



Budget 2014

(Comité d'entreprise du 13 février 2014)

Introduction

Le budget 2014 de France Médias Monde (FMM) s'inscrit dans le cadre du Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) pour la période 2013 – 2015 qui, après avoir reçu un avis favorable des différentes commissions parlementaires concernées et du CSA, a été approuvé par le Conseil d'administration du 30 janvier 2014. Il est fondé sur le plan stratégique élaboré par l'entreprise de façon participative entre novembre 2012 et mars 2013.

Les ambitions du groupe peuvent être déclinées en deux grands types d'objectifs :

- **proposer des contenus porteurs de sens**, d'échanges et de valeurs dans le domaine de l'information mais aussi dans le domaine culturel au sens large. C'est à travers la réaffirmation des identités des trois médias, France 24, RFI et MCD que sont développées des stratégies éditoriales ambitieuses pour atteindre cet objectif ;
- **développer une présence mondiale** pour les médias et cela sur l'ensemble des supports qu'ils soient classiques ou relevant des nouveaux médias et en incluant les actions de coopération propres à faciliter la diffusion et la distribution des contenus de France Médias Monde.

Ces ambitions reposent sur **la construction d'un groupe stabilisé**, fondé sur des médias à l'identité distincte et sur des directions transverses communes. L'organisation sociale de l'entreprise doit être adaptée à ce nouveau schéma, des accords d'entreprises renégociés et harmonisés, des procédures et modalités d'organisation normalisées.

Ces objectifs s'inscrivent dans un paysage audiovisuel mondial caractérisé par la révolution numérique (mobilité et réseaux sociaux en particulier), la généralisation de la haute définition (HD) et de la TNT et une concurrence multiforme aux moyens puissants.

Malgré l'effort notable de l'Etat pour accompagner la relance de France Médias Monde, le budget 2014 reste malgré tout contraint. Il ne permet de réaliser qu'une partie des objectifs généraux figurant dans le plan stratégique élaboré par l'entreprise. Une grande partie de l'effort financier vient de l'entreprise elle-même avec une meilleure rationalisation de ses processus de production, la poursuite de la réduction de ses frais généraux ainsi qu'une augmentation réaliste de ses ressources propres. Il est à noter que cette politique fait suite à des efforts de rationalisation importants déjà mis en œuvre par l'entreprise, dont notamment les deux plans de départ en 2010 et 2012 et la réduction de 4,9 % de sa dotation publique entre 2011 et 2014.

1) Enjeux et priorités stratégiques

L'exercice 2014 se présente comme une année charnière prenant en compte la nécessaire consolidation des changements importants intervenus depuis l'été 2012 ainsi que le lancement de nouveaux projets de développement qui s'étaleront sur 2014 et 2015 autour des axes stratégiques suivants :

1.1 - L'amélioration des grilles et des contenus des antennes

En télévision :

Pour France 24, il est tout d'abord important d'assouplir le parallélisme des 3 antennes (francophone, anglophone et arabophone). Cela doit permettre un confort d'écoute plus grand pour les téléspectateurs qui ont besoin d'une contextualisation plus développée de certains faits d'actualité en fonction de leur langue et de leur culture d'origine, plus particulièrement pour les téléspectateurs non francophones à l'égard d'informations sur la France.

La version arabophone doit parallèlement être mise au niveau des versions francophone et anglophone.

Enfin, un effort sera entrepris pour développer la production propre d'images afin de rendre les antennes encore plus référentes et exclusives et permettre la mise en perspective de l'actualité.

En radio :

Concernant RFI, l'objectif est tout d'abord de préserver deux grilles distinctes, Afrique et Monde pendant les grandes tranches d'information.

Mais les nouvelles grilles lancées en mai 2013 mettent également l'accent sur plus de convivialité, plus d'incarnation et d'interaction avec les auditeurs et une meilleure valorisation des expertises de RFI, notamment celles de ses rédactions en langues.

Dans le même esprit, les grilles sont progressivement enrichies de nouveaux magazines (économie, Moyen-Orient, expatriés) et d'une localisation accentuée de l'information à certains horaires (Océan Indien, Haïti).

