



FRANCE
MÉDIAS
MONDE

Projet de budget 2016 (Comité d'Entreprise du 28 janvier 2016)

France Médias Monde évolue dans un environnement en pleine mutation pour la France depuis janvier 2015. Aux évolutions technologiques majeures qui modifient en profondeur les usages et les modes de consommation de nos publics, et notamment des jeunes générations, et à la montée en puissance d'une concurrence protéiforme, s'ajoute désormais le fait que RFI, France 24 et MCD sont en première ligne dans le monde pour nourrir l'attachement à la France qui s'est manifesté à deux reprises cette année sur le plan international et pour porter les idées, les valeurs, la culture, le mode de vie de notre pays tout particulièrement s'agissant de nos médias arabophones.

L'année 2016 est la première année du prochain Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) 2016 – 2020 en cours de négociation avec l'Etat et qui doit désormais s'inscrire dans un contexte international inédit et durable. La BBC ne s'y est pas trompée qui met en place un vaste plan d'économies de plus de 200 M€ sur ses services domestiques et alloue à son service BBC World, fait sans précédent, une augmentation de 48 M€ de son budget en 2016-2017 puis de 120 M€ par an. Cette initiative n'est pas isolée comme en témoigne le cas de la Deutsche Welle qui verra ses moyens augmenter de 12 M€ par an à compter de 2016. La société France Médias Monde (FMM), qui a déjà réalisé ces dernières années des efforts considérables en termes de productivité, devrait bénéficier pour l'année 2016 d'une dotation totale de ressources publiques de 244,0 M€ HT, en augmentation de + 2,0 M€ (soit + 0,8 %) par rapport à 2015.

A l'instar de l'année 2015, l'intégralité de cette dotation sera financée dans le cadre de la Contribution à l'Audiovisuel Public (CAP – ex redevance). Elle permet de maintenir à flot l'entreprise mais aucunement de mener la stratégie de conquête dont les autres grands médias internationaux sont désormais investis.

1) Les principaux axes et priorités stratégiques

Le niveau des ressources publiques allouées à la société France Médias Monde pour l'année 2016, malgré un effort notable de l'Etat, reste inférieur aux propositions faites par l'entreprise dans le cadre de sa note de cadrage du prochain Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) 2016 – 2020 pour maintenir ses performances. FMM a donc dû réduire des ambitions déjà très raisonnables au regard du budget dont bénéficient nos concurrents, tout en maintenant le financement de certaines obligations qui s'imposent à nous (renforcement de la sécurité, pertes de change, archivage, etc.).

Dans ce contexte, les principaux axes et priorités d'actions de France Médias Monde pour l'année 2016 sont les suivants :

➤ **La poursuite de l'amélioration des grilles et des contenus des antennes dans le cadre du renforcement de la proximité des offres avec les publics de FMM**

Cet objectif s'appuie principalement sur trois axes stratégiques prioritaires :

- Le renforcement a minima des rédactions de France Médias Monde pour couvrir une actualité toujours plus dense et complexe dans un environnement politique et international de plus en

plus instable. En effet, face à ces enjeux, les structures rédactionnelles de FMM disposent de moyens sous dimensionnés par rapport à la concurrence et aux objectifs, ce qui ne permet pas de faire face à des imprévus (surcroît d'activité, longues maladies, congés de maternité) :

- Sur France 24, la simple comparaison avec les autres chaînes françaises d'information en continu met en exergue les efforts de productivité de ses rédactions. Ainsi, ses effectifs journalistes (155 journalistes / chaîne) sont nettement inférieurs à ceux de BFM TV (210 journalistes) et I<Télé (235 journalistes) pour des objectifs de diffusion supérieurs (24 h / jour sur France 24 versus 19 h / jour sur BFM TV et I<Télé) et une couverture mondiale ;
 - Sur RFI, le non remplacement de 30 départs mis en œuvre dans le cadre du plan de départs volontaires post fusion n'est plus tenable aujourd'hui par rapport au niveau d'activité de la rédaction et ne permet pas d'absorber les congés de longues maladies et maternités.
- Le renforcement de la cohésion sociale. La récente opération avec le Bondy Blog a montré à quel point nos médias étaient pertinents sur cet axe. Le projet de renforcement de «Pas2Quartiers», émission donnant la parole aux habitants des banlieues, est à ce titre prioritaire car ces sujets sont au cœur des enjeux à la fois en France mais aussi à l'international (Afrique, Maghreb et monde arabe).
 - Le développement des langues et la stratégie de multilinguisme avec l'effet en année pleine du lancement d'une nouvelle langue vernaculaire ouest africaine (le mandingue, nom générique qui inclut le bambara) en octobre 2015 ainsi que le renforcement des rédactions en langues notamment sur les nouveaux médias.
Le projet du lancement de France 24 en espagnol reste également un objectif prioritaire pour France Médias Monde. Mais, en l'absence d'arbitrage par l'Etat, et compte tenu de la faiblesse du budget alloué à ce stade, le financement de ce développement n'est pas possible dans le projet de budget 2016 présenté ici.

L'année 2016 sera également marquée par la couverture d'opérations exceptionnelles importantes à l'instar des élections présidentielles américaines et des Jeux Olympiques.

