



Budget 2015

(Comité d'entreprise du 19 février 2015)

Dans le cadre du Projet de Loi de Finances 2015, la société France Médias Monde (FMM) devrait bénéficier pour l'année 2015 d'une dotation totale de ressources publiques de 242,0 M€ HT, ceci conformément au Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) 2013 – 2015 qui a été signé entre France Médias Monde et l'Etat le 9 avril 2014.

Suite à une année 2014 très riche en termes d'activités et de développements, l'exercice 2015 s'inscrit dans un cadre financier contraint qui rend nécessaire de consolider et optimiser les développements déjà réalisés (voire d'en ralentir certains), les projets nouveaux ne pouvant être mis en œuvre principalement que par redéploiements.

1) Les principaux axes et priorités stratégiques

Dans le cadre de cette trajectoire, les principaux axes et priorités d'actions de la société France Médias Monde sont les suivants :

- **La consolidation et l'optimisation des grilles et des contenus des antennes**
- **Le développement de la politique linguistique** avec le projet de lancement d'une nouvelle langue vernaculaire ouest africaine (le mandingue, nom générique qui inclut le bambara) et la poursuite de la relance des langues de RFI notamment sur les nouveaux médias.
- **La rationalisation de la distribution et de la diffusion** des différents médias de FMM (en fonction notamment des capacités de redéploiement possibles) autour des principaux axes suivants :
 - En télévision :
 - Consolidation de France 24 sur ses zones d'influence traditionnelles (Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient) et accompagnement du développement de la TNT notamment en Afrique ;
 - Maintien de la couverture européenne principale de la chaîne en particulier en anglais
 - Conquête de nouveaux marchés en Asie et dans les Amériques
 - En radio :
 - Consolidation du positionnement de RFI et MCD sur leurs zones d'influence traditionnelles (Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient)
 - Développement sur les marchés émergents (Asie, Amérique du Sud) par une politique de partenariats ciblée

- Renforcement de la présence de RFI et MCD sur le territoire français par l'obtention, en fonction des opportunités, de fréquences analogiques ou numériques. Cet objectif dépend néanmoins de l'Etat et du CSA.
- **La poursuite du développement des nouveaux médias** avec la mise en œuvre progressive de sites et d'applications au service de France 24, RFI et MCD et accessibles sur tous les nouveaux supports de diffusion. Pour 2015, FMM prépare la refonte d'un site musique, un site langue française préfigurant un site des savoirs ainsi que la refonte de certains sites en langues étrangères.
- **L'accompagnement des virages technologiques avec notamment la nécessaire transition vers la production TV en haute définition (HD)**
A la suite de la transition vers la HD des régies de production et de diffusion de France 24, la société France Médias Monde équipe progressivement toute la chaîne de production et de post production en HD. L'objectif est de disposer d'un outil complet de production et de mise à l'antenne « HD dématérialisée » mi 2015.
- **La négociation du futur accord d'entreprise**
Conséquence directe de la fusion juridique effectuée en 2012, France Médias Monde négocie aujourd'hui avec ses organisations sociales un accord d'entreprise dont l'objectif est de fonder un statut social pour l'ensemble des collaborateurs de FMM, harmonisé dans ses fonctionnements et dans ses modes de traitement des différentes catégories de personnel. Les négociations ont commencé en 2014 et devraient s'achever au plus tard fin 2015. Cet exercice est difficile à mener compte tenu de régimes très disparates et de différences de culture et d'habitudes existantes, ceci dans le cadre d'une enveloppe budgétaire très contrainte (3,5 M€ en année pleine) et financée sur la substance de l'entreprise.

2) Les enjeux économiques et financiers

La réalisation de ces objectifs s'inscrit dans un cadre financier qui reste contraint malgré la hausse de 1,0 % des ressources publiques dont devrait bénéficier France Médias Monde en 2015.

FMM a en effet connu ces dernières années des changements profonds et réalisé des efforts de productivité et économies très importants avec :

- La mise en œuvre de deux plans de départ volontaire respectivement en 2009 et 2012 avec redéploiement de l'essentiel des postes supprimés sur les nouveaux projets du groupe (développement de la version arabophone de France 24, renforcement des autres rédactions, etc.), donc sans baisse globale des effectifs ;
- La réalisation d'un ambitieux plan d'économies sur l'ensemble des coûts de fonctionnement de l'entreprise et les dépenses de communication et marketing ;
- L'autofinancement d'une partie importante des investissements liés au déménagement de RFI et MCD (2011 – 2012) et de la totalité des investissements liés à la migration en HD des outils de production et diffusion TV (2014 – 2015).