Pour ce qui concerne MCD, l'objectif majeur est l'affirmation de la modernité et de la liberté de ton, le rajeunissement et la féminisation de la grille avec la création de nouveaux magazines et la mise en ligne d'un nouveau site numérique, un des plus modernes du paysage audiovisuel arabophone.

1.2 - Le développement de la politique linguistique

Fort du succès rencontré avec le développement d'émissions en Haoussa et Kiswahili, RFI compte poursuivre en 2014 sa politique visant à se rapprocher encore plus de ses auditeurs en proposant des contenus en langues véhiculaires africaines. Ainsi est-il prévu de lancer en 2014 une nouvelle langue vernaculaire ouest africaine dont le choix définitif est actuellement à l'étude.

Concernant les éditions en langue étrangère, l'offre actuelle de contenus doit être enrichie par le développement de sites et d'applications numériques spécifiques qui proposeront, outre les contenus radios, des développements texte ou image avec en particulier le développement de la radio filmée et le sous-titrage de contenus images de France 24. D'ores et déjà, des résultats très prometteurs sont obtenus par la relance des langues étrangères sur les nouveaux médias.

1.3 - La poursuite de la politique d'expansion en matière de distribution et de diffusion (en fonction notamment des capacités de redéploiement disponibles)

En télévision :

Il s'agit tout d'abord de consolider la position de France 24 sur les zones d'influences traditionnelles (Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient), en étant particulièrement attentif au développement de la TNT.

Il faut ensuite maintenir la couverture européenne principale de la chaîne, source de revenus publicitaires, et poursuivre le développement de sa notoriété et de ses audiences en veillant aux évolutions de la diffusion en HD.

La conquête de nouveaux marchés, en particulier l'Asie (Inde notamment), est une nécessité pour affirmer la couverture mondiale de FMM, de même que la poursuite du développement de France 24 aux États-Unis qui se fera en jouant de la présence différenciée de la chaîne en anglais et en français et en mettant l'accent sur un marketing ciblé.

Par ailleurs, il est très important de rendre la chaîne accessible au public français. L'originalité de son offre éditoriale est évidemment un plus dans le paysage télévisuel français. Ensuite, une bonne assise nationale permet d'asseoir notre légitimité mondiale. Enfin, une diffusion sur la TNT en France renforcerait notre positionnement sur le marché publicitaire paneuropéen. C'est dans ce contexte que France 24 devrait bénéficier en 2014 d'une fréquence sur la TNT en Ile de France.

En radio :

La consolidation du positionnement de nos antennes sur nos zones d'influence traditionnelles (Afrique, Maghreb, Proche et Moyen-Orient) est une priorité. Cela passe tout d'abord par le renforcement du maillage de notre diffusion FM en Afrique (RFI) et au Moyen-

Orient (MCD). Il faut également s'inscrire dans les nouvelles habitudes de consommation de la radio (tablettes, téléphones intelligents) tout en maintenant dans le cadre du présent COM les modes de diffusions traditionnels : ondes courtes (OC) et ondes moyennes (OM), seules susceptibles de garantir la diffusion des radios en période de crise politique.

Concernant l'Europe, il faut désormais miser sur les nouveaux médias numériques et les accords de syndication, à l'exception de la Roumanie où RFI dispose d'une notoriété qui fait d'elle une radio de référence très appréciée.

Le développement de la distribution sur les marchés émergents (Asie, Amérique du Sud) doit s'appuyer sur une politique de partenariats ciblés, et comme en Europe, sur le développement des nouveaux médias. Le Cambodge est à cet égard une expérimentation de RFI particulièrement novatrice.

Enfin, le renforcement de la présence de RFI et MCD sur le territoire français est, comme en télévision, nécessaire. La richesse et l'originalité des offres de ces médias, (avec en particulier une hiérarchie de l'information très différente des autres médias), la nécessité de s'adresser aux diasporas, le fait de proposer une alternative arabophone laïque dans le paysage audiovisuel français, font qu'il serait souhaitable d'obtenir, en fonction des opportunités, des fréquences FM pour RFI et MCD.

1.4 - L'accompagnement des virages technologiques avec notamment la nécessaire transition vers la production TV en haute définition

La haute définition (HD) est aujourd'hui devenue la norme dans tous les équipements techniques audiovisuels. Dans le cadre du renouvellement nécessaire des régies de production et de diffusion de France 24, la migration en HD de ses équipements s'impose donc à elle.