Enfin, France Médias Monde devrait participer aux côtés de France Télévisions, Radio France et l'INA au lancement d'une nouvelle chaîne publique nationale d'information en continu dont la diffusion est prévue dès le mois de septembre 2016. Cependant, le projet de budget actuel pour 2016 ne permet aucunement de répondre aux éventuels coûts supplémentaires correspondants à certaines demandes de France Télévisions (FTV).

Par ailleurs, il est rappelé que FMM verse chaque année à FTV un million d'euros pour accéder aux images d'actualité de ses rédactions (déjà financées dans le budget de FTV) et que la renégociation en cours du contrat n'est pas sans poser de problème quant à la prise en charge par FTV des coûts dus à l'INA pour libérer de tout droit les images de FTV vendues à France 24.

➤ **L'adaptation des offres éditoriales et des contenus de FMM aux nouveaux usages de la révolution numérique**

Les dernières années nous ont fait basculer dans l'univers du numérique : Il ne s'agit pas d'une simple évolution technologique mais d'un changement de paradigme qui modifie les attentes et les usages de nos publics et tout particulièrement des 18-30 ans. Internet est en outre devenu l'outil de propagande et de radicalisation. La vidéo info/intox produite par FMM à l'occasion de la semaine de la presse à l'école visait précisément à donner des clés au jeune public pour distinguer manipulation et information. Cette stratégie de présence accrue sur l'ensemble des nouveaux supports est donc essentielle pour la défense d'une information honnête et exigeante.

Le positionnement éditorial des chaînes s'inscrit désormais dans un processus de continuité entre les antennes et les nouveaux services numériques. La stratégie éditoriale doit maintenant fortement s'axer

autour du développement de contenus adaptés aux nouveaux usages et à ces nouveaux publics afin de jouer pleinement notre rôle de service public dans ces environnements numériques.

Par ailleurs, nous sommes entrés dans l'ère de l'industrialisation du numérique et c'est donc l'ensemble des actions de FMM qui doit désormais être pensé à travers le prisme du numérique (dissémination du numérique dans l'entreprise).

Enfin, pour accroître ses performances déjà très réelles dans l'univers numérique, France Médias Monde doit anticiper les innovations.

Dans ce cadre, les trois axes stratégiques suivants, déjà engagés avec succès au cours du précédent COM, seront privilégiés :

- Le développement de la présence des médias de FMM sur toutes les plateformes (réseaux sociaux, sites partenaires, applications, sites web, Youtube, etc...) existantes et à venir et l'adaptation de ses contenus à tous les usages engendrés par ces plateformes ;
- La recherche de nouveaux publics prioritaires, notamment la jeune génération des 18-30 ans qui constitue une cible de public à conquérir dès maintenant par nos médias, faute de quoi cette génération sera très difficile à reconquérir ultérieurement. A cet égard, le partenariat avec le site américain Mashable pour lancer début 2016 un site commun en français répond à cet objectif tout en permettant à FMM de progresser dans le domaine de l'innovation en profitant de savoirs faire et d'échanges de compétences avec des partenaires aux compétences complémentaires des nôtres ;
- Les nouvelles écritures et les nouveaux formats avec :
 - La mise en valeur des contenus à travers de nouvelles formes d'écriture et leur mise en forme (« packaging ») afin de mieux les adapter aux nouveaux usages ;
 - Les vidéos animées sans le son adaptées au format mobile, à l'instar des journaux télévisés déjà réalisés pour Aéroports de Paris et qui pourront être davantage exploités ;
 - Le graphisme animé (« motion design ») et les encadrés ;
 - L'utilisation de l'infographie sous toutes ses formes qui permet d'innover tout en s'inscrivant dans une dimension universelle (exemple : reportage à Gaza fait par un grand reporter de France 24 sous forme de bande dessinée).

➤ **Le faire-savoir : les capacités financières de FMM en 2016 ne permettent pas une remise à niveau des ressources marketing / communication**

Fortement limitées dans le cadre du COM 2013 – 2015 (qui aura vu les dépenses de communication et marketing ramenées à 3,4 M€ par an pour respecter les contraintes budgétaires alors qu'elles s'élevaient encore à 8 M€ en 2011 dans un budget, il est vrai, supérieur de 4,4 % à celui de 2015), il serait très important de retrouver des marges de manœuvre en matière de marketing / communication dans le cadre du prochain COM dès lors que le projet de budget 2016 ne permet malheureusement pas de prendre en compte un effort financier accru dans ce domaine.

Les opérations de marketing sont en effet indispensables à l'acquisition de la notoriété, notoriété qui est elle-même le préalable incontournable du simple maintien des audiences de 3 médias couvrant entre 16 pays (MCD) et 180 pays (France 24) et devant faire face à une concurrence de plus en plus forte d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers à la fois bien supérieurs à ceux de FMM et en forte croissance (BBC World, Deutsche Welle, BBG, CNN, Al Jazeera, Russia Today, CCTV, etc.). Sans ces actions de marketing / communication, les positions de FMM sont fragilisées partout dans le monde.