Tous ses efforts, sans précédent dans tout l'audiovisuel public, réduisent aujourd'hui fortement les marges de redéploiement possibles au sein de l'entreprise.

Le compte de résultat analytique prévisionnel 2014 – 2015 ci-dessous présente les principaux agrégats budgétaires du projet de budget 2015 (après répartition sur les différentes directions et rédactions des dépenses de personnel non encore affectées à l'instar de l'harmonisation sociale et de la NAO 2015) :

France Médias Monde Compte de résultat analytique (projet de budget 2015)

(montants en millions d'euros)	2014	2014	2015	Evolution		Poids des différents postes de prods & chges
	budget	Projection	Budget	2014 - 2015		
	CA 12.12.13		CA 18.12.14	M€	%	
				fav/(défav)		
PRODUITS	251,5	249,4	252,5	3,0	1,2%	100,0%
Dotation publique	240,3	239,7	242,0	2,3	1,0%	95,9%
Subvention	75,4	73,9	0,0	(73,9)	-100,0%	
Contribution à l'audiovisuel public	164,9	165,8	242,0	76,2	46,0%	
Ressources propres	9,5	8,0	8,9	0,9	11,1%	3,5%
Publicité / parrainage	4,3	3,8	4,3	0,5	13,6%	
- France 24	2,4	2,3	2,5			
- RFI	1,8	1,6	1,8			
- MCD	0,1	0,0	0,1			
Diversification et autres ressources propres	5,2	4,2	4,5	0,4	8,8%	
- produits diversification	1,9	1,2	1,4			
- subventions européennes (*)	0,8	0,5	0,8			
- Refacturations prestations et autres (*)	2,5	2,4	2,4			
Autres produits d'exploitation (reprises prov, etc.)	1,8	1,8	1,6	(0,2)		0,6%
CHARGES	(251,5)	(249,5)	(252,5)	(2,9)	1,2%	100,0%
Coût des grilles de programmes	(165,2)	(166,7)	(168,6)	(1,9)	1,2%	66,8%
Rédactions	(110,2)	(112,0)	(112,3)	(0,3)	0,3%	
- RFI	(49,0)	(49,4)	(50,8)	(1,5)	2,9%	
- France 24	(53,8)	(55,0)	(54,1)	0,9	-1,7%	
- MCD	(7,3)	(7,6)	(7,4)	0,2	-3,1%	
Coûts Techniques (DTSI)	(55,0)	(54,7)	(56,3)	(1,6)	3,0%	
Frais de diffusion / distribution (coûts directs)	(28,7)	(27,0)	(26,3)	0,7	-2,5%	10,4%
- RFI	(9,2)	(8,7)	(8,5)	0,2	-1,9%	
- France 24	(14,8)	(14,0)	(13,6)	0,4	-2,9%	
- MCD	(4,7)	(4,3)	(4,2)	0,1	-2,3%	
Nouveaux médias	(8,3)	(8,5)	(7,6)	0,9	-10,4%	3,0%
Filiales	(0,6)	(0,7)	(0,6)	0,1		0,2%
Fonctions transverses/supports et moyens généraux	(48,8)	(46,6)	(49,3)	(2,6)	5,6%	19,5%
Direction générale	(1,9)	(1,8)	(1,9)			
Stratégie / développés / diversification (hors mkt opér)	(7,0)	(7,2)	(7,5)			
Communication / marketing	(3,3)	(3,5)	(3,5)			
Direction des études	(2,0)	(2,0)	(1,9)			
Direction financière	(3,7)	(3,8)	(3,7)			
DRH	(4,2)	(4,4)	(4,4)			
Direction des Affaires juridiques	(1,2)	(1,3)	(1,1)			
Moyens communs	(24,4)	(22,2)	(24,5)			
masse salariale à répartir sur les fonctions supports	(1,0)	(0,5)	(0,7)			
RESULTAT D'EXPLOITATION	0,0	(0,1)	0,0			
AUTRES RESULTATS	0,0	0,1	0,0			
RESULTAT NET	0,0	0,0	0,0			
Dotation amortissements (autofinancés)	(4,7)	(3,8)	(7,0)	(3,2)		

Sur la base de ces hypothèses, France Médias Monde présentera un **résultat net à l'équilibre en 2015**.

