

**PLF 2017 - EXTRAIT DU BLEU BUDGÉTAIRE DE LA MISSION :
AVANCES À L'AUDIOVISUEL PUBLIC**

Version du 04/10/2016 à 08:56:27

PROGRAMME 844 :
FRANCE MÉDIAS MONDE

MINISTRE CONCERNÉ : MICHEL SAPIN, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

TABLE DES MATIÈRES

Programme 844 : France Médias Monde

| | |
|---|----|
| Présentation stratégique du projet annuel de performances | 3 |
| Objectifs et indicateurs de performance | 5 |
| Présentation des crédits et des dépenses fiscales | 15 |
| Justification au premier euro | 18 |

PRÉSENTATION STRATÉGIQUE DU PROJET ANNUEL DE PERFORMANCES

Martin AJDARI

Directeur général des médias et des industries culturelles

Responsable du programme n° 844 : France Médias Monde

Le programme 844 a pour objet le financement de la société France Médias Monde. Depuis le PLF 2015 et la suppression du programme 115 « Action Audiovisuelle Extérieure », dont l'action n°1 assurait une partie du financement de France Médias Monde, le programme 844 couvre l'intégralité des crédits attribués à France Médias Monde.

France Médias Monde est une société nationale de programme conformément au IV de l'article 44 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, dont la mission est de « contribuer à la diffusion et à la promotion de la langue française, des cultures française et francophone, ainsi qu'au rayonnement de la France dans le monde, notamment par la programmation et la diffusion d'émissions de télévision et de radio ou de services de communication au public en ligne relatifs à l'actualité française, francophone, européenne et internationale ».

Conformément aux dispositions de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, un contrat d'objectifs et de moyens (COM) signé entre l'État et la société définit dans un cadre prospectif et pluriannuel : les stratégies éditoriales et de développement, les axes d'amélioration de la gestion financière et des ressources humaines à mettre en œuvre ainsi que les moyens afférents permettant d'y parvenir.

L'État et la société ont négocié un COM pour la période 2013-2015, qui a été signé le 9 avril 2014. Les principaux objectifs de ce COM consistaient à :

- poursuivre la consolidation de la couverture mondiale de France 24 ;
- continuer à adapter le programme de RFI et de MCD à leurs publics, notamment par les langues de diffusion
- renforcer la stratégie de diffusion sur tous les supports numériques ;
- approfondir les synergies, tant en interne qu'avec les autres acteurs de l'audiovisuel public.

France Médias Monde et l'État sont en cours de finalisation du deuxième contrat d'objectifs et de moyens (COM) pour la période 2016-2020. Ce second COM aura pour objectif de permettre à France Médias Monde de consolider sa distribution et ses audiences en s'adaptant aux évolutions mondiales des modes de diffusion et à une concurrence internationale qui s'intensifie.

Dans ce contexte, il doit permettre à France Médias Monde de renforcer son influence dans les zones stratégiques prioritaires, en assurant la distribution de ses antennes, en maintenant leur exigence de qualité et leur dimension de référence, tout en adaptant leur contenu aux enjeux locaux.

Enfin, la société participe au projet commun d'offre publique d'information en continu, à travers la production de modules spécifiques pour la chaîne : plusieurs journaux sur l'actualité internationale par jour, plusieurs duplex ou triplex quotidiens, la reprise de modules hebdomadaires, et la reprise du signal de France 24 sur la chaîne entre minuit et 6 heures du matin.

RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

| | |
|-------------------|--|
| OBJECTIF 1 | Proposer une offre reflet de la culture et des valeurs françaises et francophones dans un univers de média global |
| INDICATEUR 1.1 | Part des dépenses de programmes dans les charges d'exploitation |
| OBJECTIF 2 | Développer la présence française et francophone dans le paysage audiovisuel mondial |
| INDICATEUR 2.1 | Audience réelle |
| INDICATEUR 2.2 | Audience des offres numériques |

OBJECTIF 3**Assurer la maîtrise de l'emploi, de la masse salariale et optimiser la gestion**

INDICATEUR 3.1

Part des ressources propres dans les produits d'exploitation

INDICATEUR 3.2

Maîtrise des charges et des effectifs

OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBJECTIF N° 1

Proposer une offre reflet de la culture et des valeurs françaises et francophones dans un univers de média global

Les ressources publiques affectées à France Médias Monde (FMM) doivent être prioritairement dédiées aux dépenses de programmes.

INDICATEUR 1.1

Part des dépenses de programmes dans les charges d'exploitation

(du point de vue du citoyen)

| | Unité | 2014 Réalisation | 2015 Réalisation | 2016 Prévision PAP 2016 | 2016 Prévision actualisée | 2017 Prévision | 2017 Cible |
|---------------------|-------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|------------------------|
| France Médias Monde | % | 67,0 | 67,5 | Légère augmentation | 68.6 | 68.7 | Légère augmentation |

Précisions méthodologiques

Mode de calcul : Les dépenses de programmes correspondent au coût des grilles de programmes (coûts des programmes et des frais techniques de fabrication, hors coûts de diffusion).

Source des données : France Médias Monde.

JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Pour l'année 2016, cet indicateur devrait augmenter sensiblement en raison de la pérennisation de l'enrichissement des grilles de France 24, RFI et MCD et de la participation de France 24 à la nouvelle chaîne d'information publique franceinfo : à compter de septembre 2016.

Sur 2017, en dépit du lancement d'une déclinaison de France 24 en espagnol à l'automne 2017, cet indicateur devrait rester quasiment stable par rapport à 2016 compte tenu de l'augmentation des autres charges d'exploitation (diffusion/distribution, marketing/communication et environnements numériques) qui augmenteront également. Cette évolution est conforme à la stratégie de FMM dans le cadre de son projet de COM 2016-2020 consistant, outre le lancement d'une nouvelle offre en espagnol, à privilégier les investissements en matière de développement de la distribution/diffusion, de la notoriété et des environnements numériques.

OBJECTIF N° 2

Développer la présence française et francophone dans le paysage audiovisuel mondial

La combinaison d'indicateurs relatifs à l'audience des différents médias du groupe France Médias Monde dans leurs zones de diffusion ainsi que sur Internet, doit permettre de mesurer la réussite de leur politique éditoriale, leur notoriété à l'étranger et leur capacité à contribuer au rayonnement de la France et de la francophonie dans le monde. La France dispose avec France 24 d'une chaîne d'information en continu trilingue moderne et ambitieuse, avec RFI d'une radio internationale en français et en 13 langues étrangères à la qualité reconnue et avec Monte-Carlo Doualiya d'une radio universaliste en langue arabe. Vecteurs chargés de diffuser la culture, la langue et le regard français, y compris à travers une diffusion en langues étrangères, ces médias doivent maximiser leur audience dans des zones géographiques ciblées, en cohérence avec leur stratégie de diffusion.

Deux indicateurs de performance ont été retenus. Le premier a été complété d'un indicateur de suivi non assorti d'objectifs mais dont le suivi de l'évolution permettra de mieux éclairer le Parlement.

Audience réelle

L'indicateur vise à mesurer l'audience réelle des différentes chaînes par zone géographique, étant précisé qu'il ne s'agit que d'une appréciation partielle de l'audience effective des chaînes (seulement un tiers des pays dans lesquels ces médias sont diffusés sont mesurés faute de moyens et le hors domicile n'étant pas spécifiquement mesuré). Étant donné qu'il n'existe pas de mesure de l'audience réelle au niveau mondial, les résultats présentés ci-dessous, issus de différentes études aux méthodologies variables, concernent des zones géographiques ciblées

Notoriété de France 24 et RFI

Cet indicateur de contexte rend compte de la notoriété de France 24 et RFI dans certaines de leurs zones de diffusion. Les chiffres concernant l'Afrique francophone et le Maghreb sont issus des études TNS-Sofres Africascope et Maghreboscope. Les chiffres concernant France 24 fournis pour le Moyen-Orient sont issus d'une étude menée dorénavant par IPSOS auprès d'un panel de leaders d'opinion.