➤ **Le maintien des positions de FMM sur les supports traditionnels de diffusion / distribution**

Si l'adaptation des offres de FMM aux nouveaux usages du numérique apparaît essentiel, le maintien de ses positions dans ses zones d'influence traditionnelle implique nécessairement des efforts en matière de diffusion / distribution classique qui continuent à ce jour à être les modes de distribution des médias de FMM les plus puissants et les plus porteurs d'audience.

Compte-tenu des évolutions technologiques, de l'explosion de la concurrence et des mutations des marchés, les positions des médias de FMM dans leurs zones traditionnelles d'influence ne sont jamais définitivement acquises et doivent sans cesse être défendues : développement de la diffusion TNT en Afrique pour France 24, maintien des positions de RFI dans la zone sub-sahélienne et développement en Afrique anglophone, maintien des positions de MCD au Proche et Moyen-Orient et développement vers le golfe.

Parallèlement, FMM souhaite toujours renforcer la présence de RFI et MCD de manière ciblée sur le territoire français par l'obtention, en fonction des opportunités, de fréquences analogiques ou numériques. Cet objectif, figurant dans le précédent COM, reste plus que jamais d'actualité.

➤ **L'impératif de sécurité**

Le renforcement de la sécurité du bâtiment suite aux attentats de 2015 et le renforcement des systèmes d'information et de diffusion sont un nouvel axe très important pour FMM dans un contexte où la menace est toujours plus élevée suite notamment à la cyber-attaque qui a touché TV5 Monde.

➤ **L'augmentation des obligations légales**

Le renforcement de l'accessibilité des programmes de France 24 pour les sourds et malentendants, l'archivage obligatoire des contenus des différents médias de FMM auprès de l'INA et la mise en œuvre d'une mutuelle obligatoire (dans le cadre de la loi de sécurisation de l'emploi qui prévoit l'instauration d'une complémentaire santé obligatoire pour toutes les entreprises à compter du 1^{er} janvier 2016) sont pris en compte dans le projet de budget 2016.

➤ **Les effets de glissement inéluctables**

L'évolution de la masse salariale dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO) et des effets de glissement (GVT) ainsi que la hausse des amortissements liée aux importants investissements réalisés sur la période 2014 – 2015 pour migrer en haute définition tous les équipements de production et diffusion TV s'imposent également à FMM en 2016.

2) Les enjeux économiques et financiers

L'exercice 2016 s'inscrit dans le cadre des travaux en cours sur le prochain Contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2016-2020 avec la prise en compte de l'arbitrage rendu par l'Etat actionnaire pour l'année 2016. Cet arbitrage se traduit par une augmentation de la CAP de 2,0 M€ entre 2015 et 2016 (celle-ci passant de 242,0 M€ à 244,0 M€ HT) avec le maintien des économies de charges liées à la disparition de la taxe sur les salaires (3,1 M€) et à l'allègement des charges sociales dans le cadre du pacte de compétitivité (0,5 M€).

Le compte de résultat analytique prévisionnel 2015 – 2016 ci-dessous présente les principaux agrégats budgétaires du projet de budget 2016 (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 2016) :

France Médias Monde
Compte de résultat analytique (projet de budget 2016)

(montants en millions d'euros)

	2015	2015	2016	Evolution		Poids des différents postes de prods & chges
	budget CA 18.12.14	atterrissage	budget CA 15.12.15	2015 - 2016		
				M€	%	
				fav/(défav)		
PRODUITS	252,45	252,33	254,60	2,27	0,9%	100,0%
Dotations publiques	242,00	242,00	244,00	2,00	0,8%	95,8%
Subvention	0,00	0,00	0,00	0,00		
Contribution à l'audiovisuel public	242,00	242,00	244,00	2,00	0,8%	
Ressources propres	8,87	8,61	9,21	0,60	6,9%	3,6%
Publicité / parrainage	4,33	3,83	4,35	0,52	13,4%	
- France 24	2,48	2,25	2,48			
- RFI	1,75	1,53	1,79			
- MCD	0,10	0,05	0,08			
Diversification et autres ressources propres	4,54	4,78	4,86	0,08	1,7%	
- produits diversification	0,79	0,69	0,74			
- éditions musicales	0,58	0,78	0,70			
- subventions européennes (1)	0,80	0,88	1,03			
- Refacturations prestations et autres (1)	2,37	2,44	2,39			
Autres produits d'exploitation (reprises prov, etc.)	1,59	1,72	1,40	(0,32)		0,5%
CHARGES	(252,45)	(252,94)	(254,60)	(1,66)	0,7%	100,0%
Coût des grilles de programmes (2)	(169,21)	(171,09)	(175,01)	(3,92)	2,3%	68,7%
Rédactions	(112,92)	(113,73)	(115,52)	(1,79)	1,6%	
- RFI	(51,45)	(51,10)	(52,04)	(0,94)	1,8%	
- France 24	(54,08)	(55,26)	(56,04)	(0,78)	1,4%	
- MCD	(7,38)	(7,37)	(7,44)	(0,07)	1,0%	
Coûts Techniques (DTSI)	(56,29)	(57,37)	(59,49)	(2,12)	3,7%	
Frais de diffusion / distribution (coûts directs)	(26,34)	(26,84)	(26,94)	(0,10)	0,4%	10,6%
- RFI	(8,53)	(8,29)	(8,28)	0,01	-0,1%	
- France 24	(13,57)	(14,50)	(14,83)	(0,33)	2,3%	
- MCD	(4,25)	(4,06)	(3,83)	0,22	-5,5%	
Nouveaux médias (3)	(7,64)	(7,99)	(8,17)	(0,19)	2,3%	3,2%
Fonctions transverses/supports et moy généraux	(49,27)	(47,02)	(44,48)	2,54	-5,4%	17,5%
Direction générale	(1,89)	(1,88)	(1,88)			
Stratégie/développts/ diversification(hors mkt opér)	(7,46)	(7,16)	(7,32)			
Communication / marketing	(3,54)	(3,54)	(3,35)			
Direction des études	(1,88)	(1,88)	(1,88)			
Direction financière	(3,74)	(3,73)	(3,66)			
DRH	(4,40)	(4,26)	(4,26)			
Direction des Affaires juridiques	(1,09)	(1,15)	(1,10)			
Moyens communs	(24,55)	(22,91)	(20,44)			
masse salariale à répartir sur les fonctions supports	(0,72)	(0,53)	(0,59)			
RESULTAT D'EXPLOITATION	0,00	(0,62)	0,00			
AUTRES RESULTATS	0,00	0,62	0,00			
RESULTAT NET	0,00	0,00	0,00			
Dotation amortissements (autofinancés)	(6,70)	(5,42)	(6,68)	(1,26)	23,3%	