2.1 – Les ressources

2.1.1 – Les ressources publiques : **242,0 M€, soit + 1,0 %**

Conformément au Contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2013-2015, le Projet de Loi de Finances (PLF) pour 2015 prévoit pour la société France Médias Monde une dotation de ressources publiques de 242,0 M€ HT, en hausse de + 2,3 M€ (+ 1,0 %) par rapport à 2014 (après la régulation budgétaire de – 0,6 M€ prise en compte dans le cadre de la LFR 2014).

Par rapport au COM, cette trajectoire de ressources publiques intègre les nouvelles hypothèses du PLF 2015 :

- Un financement public assuré intégralement par la Contribution à l'audiovisuel public (CAP – ex redevance) à compter de 2015 ;
- Un ajustement à la baisse des ressources publiques de 0,1 M€ par rapport au COM du fait de l'économie attendue sur les charges sociales dès 2015 dans le cadre du Pacte de responsabilité.

Afin de bien appréhender l'évolution des ressources publiques d'exploitation de France Médias Monde, il convient de les mettre en perspective sur la période 2011 – 2015 comme présenté dans le tableau ci-dessous :

(montants en millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution 2011 - 2015	
	réel	réel	réel	LFR	PLF	M€	%
Subvention	130,1	69,5	72,2	73,9	0,0		
Contribution à l'audiovisuel public (ex redevance)	122,6	168,0	165,8	165,8	242,0		
Total dotations publiques d'exploitation	252,7	237,4	237,9	239,7	242,0	(10,7)	4,3%
<i>évolution annuel (en %)</i>		<i>-6,1%</i>	<i>0,2%</i>	<i>0,7%</i>	<i>1,0%</i>		

Sur la période 2011 – 2015, les ressources publiques d'exploitation de FMM auront donc baissé de – 10,7 M€, celles-ci passant de 252,7 M€ en 2011 à 242,0 M€ en 2015, soit une diminution de – 4,3 % en 4 ans.

En cumulé sur la période, ce sont donc 53,8 M€ que l'Etat a économisé par rapport à la dotation publique de FMM en 2011. L'importance de ces économies est à mettre en regard des dotations publiques exceptionnelles dont a bénéficié FMM pour le financement de ses deux plans de départ volontaire avec un coût global des deux plans de 65,1 M€ pour une économie globale annuelle de 19,0 M€, cette économie ayant servi notamment au financement du développement de France 24 et des glissements annuels de la masse salariale sur la période.

Fait sans précédent dans tout l'audiovisuel public, cette baisse, accompagnée d'un maintien des équilibres budgétaires et de la poursuite de nombreux développements du groupe, illustre les efforts très importants de productivité et d'économies réalisés.

2.1.2 – Les ressources propres : **8,9 M€, soit + 11,1 %**

Les ressources propres (qui regroupent la publicité, les partenariats, la vente de programmes et produits dérivés, la distribution payante, l'édition musicale, les subventions européennes, etc.) devraient s'inscrire en hausse de + 0,9 M€ (+ 11,1 %) par rapport à la projection de fin d'année 2014 pour atteindre 8,9 M€ (versus 8,0 M€ en 2014).

L'évolution entre 2014 et 2015 des ressources propres prend en compte :

- un **objectif de recettes publicitaires** de 4,3 M€, en augmentation de 0,5 M€ par rapport à 2014 (+ 13,6 %) qui se décompose comme suit :
 - une progression des recettes publicitaires de France 24 de 0,2 M€, celles-ci passant de 2,3 M€ en 2014 (pour un chiffre d'affaires prévisionnel net initial de 1,8 M€) à 2,5 M€ en 2015 (base chiffre d'affaires net chaîne, c'est-à-dire après déduction de la commission de régie de France Télévisions Publicité). Ce redressement fait suite à une année 2013 très dégradée où FTP n'avait réalisé qu'un chiffre d'affaires net chaîne de 1,6 M€ versus 2,3 M€ (hors minimum garanti) réalisé en 2012.
FTP devrait pouvoir réaliser ses objectifs pour l'année 2015 grâce au changement d'organisation, de pilotage et de stratégie mis en œuvre par FTP dès le début de 2014 à la demande expresse de France Médias Monde : renforcement des équipes commerciales, nomination d'un directeur général dédié, mise en place de réunions bimensuelles entre la régie publicitaire et la rédaction de France 24, commercialisation du signal français en France sur le câble, l'ADSL et le satellite, commercialisation du numérique en France en association avec les chaînes de France Télévisions ;
 - une augmentation de 0,3 M€ des recettes publicitaires de RFI et MCD, celles-ci passant de 1,6 M€ en 2014 (pour un objectif initial de 1,9 M€) à 1,9 M€ en 2015 (dont 1,8 M€ pour RFI et 0,1 M€ pour MCD).