Audience numérique

Nombre de visites des sites Internet

Dans un contexte de mutations technologiques et d'évolution des modes de consommation des médias, le développement multimédia est une priorité pour les opérateurs de l'audiovisuel extérieur. Il constitue en effet un moyen efficace de toucher des publics divers dans le monde entier et de lutter contre la concurrence des médias locaux ou nationaux. L'indicateur retenu mesure l'audience des sociétés sur Internet, via la comptabilisation du nombre moyen de visites par mois des sites internet de RFI, de France 24 et maintenant de MCD.

Consommation de l'offre de programmes délinéarisés

Cet indicateur mesure le nombre de vidéos vues sur les sites de France 24 et de RFI (y compris les podcasts), afin de mesurer la consommation effective de l'offre proposée de façon non linéaire. Cet indicateur complète l'appréciation du succès de la stratégie multimédia de l'indicateur précédent en mesurant la partie spécifiquement audiovisuelle de l'offre.

INDICATEUR 2.1

Audience réelle

(du point de vue du citoyen)

| | Unité | 2014 Réalisation | 2015 Réalisation | 2016 Prévision PAP 2016 | 2016 Prévision actualisée | 2017 Prévision | 2017 Cible |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Audience réelle totale hebdomadaire en millions | millions / semaines | - | | - | - | - | - |
| 2.1.1 - France 24 | millions / semaines | 45,9 | 50,9 | Hausse | ND* | ND* | Stabilité |
| Afrique francophone / Océan Indien | millions / semaines | 20,3 | 24,4 | Hausse | ND* | ND* | n.d. |
| Afrique non francophone | millions / semaines | 3,9 | 3,7 | Stabilité | Stabilité | Stabilité | n.d. |
| Europe | millions / semaines | 3,9 | 4,9 | Stabilité | Stabilité | Stabilité | n.d. |
| Afrique du Nord et Moyen-Orient | millions / semaines | 17,5 | 16,9 | Stabilité | ND** | ND** | n.d. |
| Autres zones géographiques mesurées | millions / semaines | 0,3 | 1,0* | Stabilité | Hausse | Hausse | n.d. |
| Nombre de pays sondés | | 64 | 65 | Stabilité | Stabilité | Stabilité | n.d. |
| 2.1.2 - RFI | millions / semaines | 37,3 | 40 | Hausse | ND* | ND* | Hausse |
| Afrique francophone | millions / semaines | 27,8 | 31 | Hausse | ND* | ND* | n.d. |
| Afrique non francophone | millions / semaines | 5,7 | 5,5** | Stabilité | Stabilité | Stabilité | n.d. |
| Europe | millions / semaines | 1,2 | 1,2 | Stabilité | Stabilité | Stabilité | n.d. |

| | Unité | 2014 Réalisation | 2015 Réalisation | 2016 Prévision PAP 2016 | 2016 Prévision actualisée | 2017 Prévision | 2017 Cible |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Maghreb | millions / semaines | 0,8 | 0,3 | Stabilité | Stabilité | Stabilité | n.d. |
| Asie | millions / semaines | 1,4 | 1,4 | Légère hausse | Stabilité | Stabilité | n.d. |
| Amérique latine / Caraïbes | millions / semaines | 0,5 | 0,5 | Stabilité | Hausse | Hausse | n.d. |
| Nombre de pays sondés | | 37 | 35 | Stabilité | Stabilité | Stabilité | n.d. |
| 2.1.3 - MCD | millions / semaines | 7,3 | n.d | Stabilité | ND** | ND** | Stabilité |
| Moyen-Orient | millions / semaines | 6,0 | n.d | Stabilité | ND** | ND** | n.d. |
| Maghreb-Afrique | millions / semaines | 1,6 | n.d | Stabilité | ND* | ND* | n.d. |
| Nombre de pays sondés | | 18 | n.d | Stabilité | Stabilité | Stabilité | n.d. |

Précisions méthodologiques

Mode de calcul

Pour l'Afrique francophone, l'étude TNS Sofres – Africascope propose des mesures de l'audience « grand public », réalisées via des entretiens en face à face auprès de la population 15 ans et + habitant dans les grandes villes de l'Afrique francophone. Pour France 24, un dispositif de sur-échantillonnage de 100 personnes issues des catégories « cadres et dirigeants » a été mis en œuvre afin d'appréhender les performances de la chaîne sur une population proche de son cœur de cible d'origine. Par ailleurs, certaines modifications méthodologiques (allongement des durées de terrain) ont été apportées en 2015 et plus encore en 2016. L'historique des données pourrait s'en trouver quelque peu modifié.

* En 2016, l'étude Africascope a renforcé sa méthodologie :

- Consolidation de l'échantillon avec 2 400 interviews, réalisées dans la capitale de chaque pays (versus 1200 précédemment),
- Période de terrain plus longue, 6 mois à raison d'une semaine par mois (versus 1 vague de 15 jours 1 fois par an précédemment)
- Publication des résultats 2 fois par an sous la forme de cumuls glissants sur 12 mois,
- Réalisation de l'ensemble des terrains simultanément,
- Ajout d'un pays : le Burkina Faso

Ces évolutions ayant été opérées début 2016, les résultats actualisés pour cette année ne sont pas encore disponibles. Ces profonds changements méthodologiques sont de nature à entraîner une rupture de l'historique des données, c'est pourquoi, à date, il n'est pas possible d'actualiser les prévisions.

Par ailleurs, pour MCD et pour France 24 sur la zone ANMO, les terrains d'étude seront menés de septembre à décembre 2016, il est donc actuellement impossible d'actualiser les prévisions pour la zone.

Pour l'Europe, l'étude Affluent (ex EMS) a été effectuée dans 17 pays européens entre janvier et décembre 2014 auprès d'un échantillon de 24 000 individus représentatifs des 20 % des foyers les plus riches (univers de 41 112 000 individus), soit une cible CSP++.

Pour le monde arabophone (Maghreb-Moyen-Orient), l'étude TNS Maghreboscope est constituée des mesures de l'audience « grand public », réalisées via des entretiens en face à face, dans les grandes villes d'Algérie, du Maroc et de Tunisie, couvrant la population de 15 ans et plus (univers total de 12.8 millions d'individus). Pour France 24, un dispositif de sur-échantillonnage issues des catégories « cadres et dirigeants » a été mis en œuvre afin d'appréhender les performances de la chaîne sur une population proche de son cœur de cible d'origine (univers total de 800 000 individus).

Source des données

France 24 : TNS Sofres - Africascope 2013/2015 – Bases : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants pour l'Afrique francophone / IPSOS - Synovate – EMS 2015 (terrain 2014) - 17 pays - Base : 20 % des foyers les plus riches - pour l'Europe / TNS Sofres - Maghreboscope 2015 - Base : Cadres et dirigeants et individus de 15 ans et plus pour le Maghreb, Ipsos pour le Moyen-Orient

RFI : TNS-Sofres / Africascope pour l'Afrique francophone / Médiamétrie pour la France / Gallup pour le reste du monde (études partagées avec les autres groupes médias publics internationaux).

MCD : Ipsos-STAT pour le Proche et le Moyen-Orient.