En termes de diffusion via les opérateurs de câble et satellite, cette migration doit également permettre à France 24 de défendre ses positions dans un paysage audiovisuel mondial où la diffusion en HD va devenir la norme. D'ores et déjà, certains opérateurs de câble ou de satellite exigent des diffuseurs qu'ils émettent en HD. C'est ainsi que France 24 ne peut pas pénétrer les marchés coréens et japonais. Si France 24 ne veut pas se voir déréférencer par les grands opérateurs européens, il faut absolument qu'elle puisse proposer, si nécessaire, ses contenus en HD.

La transition vers la HD concerne tout d'abord le processus de fabrication et de mise à l'antenne des contenus de la chaîne. Suite à l'appel d'offre " production France 24 " mené en 2013, la société France Médias Monde va équiper progressivement toute la chaîne de production en HD au cours de l'année 2014. L'objectif est de disposer d'un outil de production et de mise à l'antenne " HD dématérialisée " fin 2014, début 2015.

1.5 - Le développement des nouveaux médias

Les nouveaux outils numériques (sites, applications) deviennent des instruments incontournables et décisifs à la fois pour l'enrichissement des contenus de FMM mais également pour leur propagation. Dès lors, il importe que les sites et applications aient une ergonomie qui rende leur accès et leur utilisation facile et attractive pour leurs visiteurs. Il faut de plus que ces sites ou applications soient accessibles sur tous les nouveaux supports de diffusion (TV connectée, tablettes, téléphones intelligents, ADSL, etc.). Toutes les antennes de FMM (France 24, RFI et MCD) bénéficieront dans les deux années qui viennent de sites et d'applications reconfigurées et améliorées dans leurs fonctionnalités.

2) Impacts financiers et budgétaires

Le compte de résultat analytique prévisionnel 2013 – 2014 ci-dessous présente les principaux agrégats budgétaires du projet de budget 2014.

(montants en millions d'euros)

	2013 budget pro forma	2013 projection	2014 PLF	Evolution 2013 - 2014	
				M€	%
				fav/(défav)	
PRODUITS	250,5	247,9	251,5	3,6	1,4%
Dotation publique	238,7	238,0	240,3	2,3	1,0%
Ressources propres	9,7	7,9	9,5	1,6	20,1%
Autres produits	2,2	2,1	1,8	(0,4)	
CHARGES	(249,5)	(247,6)	(251,5)	(3,9)	1,6%
Coût des grilles de programmes	(169,0)	(167,2)	(169,6)	(2,4)	1,4%
Frais de diffusion / distribution (coûts directs)	(28,0)	(27,8)	(28,7)	(0,9)	3,1%
Nouveaux médias	(2,9)	(3,2)	(3,9)	(0,7)	22,3%
Filiales	(0,6)	(0,6)	(0,6)		
Fonctions transverses/supports et moyens généraux	(49,0)	(48,9)	(48,8)	0,1	-0,2%
RESULTAT D'EXPLOITATION	1,0	0,3	0,0	(0,3)	
AUTRES RESULTATS	(1,0)	(1,0)	0,0	1,0	
RESULTAT NET	0,0	(0,7)	0,0	0,7	

Sur la base de ces hypothèses, France Médias Monde devrait présenter un résultat net à l'équilibre en 2014.

2.1 - Les ressources

2.1.1 - Les ressources publiques : 240,3 M€, soit + 1,0 %

Le projet de loi de finances (PLF) pour 2014 prévoit pour la société France Médias Monde une dotation de ressources publiques de 240,3 M€, en hausse de + 1,6 M€ (+ 0,7 %) par rapport au budget 2013 et de + 2,3 M€ (+ 1,0 %) par rapport à la projection 2013. L'augmentation par

rapport à la projection 2013 est plus forte que celle par rapport au budget 2013 du fait de la prise en compte sur 2013 de l'arbitrage que l'Etat a notifié à FMM en décembre et qui se traduit par une révision à la baisse de la dotation publique de 0,7 M€ entre le budget initial (238,7 M€ de dotation publique) et la projection de fin d'année (238,0 M€ de dotation publique).

Il convient de noter que la dotation publique prévue dans le PLF 2014 s'inscrit en forte baisse par rapport à 2011, celle-ci passant de 252,7 M€ en 2011 à 240,3 M€ en 2014, soit une diminution de - 4,9 % (- 12,4 M€) en 3 ans.

