



FRANCE
MÉDIAS
MONDE

Budget 2017

(Comité d'entreprise du 23 janvier 2017)

Au moment où le Contrat d'Objectifs et de Moyens 2016-2020 est en passe d'être signé entre France Médias Monde et l'Etat, la nouvelle donne nationale et internationale a radicalement et durablement modifié le contexte dans lequel la société nationale de programmes évolue. Dans un monde de plus en plus troublé par la violence et la montée du terrorisme, par une crise migratoire de grande ampleur et de nouveaux enjeux pour l'Europe, les médias de FMM ont, plus que jamais, un rôle crucial à jouer pour relayer et promouvoir les idées et les valeurs de la France dans le monde.

Cette situation géopolitique incite de nombreux Etats à développer leur stratégie d'influence et à renforcer leurs moyens dans un paysage audiovisuel mondial marqué par une compétition de plus en plus forte dans laquelle FMM doit être plus que jamais présent. C'est notamment le cas du service mondial de la BBC (BBC World Service) qui va bénéficier d'ici 2019 d'un effort financier sans précédent depuis les années 1940 avec un budget en augmentation de 340 millions d'euros (289 millions de livres) sur la période 2016 - 2020, portant celui-ci à 638 millions d'euros (543 millions de livres) à horizon 2019.

C'est dans ce contexte nouveau que le projet de budget 2017 (2nde année du nouveau COM) s'inscrit et poursuit la stratégie du COM 2013-2015 et de l'année 2016 qui a permis un accroissement significatif des résultats d'audience à travers le monde. Chaque semaine, en 2015, France 24 a rassemblé 50,9 millions de téléspectateurs (+22% par rapport à 2012), RFI a enregistré 40 millions d'auditeurs (+15% par rapport à 2012) et Monte Carlo Doualiya 7,3 millions (+9% par rapport à 2012). Les trois médias du groupe comptent en moyenne mensuelle, en 2015, 29,4 millions de visites sur leur sites numériques (soit une augmentation de 65% par rapport à 2012) et rassemblent 24,6 millions d'abonnés sur Facebook (+46%) et 10,4 millions sur Twitter (+97%).

Dans le cadre du projet de budget 2017, la stratégie de France Médias Monde repose sur **plusieurs grands objectifs** qui ont pour but de préserver et de développer la place qu'occupent RFI, MCD et France 24 dans le concert des médias internationaux.

La stratégie de France Médias Monde vise tout d'abord à **consolider et à développer les contenus de ses médias, télévision, radio, et plus que jamais, numérique**. Le lancement d'une chaîne en espagnol pour France 24, en collaboration avec RFI, constitue un défi ambitieux. En outre, FMM poursuivra **le développement de sa présence mondiale sur tous les supports** en renforçant les actions de notoriété et en s'adaptant aux évolutions des marchés, notamment le passage à la TNT en Afrique et le passage ciblé vers la Haute Définition (HD) de la distribution TV. Enfin, les objectifs en matière de gestion s'inscriront dans le cadre **d'une politique d'optimisation de son organisation afin de l'adapter toujours mieux aux enjeux de l'entreprise dans le respect de ses équilibres budgétaires**.

Sur ces bases, dans le cadre du Projet de Loi de Finances 2017 et conformément à la trajectoire financière inscrite dans le COM 2016 – 2020, France Médias Monde 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, tout en poursuivant le développement de ses ressources propres et ses efforts d'économies et gains de productivité déjà réalisés ces dernières années.

A l'instar de ces deux dernières années, l'intégralité de cette dotation sera financée dans le cadre de la Contribution à l'Audiovisuel Public (CAP – ex redevance).

1) Les principaux axes et priorités stratégiques

Les principaux axes et priorités d'actions de France Médias Monde pour l'année 2017 sont les suivants :

1.1) L'adaptation des offres éditoriales à la diversité des publics

➤ **Le développement de nouveaux contenus éditoriaux**

Après avoir en 2016 pérennisé la richesse de l'offre éditoriale de France Médias Monde autour de la consolidation des moyens des rédactions, du renforcement de la cohésion sociale (nouvelle émission « Pas2Quartiers ») et du développement des langues et de la stratégie de multilinguisme (effet en année pleine du lancement d'une nouvelle langue vernaculaire ouest africaine, le mandingue, et renforcement des rédactions en langues, notamment sur les environnements numériques), FMM devrait renforcer ou développer en 2017 de nouveaux projets éditoriaux structurants pour élargir les publics de ses différents médias avec :

✓ **Le projet de lancement d'une offre de France 24 en espagnol, en collaboration avec RFI.**

Ce lancement, prévu à l'automne 2017, permettra à France 24 de se doter d'une quatrième langue, commune à la majorité de tout un continent comptant 500 millions de locuteurs dans le monde et qui est l'une des plus utilisées sur internet et les réseaux sociaux.