Indicateur de suivi 2-1-1 : Evolution de la notoriété de France 24 et RFI

| Notoriété totale – Populations leaders d'opinion | Unité | Réalisation 2012 | Réalisation 2013 | Réalisation 2014 | Réalisation 2015 | Prévision 2016 |
|--|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| France 24 | | | | | | |
| Afrique francophone (TNS Sofres – Africascope – Cadres & Dirigeants) | % | 99 | 99 | 100 | 98 | stabilité |
| Europe (EMS) | % | 27 | 29 | 28 | 30 | Stabilité |
| Maghreb (TNS Sofres – Maghreboscope – Cadres & Dirigeants) | % | 97 | 95 | 93 | 95 | stabilité |
| Moyen-Orient (Ipsos/ baromètre leaders d'opinion France 24) | % | 65 | 64 | 82 | 90 | stabilité |
| RFI | | | | | | |
| Afrique francophone (TNS Sofres – Africascope- Cadres & Dirigeants) | % | 100 | 100 | 100 | 100 | stabilité |

| Notoriété totale – Grand public | Unité | Réalisation 2012 | Réalisation 2013 | Réalisation 2014 | Réalisation 2015 | Prévision 2016 |
|--|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|
| France 24 | | | | | | |
| Afrique francophone (TNS-Sofres – Africascope – cible 15 ans et +) | % | 77 | 81 | 87 | 89 | Hausse ou stabilité |
| Maghreb (TNS Sofres – Maghreboscope – cible 15 ans et +) | % | 70 | 61 | 65 | 58 | Hausse ou stabilité |
| RFI | | | | | | |
| Afrique francophone (TNS-Sofres – Africascope – cible 15 ans et +) | % | 94 | 95 | 94 | 96 | stabilité |

Précisions méthodologiques

Le pourcentage de notoriété totale est obtenu en divisant le nombre de répondants qui déclarent avoir entendu parler des marques RFI et France 24, ne serait-ce que de nom, par le nombre total de personnes interrogées.

Sources des données :

- pour l'Afrique francophone TNS Sofres - Africascope – Bases : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants ;
- pour l'Europe IPSOS - Synovate – Affluent (ex EMS) 2015 (terrain 2014) – 17 pays – Base : 20 % des foyers les plus riches ;
- pour le Maghreb TNS Sofres - Maghreboscope – Base : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants Cadres et dirigeants ;
- pour le Proche et le Moyen-Orient Ipsos- baromètre Leaders d'opinion en Égypte, Liban, Arabie Saoudite, Jordanie et Émirats Arabes Unis (300 individus par pays). Auparavant ce baromètre était confié à TNS Sofres.

JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

En 2015, chaque semaine, France 24 a rassemblé plus de 50 millions de téléspectateurs (+11 % par rapport à 2014), RFI a compté 40 millions d'auditeurs (+7 %) et Monte Carlo Doualiya 7,3 millions. Les trois chaînes du groupe ont cumulé en moyenne mensuelle 29,4 millions de visites dans leurs univers nouveaux médias chaque mois (versus 23,5 millions en 2013).

Les objectifs d'audience pour 2017 ont été définis en 2015, première année du triennal budgétaire. Les évolutions de la méthodologie de mesure ayant été opérées début 2016, les résultats actualisés pour cette année ne sont pas encore disponibles. Ces profonds changements méthodologiques sont de nature à entraîner une rupture de l'historique des données, c'est pourquoi, à date, il n'est pas possible d'actualiser les prévisions pour la majorité des indicateurs. À la faveur des négociations actuelles du COM de FMM 2016-2020, les objectifs pourront être revus au regard des moyens supplémentaires alloués par l'État à la société et des priorités stratégiques qui seront arrêtées. De ce fait, les résultats de FMM seront évalués lors du rapport annuel de performance 2017 au regard des cibles fixées dans le COM.

France 24

En 2015, France 24 a vu son audience croître en Afrique. La chaîne reste la première chaîne d'information internationale en Afrique francophone, et ce particulièrement auprès des leaders d'opinion, avec des audiences atteignant un niveau élevé. Sur cette cible, France 24 est la chaîne d'information la plus regardée quotidiennement à Douala, Libreville, Bamako, Kinshasa, Abidjan et Dakar.

Au Maghreb, France 24 confirme en 2015 son rang parmi les premières chaînes d'information de la zone sur l'ensemble des indicateurs de notoriété et d'audience. La chaîne occupe même la première place en audience veille et hebdomadaire au Maroc et en Tunisie devant ses concurrentes qatarie et saoudienne, dans un contexte où les

chaînes d'information ont été globalement moins regardées en 2015 au profit des chaînes plus axées sur le divertissement.

Le Proche et Moyen-Orient a été marqué en 2015 par des événements qui ont une influence sur la consommation des chaînes d'information. Pour ne citer que quelques exemples, la guerre au Yémen, les conflits en Syrie ou en Irak, ne sont pas sans influence sur les audiences. Dans ce contexte, France 24, au positionnement éditorial équilibré a progressé significativement tant en audience qu'en rang sur la cible pointue des leaders d'opinion.

L'audience en France de France 24 a progressé également depuis son passage en TNT en Île-de-France.

RFI

En 2015, les audiences de RFI ont continué de progresser en Afrique francophone. RFI reste l'une des radios les plus écoutées dans cette zone. La station conserve ainsi son statut de radio de référence et demeure la plus écoutée quotidiennement à Abidjan, Kinshasa et Libreville. Sur la cible des cadres et dirigeants, en dehors de Dakar, elle est, de loin, la radio la plus écoutée. Elle reste par ailleurs parmi les stations les plus écoutées dans toutes les autres capitales d'Afrique francophone de l'étude Africascope.

L'année 2015 a été celle du lancement des programmes de RFI en mandingue, après seulement quelques semaines de diffusion, ces derniers étaient déjà connus par 47 % des habitants de Bamako et plus des trois quarts de ceux qui les avaient identifiés déclaraient les écouter.

En France, la station totalise plus de 180 000 auditeurs quotidiens et de 900 000 auditeurs hebdomadaires, pour un auditoire global (réguliers + occasionnels) de près de 2 millions d'individus en Île-de-France.

En Roumanie, RFI demeure la station la plus écoutée des leaders d'opinion à Bucarest.

MCD

En 2015, MCD a été privée d'une partie de sa diffusion en raison de la destruction de certains de ses émetteurs dans les zones instables. Ceci est tout particulièrement vrai en Irak où la destruction de ses émetteurs prive une grande partie de la population d'un accès à ses programmes en linéaire. L'impact de cette perte ne peut être mesuré de manière précise faute de pouvoir y mener des sondages en toute sécurité.

C'est pourquoi, afin de ne pas fausser l'appréciation des résultats de la station, la décision a été prise de geler les résultats observés en 2014 avant la fermeture de ses émetteurs.

En 2016, FMM a pour objectif une hausse des audiences de France 24 en Afrique francophone. Cet objectif dépend notamment de la possibilité pour France 24 d'accéder à la TNT qui devrait se développer localement. Il sera donc également fonction des développements de ce mode de diffusion et des équipements locaux et régionaux. En outre, FMM attend une progression de l'audience globale de RFI en raison notamment du développement de son audience en Asie.

S'agissant de l'indicateur de notoriété, France Médias Monde a pour objectif son développement auprès du grand public et prévoit une stabilité vis-à-vis des leaders d'opinion. Les résultats de notoriété sont particulièrement élevés en Afrique francophone, que ce soit pour France 24 comme RFI et dans toutes les populations.