(1) recettes ayant leur contrepartie en charges à due concurrence

(2) y compris la subvention d'équilibre versée à RFI Roumanie qui a été reclassée dans le coût de la rédaction de RFI afin que celui-ci prenne bien en compte l'ensemble des coûts des rédactions en langues externalisées (à l'instar des rédactions haoussa, swahili et mandingue)

(3) L'évolution à la baisse entre 2014 et 2015 du budget consacré aux nouveaux médias est uniquement due aux 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).

Sur la base de ces hypothèses, France Médias Monde devrait présenter un **résultat net à l'équilibre en 2016**.

2.1 – Les ressources

2.1.1 – Les ressources publiques : **244,0 M€, soit + 0,8 %**

Le Projet de Loi de Finances (PLF) pour 2016 prévoit pour la société France Médias Monde une dotation de ressources publiques de 244,0 M€ HT, en hausse de + 2,0 M€ (+ 0,8 %) par rapport à 2015. A l'instar de l'année 2015, cette dotation est assurée intégralement par la Contribution à l'audiovisuel public (CAP – ex redevance).

L'évolution des ressources publiques de FMM depuis 2011 est mise en perspective dans le tableau ci-dessous :

(montants en millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2011 - 2016	
	réel	réel	réel	réel	budget	PLF	M€	%
Subvention	130,1	69,5	72,2	73,9	0,0	0,0	aug / (baisse)	
Contribution à l'audiovisuel public (ex redevance)	122,6	168,0	165,8	165,8	242,0	244,0		
Total dotations publiques d'exploitation	252,7	237,4	237,9	239,7	242,0	244,0	(8,7)	-3,5%
<i>évolution annuel (en %)</i>		<i>-6,1%</i>	<i>0,2%</i>	<i>0,7%</i>	<i>1,0%</i>	<i>0,8%</i>		

Malgré les efforts faits par l'Etat depuis 2014 pour accompagner le développement de France Médias Monde, force est de constater que les ressources publiques d'exploitation de FMM s'inscrivent en 2016 encore en retrait de 8,7 M€ en euros courants (- 3,5 %) par rapport à celles de 2011.

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 : **9,2 M€, soit + 6,9 %**

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 + 0,6 M€ (+ 6,9 %) par rapport à l'atterrissage de fin d'année 2015 pour atteindre 9,2 M€ (versus 8,6 M€ en 2015).

L'évolution entre 2015 et 2016 des ressources propres prend en compte :

- un **objectif de recettes publicitaires** de 4,3 M€, en augmentation de 0,5 M€ par rapport à 2015 (+ 13,4 %) qui se décompose comme suit :
 - une progression des recettes publicitaires de France 24 de 0,2 M€ par rapport à l'atterrissage 2015, celles-ci passant de 2,3 M€ en 2015 à 2,5 M€ en 2016, soit un niveau équivalent au budget 2015 (base chiffre d'affaires net chaîne, c'est-à-dire après déduction de la commission de régie de France Télévisions Publicité). Ce chiffre d'affaires net chaîne devrait être réalisé aux 2/3 avec la commercialisation des espaces classiques sur les chaînes et pour 1/3 sur les nouveaux médias.
- La prudence des objectifs publicitaires pour 2016 est essentiellement liée à l'accroissement de la concurrence (lancement de Africanews en janvier 2016, montée en puissance du groupe Canal+ et notamment de Nollywood). Même si Nollywood n'est pas directement concurrente de France 24, dans un marché publicitaire étroit comme celui de l'Afrique, des transferts au

bénéfice des nouvelles chaînes sont inévitables, a fortiori si ces chaînes correspondent aux attentes des annonceurs en terme de ciblage.