France 24 diffusera à destination de l'Amérique latine un troisième signal à côté des signaux francophone et anglophone déjà présents et proposera une **offre de 6 heures quotidiennes en espagnol** (2 heures le matin et 4 heures le soir), complétée par ses programmes en français ou en anglais selon les contraintes des marchés. Compte tenu du décalage horaire avec Paris, ce schéma horaire permet également de s'appuyer sur la production réalisée à Paris et de favoriser ainsi les mutualisations.

L'offre éditoriale portera un regard français à la fois sur l'actualité internationale, française et européenne, mais aussi sur les sujets régionaux.

Le développement de France 24 en espagnol s'appuiera sur une organisation novatrice qui capitalisera sur les compétences et les savoir-faire télé, radio et environnements numériques du groupe France Médias Monde. 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 travaillera en lien avec une autre **équipe basée à Paris**, chargée des contenus « France » et « International », qui bénéficiera des moyens de France 24 déployés à Paris ainsi que de l'expertise de la rédaction de RFI en espagnol, véritable atout pour la réussite du projet.

Enfin, France 24 en espagnol sera déclinée dans les **environnements numériques** (site Internet, applications mobiles, réseaux sociaux...) pour une plus grande accessibilité et pour favoriser l'interactivité avec ses publics.

✓ **La poursuite de la participation à la nouvelle chaîne franceinfo:**

La chaîne France 24 continuera en 2017 de participer activement à la nouvelle offre publique nationale d'information lancée début septembre 2016 et qui s'inscrit dans le cadre d'un projet fédérateur regroupant quatre partenaires de l'audiovisuel public (France Télévisions, Radio France, FMM et l'INA).

La chaîne fournit plus de 25% du volume horaire de diffusion sur 24 heures; ce qui fait d'elle un partenaire essentiel de la chaîne. Cette participation passe, pour l'essentiel, par la reprise du signal de France 24 en français la nuit, la production de modules spécifiquement conçus pour la chaîne nationale (3 Journaux du Monde quotidiens multidiffusés), 5 duplex ou triplex quotidiens, la reprise de modules hebdomadaires des « Observateurs », de « Ligne Directe » et de « Fœus », la possibilité de reprise de l'antenne de France 24 en cas d'éditions spéciales internationales, ainsi que des passerelles en matière d'offres numériques. La participation de France 24 à cette nouvelle offre permet d'élargir la présence de la chaîne en France, d'améliorer sa visibilité et d'obtenir ainsi un vrai gain de notoriété utile au statut international de France 24.

La participation de France Médias Monde à ce projet s'inscrit dans le cadre du renforcement des coopérations au sein du service public audiovisuel. Le dispositif retenu dans la convention qui a été signée entre France Médias Monde et France Télévisions repose sur le principe d'un échange équilibré sur le plan économique qui ne pèse pas sur le budget de l'entreprise et donc sur les missions internationales du groupe.

Parallèlement, dans le cadre de la **pérennisation de son offre éditoriale existante autour d'un socle de valeurs communes et d'engagements partagés**, France Médias Monde renforcera en 2017 **l'accessibilité** des programmes à travers le lancement d'un nouveau journal télévisé sous-titré pour les sourds et malentendants qui viendra s'ajouter au dispositif existant (deux journaux sous-titrés ont déjà été lancés en 2015).

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

France Médias Monde doit se distinguer dans l'univers numérique en se positionnant de manière innovante tout en conservant la rigueur et l'exigence qui guident son traitement de l'information.

Dans ce cadre, compte-tenu de l'évolution quasi-permanente de l'univers du numérique, marqué par des innovations qui bouleversent constamment le marché et les usages des publics, l'entreprise développera en 2017 ses efforts autour des quatre grands axes stratégiques suivants :