INDICATEUR 2.2

Audience des offres numériques

(du point de vue du citoyen)

| | Unité | 2014 Réalisation | 2015 Réalisation | 2016 Prévision PAP 2016 | 2016 Prévision actualisée | 2017 Prévision | 2017 Cible |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Fréquentation des environnements nouveaux médias | visite/mois | - | | - | - | - | - |
| France 24 | millions/mois | 13,2 | 16,3 | Hausse | Stabilité | Légère hausse | Hausse |
| RFI | millions/mois | 9,6 | 11,9 | Hausse | Hausse | Hausse | Hausse |
| MCD | | 0,7 | 1,3 | Hausse | Légère hausse | Légère hausse | Hausse |
| Consommation des contenus délinéarisés | Démarrages/ mois | - | | - | - | - | - |
| France 24 | | 3,3 | 5,9 | Hausse | Hausse | Hausse | Hausse |
| RFI | | 2,0 | 3,2 | Hausse | Hausse | Hausse | Hausse |
| MCD | | n.d. | 0,23 | Hausse | Hausse | Hausse | Hausse |

Précisions méthodologiquesMode de calcul

Les données sont exprimées en millions de visites ou de démarrages par mois. L'outil Digital Analytix de ComScore permet la prise en compte la fréquentation sur les sites web, les sites mobiles, les applications mobiles et tablettes.

Néanmoins, les indicateurs du nombre de visites et du nombre de démarrages ne tiennent pas compte des performances réalisées sur d'autres environnements que ceux des marques de FMM. Il s'agit principalement des contenus accessibles via des hébergeurs de vidéos (Youtube et Dailymotion) qui peuvent être relayés via Facebook, ainsi que des agrégateurs de radio (Liveradio, Livestation, V-tuner, Com fm, Reciva,...).

Source des données : Digital Analytix de ComScore.

Indicateur de suivi 2-2-1 : Consommation de l'offre de programmes délinéarisés (tous environnements confondus)

| Consommation de l'offre de programmes délinéarisés (nombre de démarrages par mois) | Unité | 2012 Réalisation | 2013 Réalisation | 2014 Réalisation | 2015 Réalisation | 2016 Prévision |
|--|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| France 24 (*) | millions/mois | 7,7 | 6,9 | 12,4 | 36,6 | Croissance |
| RFI | millions/mois | 2,6 | 2,9 | 3,0 | 4,6 | Croissance |
| MCD (**) | millions/mois | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,8 | Croissance |

(*) Sur France 24, la baisse de la consommation de l'offre de programmes délinéarisés entre 2012 et 2013 s'explique par la déportation de la consommation des vidéos vers les plate-formes vidéos externes (YouTube notamment) et le changement de méthode de comptabilisation des vidéos visionnées sur certains agrégateurs de contenus.

(**) Les données de MCD sur 2012 et 2013 correspondent à une période où MCD ne disposait pas de son propre site internet dédié, donc souffrait d'un manque de visibilité. Le nouveau site internet a été lancé fin 2013.

Précisions méthodologiques

Nombre de programmes vidéo et audio consultés, y compris via les partenaires, hébergeurs et agrégateurs.

Sources des données : Digital Analytix de ComScore.

JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

France Médias Monde a enregistré en 2015 une augmentation annuelle de 25 % du trafic dans l'ensemble de ses environnements numériques, avec une moyenne de 29,4 millions de visites par mois. Cette hausse significative est due à la très forte croissance des consultations en mobilité, l'optimisation de l'usage des réseaux sociaux et le développement de contenus adaptés aux nouveaux modes de consommation, qui confirment le succès de la stratégie numérique internationale de France Médias Monde.

Les offres en langues étrangères, toutes rénovées et redynamisées, progressent très significativement et représentent près de 40 % du total des consultations pour RFI. En outre, la forte actualité française et internationale a conduit à une fréquentation importante des sites du groupe en novembre 2015 avec 42,3 millions de visites et 108 millions de vidéos vues et démarrages audio.

Ces résultats numériques se traduisent également par une très forte augmentation des communautés des chaînes de France Médias Monde sur les réseaux sociaux, comptant désormais plus de 35 millions d'abonnements sur Facebook et Twitter.

À ces consommations sur les environnements propres, il convient d'ajouter l'exposition des contenus de FMM sur les environnements partenaires au cœur de la stratégie de développement numérique de la société. Ce sont ainsi plus de 30 millions de vidéos qui ont été visionnées chez ces partenaires qui viennent s'ajouter aux presque 6 millions de vidéos lancées depuis les environnements propres (soit trois fois plus qu'en 2014). YouTube et Facebook (12 millions de vidéos vues mensuellement chacun) sont les contributeurs les plus importants.

Ces stratégies de diversification des canaux de diffusion de contenus ne se limitent pas aux éléments vidéo et les articles de France 24 sont aujourd'hui aussi très largement lus chez les partenaires de syndication (comme le portail Actualités de MSN) qui permettent une vaste exposition des contenus du média avec plus de 6,5 millions de pages vues en moyenne par mois en 2015 (une multiplication par 4 par rapport à 2014).

D'une manière générale, la croissance des équipements et particulièrement des consommations en mobilité permet de maintenir sur 2016 des objectifs de croissance de l'audience des offres numériques et des consommations de contenus des trois chaînes sur les médias numériques.

OBJECTIF N° 3**Assurer la maîtrise de l'emploi, de la masse salariale et optimiser la gestion**

Cet objectif vise à s'assurer de la bonne utilisation des dotations reçues de l'État. Une combinaison d'indicateurs relatifs à l'évolution des charges et des produits des sociétés permet de contrôler leur bonne gestion. Les prévisions 2017 sont indiquées sous réserve de leur confirmation dans le COM 2016-2020 en cours de finalisation et de l'adoption du budget 2017 par le conseil d'administration.

Deux indicateurs de performance ont été retenus. Certains ont été complétés, le cas échéant, d'indicateurs de suivi non assortis d'objectifs mais dont le suivi de l'évolution permettra de mieux éclairer le Parlement :

Part des ressources propres dans les produits d'exploitation

France Médias Monde a pour objectif d'accroître le niveau de ses ressources propres. S'agissant des ressources publicitaires et de parrainage, cet objectif dépend de l'évolution de la notoriété et des audiences des différents médias de FMM, dans un univers marqué par une concurrence de plus en plus forte d'opérateurs étrangers disposant de moyens financiers importants (BBC World, Deutsche Welle, CNN, Al Jazeera, RussiaToday, CCTV, etc.).

Maîtrise des charges et des effectifs

Cet indicateur se compose de deux volets :

Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation

La maîtrise des coûts rend nécessaire la maîtrise de l'évolution de la masse salariale. Comme dans les précédents projets annuels de performance, les salaires des correspondants étrangers salariés sont inclus dans cet indicateur.

Cet indicateur de performance peut s'analyser au regard de deux indicateurs de suivi donnant un éclairage complémentaire :

- *Part de l'emploi non permanent dans l'emploi total*
- L'indicateur permet de s'assurer du juste équilibre entre personnel permanent et non permanent en fonction de l'activité et des objectifs de développement de l'entreprise.
- *Nombre d'ETP (équivalents temps plein) permanents et non permanents*
- Cet indicateur permet de suivre l'évolution des effectifs au sein de France Médias Monde.

Part des frais généraux dans les charges d'exploitation

L'objectif est de limiter le poids des frais généraux dans les charges d'exploitation, afin de permettre l'allocation du budget à des dépenses concernant le cœur de métier des sociétés (programmes, diffusion, développements...).

La fusion juridique intervenue le 13 février 2012 et le regroupement sur un même site géographique de toutes les équipes de l'ex-holding AEF, RFI, MCD et France 24 ont d'ores et déjà favorisé le travail en commun des équipes et permis d'optimiser la gestion de la société France Médias Monde.