Concernant le numérique, France Télévisions Publicité estime que France 24 devrait retrouver en 2016 son niveau de chiffre d'affaires de 2014 après avoir enregistré une sensible baisse en 2015 par rapport au budget du fait d'une réorganisation intervenue en début d'année au sein de FTP qui a perturbé le premier semestre 2015. Les perspectives de croissance sur le numérique restent aujourd'hui limitées suite notamment à la réduction de l'offre de pré-roll en 2015 afin d'éviter des effets d'éviction en raison de la perte de la qualité du rapport à l'utilisateur.

- une augmentation de 0,3 M€ des recettes publicitaires de RFI et MCD, celles-ci passant de 1,6 M€ en 2015 (pour un objectif initial de 1,8 M€) à 1,9 M€ en 2016 (dont 1,8 M€ pour RFI et 0,1 M€ pour MCD) avec le développement d'un nouveau décrochage publicitaire vers l'Afrique.

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.

En outre, si le marché international était susceptible de financer l'activité des médias internationaux d'information, le secteur privé n'en serait pas absent.

- des **autres ressources propres** à hauteur de 4,9 M€ versus 4,8 M€ en 2015, soit une augmentation de 0,1 M€ due à la légère hausse des subventions européennes. Les autres recettes de diversification (ventes 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.) restent quasiment stables par rapport à 2015. L'objectif de stabilité pour 2016 fait suite à une bonne année 2015 marquée par une amélioration sensible des recettes issues de l'activité d'éditions musicales (+ 0,2 M€ versus le budget 2015).

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 : 1,4 M€

Cette ligne ne comprend que les reprises de subvention d'investissement à due concurrence des dotations aux amortissements liés à la quote-part des investissements de France 24 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 2016 prend en compte les projets de développement décrits ci-dessus dans le chapitre sur les axes et priorités stratégiques :

- la consolidation des structures rédactionnelles qui restent sous dimensionnées au vu des objectifs ;
- les glissements inéluctables de la masse salariale (GVT et autres augmentations salariales dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire) ainsi que la mise en œuvre du futur accord d'entreprise ;
- la forte augmentation des dotations aux amortissements dans le cadre notamment des investissements réalisés en 2014 et 2015 pour migrer en haute définition les équipements 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 ;
- l'impératif de sécurité et les nouvelles obligations légales ;
- la poursuite des objectifs d'économies et synergies malgré les efforts considérables déjà réalisés par FMM en termes de productivité et d'économies (pour un montant en année pleine de 39 M€) ayant permis à FMM d'autofinancer les développements menés entre 2012 et 2015 tout en permettant à l'Etat de diminuer les ressources publiques d'exploitation.

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 2016 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 : 175,0 M€, soit 68,7 % 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)	2015 budget	2015 atterrissage	2016 budget	Variation N/N-1 aug / (dim)
Coût des rédactions	112,92	113,73	115,52	1,79
RFI	51,45	51,10	52,04	0,94
France 24	54,08	55,26	56,04	0,78
MCD	7,38	7,37	7,44	0,07
Coût de la DTSI (tous médias)	56,29	57,37	59,49	2,12
Coût total des grilles de programmes	169,21	171,09	175,01	3,92

N.B. : Depuis 2015, la subvention d'équilibre versée à RFI Roumanie est reclassée dans le budget de la rédaction de RFI afin que celui-ci prenne bien en compte l'ensemble des coûts des rédactions en langues externalisées, à l'instar des rédactions Haoussa, Swahili et Mandingue.

L'augmentation de 1,8 M€ des coûts de grille (+ 1,6 %) prend en compte pour les 3 antennes de FMM le maintien en 2016 des efforts financiers particuliers faits en 2015 pour couvrir le mieux possible une actualité toujours plus dense et complexe, le glissement inéluctable de la masse salariale dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO) ainsi que la consolidation des structures rédactionnelles pour faire face aux aléas (longues maladies, congés de maternité, etc.). L'augmentation de ces charges devrait être en partie compensée par les économies attendues de la renégociation de certains contrats (taxis, téléphonie mobile, Eurosport).

En outre, concernant plus particulièrement chaque média et la DTSI, les principales évolutions sont les suivantes :

- Pour RFI, l'effet en année pleine du lancement du mandingue en octobre 2015 (avec une réflexion à mener pour choisir une nouvelle localisation pour la rédaction, l'installation de celle-ci à Bamako ayant été définitivement abandonnée pour des raisons de sécurité) ainsi qu'une légère remise à niveau du budget des opérations spéciales ;
- Concernant France 24, le lancement d'une nouvelle émission (« Pas2Quartiers ») dans le cadre du renforcement de la cohésion sociale en France comme à l'étranger, un rebasage du budget des opérations exceptionnelles au niveau de celui de 2014 et du budget 2015 afin de couvrir les nombreuses et importantes opérations exceptionnelles attendues en 2016, ainsi que le renforcement indispensable de l'encadrement de la rédaction ;
- Sur la radio arabophone Monte Carlo Doualiya (MCD), en dehors de la prise en compte du glissement inéluctable de la masse salariale, le budget de la rédaction devrait rester quasiment stable en 2016 ;
- Concernant la direction technique (DTSI), l'augmentation du budget par rapport l'atterrissage 2015 est principalement due à la forte hausse des amortissements (+ 1,3 M€), au renforcement de la cyber-sécurité commencé dès 2015 (1,0 M€ en année pleine sur 2016, soit + 0,6 M€ par rapport à l'atterrissage 2015) ainsi qu'à l'accompagnement technique du développement du « motion design ». Au-delà de ces évolutions, la DTSI doit également faire face en 2016 à une augmentation significative de ses coûts de maintenance (suite notamment à la migration HD) qui sera couverte par une réduction du portefeuille de projets gérés par la DTSI dans le cadre de leur rééchelonnement sur la durée.