- ✓ **Le renforcement de l'offre numérique existante** tant pour les sites web fixes et mobiles que pour les applications (iOs, Android, ...) dans le cadre de leur réactualisation ;
- ✓ **Le développement de la mise à disposition des contenus à travers l'ensemble des plateformes numériques existantes et notamment les environnements partenaires les plus attractifs en terme de fréquentation (réseaux sociaux)**
Ces dernières années, outre les succès enregistrés sur ses environnements numériques propres qui ont tous fait l'objet d'une refonte complète, la stratégie de France Médias Monde a consisté à privilégier l'exposition des contenus sur les environnements extérieurs, que ce soit les réseaux sociaux, les sites partenaires, les applications, Youtube, etc.
Sur 2017, FMM prévoit de renforcer **l'animation et la modération des réseaux sociaux**. Ces actions deviennent de plus en plus indispensables afin que FMM puisse pérenniser cette stratégie numérique dont les résultats d'audiences sont en forte croissance, en favorisant toujours plus l'exposition des contenus de FMM sur des environnements numériques partenaires, afin d'aller chercher les audiences là où elles se trouvent, ce qui permet de maximiser l'exposition des médias ;
- ✓ **La proposition de contenus novateurs de qualité adaptés aux nouveaux usages du numérique** avec le développement de nouvelles formes d'écritures et leur mise en forme comme par exemple la vidéographie, le dessin animé d'actualité et tout ce qui est englobé par le terme générique de « vidéo mobile » ;
- ✓ **L'affirmation d'une mission de service public dans l'univers du numérique**
 - En faveur de la **jeune génération** (18 – 35 ans) ayant des attentes et habitudes de consommation nouvelles avec la poursuite du partenariat de France 24 avec le site américain **Mashable** (site commun en français lancé début 2016) et les sites **RFI Savoirs** et **RFI Musique**.
Concernant plus particulièrement le site Mashable France, ses audiences sont conformes aux objectifs avec plus d'un million de visiteurs uniques au mois d'octobre 2016, tout comme la trajectoire financière au regard du plan d'affaires ;

- Engagement en matière d'**internet citoyen** avec le lancement d'un **portail d'information à destination des migrants** (FMM aux côtés de la Deutsche Welle et de l'ANSA - intégralement financé par l'Union Européenne) et le renouvellement de l'initiative « RFI Challenge App Afrique » dans le domaine de la santé en Afrique, voire son élargissement à d'autres domaines tels que l'éducation.

1.2) Le développement de la présence mondiale des médias de FMM

La stratégie de distribution mise en œuvre jusqu'à présent a permis aux médias de FMM de très fortement développer leur présence mondiale. Cette stratégie doit se poursuivre en 2017, en s'appuyant sur l'ensemble des supports, classiques mais aussi numériques.

Les enjeux à venir sont déterminants en matière d'évolution technologique et France Médias Monde doit prendre les virages majeurs que sont le passage à la TNT en Afrique ou le passage vers la Haute Définition en Europe, dans les pays du Golfe mais aussi en Asie et dans les Amériques. L'approche stratégique doit enfin prendre en compte la place de France Médias Monde en France avec des projets de diffusion ciblée sur le territoire national.

➤ **L'adaptation de la stratégie de présence internationale à l'évolution des marchés**

En matière de diffusion et distribution, FMM vise en 2017 à maintenir les positions de ses médias

- ✓ **Enjeux de la Haute Définition (HD) pour France 24** (Europe, Golfe, Asie, Amériques)
Le passage progressif vers une diffusion en HD de France 24 est un enjeu majeur, plus particulièrement en Europe, dans le Golfe, en Asie et dans les Amériques, zones dans lesquelles les grands opérateurs satellitaires favorisent d'ores et déjà les chaînes en HD et à terme, ils demanderont à ce que toutes les chaînes soient diffusées dans cette norme, condition sine qua non pour leur référencement dans les bouquets. Ainsi, dès 2017, FMM devrait être amené à passer partiellement en haute définition la diffusion de France 24 en Europe (avec dans un 1^{er} temps la version anglophone sur le satellite Hotbird) et dans le Golfe (version arabophone sur le satellite Arabsat). Pour financer ces coûts supplémentaires dès 2017, alors qu'ils ont été budgétés dans la trajectoire du COM sur un calendrier de passage moins rapide de la distribution de France 24 en HD, FMM fera ses meilleurs efforts pour dégager en 2017 la marge de manœuvre budgétaire nécessaire sur ses frais généraux afin d'éviter d'avoir à réduire l'effort financier supplémentaire prévu pour renforcer les actions de communication et marketing ;
- ✓ **Afrique** : renforcement de la présence de France 24 sur la TNT et maintien des positions de RFI
En Afrique sub-saharienne, France 24 est diffusé sur l'ensemble des plateformes et l'enjeu est aujourd'hui de maintenir cette position dominante dans le contexte du passage progressif à la TNT de l'ensemble des pays africains. Ainsi, France 24 prévoit de poursuivre en 2017 le développement de sa présence sur les bouquets TNT payants et gratuits.
Fort de son maillage de 115 relais FM, une diffusion en ondes courtes et des partenariats avec près de 300 radios partenaires, RFI est un média incontournable en Afrique. La radio a pour objectif de maintenir sa forte présence sur cette zone avec une attention particulière accordée au développement du réseau de radios partenaires tant pour le français que pour les différentes langues africaines de RFI ;
- ✓ **Maghreb, Proche et Moyen-Orient** : maintien des positions de France 24 qui dispose déjà aujourd'hui d'une distribution optimale (free to air) et recherche d'opportunités pour MCD (Egypte, Arabie Saoudite et Soudan) ;