INDICATEUR 3.1**Part des ressources propres dans les produits d'exploitation**

(du point de vue du contribuable)

| | Unité | 2014 Réalisation | 2015 Réalisation | 2016 Prévision PAP 2016 | 2016 Prévision actualisée | 2017 Prévision | 2017 Cible |
|---------------------|-------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| France Médias Monde | % | 3,1 | 3,4 | Stabilité | 3,6 | 3,6 | Augmentation |

Précisions méthodologiquesMode de calcul :

Les ressources propres sont constituées des recettes publicitaires et de parrainage, des abonnements auprès de câblo-opérateurs, des subventions européennes et des ressources liées aux activités de coproduction, syndications de contenus, partenariats, éditions musicales, prestations de services et techniques, droit d'auteurs, etc. (hors échanges marchandises).

Les produits d'exploitation ne prennent pas en compte les reprises de provisions, celles-ci étant « nettes » des dotations aux provisions dans les charges.

Source des données : France Médias Monde.

JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

La part des ressources propres dans les produits d'exploitation devrait légèrement augmenter en 2016 grâce notamment à une légère amélioration des recettes publicitaires sur RFI. En revanche, concernant France 24, les recettes publicitaires devraient rester globalement stables par rapport à 2015.

En 2017, cet indicateur devrait rester globalement stable pour les raisons suivantes :

- une reprise de la croissance économique mondiale et du marché publicitaire à l'international retardée dans un contexte de concurrence renforcée avec le lancement de 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.)

INDICATEUR 3.2

Maîtrise des charges et des effectifs

(du point de vue du contribuable)

| | Unité | 2014 Réalisation | 2015 Réalisation | 2016 Prévision PAP 2016 | 2016 Prévision actualisée | 2017 Prévision | 2017 Cible |
|---|-------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| France Médias Monde - Part des charges de personnel dans les charges d'exploitation | % | 53,2 | 54,3 | Stabilité | 54,7 | 54,3 | Stabilité |
| France Médias Monde - Part des frais généraux dans les charges d'exploitation | % | 18,8 | 18,9 | Diminution | 17,4 | 17,4 | Stabilité |

Précisions méthodologiques

Mode de calcul :

Les deux indicateurs ci-dessus permettent de mesurer l'évolution des poids respectifs des charges de personnel et des frais généraux sur le total des charges d'exploitation.

Les charges de personnel correspondent au périmètre des comptes comptables 64 (hors charges exceptionnelles liées à des restructurations de type plan de départ volontaire).

Afin de mieux refléter la réalité et dans un souci d'exhaustivité, le montant des frais généraux est calculé sur la base d'un périmètre élargi prenant en compte les charges suivantes : loyers et charges locatives, communication institutionnelle et marketing, frais de gestion, taxes et contributions, coûts des fonctions supports / transverses (y compris les coûts de fonctionnement de la direction de la communication et de la direction de la stratégie/distribution/diffusion) et de la direction générale, etc.

Source des données : France Médias Monde

Indicateur de suivi 3-2-1 : Part de l'emploi non permanent dans l'emploi total

| | Unité | Réalisation 2011 | Réalisation 2012 | Réalisation 2013 | Réalisation 2014 | Réalisation 2015 | Prévision 2016 |
|---------------------|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| France Médias Monde | % | 15,5 / 27,2 | 29,2 | 30,6 | 27,6 | 27,5 | Stabilité |

Précisions méthodologiques :

La fusion juridique a conduit la société à modifier sa méthode de calcul de la part de l'emploi non permanent dans l'emploi total. Ce ratio est dorénavant exprimé en volume et non en valeur. La part de l'emploi non permanent dans l'emploi total est égale aux effectifs non permanents en ETP (estimés sur 190 jours de travail) divisés par les effectifs totaux en ETP. Ce tableau présente pour l'année 2011 la double méthode de comptabilisation (à gauche l'ancienne, à droite la nouvelle). À partir de 2012, les données sont exprimées selon la nouvelle méthode de calcul.

Sources de données : France Médias Monde

Indicateur de suivi 3-2-2 : Nombre d'ETP permanents et non permanents

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Prévision 2016 |
|---------------------|--------------|------|------|------|------|----------------|
| France Médias Monde | 1 673 / 1723 | 1703 | 1714 | 1762 | 1808 | augmentation |
| dont permanents | 1302 / 1255 | 1205 | 1190 | 1275 | 1310 | augmentation |
| dont non permanents | 370 / 468 | 498 | 524 | 487 | 498 | augmentation |

Précisions méthodologiques

À la suite de la fusion juridique et dans le cadre des travaux sur le contrat d'objectifs et de moyens, la méthode de décompte des effectifs non permanents en ETP a été revue et harmonisée. La base annuelle du décompte jour a été harmonisée à 190 jours pour les permanents comme pour les non permanents dont la base annuelle était de 235 jours chez RFI et 214 jours chez France 24. Ce tableau présente pour l'année 2011 la double méthode de comptabilisation (à gauche l'ancienne, à droite la nouvelle). À partir de 2012, les données sont exprimées selon la nouvelle méthode de calcul.

Sources de données : France Médias Monde

JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Charges de personnel

En 2016, la part des charges de personnel dans les charges d'exploitation devrait légèrement augmenter par rapport à 2015 du fait de :

- la pérennisation de l'enrichissement des grilles mis en œuvre en 2015 (plus de 70 % des budgets des rédactions est constitué de masse salariale, la quasi-totalité des contenus alimentant les grilles de programme étant faite en interne) ;
- le renforcement de la cybersécurité avec la constitution d'une équipe dédiée en interne à l'entreprise ;
- les projets de développement nouveaux ayant un impact sur la masse salariale, à l'instar notamment de la participation de France 24 à la nouvelle chaîne d'information publique franceinfo ; (avec la production de modules spécifiques pour cette chaîne).

En 2017, au regard des objectifs de développements du nouveau COM 2016-2020, cet indicateur devrait s'inscrire en légère diminution. Certes, en dépit d'un objectif de départs de collaborateurs non remplacés, les charges de personnel vont logiquement continuer à progresser du fait des glissements (GVT) et de l'impact en masse salariale des projets nouveaux (effet année pleine de la participation de France 24 à la chaîne franceinfo ; développement des environnements numériques, équipe basée à Paris en complément de la rédaction délocalisée en Colombie dans le cadre du lancement d'une nouvelle offre en espagnol, etc.). Cependant, outre la nouvelle offre en espagnol (dont la rédaction sera délocalisée en Colombie dans le cadre d'une filiale de FMM, donc sans impact sur la masse salariale) et le développement des environnements numériques, les principaux développements devraient concerner le développement de la distribution / diffusion des médias de FMM et le renforcement du marketing / communication. En conséquence, le total des charges d'exploitation (dénominateur de l'indicateur) devrait progresser plus rapidement que la masse salariale, d'où une prévision de légère baisse de l'indicateur sur 2017 et 2018.

Effectifs

Les **effectifs 2015** de FMM s'élèvent à 1808 ETP (permanents + non permanents en équivalent temps plein), en hausse de 46 ETP par rapport à 2014.

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 9 ETP) ainsi que l'effet report de l'activité 2014 dans le cadre du renfort des rédactions (18 ETP) et des mesures d'harmonisation sociale déjà en paie (+4 ETP concernant la 2nde semaine de congés fractionnables et le passage des chroniqueurs du soir de 5 à 4 jours par semaine) représentent une augmentation de +37 ETP par rapport à 2014. Hors ces facteurs, l'activité 2015, tant en linéaire qu'en non linéaire, représente donc une augmentation de 9 ETP.