➤ **Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) : 26,9 M€, soit 10,6 % 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, FM et par satellites 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.

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

(montants en millions d'euros)	2015 budget	2015 atterrissage	2016 budget	Variation N/N-1 aug / (dim)
Frais de distribution / diffusion	26,34	26,84	26,94	0,10
RFI	8,53	8,29	8,28	(0,01)
France 24	13,57	14,50	14,83	0,33
MCD	4,25	4,06	3,83	(0,22)

Le budget consacré aux coûts de diffusion et de distribution des différents médias de FMM devrait légèrement augmenter en 2016 par rapport à l'atterrissage 2015. Ce budget reste néanmoins très insuffisant au regard des enjeux pour les différents médias de FMM et permet seulement de maintenir leurs positions sur les supports traditionnels de diffusion / distribution.

Les moyens consacrés par FMM au développement de la diffusion de ses médias auraient pu être plus significatifs si FMM ne subissait pas des pertes de change sur ses contrats libellés en dollars dans le cadre du renforcement de cette devise par rapport à l'Euro. Ainsi, la comparaison du budget 2016 par rapport au budget 2015 (qui ne prenait pas en compte ces pertes de change) fait apparaître une augmentation de + 0,6 M€.

Toutefois, FMM prévoit d'accompagner financièrement le développement de la diffusion de France 24 sur la TNT en Afrique afin de ne pas rater les opportunités qui pourraient se présenter.

Les nouvelles économies susceptibles d'être générées dans le cadre de la poursuite de la renégociation des contrats ainsi qu'un examen approfondi de certains d'entre eux quant à leur maintien pourraient permettre de redéployer quelques moyens afin notamment de soutenir les positions de RFI et MCD respectivement dans la zone sub-sahélienne et au Proche et Moyen-Orient et de développer RFI en Afrique anglophone et MCD dans le golfe.

➤ **Nouveaux médias (coût complet) : 8,2 M€, soit 3,2% 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 précédemment dans la DTSI et liés uniquement au développement des nouveaux médias ont été transférés début 2014 au sein de la direction des nouveaux médias.

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 ont été 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 2016 des nouveaux médias s'inscrit en hausse de 0,2 M€ par rapport à l'atterrissage 2015 et de 0,5 M€ par rapport au budget 2015. L'évolution de ce budget entre 2015 et 2016 prend en compte le maintien en 2016 de l'effort financier supplémentaire fait par FMM en 2015 par rapport au budget de cette même année (+ 0,3 M€) ainsi que des moyens complémentaires à hauteur de + 0,2 M€.

En dépit de cette tendance favorable, le budget consacré au référencement (achats de mots clefs) reste très insuffisant (1,0 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.

Au-delà des projets de développements numériques décrits ci-dessus dans la partie consacrée aux axes et priorités stratégiques, France Médias Monde prévoit de lancer début 2016 en partenariat avec le site américain Mashable un site commun d'information en français. Ce partenariat devrait également permettre de développer la syndication de contenus de France 24 en anglais sur le site américain de Mashable.

Les objectifs pour France 24 sont les suivants :

- développer nos audiences sur un public plus jeune ayant des attentes et habitudes de consommation nouvelles ;
- développer France 24 aux Etats-Unis et dans les autres pays de langue anglaise ;
- profiter de savoirs faire et d'échanges de compétences avec un partenaire figurant parmi les leaders sur son marché aux Etats-Unis et disposant de compétences complémentaires des nôtres

Ce projet sera financé par le fond Google qui va apporter 1,0 M€ afin de financer les investissements et les coûts des premières années d'exploitation, l'objectif étant que l'exploitation de ce site soit rapidement autofinancée par les recettes publicitaires qui seront engendrées.

Dans le projet de budget 2016 et la présentation du compte de résultat analytique ci-dessus, les coûts prévus pour l'année 2016 sont couverts par la ressource du fonds Google à due concurrence des dépenses prévues, donc sans impact sur l'équilibre budgétaire de FMM. En revanche, l'exploitation du nouveau site Mashable France devrait entraîner en 2016 une augmentation de la masse salariale et des effectifs liée à la mise en œuvre de la structure dédiée nécessaire (soit en année pleine 9 ETP et de l'ordre de 0,5 M€ de masse salariale).