- ✓ **Amériques :**
La version en espagnol de France24 permettra à la chaîne de développer sa présence dans tout le continent américain. Aux Etats-Unis, face au coût très élevé d'une distribution globale, seules certaines villes pourront être ciblées.
RFI maintiendra sa forte présence et sa notoriété en Amérique latine (400 radios partenaires) et développera des applications audiotel pour l'Amérique du Nord ;
- ✓ **Asie :** développement ciblé de France 24 sur cette zone de conquête avec notamment le maintien des parts de marché en Inde, une opportunité au Vietnam (licence d'ores et déjà accordée) et des perspectives en Corée du Sud et au Japon ;
- ✓ **Europe :** Maintien des positions de France 24 et prise d'opportunités (Allemagne, Pays-Bas, Russie, etc.) ;
- ✓ **France :**
La préemption pour la diffusion de RFI à Lille, Lyon et Strasbourg sur la RNT a été faite par la Ministre de la Culture et de la Communication auprès du CSA.
La participation de France 24 à franceinfo, permet d'élargir sa présence TNT en français.

➤ **Le Faire savoir**

Limitées dans le cadre du précédent COM en raison du choix qui a été fait par la société de renforcer son cœur de mission, à savoir les programmes en français et en langues étrangères (ce qui est une condition préalable à la croissance de la notoriété et des audiences), les actions de marketing / communication devraient voir leurs moyens accrus dans les prochaines années.

Les opérations de marketing sont en effet nécessaires pour soutenir l'acquisition de la notoriété, notoriété qui est elle-même le préalable du maintien et du développement des audiences des trois médias qui doivent faire face à une concurrence de plus en plus forte d'opérateurs internationaux ou locaux disposant de moyens financiers importants.

La stratégie marketing se déclinera en fonction des spécificités et des enjeux propres aux zones cibles de France Médias Monde avec pour objectif de maintenir les performances des médias (Afrique, monde arabe), et d'accompagner les grands lancements stratégiques (France 24 en espagnol ou lancement attendu de la chaîne au Vietnam).

France Médias Monde mettra en œuvre des actions de communication stratégiques dont elle veillera systématiquement à maîtriser les coûts (délocalisations, publicité, événementiel, relations presse, partenariats...).

Enfin, outre les actions de marketing communication « classiques », ces capacités doivent également être appréhendées sous **l'angle numérique** (référencement des contenus, promotion des offres sur tous les supports, ...)

Dès l'année 2017, FMM prévoit de renforcer sensiblement ses actions de communication et marketing. Ces objectifs pourront toutefois être ajustés si nécessaire en fonction de l'avancement plus rapide que prévu du passage de la distribution de France 24 en HD (cf ci-dessus). Ceci est conforme aux termes du nouveau COM 2016 – 2020 qui prévoit que l'utilisation des enveloppes budgétaires consacrées au développement de la distribution et au renforcement des actions de communication et marketing pourra être adaptée en fonction notamment des contraintes éventuelles du marché sur le calendrier de passage de la distribution de France 24 en HD.

➤ **La constitution d'un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement**

A l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'Etat a engagé un projet de rapprochement de CFI avec FMM, dont les caractéristiques précises seront arrêtées d'ici la fin de l'année 2016. L'objectif est de rapprocher les forces des deux entités pour garantir la pérennité de l'activité d'aide au développement des médias en l'intégrant dans un dispositif unique et de lui donner un nouvel élan.

Le processus de rapprochement entre CFI et FMM sera mis en œuvre au cours de l'année 2017 pour être finalisé au 1^{er} janvier 2018. Il ne devrait pas peser financièrement sur le budget 2017 de France Médias Monde et fera l'objet d'une information spécifique du Conseil d'administration de FMM dès que les modalités de rapprochement auront été finalisées par l'Etat.

1.3) L'optimisation de l'organisation et la maîtrise des équilibres budgétaires

Le précédent COM a permis de construire une société stabilisée dans son fonctionnement et de réformer en profondeur son organisation tout en respectant ses équilibres financiers. Les enjeux visent maintenant à développer une politique de gestion optimisée, sécurisée et adaptée à la stratégie de l'entreprise autour des axes suivants :

➤ **Faire face à la recrudescence des risques**

Les enjeux de sécurité et de prévention des risques ont toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. Aujourd'hui, le niveau de vigilance est redoublé compte tenu des menaces toujours plus importantes qui existent.