Plus généralement, les perspectives de développement des recettes publicitaires restent aujourd'hui assez limitées du fait de :

- la dégradation de la conjoncture économique mondiale et du marché publicitaire à l'international (premier sacrifié en cas de contraintes économiques) dans un contexte d'explosion concurrentielle des chaînes internationales et locales ;
 - les limites du champ de commercialisation des espaces publicitaires qui s'imposent aux médias d'information (pas de publi-reportage, interdiction de parrainer des journaux ou magazines d'information, respect du code de déontologie des journalistes, etc.) et contraignent d'autant les capacités de développement du chiffre d'affaires publicitaire sur les antennes de FMM.
- des **autres ressources propres** à hauteur de 4,6 M€ versus 4,2 M€ en 2014, soit une augmentation de 0,4 M€ due aux recettes de diversification (vente de programmes et autres contenus produits par les différentes antennes de FMM, partenariats, développement des opérations exceptionnelles et coproductions de magazines, édition musicale, CD, DVD, distribution payante, etc.) pour 0,1 M€ et à l'augmentation des subventions européennes pour 0,3 M€.

Il est à noter que les autres ressources propres prennent également en compte les recettes issues de l'académie de formation et les refacturations de prestations à des tiers (principalement la location à BBG et TWR d'un des émetteurs en ondes moyennes basés à Chypre). A l'instar des subventions européennes, ces recettes ont leur contrepartie en charges à due concurrence et n'ont donc pas d'impact en terme de résultat.

2.1.3 – Autres produits : 1,6 M€

Cette ligne ne comprend plus que les reprises de subvention d'investissement à due concurrence des dotations aux amortissements liés à la quote-part des investissements financés jusqu'en 2013 selon cette méthode.

Depuis 2013, France Médias Monde a changé de méthode en abandonnant le principe d'affectation en subvention d'investissement d'une quote-part de la subvention publique d'exploitation dans le cadre du financement d'une partie de ses investissements. Ce changement de méthode doit permettre à FMM de reconstituer progressivement sa capacité d'autofinancement.

N.B. : dans la nouvelle présentation du compte de résultat analytique adoptée depuis 2012, les échanges marchandises ont été exclus des autres produits d'exploitation en même temps que les charges afférentes ont été neutralisées. Le maintien, en produits comme en charges, de ce type de prestation et les fortes fluctuations d'une année sur l'autre entraînaient auparavant systématiquement des variations significatives en charges comme en produits sans impact en résultat et sans signification quant à l'activité de l'entreprise.

2.2 – Les charges

L'évolution des charges pour 2015 prend principalement en compte :

- les projets de développement décrits ci-dessus dans le chapitre sur les axes et priorités stratégiques ;
- les glissements inéluctables de la masse salariale (GVT et autres augmentations salariales dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire) ;
- la forte augmentation des dotations aux amortissements dans le cadre notamment des investissements réalisés pour migrer en haute définition les régies de production et diffusion TV. Cette augmentation s'inscrit également dans le cadre de la reconstitution progressive d'un niveau de capacité d'autofinancement plus conforme aux enjeux et défis technologiques à venir et à l'activité de l'entreprise ;
- la poursuite des objectifs d'économies et synergies indispensables au financement des projets de développement des différents médias de France Médias Monde.

2.2.1 - Analyse des charges par activité

Sur le plan analytique, le regroupement des charges et économies / synergies par activités et directions opérationnelles permet de donner une présentation du budget 2015 reflétant le poids et l'évolution des principales activités de l'entreprise.

Sur ces bases, et comme illustré dans le compte de résultat analytique présenté ci-dessus, les évolutions de charges peuvent s'analyser de la façon suivante :

➤ **Coût des grilles de programmes : 168,6 M€, soit 66,8 % des charges**

Ces charges prennent en compte les dépenses de programmes (coûts des rédactions de RFI, France 24 et MCD) ainsi que les dépenses techniques de fabrication associées (coût de la direction technique et des systèmes d'information avec notamment les coûts des régies de production et de diffusion, la maintenance technique des équipements, l'amortissement des matériels et investissements techniques, la sous-traitance de certaines prestations techniques, etc.).