➤ **Fonctions supports / transverses et moyens généraux : 44,5 M€, soit 17,5 % 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)	2015 budget	2015 atterrissage	2016 budget	Variation N/N-1 aug / (dim)
Fonctions transverses/supports et moy. communs	49,27	47,02	44,48	(2,54)
Direction générale	1,89	1,88	1,88	0,00
Stratégie/dévopts/distrib (coûts de fonctionnement)	7,46	7,16	7,32	0,15
Communication / marketing	3,54	3,54	3,35	(0,19)
Direction des études	1,88	1,88	1,88	0,00
Direction financière	3,74	3,73	3,66	(0,06)
DRH	4,40	4,26	4,26	0,00
Direction des Affaires juridiques	1,09	1,15	1,10	(0,05)
Moyens communs	24,55	22,91	20,44	(2,46)
masse salariale à répartir sur les dir. Fonctionnelles	0,72	0,53	0,59	0,06

A l'instar des années précédentes, les frais généraux de France Médias Monde continuent de diminuer en 2016. Ils s'inscrivent ainsi en baisse de 2,5 M€ par rapport à l'atterrissage 2015. Cette évolution prend notamment en compte la suppression de la taxe sur les salaires en 2016 suite au financement intégral de FMM par des ressources assujetties à la TVA à partir de 2015 dans le cadre du remplacement, au sein de la dotation publique totale reçue de l'Etat par FMM, de la part de subvention publique par la contribution à l'audiovisuel public (CAP – ex redevance).

Les principaux faits marquants sont les suivants :

- Les budgets des directions supports et transverses sont quasiment tous en baisse entre 2015 et 2016. 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 à la baisse ;
- 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 à la fois bien supérieurs à ceux de FMM et en forte croissance (BBC World, BBG, CNN, Al Jazeera, Russia Today, CCTV, etc.). La légère baisse prévue entre 2015 et 2016 est uniquement due à l'abandon de la fête annuelle de l'entreprise ;
- La hausse de 0,1 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.), sont en forte baisse de 2,5 M€ du fait de la suppression de la taxe sur les salaires (cf ci-dessus) en partie compensée notamment par l'indexation des loyers.

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 – Autres résultats

Concernant les résultats autres que le résultat d'exploitation (dont les principales composantes viennent d'être présentées ci-dessus), l'année 2015 aura été marquée par de très bonnes performances financières grâce à l'optimisation des placements de la trésorerie de l'entreprise et à la réalisation de

gains de change dans le cadre des opérations de couverture en dollars mises en œuvre pour couvrir l'effet négatif sur les contrats libellés en dollars de la dépréciation de l'Euro.

Ces opérations de couverture de change n'ont pas été reconduites à ce stade en 2016 compte tenu du manque de visibilité sur les fluctuations erratiques de la parité dollar/euro, d'où l'absence de gains de change prévu dans le résultat financier prévisionnel de 2016.

2.2.3 – Zoom sur les charges de personnel et les effectifs

L'évolution des charges de personnel et des effectifs de France Médias Monde est à mettre en perspective avec les spécificités de l'entreprise :

- les efforts considérables de productivité réalisés ces dernières années (avec la mise en œuvre de deux plans de départs volontaires qui ont entraîné au total sur 5 ans une baisse de près de 20 % des effectifs permanents pour la radio) qui obèrent toute marge de manœuvre possible ;
- la particularité de l'activité des différents médias de FMM dont les contenus sont réalisés en interne par des journalistes et techniciens avec comme conséquence l'impact direct de tout développement ou renforcement de nos offres de programmes sur l'évolution des effectifs et de la masse salariale. Cette dernière représente plus de 53 % des charges de l'entreprise (et plus de 70 % du budget des rédactions). Pour mémoire, les charges de personnel de Radio France, dont l'activité est comparable à celle de FMM, représente plus de 60 % de son budget.
- la nécessaire remise à niveau des structures rédactionnelles aujourd'hui sous dimensionnées en comparaison des autres chaînes françaises d'information en continu BFM TV et I-Télé (cf introduction) et par rapport à la concurrence de plus en plus forte d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers à la fois bien supérieurs à ceux de FMM et en forte croissance. Cette situation ne permet plus aux rédactions de RFI et France 24 de faire face à des imprévus (surcroît d'activité, longues maladies, congés de maternité) ;
- la prise en compte des nouveaux enjeux géopolitiques depuis les attentats intervenus en 2015 ;
- les transferts éventuels de budget des frais de fonctionnement vers la masse salariale décidés par l'entreprise (redéploiement de certains budgets d'ondes courtes vers les rédactions en langues de RFI, internalisation de prestataires sur des fonctions stratégiques pour l'entreprise) ;
- les glissements inéluctables de la masse salariale dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire ;
- les conséquences du futur accord d'entreprise : un budget de 3,5 M€ prévu dès 2013 et réévalué en 2016 à hauteur de 0,6 M€, qui prend notamment en compte la création d'une vingtaine d'emplois (ETP) au sein de France 24.

C'est dans ce contexte que l'évolution des charges de personnel et des effectifs de la société France Médias Monde doit être appréhendée sur les années 2015 et 2016.