A l'aune des événements tragiques liés aux attentats en France, France Médias Monde a déjà renforcé la sécurité de son bâtiment et ces efforts doivent se prolonger au cours de l'année 2017.

De plus, la sécurité des équipes de journalistes et techniciens envoyées sur le terrain continuera d'être développée à travers la poursuite des **efforts de formation** et le renouvellement **des modalités de surveillance et de protection des locaux**.

Une attention toute particulière continuera d'être portée à la **sécurité des systèmes d'information et de diffusion** dans un contexte où la menace est toujours plus élevée.

➤ **Optimiser la gestion des ressources humaines**

Suite à la signature de l'accord d'entreprise, FMM poursuit son optimisation de la gestion des ressources humaines au travers de :

- ✓ L'évolution maîtrisée des charges de personnel prenant en compte les effets de glissement habituels (GVT), la résorption de disparités salariales résiduelles (dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise) et l'impact des développements de FMM dont la pérennité est assurée à travers un financement via la CAP, à l'instar de la participation de France 24 à la chaîne publique franceinfo., des développements concernant les environnements numériques ou de l'équipe spécifique à Paris dans le cadre de la nouvelle offre en espagnol ;
- ✓ La mise en œuvre de l'accord d'entreprise avec notamment :
 - La généralisation à l'ensemble de l'entreprise d'un outil de planification permettant notamment une gestion efficace des congés, des coûts de grille et du recours à l'emploi non permanent ;

- Le déploiement début 2017 d'un nouveau Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) unique et harmonisé au niveau de FMM permettant de prendre en compte toutes les composantes et nouvelles règles / processus de l'accord d'entreprise et d'améliorer le pilotage et le suivi des effectifs et de la masse salariale ;
- ✓ Les engagements en matière de lutte contre les discriminations (parité, handicap, un journal télévisé sous-titré supplémentaire à destination des sourds et malentendants, égalité des chances, etc.)

➤ **Stabiliser la stratégie d'investissement et la capacité d'autofinancement**

D'importants investissements stratégiques ont été réalisés au cours des années précédentes avec notamment le déménagement, le passage à la HD pour France 24 et une remise à niveau de la technologie de la fabrication radio. Le plan d'investissement sur la période 2016 – 2020 vise à maintenir le périmètre d'activité de l'entreprise sans mutation importante de technologie.

Cependant, du fait du niveau important des investissements réalisés sur la période 2013 – 2015, liés principalement à la migration en haute définition (HD) des outils de production et diffusion TV, les dotations aux amortissements continuent de progresser en 2017. Elles ne se stabiliseront qu'en 2019 et commenceront à baisser à partir de 2020.

- **Répondre aux obligations légales** avec la mise en œuvre de l'archivage obligatoire des contenus des différents médias de FMM auprès de l'INA.

➤ **Maîtriser les équilibres budgétaires**

- ✓ **L'entreprise s'engage dans une démarche d'amélioration continue des outils et des procédures de gestion** à travers notamment le renforcement de son expertise en matière de marchés publics (création d'un poste d'expert dans ce domaine) ;
- ✓ **Les ressources propres devraient sensiblement progresser en 2017** grâce notamment aux gains escomptés de l'accès à la publicité de marque pour RFI, de la monétisation de la présence des médias de FMM sur les réseaux sociaux et de la mise en place d'un décrochage élargi aux programmes de France 24 à destination de l'Afrique permettant le parrainage de certains magazines ;
- ✓ FMM poursuivra en 2017 ses **efforts en matière d'économies et gains de productivité**.

2) Les enjeux économiques et financiers

L'exercice 2017 s'inscrit dans le cadre du Contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2016-2020 en cours de signature avec l'Etat. Le Projet de Loi de Finance pour 2017 prévoit pour France Médias Monde une augmentation de la Contribution à l'Audiovisuel Public (CAP) de 7,5 M€ en 2017, celle-ci passant de 244,0 M€ en 2016 à 251,5 M€ HT en 2017. Cette augmentation significative des ressources publiques (+ 3,1 %) couplée à une hausse des ressources propres et une maîtrise des charges résultant de la poursuite des efforts d'économies et gains de productivité déjà réalisés ces dernières années, permet à FMM en 2017 de consolider et développer les contenus de ses médias tout en poursuivant le développement de sa présence mondiale.