Les coûts des grilles de programmes par antenne s'analysent comme suit :

(montants en millions d'euros)	Budget 2014	Projection 2014	Budget 2015	Variation N/N-1 aug / (dim)
Coût des rédactions	110,2	112,0	112,3	0,3
RFI	49,0	49,4	50,8	1,5
France 24	53,8	55,0	54,1	(0,9)
MCD	7,3	7,6	7,4	(0,2)
Coût de la DTSI (tous médias) (*)	55,0	54,7	56,3	1,6
Coût total des grilles de programmes	165,2	166,7	168,6	1,9

(*) Le périmètre de la direction technique (DTSI) a été revu en 2014 afin de regrouper au niveau des nouveaux médias tous les coûts techniques les concernant et qui étaient jusqu'à présent inclus dans la DTSI. Ont été ainsi transférés de la DTSI vers les Nouveaux médias tous les coûts afférents à la bande passante (trafic internet), aux hébergements des sites internet et aux développements techniques liés aux nouveaux médias. Ces transferts représentent 4,4 M€ pour le budget 2014, 4,7 M€ pour la projection 2014 et 4,3 M€ pour le budget 2015 (cf ci-dessous le paragraphe consacré aux nouveaux médias).

L'augmentation de 1,9 M€ des coûts de grille (+ 1,2 %) prend en compte :

- Pour RFI, le lancement d'une nouvelle langue vernaculaire ouest africaine (le mandingue) ainsi que le renforcement de certaines rédactions en langues par le redéploiement sur les rédactions concernées (persan et vietnamien) des économies générées par l'arrêt de leur diffusion en ondes courtes. Compte tenu des contraintes budgétaires qui s'imposent à l'entreprise, ce redéploiement s'inscrit dans le cadre de la priorité donnée aux nouveaux médias (internet et autres supports de diffusion) qu'il faut renforcer face à une concurrence démultipliée et sur lesquels les langues peuvent rapidement gagner en audience.
Déjà constaté en 2014, le budget 2015 des rédactions de RFI prend également en compte une augmentation importante des remplacements de personnels permanents en longues maladies, les rédactions n'étant plus en mesure d'absorber ces surcoûts suite au plan de départ volontaire post fusion qui a « asséché » le réservoir de productivité qui pouvait exister ;
- Concernant France 24, l'année 2015 fait suite à une année 2014 très riche qui aura vu la chaîne enrichir fortement ses grilles de programmes en assouplissant le parallélisme des trois antennes (française, anglaise et arabe) pour répondre à la concurrence et aux attentes des téléspectateurs d'une contextualisation plus développée de certains faits d'actualité en fonction de leur langue et de leur culture d'origine. A cela s'est ajoutée en 2014 la nécessité pour la chaîne de couvrir une actualité très dense et simultanée. Enfin, l'exploitation 2014 aura été perturbée par la transition vers la haute définition des outils de diffusion (formation importante ayant entraîné un recours accru aux remplacements, travaux bâtiment nécessitant pour la rédaction d'adapter son organisation en conséquence, etc.).
C'est la raison pour laquelle France 24 verra en 2015 le coût de ses rédactions sensiblement baisser dans le cadre d'une exploitation désormais normalisée ;
- Sur la radio arabophone Monte Carlo Doualiya (MCD), le budget de la rédaction devrait rester quasiment stable en 2015 ;
- Concernant la direction technique (DTSI), l'augmentation du budget est principalement dû à la forte hausse des amortissements (+ 3,2 M€) suite aux lourds investissements réalisés par l'entreprise pour migrer les outils de production et de diffusion de France 24 en haute définition (HD). Cette augmentation devrait être en partie compensée par des objectifs ambitieux d'économies : rationalisation du mode d'exploitation des régies TV, rééchelonnement de certains projets techniques et optimisation de leur ingénierie, internalisation de certains

prestataires sur des fonctions stratégiques et dont l'activité exercée en interne revient moins cher à l'entreprise, renégociation de certains contrats (type téléphonie fixe ou infogérance), etc.

- Le glissement inéluctable de la masse salariale pour toutes les rédactions et la direction technique dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO).

➤ **Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) : 26,3 M€, soit 10,4 % des charges**

Les frais de distribution et de diffusion présentés ici correspondent uniquement aux coûts directs de diffusion et de distribution des différents médias de FMM : diffusion en ondes courtes et FM pour RFI, distribution et référencement de France 24 sur les satellites et auprès des cablo-opérateurs, diffusion de MCD en ondes moyenne (depuis le site de Chypre) et FM. L'ensemble des budgets consacrés au marketing et à la communication opérationnels ont été regroupés au sein de la ligne « Fonctions transverses/supports et moyens généraux » avec les autres dépenses de communication de l'entreprise.