Le tableau ci-dessous résume les principales évolutions sur la période 2014 – 2016 :

	Masse salariale base cptes 64 (millions d'€)	Effectifs PE + NPE (ETP)			Taux recours aux NPE
		PE	NPE	Total	
Réel 2014	132,7	1 275	487	1 762	27,6%
Evolutions N-1 / N aug / (dim)	3,6 2,7%	33	12	45	
glissement masse salariale (GVT / NAO)	1,7	0	0	0	
redéploiement ondes courtes sur rédactions en langues	0,5	6	0	6	
internalisation prestataires	0,6	10	0	10	
effet report activité 2014 (hors internalisation)	0,9	3	12	15	
renforcement des grilles 2015	0,8	6	7	13	
Création cellule sécurité	0,1	1	0	1	
variation provision CP - aug / (dim)	(1,5)	0	0	0	
harmonisation sociale : 3,5 en 2015 vs 2,9 en 2014	0,6	0	0	0	
permanentisations (DTSI / Nouveaux médias)	0,0	7	(7)	0	
autres	(0,1)	0	0	0	
Atterrissage 2015	136,3	1 308	499	1 807	27,6%
Evolutions N-1 / N aug / (dim)	1,7 1,2%	3	6	9	
glissement masse salariale (GVT/NAO)	1,5	0	0	0	
effet report mesures 2015 (y/c internalisations et redéploiement ondes courtes de 2015)	0,4	6	0	6	
renforcement des grilles en 2016	0,4	0	6	6	
réévaluation budget harmonisation sociale (de 3,5 à 4,1 M€)	0,6	0	0	0	
DTSI - renforcement cybersécurité	0,3	3	0	3	
allègement charges sociales (pacte de compétitivité)	(0,5)	0	0	0	
Objectif de départs non remplacés	(0,5)	(6)	0	(6)	
autres	(0,5)	0	0	0	
Budget 2016 (hors créations harmo F24 et projet Mashable)	138,0	1 311	505	1 816	27,8%
Autres évolutions 2016	0,5	21	8	29	
harmonisation sociale : création 20 ETP côté F24 (impact en masse sal intégré sur 2015)	0,0	20	0	20	
Mise en place site d'information Mashable France	0,5	1	8	9	
Budget 2016 (y/c créations harmo F24 et projet Mashable)	138,5	1 332	513	1 845	27,8%

➤ Charges de personnel (base comptes comptables 64)

Au global, les charges de personnel de France Médias Monde devraient progresser de + 3,6 M€ (+ 2,7 %) entre 2014 et 2015. Cependant, à périmètre strictement comparable à 2014 en terme de structure, c'est-à-dire hors des effets liés au redéploiement partiel du budget des ondes courtes sur certaines rédactions en langues (0,5 M€) et à l'internalisation de prestataires (effet report de 2014 et nouvelles internalisations 2015 pour un total de 0,6 M€), l'augmentation n'est plus que de + 2,5 M€, soit + 1,9 % par rapport à 2014.

En 2016, les charges de personnel devraient augmenter de + 1,7 M€, soit + 1,2 % (hors impact du projet Mashable), dont principalement le glissement de la masse salariale (1,5 M€, soit + 1,1 %) et le renforcement de la cybersécurité (0,3 M€), pour atteindre 138,0 M€. En prenant en compte le projet Mashable, les charges de personnel devraient s'élever à environ 138,5 M€.

➤ Effectifs (permanents + non permanents en équivalent temps plein)

Les effectifs de France Médias Monde devraient s'élever à environ 1807 ETP (équivalent temps plein) en moyenne en 2015.

Le redéploiement partiel du budget des ondes courtes sur certaines rédactions en langues (6 ETP), les internalisations de prestataires (effet report de 2014 + nouvelles internalisations 2015 pour un total de 10 ETP) et l'effet report de l'activité 2014 dans le cadre du renfort des rédactions (15 ETP) représentent à eux seuls une augmentation de + 31 ETP par rapport à 2014. Le renforcement des contenus linéaires et non linéaires en 2015 représente une augmentation limitée à + 13 ETP.

En 2016, les effectifs devraient augmenter de l'ordre de 9 ETP (hors impact du projet Mashable), dont l'effet report en année pleine du renforcement des contenus linéaires et non linéaires de 2015 et le renforcement de la cybersécurité.

Il conviendra d'ajouter également l'impact en ETP des éléments nouveaux suivants :

- le lancement du site Mashable France (+ 9 ETP en année pleine) :
- la mise en œuvre de l'accord d'entreprise avec les créations d'emplois prévues au sein de France 24 (environ + 20 ETP). Le budget de masse salariale associé à ces créations est, quant à lui, déjà pris en compte dans l'enveloppe budgétaire initiale de 3,5 M€ qui figure dans la base budgétaire 2015.

3) Conclusion

En 2016, France Médias Monde présentera un budget à l'équilibre. Cependant, malgré l'effort financier fait par l'Etat, les ressources publiques de FMM restent encore très en retrait par rapport à celles de 2011 (- 3,5 %) et en total décrochage par rapport à la stratégie retenue par les deux grands groupes européens de pays comparables à la France (BBC World et Deutsche Welle). Ces ressources permettent uniquement à FMM de maintenir son activité existante.

L'entreprise est arrivée au bout de tout ce qu'elle pouvait faire en matière d'économies et de redéploiements. FMM n'a donc plus aucune marge de manœuvre possible pour financer ses futurs projets de développement et s'adapter à la nouvelle réalité du contexte géostratégique dans lequel la France se trouve désormais.

Au moment où, plus que jamais, la France a besoin d'un outil d'influence puissant et où d'autres pays ont décidé de privilégier le développement de leur audiovisuel extérieur, les arbitrages en cours pour le prochain COM ne peuvent ignorer ce changement radical et durable de contexte.