environ quatre ans d'une ligne d'autorisation de découverts bancaires d'un montant maximal de 30 à 35 millions d'euros pour couvrir ses besoins de trésorerie infra-mensuels.



Madame Christine LAGARDE

Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi



Monsieur Frédéric MITTERRAND

Ministre de la culture et de la communication



Monsieur François BAROIN

Ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat

Monsieur Jean-Luc HEES

Président - directeur général de Radio France



Fait à Paris, en quatre exemplaires, le 29 juillet 2010