Dans la continuité de ce qui a déjà été fait en 2014 et compte tenu du cadre financier contraint dans lequel s'inscrit France Médias Monde en 2015, le budget consacré aux coûts de diffusion et de distribution des différents médias de FMM devrait continuer de diminuer en 2015 dans le cadre des économies prévues d'être dégagées, principalement sur la renégociation de certains contrats. Les développements nouveaux ne pourront donc être lancés que dans le cadre d'efforts de redéploiement supplémentaires.

La répartition des coûts directs de diffusion et distribution par antenne s'analyse comme suit :

(montants en millions d'euros)	Budget 2014	Projection 2014	Budget 2015	Variation N/N-1 aug / (dim)
Frais de distribution / diffusion	28,7	27,0	26,3	(0,7)
RFI	9,2	8,7	8,5	(0,2)
France 24	14,8	14,0	13,6	(0,4)
MCD	4,7	4,3	4,2	(0,1)

- Sur RFI, la légère baisse prévue en 2015 est liée aux économies générées par l'arrêt de la diffusion en ondes courtes de certaines langues étrangères (persan et vietnamien dans un premier temps) et leur redéploiement dans le cadre de la priorité donnée au renforcement des rédactions en langues (cf ci-dessus l'analyse de l'évolution des coûts de grille) et à leur diffusion sur les nouveaux médias qu'il faut renforcer face à une concurrence démultipliée et sur lesquels les langues peuvent rapidement gagner en audience (à l'instar de ce que RFI a pu déjà constater en 2014) ;
- France 24 devrait poursuivre en 2015 ses efforts de rationalisation et économies engagés dès 2014 dans le cadre de l'optimisation et/ou la renégociation de certains contrats de distribution satellitaires.

➤ **Nouveaux médias (coût complet) : 7,6 M€, soit 3,0 % des charges**

Afin de permettre à la direction des nouveaux médias de gagner en efficacité et réactivité, l'ensemble des équipes et autres coûts techniques inclus jusqu'à présent dans la DTSI et liés uniquement au

développement des nouveaux médias ont été transférés début 2014 au sein de la direction des nouveaux médias comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

(montants en millions d'euros)	Budget 2014	Projection	Budget	Variation N/N-1
Nouveaux médias	8,3	8,5	7,6	(0,9)
Direction nouveaux médias (ancien périmètre)	3,9	3,8	3,4	
Transfert de la DTSI	4,4	4,7	4,3	

Cette réorganisation permet également d'afficher le coût complet des activités sur les nouveaux médias (hors les rédactions multimédias qui restent intégrées au sein des rédactions de RFI, France 24 et MCD) prenant désormais en compte :

- les coûts afférents à la bande passante (trafic internet), aux hébergements des sites internet et aux développements techniques liés aux nouveaux médias. Ce sont ces coûts qui sont transférés de la DTSI vers les nouveaux médias ;
- les équipes de recherche et développement ainsi que les coûts de référencement indispensables au développement du trafic sur tous les nouveaux médias.

Le budget 2015 des nouveaux médias s'inscrit en baisse de 0,9 M€ par rapport à 2014, celui-ci passant de 8,5 M€ en 2014 à 7,6 M€ en 2015, en raison principalement des économies réalisées dans le cadre de la renégociation du contrat CDN (Content Delivery Network ou réseau de distribution des images et des sons) et de l'internalisation de certains prestataires clefs (coût moins élevé en interne).

Hors ces économies, les moyens consacrés par l'entreprise aux nouveaux médias arrivent cependant à être préservés en 2015 pour assurer les principaux développements nécessaires. Cependant, le budget consacré au référencement (achats de mots clefs) reste très insuffisant (0,8 M€) comparé à ce qu'il a pu être dans le passé (jusqu'à 2,0 M€ dans les meilleures années comme en 2011) et au regard des enjeux des différents médias de FMM sur tous les nouveaux supports de diffusion.

➤ **Subventions versées aux filiales : 0,6 M€**

Ce poste de charge concerne uniquement la subvention d'équilibre versée chaque année à RFI Roumanie, seule filiale en activité de FMM, pour 13 heures de programmes par jour, dont la relance fait partie de la stratégie de l'entreprise et porte ses fruits (cette filiale est autofinancée à 15 % par ses ressources propres).

➤ **Fonctions supports / transverses et moyens généraux : 49,3 M€, soit 19,5 % des charges**

Ces dépenses prennent en compte les loyers et charges locatives, le coût des directions supports et transverses (direction générale, DRH, direction financière, direction juridique, direction de la stratégie et du développement, direction des études, direction de la communication, etc.), la logistique, les assurances, dépenses de formation, impôts et taxes, etc.