Cette évolution d'effectifs est directement liée au développement du groupe FMM. Par ailleurs, il convient de noter que cette évolution d'effectifs, notamment dans le cadre du renforcement des grilles de programmes (effet report année pleine 2014 et impact des nouveaux développements 2015) prend en compte une augmentation significative des remplacements sur absences (+13 ETP en 2015) liées principalement aux longues maladies et congés de maternité.

En 2016, les effectifs globaux (en ETP) devraient augmenter pour les raisons suivantes :

- l'impact en effectifs de la pérennisation de l'enrichissement des grilles de programmes ;
- la mise en œuvre du nouvel accord d'entreprise ;
- le renforcement de la cybersécurité (avec la mise en place d'une équipe dédiée en interne) ;
- l'impact sur les effectifs des projets nouveaux, comme le partenariat avec Mashable.

Sur ces bases, le budget adopté par le Conseil d'administration du 15 décembre 2015 prévoit ainsi un effectif de 1845 ETP.

Il conviendrait d'ajouter à cette cible l'impact en effectifs de la participation de France 24 à la nouvelle chaîne publique Franceinfo (modules spécifiques, duplex), ce nouvel objectif de développement n'étant pas connu lors de l'adoption du budget 2016 par le CA de FMM

Concernant le taux de recours au personnel non permanent, après les efforts faits par FMM pour le réduire en 2014, celui-ci est resté quasiment stable en 2015 et devrait le rester également sur 2016.

Frais généraux

En 2016, la part des frais généraux dans les charges d'exploitation de France Médias Monde devrait s'inscrire en baisse par rapport à 2015 du fait des baisses prévisibles sur les taxes, notamment en raison de l'exemption de la taxe sur les salaires dont bénéficiera FMM en raison d'un financement public exclusivement issu des recettes de la CAP depuis 2015.

En 2017, cet indicateur devrait rester stable, les glissements liés aux indexations automatiques de certaines charges (loyers, etc) devant être absorbés par les économies susceptibles d'être réalisées dans le cadre de l'amélioration de la politique « achats » de l'entreprise (renforcement du processus achat à travers la professionnalisation de la fonction).

PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

2017 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS DEMANDÉS

2017 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

| Numéro et intitulé de l'action | Titre 7 Dépenses d'opérations financières | FDC et ADP attendus |
|--------------------------------|--|------------------------|
| 01 – France Médias Monde | 256 811 872 | |
| Total | 256 811 872 | |

2017 / CRÉDITS DE PAIEMENT

| Numéro et intitulé de l'action | Titre 7 Dépenses d'opérations financières | FDC et ADP attendus |
|--------------------------------|--|------------------------|
| 01 – France Médias Monde | 256 811 872 | |
| Total | 256 811 872 | |

2016 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS VOTÉS (LOI DE FINANCES INITIALE)

2016 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

| Numéro et intitulé de l'action | Titre 7 Dépenses d'opérations financières | FDC et ADP prévus |
|--------------------------------|--|----------------------|
| 01 – France Médias Monde | 249 124 000 | |
| Total | 249 124 000 | |

2016 / CRÉDITS DE PAIEMENT

| Numéro et intitulé de l'action | Titre 7 Dépenses d'opérations financières | FDC et ADP prévus |
|--------------------------------|--|----------------------|
| 01 – France Médias Monde | 249 124 000 | |
| Total | 249 124 000 | |

PRÉSENTATION DES CRÉDITS PAR TITRE ET CATÉGORIE

| Titre et catégorie | Autorisations d'engagement | | Crédits de paiement | |
|--|----------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|
| | Ouvertes en LFI pour 2016 | Demandées pour 2017 | Ouverts en LFI pour 2016 | Demandés pour 2017 |
| Titre 7 – Dépenses d'opérations financières | 249 124 000 | 256 811 872 | 249 124 000 | 256 811 872 |
| Prêts et avances | 249 124 000 | 256 811 872 | 249 124 000 | 256 811 872 |
| Total | 249 124 000 | 256 811 872 | 249 124 000 | 256 811 872 |

JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX AU PROGRAMME

| Numéro et intitulé de l'action / sous-action | Autorisations d'engagement | | | Crédits de paiement | | |
|---|-------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------------|--------------------|--------------------|
| | Titre 2 Dépenses de personnel | Autres titres | Total | Titre 2 Dépenses de personnel | Autres titres | Total |
| 01 – France Médias Monde | | 256 811 872 | 256 811 872 | | 256 811 872 | 256 811 872 |
| Total | | 256 811 872 | 256 811 872 | | 256 811 872 | 256 811 872 |

SUIVI DES CRÉDITS DE PAIEMENT ASSOCIÉS À LA CONSOMMATION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

ESTIMATION DES RESTES À PAYER AU 31/12/2016

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2015 (RAP 2015) | Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2015 y.c. travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2015 | AE LFI 2016 + reports 2015 vers 2016 + prévision de FDC et ADP + décret n°2016-732 du 2 juin 2016 portant ouverture et annulation de crédits à titre d'avance | CP LFI 2016 + reports 2015 vers 2016 + prévision de FDC et ADP + décret n°2016-732 du 2 juin 2016 portant ouverture et annulation de crédits à titre d'avance | Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2016 |
| 0 | | 249 124 000 | 249 124 000 | |

ÉCHÉANCIER DES CP À OUVRIR

| AE | CP 2017 | CP 2018 | CP 2019 | CP au-delà de 2019 |
|---|---|--|--|---|
| Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2016 | CP demandés sur AE antérieures à 2017 CP PLF / CP FDC et ADP | Estimation des CP 2018 sur AE antérieures à 2017 | Estimation des CP 2019 sur AE antérieures à 2017 | Estimation des CP au-delà de 2019 sur AE antérieures à 2017 |
| | 0 | | | |
| AE nouvelles pour 2017 AE PLF / AEFDC et ADP | CP demandés sur AE nouvelles en 2017 CP PLF / CPFDC et ADP | Estimation des CP 2018 sur AE nouvelles en 2017 | Estimation des CP 2019 sur AE nouvelles en 2017 | Estimation des CP au-delà de 2019 sur AE nouvelles en 2017 |
| 256 811 872 | 256 811 872 | | | |
| Totaux | 256 811 872 | | | |

CLÉS D'OUVERTURE DES CRÉDITS DE PAIEMENTS SUR AE 2017

| | | | |
|---|--|--|---|
| CP 2017 demandés sur AE nouvelles en 2017 / AE 2017 | CP 2018 sur AE nouvelles en 2017 / AE 2017 | CP 2019 sur AE nouvelles en 2017 / AE 2017 | CP au-delà de 2019 sur AE nouvelles en 2017 / AE 2017 |
| 100 % | 0 % | 0 % | 0 % |

JUSTIFICATION PAR ACTION

ACTION N° 01

100,0 %

France Médias Monde

| | Titre 2 | Hors titre 2 | Total | FDC et ADP attendus |
|----------------------------|---------|--------------|--------------------|---------------------|
| Autorisations d'engagement | | 256 811 872 | 256 811 872 | |
| Crédits de paiement | | 256 811 872 | 256 811 872 | |

France Médias Monde (FMM) évolue dans un contexte national et international en perpétuelle évolution et dans lequel la bataille se joue désormais aussi autour des idées. Dans ce cadre, les médias de FMM ont un rôle crucial pour relayer et promouvoir les valeurs de la France à l'international. En outre, le paysage audiovisuel mondial est également marqué par une compétition de plus en plus forte dans laquelle FMM doit être plus que jamais présente.

C'est donc dans ce contexte nouveau que s'inscrit le contrat d'objectifs et de moyens (COM) de FMM pour la période 2016-2020 qui est en cours de finalisation.