Le compte de résultat analytique prévisionnel 2016 – 2017 ci-dessous présente les principaux agrégats budgétaires du projet de budget 2017 (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 2017) :

France Médias Monde
Projet de Budget 2017
Compte de résultat analytique
Conseil d'administration du 15 décembre 2016

(montants en millions d'euros)			(A)	(B)	(B) - (A)		2017 COM
	2016 budget	2016 budget	2016 atterrissage	2017 budget	Evolution A2016 - B2017		
	CA 15.12.15	retraité (*)		CA 15.12.16	M€	%	
					fav/(défav)		
PRODUITS	254,6	253,2	253,0	260,9	7,9	3,1%	260,9
Dotations publiques	244,0	244,0	244,0	251,5	7,5	3,1%	251,5
Subvention	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
Contribution à l'audiovisuel public	244,0	244,0	244,0	251,5	7,5		251,5
Ressources propres	9,2	9,2	9,0	9,4	0,4	4,0%	9,4
Publicité / parrainage	4,3	4,3	4,2	4,5	0,2	5,5%	4,5
- France 24	2,5	2,5	2,4	2,5			
- RFI	1,8	1,8	1,8	1,9			
- MCD	0,1	0,1	0,1	0,1			
Autres ressources propres	4,9	4,9	4,8	4,9	0,1	2,7%	4,9
- produits diversification	0,7	0,7	0,9	1,0			
- éditions musicales	0,7	0,7	0,9	0,8			
- subventions européennes	1,0	1,0	0,7	0,8			
- Refacturations prestations et autres	2,4	2,4	2,3	2,3			
Autres produits d'exploitation (reprises subv invest) (1)	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
CHARGES	(254,6)	(253,2)	(252,5)	(260,6)	(8,1)	3,2%	(260,6)
Coût des grilles de programmes (1)	(175,0)	(174,2)	(174,0)	(176,7)	(2,7)	1,6%	(176,2)
Rédactions (3)	(115,5)	(116,0)	(115,6)	(116,7)	(1,1)	0,9%	(116,2)
- RFI (3)	(52,0)	(52,8)	(52,7)	(53,2)	(0,5)	0,9%	
- France 24 (3)	(56,0)	(55,9)	(55,7)	(56,4)	(0,7)	1,3%	
- MCD (3)	(7,4)	(7,2)	(7,2)	(7,1)	0,1	-1,3%	
Coûts Techniques (DTSI) (1) (3)	(59,5)	(58,2)	(58,4)	(60,0)	(1,6)	2,8%	(60,0)
Développement nouvelle offre en espagnol	0,0	0,0	0,0	(2,9)	(2,9)	NA	(2,9)
Environnements numériques	(8,2)	(8,2)	(7,8)	(8,1)	(0,3)	4,3%	(8,9)
Frais de diffusion / distribution (coûts directs)	(26,9)	(26,9)	(26,6)	(27,4)	(0,7)	2,8%	(27,3)
- RFI	(8,3)	(8,3)	(8,1)	(8,0)	0,2	-2,2%	
- France 24	(14,8)	(14,8)	(14,6)	(15,4)	(0,8)	5,7%	
- MCD (y/c Chypre)	(3,8)	(3,8)	(3,9)	(4,0)	(0,1)	2,7%	
Communication / marketing (2)	0,0	(3,3)	(3,2)	(3,6)	(0,3)	10,8%	(3,6)
Directions communes et moyens généraux (1) (2)	(44,5)	(40,5)	(40,9)	(41,9)	(1,0)	2,5%	(41,6)
Direction générale	(1,9)	(1,9)	(1,9)	(1,9)	0,0		
Stratégie/développts/ diversification(hors mkt opér)	(7,3)	(7,3)	(6,9)	(7,1)	(0,2)		
Direction de la communication (2)	(3,4)	0,0	0,0	0,0	0,0		
Direction des études	(1,9)	(1,9)	(1,9)	(2,0)	(0,1)		
Direction financière	(3,7)	(3,7)	(3,6)	(3,6)	0,0		
DRH	(4,3)	(4,3)	(4,5)	(4,3)	0,1		
Direction des Affaires juridiques	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,2)	(0,1)		
Moyens communs (1)	(20,4)	(19,8)	(20,6)	(21,4)	(0,8)		
masse salariale à répartir sur les fonctions supports	(0,6)	(0,6)	(0,4)	(0,3)	0,1		
RESULTAT D'EXPLOITATION	0,0	0,0	0,5	0,3	(0,2)		0,3
AUTRES RESULTATS	0,0	0,0	(0,5)	(0,3)	0,2		(0,3)
RESULTAT NET	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0

(*) Budget 2016 retraité afin d'aligner la présentation du budget 2016 avec la nouvelle présentation adoptée dans le COM 2016-2020 et le budget 2017.