Le tableau ci-dessous retrace les principales évolutions :

(montants en millions d'euros)

	Budget 2014	Projection 2014	Budget 2015	Variation N/N-1 aug / (dim)
Fonctions transverses/supports et moy. communs	48,8	46,6	49,3	2,6
Direction générale	1,9	1,8	1,9	0,1
Stratégie/dévopts/distrib (coûts de fonctionnement)	7,0	7,2	7,5	0,3
Communication / marketing	3,3	3,5	3,5	0,1
Direction des études	2,0	2,0	1,9	(0,1)
Direction financière	3,7	3,8	3,7	(0,0)
DRH	4,2	4,4	4,4	(0,0)
Direction des Affaires juridiques	1,2	1,3	1,1	(0,2)
Moyens communs	24,4	24,6	24,5	(0,0)
Economie sur charges sociales	0,0	(2,4)	0,0	2,4
masse salariale à répartir sur les dir. Fonctionnelles	1,0	0,5	0,7	0,2

Les frais généraux s'inscrivent en hausse de 2,6 M€ par rapport à la projection 2014 du fait de la non reconduction en 2015 des économies ponctuelles que FMM a pu réaliser en 2014 sur ses charges sociales (2,4 M€) dans le cadre du contrôle URSSAF en cours d'achèvement. Ces économies n'ont pas pu être budgétées initialement en 2014 car elles n'étaient pas connues à l'époque. Elles auront notamment servi en 2014 à couvrir les dépassements de certaines activités de FMM, plus particulièrement au niveau des rédactions (cf analyse de l'évolution des coûts de grille ci-dessus).

Sur le fond, les frais généraux restent maîtrisés avec un budget prévisionnel de 49,3 M€ en 2015, en deçà de celui de 2013 (49,8 M€) qui est l'année de référence pour une comparaison sur des périmètres strictement comparables.

Les principaux faits marquants sont les suivants :

- Les budgets des directions supports et transverses sont globalement stables en 2015, voire en légère baisse par rapport à 2014 pour certaines d'entre elles. Cependant, après tous les efforts d'économies et de productivité qui ont été faits ces dernières années, ces directions ne disposent plus aujourd'hui d'aucune marge de manœuvre possible ;
- La très légère augmentation constatée sur la direction générale est uniquement due à la création d'une cellule sécurité dans le cadre de la prévention des risques des collaborateurs partant en mission à l'étranger ;
- Les dépenses de la direction de la communication et des opérations de communication et marketing restent à ce stade très insuffisantes pour accroître la notoriété, et donc les audiences, de 3 médias couvrant entre 16 pays (MCD) et 180 pays (France 24) dans le cadre d'une concurrence de plus en plus exacerbée d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers bien supérieurs à ceux de FMM (BBC World, BBG, CNN, Al Jazeera, Russia Today, CCTV, etc.) ;
- La hausse de 0,3 M€ sur la ligne "stratégie/développement/distribution" est uniquement due à l'augmentation des projets financés via des subventions européennes, la contrepartie de cette hausse se retrouvant dans l'augmentation des subventions européennes à due concurrence du même montant pris en compte au niveau des ressources propres ;
- Les moyens communs (qui regroupent les loyers et charges de l'immeuble, taxes, assurance, etc.), restent globalement stables d'une année sur l'autre.

Il est à noter que les dépenses de personnel non affectées (harmonisation sociale et NAO) ont été réparties sur les différentes directions et rédactions de l'entreprise et ne figurent donc plus au niveau des moyens généraux.

2.2.2 – Zoom sur les charges de personnel et les effectifs

➤ Charges de personnel

En matière de charges de personnel, l'année 2014 aura été marquée pour France 24 par une activité conjoncturellement atypique prenant en compte les effets de la migration en HD des outils TV et des nouveaux décors (formation importante ayant entraîné un recours accru aux remplacements), une actualité internationale très dense et simultanée ainsi que l'effet en année pleine des nouvelles grilles de programmes (assouplissement du parallélisme des 3 antennes notamment). RFI aura dû faire face à une augmentation importante des remplacements de personnels permanents en longues maladies, les rédactions n'étant plus en mesure d'absorber ces surcoûts suite au plan de départ volontaire post fusion qui a « asséché » le réservoir de productivité qui pouvait exister auparavant. Sur ces bases, les charges de personnel devraient s'élever sur l'ensemble de l'année 2014 à environ 131,4 M€, en hausse de 1,3 M€ par rapport au budget 2014 de 130,1 M€.