La stratégie de France Médias Monde vise à pérenniser le renforcement des rédactions opéré au cours des dernières années et, qui ont permis le développement des contenus de ses médias (télévision, radio et numérique) qui sont des relais essentiels pour promouvoir les valeurs de la France. En outre, FMM poursuivra le développement de sa présence mondiale sur tous les supports en s'adaptant aux évolutions des marchés et en renforçant les actions de notoriété ainsi que ses développements numériques. L'année 2017 sera également marquée par le lancement de la version hispanophone de France 24. Enfin, le groupe poursuivra la politique d'optimisation de son organisation afin de l'adapter toujours mieux aux enjeux de l'entreprise dans le respect de ses équilibres budgétaires.

Dans ce contexte, le projet de loi de finances pour 2017 prévoit que la société France Médias Monde (FMM) devrait bénéficier pour l'année 2017 d'une dotation totale de ressources publiques de 251,5 M€ HT, en augmentation de +7,5 M€ (soit +3,1 %) par rapport à 2016. À l'instar de 2015 et 2016, l'intégralité de cette dotation sera financée dans le cadre de la contribution à l'audiovisuel public (CAP – ex-redevance).

LES PRINCIPAUX AXES ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Dans le cadre du projet de contrat d'objectifs et de moyens 2016 – 2020 en cours de finalisation, les principaux axes et priorités d'actions de la société France Médias Monde en cours de discussion pour l'année 2017 sont les suivants :

- **La consolidation de l'offre éditoriale existante et le développement de nouveaux contenus éditoriaux (lancement de France 24 en espagnol à l'automne 2017)**

Dans le prolongement de la stratégie éditoriale menée ces dernières années, l'objectif est désormais de **pérenniser la richesse des grilles** de France 24, de RFI et de MCD en stabilisant les moyens alloués aux rédactions.

La stratégie éditoriale va également se développer autour de projets éditoriaux structurants permettant d'élargir les publics des médias de FMM :

- **Le lancement**, à l'automne 2017, **d'une chaîne France 24 en espagnol** permettant la conquête de nouveaux publics autour d'un projet reposant sur les complémentarités entre France 24 et RFI sur l'ensemble des supports (TV, radio et numérique). En termes d'organisation, la chaîne disposera d'une rédaction implantée en Amérique Latine, à Bogota, composée d'une équipe multinationale, avec le soutien d'un large réseau de correspondants répartis sur tout le continent. Cette rédaction délocalisée travaillera en lien avec une autre équipe basée à Paris, chargée des contenus « France » et « International » ;
- **La participation de France 24 à la nouvelle offre nationale publique d'information** lancée le 1^{er} septembre 2016 (franceinfo.), fruit d'un partenariat entre France Télévisions, Radio France, FMM et l'INA.

- **La poursuite de la conquête du numérique**

Suite aux succès enregistrés ces dernières années sur ses environnements numériques, FMM poursuivra sa stratégie de diversification des canaux de diffusion, en favorisant toujours plus l'exposition de ses contenus sur l'ensemble des plateformes numériques existantes et notamment les environnements numériques partenaires les plus attractifs en terme de fréquentation (**réseaux sociaux**).

Afin de permettre cette accessibilité, souvent en mobilité, les contenus produits doivent s'adapter aux nouveaux usages. Ainsi, les **nouvelles formes d'écriture** (vidéographie, « vidéo mobile », dessin animé d'actualité, développements autour du son ...) **et leur mise en forme (« packaging »)** seront largement développées sur la période à venir.

Enfin, France Médias Monde doit se distinguer dans l'univers numérique en réaffirmant sa mission de service public, notamment auprès des jeunes générations au travers du développement du site **RFI Savoirs** et de la pérennisation du site **Mashable** en français avec France 24, initié en 2016 (dont le financement est assuré hors ressources publiques).

- **Une stratégie de présence internationale adaptée à l'évolution des marchés**

Le maintien des positions des médias de FMM dans le monde implique de s'adapter aux évolutions technologiques et notamment **passage à la TNT** en Afrique (marché sur lequel France 24 est déjà en partie présent). ou la bascule vers la **Haute Définition**. À cela s'ajoute une stratégie de développement autour de la recherche d'opportunités sur différentes zones cibles afin d'accroître l'accessibilité des médias.

- **Le renforcement des actions de notoriété**

FMM doit également renforcer la visibilité de ses contenus dans un contexte marqué par l'hyper offre. En effet, quelle que soit la qualité des contenus, « faire » sans se faire connaître auprès des publics ne suffit plus. Limitées dans le cadre du précédent COM en raison de la priorité donnée à l'enrichissement des antennes du groupe, les dépenses en marketing / communication doivent donc être augmentées dès 2017.

- **Constituer un pôle d'expertise dans le domaine de l'aide au développement des médias et par les médias (rapprochement avec CFI)**

À l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'État a décidé de rapprocher CFI de FMM. L'ensemble du processus de rapprochement entre CFI et FMM devant être finalisé au plus tard le 1^{er} janvier 2018, l'année 2017 constituera une année transitoire pour la mise en œuvre des dispositions juridiques, sociales et financières ainsi que pour le volet immobilier.

- **La montée en puissance du portail d'information à destination des migrants**

Dans sa démarche d'initiative citoyenne, FMM développe un site mobile en arabe, en anglais et en français à destination des migrants aux côtés de la Deutsche Welle et de l'ANSSA, financé intégralement par l'Union Européenne. Après un lancement prévu fin 2016, l'année 2017 verra la montée en puissance de ce portail. Au-delà de la première année d'exploitation, la poursuite de ce projet sera examinée en fonction des résultats obtenus et de l'éventuelle pérennisation du financement européen associé.

- **Le renforcement de la sécurité**

Dans le prolongement des mesures mises en œuvre ces dernières années, les efforts devront se prolonger en matière de sécurité sous ses différents aspects : sécurité des équipes sur le terrain, sécurité du bâtiment, sécurité des systèmes d'information et de diffusion, etc. Après le travail de cartographie des risques effectuée au cours du précédent COM, un **plan de reprise d'activité (PRA)** sera mis en place, en particulier en cas de crue de la Seine.

- **Les effets de glissement inéluctables et autres obligations légales**

L'entreprise prendra en compte **l'évolution des charges de personnel** liée au glissement de la masse salariale (GVT) dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO) tenant compte de la signature de l'accord d'harmonisation sociale, ainsi que la **hausse des amortissements** liée aux importants investissements réalisés sur la période 2014 – 2015 (migration des équipements TV en haute définition).

En matière de gestion, au-delà de la poursuite de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise, FMM prévoit de déployer un nouveau **SIRH** (Système d'Information RH) unique et harmonisé à partir du 1^{er} janvier 2017.

Enfin, le renforcement de l'accessibilité des programmes de France 24 pour les sourds et malentendants est prévu avec le lancement d'un **troisième journal télévisé sous-titré**. De plus, les conditions techniques de l'archivage des contenus télévisuels auprès de l'INA devraient être réunies.

La stratégie de France Médias Monde sera arrêtée définitivement dans le COM 2016-2020 en cours de finalisation.

LE COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL 2017

Le compte de résultat prévisionnel présenté en annexe résume les principaux éléments financiers sur les exercices 2015 (réel), 2016 (budget) et 2017 (PLF).

L'exercice 2017 s'inscrit dans le cadre des travaux de finalisation du prochain Contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2016-2020.