Les retraitements en question sont les suivants :

- (1) la reprise de subvention d'investissement (1,4 M€) ne figure plus en produits, mais en diminution des amortissements qu'elle vient couvrir, à savoir 0,8 M€ sur la DTSI et 0,6 M€ sur les moyens communs, d'où la baisse respective des lignes DTSI (incluse dans le coût des grilles) et Moyens communs ;
- (2) le budget de la direction de la communication/marketing, qui était regroupé avec les autres directions communes dans le budget 2016 présenté au CA du 15.12.15, est désormais individualisé sur une ligne distincte pour bien mettre en exergue un des axes de développements du COM 2016-2020 lié à l'augmentation des actions de communication/marketing.
- (3) la répartition sur les rédactions et la DTSI de l'enveloppe budgétaire d'harmonisation sociale non affectée a été revue dans le budget 2016 retraité pour tenir compte d'une répartition plus conforme à la réalité. En effet, dans le budget 2016 initial, la répartition du coût de l'enveloppe d'harmonisation sociale a été faite sur la base d'une clef de répartition forfaitaire (basée sur la répartition de la masse salariale globale par direction) alors qu'une partie des coûts étaient déjà directement imputés sur certaines rédactions. Afin de comparer l'atterrissage budgétaire 2016 et le budget 2017 sur des bases comparables avec le budget 2016 initial présenté au CA du 15.12.2015, il convient donc de retraiter en conséquence cette répartition, le budget global 2016 des coûts de grilles restant inchangé.

Remarque :

Traitement des projets de développement dont les financements ne sont pas assurés par la CAP (ex redevance) :

C'est le cas du site Mashable France (lancé en mars 2016) et du portail consacré aux migrants (qui sera lancé début 2017). Les dépenses de ces projets non nécessairement pérennes ainsi que leur financement ne sont pas décomposés ligne par ligne dans le compte de résultat analytique mais n'impactent pas le résultat de FMM. En effet, les charges en question sont couvertes par des ressources spécifiques finançant ces projets à due concurrence.

Sur la base de ces hypothèses, France Médias Monde prévoit de présenter un **résultat net à l'équilibre en 2017** comme cela a toujours été le cas ces dernières années.

2.1) Les ressources

2.1.1 – Les ressources publiques : 251,50 M€, soit + 3,1 %

Le Projet de Loi de Finances (PLF) pour 2017 prévoit pour la société France Médias Monde une dotation de ressources publiques de 251,5 M€ HT, en hausse de + 7,5 M€ (+ 3,1 %) par rapport à 2016. Depuis 2015, cette dotation est assurée intégralement par la Contribution à l'audiovisuel public (CAP – ex redevance).

2.1.2 – Les ressources propres : 9,36 M€, soit + 4,0 %

Les ressources propres (qui regroupent la publicité, les partenariats, la syndication, la vente de contenus et services, la distribution payante, l'édition musicale, les subventions européennes, etc.) devraient s'inscrire en hausse de + 0,36 M€ (+ 4,0 %) par rapport à l'atterrissage de fin d'année 2016 pour atteindre 9,36 M€ (versus 9,0 M€ en 2016).

L'évolution entre 2016 et 2017 des ressources propres prend en compte :

➤ un **objectif de recettes publicitaires** de 4,45 M€, soit une augmentation de 0,23 M€ par rapport à 2016 (+ 5,5 %) avec :

- la mise en place d'un décrochage Afrique des programmes de France 24 permettant le développement des recettes de parrainage de certains magazines ;
- le rétablissement de l'accès à la publicité de marque pour RFI en Ile de France (sous réserve de modification du Cahier des charges).

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 français n'en serait pas quasiment absent.

- des **autres ressources propres** à hauteur de 4,91 M€ versus 4,78 M€ en 2016, soit une augmentation de 0,13 M€. La poursuite de la monétisation de la présence des médias de FMM sur les réseaux sociaux et la légère hausse des subventions européennes sont en partie compensées par la baisse des recettes en provenance des éditions musicales après une année 2016 particulièrement exceptionnelle.

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 :

Conformément à la nouvelle présentation retenue dans le plan d'affaires du COM 2016 – 2020 et dans un souci de meilleure lisibilité, les reprises de subvention d'investissement liées aux investissements de France 24 financés jusqu'en 2013 selon cette méthode ont été reclassées en diminution des dotations aux amortissements correspondantes figurant au niveau de la direction technique et des moyens communs, ceci bien sûr sans impact sur les équilibres budgétaires. Le budget 2016 a été retraité en conséquence.

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 2017 prend en compte une augmentation des dépenses liées aux projets de développement et aux glissements inéluctables des dépenses courantes (masse salariale, amortissements, etc.), en partie compensée par la poursuite des efforts d'économies et gains de productivité.