Pour l'année 2015, les charges de personnel (base comptes 64) de France Médias Monde devraient s'élever à 133,2 M€, en augmentation de + 3,1 M€ par rapport au budget 2014 et de + 1,8 M€ par rapport à la dernière prévision pour 2014, soit donc par rapport à cette dernière une augmentation de 1,4 %.

En terme d'activité impactant les charges de personnel, France 24 devrait retrouver en 2015 une exploitation normalisée avec la fin progressive des travaux liés à la migration HD, une prévision d'actualité internationale moins dense et l'adaptation de ses grilles aux moyens budgétaires disponibles. En revanche, dans le prolongement du phénomène déjà constaté en 2014, les remplacements de personnels malades au sein de RFI devraient continuer d'augmenter en 2015 (effet année pleine) dans le cadre du vieillissement naturel des personnels de la radio.

Le budget 2015 des charges de personnel prend également en compte les glissements habituels de la masse salariale (automatismes et mesures individuelles dans le cadre de la NAO) qui sont limités à 1,2 M€ ainsi que l'internalisation de certains prestataires sur des fonctions stratégiques et dont l'activité en interne revient moins cher à l'entreprise (cf explications données ci-dessus dans l'analyse des évolutions budgétaires de la direction technique (DTSI) et des nouveaux médias). L'évolution des charges de personnel intègre enfin le redéploiement sur les rédactions en langues des économies générées par l'arrêt de la diffusion en ondes courtes du persan et du vietnamien (redéploiement destiné à financer le renforcement des rédactions concernées en personnel journaliste).

➤ Effectifs

Les effectifs 2014 devraient s'élever à environ 1758 ETP (permanents + non permanents en équivalent temps plein), en hausse de 44 ETP par rapport à 2013. Cette évolution est liée principalement aux grilles de France 24 (cf ci-dessus), à l'augmentation des remplacements sur les longues maladies côté RFI et aux internalisations de prestataires.

Pour 2015, les effectifs pourraient atteindre environ 1770 ETP, l'augmentation par rapport à 2014 étant due uniquement aux internalisations de prestataires (principalement l'effet en année pleine de celles réalisées en 2014) et à la création de la nouvelle cellule sécurité. La rationalisation des grilles de France 24 devrait permettre une sensible baisse des effectifs qui compensera l'impact en ETP du redéploiement sur les rédactions en langues des économies réalisées sur la diffusion en ondes courtes.

Plus généralement, les trajectoires d'effectifs et de masse salariale prévues pour 2015 restent dépendantes des arbitrages qui seront finalement faits sur la politique d'approvisionnement des grilles de France 24 (la rationalisation de certains magazines fabriqués en externe permet de faire des économies sans effet sur la masse salariale et les effectifs tandis qu'une réduction de la production en interne impacte directement ces indicateurs).

3) Conclusion

Malgré une progression limitée de l'ensemble de ses ressources, le projet de budget 2015 de France Médias Monde reste sous forte contrainte financière. En 2015, l'entreprise fera ses meilleurs efforts pour consolider ses acquis et préserver ses projets de développement grâce notamment à la poursuite de ses efforts d'économies et de productivité.

Cependant, FMM est aujourd'hui arrivé au bout de tout ce qu'elle pouvait faire en matière de redéploiement. Elle n'a donc plus aucune marge de manœuvre possible pour financer ses futurs projets de développement au-delà de 2015.

Cette situation fragilise l'entreprise quant au maintien de sa présence et de son rang dans le monde face à l'explosion des offres locales et à la concurrence de plus en plus forte d'opérateurs internationaux disposant de moyens financiers beaucoup plus importants que FMM à l'instar de BBG (budget de l'ordre de 550 M€), BBC World (budget de 300 M€ sur la seule activité de radio internationale), Al Jazeera ou CNN.

Le prochain contrat d'objectifs et de moyens qui débutera en 2016 devra donc prendre en compte ce contexte alors même que France Médias Monde aura à relever de nouveaux défis : distribution de France 24 en HD, régionalisation de la diffusion et développement des langues, développement de la politique de marketing et communication, renforcement des moyens de France 24 dans le cadre de l'évolution inéluctable de son modèle économique (le modèle « low cost » qui a prévalu jusqu'à présent n'étant plus tenable) et poursuite du développement des nouveaux médias (enjeux liés notamment aux métadonnées et au web sémantique).