Dans le cadre d'une meilleure lisibilité, le compte de résultat prévisionnel ne prend pas en compte sur ses différentes lignes, tant en produits qu'en charges, les développements dont les financements ne sont pas assurés par la contribution à l'audiovisuel public (CAP) et qui ne sont pas nécessairement pérennes. C'est le cas notamment du site Mashable France et du portail mobile consacré aux migrants dont l'impact est neutre sur le résultat de l'entreprise. En effet, la totalité des charges de ces deux projets est financée à due concurrence par des recettes spécifiques dédiées hors financement par la CAP (respectivement via le fond Google et les recettes publicitaires pour le site Mashable France et via une subvention européenne pour le portail migrants).

Les produits d'exploitation de l'exercice 2017 sont attendus à 260,9 M€, en hausse de 3,0 % par rapport à 2016 :

- les ressources publiques progressent de + 3,1 % à 251,5 M€ HT ;
- les ressources propres devraient légèrement progresser pour atteindre 9,4 M€.

Les charges d'exploitation sont prévues à 260,6 M€. L'augmentation des charges par rapport à 2016 prend principalement en compte les projets de développement, l'augmentation des amortissements et des obligations légales, ainsi que l'évolution de la masse salariale liée aux effets de glissement (GVT) dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire et au plan de résorption de disparités salariales résiduelles. Cette augmentation est en partie compensée par la poursuite des efforts d'économies et gains de productivité (départs non remplacés et objectif d'économies sur les frais de fonctionnement dans le cadre des appels d'offres et renégociations de contrats).

Sur ces bases, **le résultat net** de l'exercice 2017 est prévu à l'équilibre.

Le compte de résultat prévisionnel 2017, présenté ci-dessous, n'est qu'indicatif. Il pourra être revu en fonction des orientations qui seront précisées pour FMM dans le cadre de la finalisation du COM 2016-2020 et du vote du budget par les instances de gouvernance.

Précisions méthodologiques :

1/ Projets de développement en cours

- Participation à Franceinfo : les dépenses relatives à la participation de France 24 à la nouvelle offre d'information publique sont incluses dans le compte de résultat analytique, au niveau du coût de la rédaction de France 24 mais n'ont pas d'impact sur les équilibres budgétaires de FMM (les apports de France24 à Franceinfo étant financés par redéploiement de l'économie liée à la mise à disposition désormais gratuite des sujets d'information de France Télévision). En revanche, les apports de France 24 étant produits par la chaîne avec des personnels, la participation de France 24 à Franceinfo impacte la masse salariale de FMM et est donc intégrée à sa trajectoire.
- Les projets de développement dont les financements ne sont pas assurés par la CAP, notamment le site Mashable France et le portail consacré aux migrants, ne sont pas décomposés ligne par ligne dans le compte de résultat analytique de FMM, car ils ne sont pas pérennes et sont surtout d'un impact neutre sur le résultat de FMM (les charges sont entièrement compensées par les ressources spécifiques finançant ces projets).
- Le compte de résultat analytique prend en compte les charges associées au développement d'une nouvelle offre en espagnol dont le budget total apparaît sur une ligne distincte. Ce budget prend en compte tous les coûts quelle que soit leur destination analytique (rédaction, technique, distribution/diffusion, communication/marketing et frais généraux). En effet, la répartition analytique de ce budget n'est pas finalisée à ce stade.

2/ Rapprochement de Canal France International (CFI) par FMM

Les conséquences financières du rapprochement de CFI avec FMM (effectif au 1^{er} janvier 2018), n'aura aucun impact sur les comptes de FMM en 2017.

France Médias Monde Compte de résultat analytique (base PLF 2017)

(montants en millions d'euros)

| | 2015 réel | 2016 budget CA 15.12.15 | 2017 COM | Evolution 2016 - 2017 | |
|---|----------------|-------------------------------|----------------|--------------------------|-------------|
| | | | | M€ | % |
| | | | | fav/(défav) | |
| PRODUITS | 252,4 | 254,6 | 260,9 | 7,7 | 2,5% |
| Dotations publiques | 242,0 | 244,0 | 251,5 | 7,5 | 3,1% |
| Subvention | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| Contribution à l'audiovisuel public | 242,0 | 244,0 | 251,5 | 7,5 | |
| Ressources propres | 8,7 | 9,2 | 9,4 | 0,2 | 2,2% |
| Publicité / parrainage | 3,8 | 4,3 | 4,5 | 0,2 | 3,5% |
| Diversification et autres ressources propres | 4,9 | 4,9 | 4,9 | 0,1 | 1,0% |
| Autres produits d'exploitation (reprises subv invest) (1) | 1,7 | 1,4 | 0,0 | | |
| CHARGES | (252,8) | (254,6) | (260,6) | (6,0) | 2,4% |
| Coût des grilles de programmes | (170,6) | (174,7) | (176,2) | (1,5) | 0,9% |
| Rédactions | (113,2) | (115,5) | (116,2) | (0,7) | 0,6% |
| - RFI | (50,9) | (52,0) | (52,4) | (0,3) | 0,6% |
| - France 24 | (55,1) | (56,0) | (56,4) | (0,3) | 0,6% |
| - MCD | (7,2) | (7,4) | (7,5) | (0,0) | 0,6% |
| Coûts Techniques (DTSI) | (57,4) | (59,2) | (60,0) | (0,8) | 1,4% |
| Développement nouvelle offre en espagnol | 0,0 | 0,0 | (2,9) | (2,9) | NA |
| Environnements numériques | (8,1) | (8,5) | (8,9) | (0,4) | 5,0% |
| Frais de diffusion / distribution (coûts directs) | (26,3) | (26,9) | (27,3) | (0,4) | 1,5% |
| Renforcement communication / marketing | (3,7) | (3,3) | (3,6) | (0,3) | 9,0% |
| Directions communes et moyens généraux | (44,1) | (41,1) | (41,6) | (0,5) | 1,1% |
| RESULTAT D'EXPLOITATION | (0,5) | 0,0 | 0,3 | 1,7 | |
| AUTRES RESULTATS | 0,5 | 0,0 | (0,3) | (0,3) | |
| RESULTAT NET | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,4 | |

| | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| Masse salariale (2) (3) | (137,2) | (138,5) | (141,5) | (3,0) | 2,2% |
| Dotation amortissements (autofinancés) (2) | (5,4) | (6,9) | (8,3) | (1,4) | 20,0% |

(1) Dans un souci de plus grande lisibilité et de meilleure cohérence, à partir de 2017, les reprises de subvention d'investissement de France 24 sont désormais "nettes" avec les amortissements qu'elles financent (donc sans impact sur le résultat). Cependant, ni le budget 2016, ni le réel 2015, n'ont été retraités en conséquence afin de rester fidèle à ce qui a été présenté lors des CA du 15/12/15 et du 20/04/16.

(2) Les dépenses consolidées sur ces deux lignes liées à la masse salariale et aux amortissements sont également réparties sur les différentes lignes de charges du compte de résultat analytique.

(3) La trajectoire de masse salariale prend en compte l'impact en masse salariale des développements de FMM connus au jour de la signature du COM et dont la pérennité est assurée à travers un financement via la CAP (participation de France 24 à la chaîne Franceinfo, environnements numériques), à l'exception de la nouvelle offre en espagnol dont la répartition du budget par nature de dépenses n'est pas encore précisé (cf précisions méthodologiques ci-dessous). En revanche, l'impact en masse salariale des développements non nécessairement pérennes (à l'instar du site Mashable France et du portail consacré aux migrants) n'est pas pris en compte dans la trajectoire de masse salariale.

ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE

| Titre et catégorie | Autorisations d'engagement | Crédits de paiement |
|--|-------------------------------|------------------------|
| Dépenses d'opérations financières | 256 811 872 | 256 811 872 |
| Prêts et avances | 256 811 872 | 256 811 872 |
| Total | 256 811 872 | 256 811 872 |