La dotation publique de France Médias Monde inscrite dans le projet de loi de finances pour 2014 se répartit comme suit :

- subvention : 75,4 M€ via le programme 115 du budget général
- contribution à l'audiovisuel public (ex redevance) : 164,9 M€ HT via le programme 844 du compte de concours financier de la contribution à l'audiovisuel public.

2.1.2 – Les ressources propres : 9,5 M€, soit + 20,1 %

Les ressources propres (qui regroupent la publicité, les partenariats, la vente de programmes et produits dérivés, les subventions européennes, etc.) devraient s'inscrire en hausse de + 1,6 M€ (+ 20,1 %) par rapport à la projection de fin d'année 2013 pour atteindre 9,5 M€ (versus 7,9 M€).

L'évolution entre 2013 et 2014 des ressources propres prend en compte :

- un **objectif de recettes publicitaires de 4,3 M€**, en augmentation de 1,0 M€ par rapport à 2013 qui se décompose comme suit :

- une progression des recettes publicitaires de France 24 de 0,9 M€, celles-ci passant de 1,5 M€ en 2013 à 2,4 M€ en 2014 (base chiffre d'affaires net chaîne). L'objectif de 2014 est à mettre en perspective avec le chiffre d'affaires net chaîne réalisé par FTP en 2012 de 2,3 M€ ainsi qu'avec l'objectif prévu à l'origine par FTP pour 2013 de 2,9 M€, révisé par FTP une première fois en juillet à 2,2 M€, puis une seconde fois en octobre à 1,5 M€ ;
- une légère augmentation de 0,1 M€ des recettes publicitaires de RFI et MCD pour atteindre 1,9 M€ (dont 1,8 pour RFI et 0,1 pour MCD).

- des **autres ressources propres à hauteur de 5,2 M€ versus 4,6 M€ en 2013**, soit une augmentation de 0,6 M€ due uniquement 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.).

Il est à noter que les autres ressources propres prennent également en compte les subventions européennes, 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). 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 : 1,8 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 2012 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 sur les prochaines années 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 jusqu'à présent 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 2014 prend principalement en compte :

- les projets de développement décrits ci-dessus dans le chapitre sur les enjeux et priorités stratégiques ;
- les glissements inéluctables de la masse salariale (GVT et autres augmentations salariales dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire) ;
- l'augmentation des dotations aux amortissements dans le cadre notamment de la reconstitution progressive d'un niveau de capacité d'autofinancement plus conforme aux enjeux et défis technologiques à venir ;
- la poursuite des objectifs d'économies et synergies indispensables au financement des projets de développement des différents médias de France Médias Monde avec notamment un effort accru sur les frais de fonctionnement de l'entreprise.

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 2014 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 :

169,6 M€, soit 67,4 % 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.).

L'augmentation de + 1,4 % prend en compte :

- l'évolution des moyens nécessaires au financement en année pleine des nouvelles grilles de programmes qui ont été lancés sur les différentes antennes de France Médias Monde tout au long de l'année 2013 ;
- le lancement pour RFI d'une nouvelle langue vernaculaire ouest africaine ;
- l'assouplissement du parallélisme des trois antennes de France 24 pour répondre au besoin des téléspectateurs d'une contextualisation plus développée de certains faits d'actualité en fonction de leur langue et de leur culture d'origine ;
- la hausse des amortissements des matériels concourant à la fabrication des programmes ainsi que la réalisation d'un certain nombre de projets techniques au service des différentes antennes de FMM ;
- Le glissement inéluctable de la masse salariale.

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

(montants en millions d'euros)	Budget 2013	Actua 2013	Budget 2014	Variation N / N-1 aug / (dim)
Coût des rédactions	109,1	108,1	110,2	2,1
RFI	48,4	48,3	49,0	0,7
France 24	53,1	53,1	53,8	0,8
MCD	7,5	6,7	7,3	0,7
Coût de la DTSI (tous médias)	59,9	59,1	59,4	0,3
Coût total des grilles de programmes	169,0	167,2	169,6	2,4

- Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) : 28,7 M€, soit 11,4 % 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.

L'augmentation de + 0,9 M€ prend principalement en compte :

- la diffusion de France 24 sur la TNT en Ile de France dont le lancement est prévu au cours du 1^{er} semestre 2014 ;

- l'extension de la couverture géographique de France 24 à l'étranger : Inde, côte ouest des Etats-Unis (San Francisco), renforcement au Royaume-Uni (avec Virgin), reconduction du contrat sur la TNT en Italie, etc. ;
- l'ouverture de nouveaux émetteurs FM pour RFI et MCD à l'étranger (Côte d'Ivoire, Soudan, Libye, etc.) mais également en France en fonction des fréquences susceptibles d'être libérées.

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

(montants en millions d'euros)	Budget 2013	Actua 2013	Budget 2014	Variation N / N-1 aug / (dim)
Frais de distribution / diffusion	28,0	27,8	28,7	0,9
RFI	9,2	9,1	9,2	0,1
France 24	14,2	14,1	14,8	0,7
MCD	4,6	4,7	4,7	0,0

- Nouveaux médias : 3,9 M€

Cette direction, créée dans le cadre de la nouvelle organisation de FMM mise en place en 2013, regroupe les équipes de recherche et développement précédemment réparties au niveau des différentes antennes de FMM et au sein de la DTSI ainsi que les coûts de référencement. Conformément à la priorité donnée au développement des contenus et médias de FMM sur tous les supports de diffusion, ce budget s'inscrit en augmentation de + 0,7 M€ (+ 22,3 %) par rapport à 2013.

- 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 le développement fait partie de la stratégie de l'entreprise (cette filiale est autofinancée à 15 % par ses ressources propres).

- Fonctions supports et moyens généraux : 48,8 M€, soit 19,4 % 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.

Les frais généraux s'inscrivent en légère baisse de 0,1 M€ du fait de la poursuite des efforts faits sur les coûts de fonctionnement des directions supports. Ces économies permettent de compenser l'augmentation des moyens communs liée principalement à l'augmentation contractuelle des baux immobiliers et à la non reconduction en 2014 de certaines économies ponctuelles réalisées en 2013 dans le cadre de la récupération de charges locatives payées indûment au bailleur les années précédentes.

Les coûts exceptionnels d'implémentation et de formation liés à la migration des régies de production et de diffusion TV à hauteur de 1,4 M€ devraient pouvoir être immobilisés à fin 2014 et donc ne pas impacter l'équilibre budgétaire de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous retrace les principales évolutions :

(montants en millions d'euros)	Budget 2013	Actua 2013	Budget 2014	Variation N / N-1 aug / (dim)
Fonctions transverses/supports et moyens généraux	49,0	48,9	48,8	(0,1)
Direction générale	1,9	1,9	1,9	0,0
Stratégie / études / développés (hors mkt opér)	7,7	6,7	7,0	0,4
Communication / marketing	3,2	4,4	3,3	(1,2)
Direction des études	1,9	1,8	2,0	0,2
Direction financière	4,0	3,9	3,7	(0,2)
DRH	4,3	4,7	4,2	(0,5)
Direction des Affaires juridiques	1,3	1,4	1,2	(0,2)
Moyens communs	23,8	23,2	24,4	1,3
masse salariale à répartir sur les dir. Fonctionnelles	0,8	0,9	1,0	0,1

Il est à noter que les dépenses de personnel non affectées (harmonisation sociale pour 3,5 M€, NAO pour 1,5 M€) ont été réparties sur les différentes directions et rédactions de l'entreprise et ne figurent donc plus au niveau des moyens généraux.

3) Conclusion

Le projet de budget 2014 est ambitieux dans ses objectifs mais raisonnable dans ses moyens tout autant que responsable dans ses modalités de financement : une partie des développements et glissements de charges est assumée par l'entreprise (des objectifs d'économies et de synergies ambitieux sont intégrés dans le budget), preuve de sa détermination à atteindre les objectifs fixés et de sa capacité à s'adapter.

Après plusieurs années d'incertitudes et d'inquiétude pour les salariés, un nouvel élan doit être donné à l'action des médias de France Médias Monde. L'entreprise est prête à se mobiliser, à rationaliser ses moyens, à développer ses ressources propres, et à atteindre ses objectifs. Elle a le soutien de son actionnaire pour y parvenir.