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 2017 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 s'analysent de la façon suivante :

➤ **Coût des grilles de programmes (hors développement espagnol) : 176,72 M€, soit + 1,6 %**

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 (hors nouvelle offre en espagnol) progressent de + 1,6 % en prenant en compte principalement :

- les évolutions de masse salariale liées aux glissements inéluctables et à la résorption de disparités salariales résiduelles après la signature de l'accord d'harmonisation sociale. Pour rappel, la masse salariale représente plus de 70 % du coût des rédactions ;
- au niveau des coûts techniques, l'augmentation importante des amortissements (conséquence des lourds investissements réalisés en 2015 pour migrer en HD les installations techniques de France 24) et la sécurisation de l'entreprise (bâtiment, systèmes et réseaux).

Concernant plus particulièrement la chaîne franceinfo, la participation de France 24 n'a aucun impact sur le budget global de la rédaction de France 24, donc sur les coûts de grille. En effet, les apports en contenus sont financés par redéploiement de l'économie liée à la mise à disposition désormais gratuite des sujets d'information de France Télévisions.

➤ **Développement d'une nouvelle offre de France 24 en espagnol : 2,9 M€**

Le lancement de cette nouvelle offre est prévu à l'automne 2017 avec un budget de 2,9 M€ sur cette année-là, soit en année pleine à compter de 2018 un budget total de 7,3M€.

Ce budget prend en compte tous les coûts quelle que soit leur destination (rédaction, technique, diffusion/distribution, communication/marketing et frais généraux) dans l'attente de la finalisation de la répartition analytique de ce budget.

➤ **Environnements numériques : 8,12 M€, soit +4,3 %**

Les moyens consacrés aux environnements numériques devraient s'élever en 2017 à 8,12 M€, en augmentation de + 0,33 M€, soit + 4,3 % par rapport à l'atterrissage budgétaire 2016. Il s'agit là d'un budget à coût complet mais qui ne prend pas en compte les coûts des rédactions numériques de RFI et France 24, ces derniers restant inclus dans les budgets des rédactions et donc les coûts des grilles de programmes.

Ce budget s'inscrit dans le cadre d'une politique volontariste de dissémination du numérique au sein de l'entreprise, du développement de l'accessibilité des contenus de FMM sur tous les supports (avec un effort particulier sur l'animation et la modération sur les réseaux sociaux) et de la production de contenus novateurs et de nouvelles formes d'écriture adaptées aux usages liés au numérique.

Au-delà de ces projets, FMM poursuit en 2017 deux développements lancés en 2016 :

- le partenariat de France 24 avec le site américain Mashable (site commun en français lancé début 2016) dans le cadre du respect du plan d'affaires ;
- le portail d'information à destination des migrants dont le lancement est prévu début 2017.

Ces deux développements ne sont pas financés par la CAP (ex-redevance) mais par des ressources spécifiques (fonds Google pour les 18 premiers mois d'exploitation du site Mashable France puis recettes publicitaires dédiées, subvention européenne pour le financement des coûts de lancement et d'une année

d'exploitation du portail Migrants). Ils n'ont donc pas d'impact sur les équilibres budgétaires et le résultat de l'entreprise.

En terme de présentation dans le compte de résultat analytique, les charges afférentes à ces objectifs ne sont pas incluses dans le budget consacré aux environnements numériques, tout comme les ressources finançant ces développements ne figurent pas dans les produits.

➤ **Frais de diffusion et de distribution (coûts directs) :** **27,37 M€, soit + 2,8 %**

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 de personnel et fonctionnement des directions opérationnelles en charge de cette activité ont été regroupés au sein de la ligne « Directions communes et moyens généraux ».

Les frais de diffusion et de distribution augmentent de + 0,75 M€ en 2017, soit + 2,8 %. Cette évolution prend principalement en compte :

- Le développement de la distribution de France 24, avec notamment l'accompagnement du déploiement de la TNT en Afrique et la recherche d'opportunités pour RFI et MCD ;
- Le développement de la distribution de France 24 en HD qui devrait commencer dès l'année 2017, soit en avance par rapport au calendrier de migration prévu dans le COM.

➤ **Communication et marketing** **3,57 M€, soit + 10,8 %**

Les dépenses regroupées sur cette ligne prennent en compte l'ensemble des coûts associés aux actions de communication et marketing ainsi que les dépenses de personnel et fonctionnement de la direction de la communication.

FMM prévoit dès 2017 de renforcer ses actions de communication et marketing à hauteur de + 0,3 M€. Conformément au COM 2016 – 2020, cet objectif pourra toutefois être ajusté si nécessaire en fonction de l'avancement plus rapide que prévu du passage de la distribution de France 24 en HD (cf ci-dessus).

➤ **Directions communes et moyens généraux :** **41,88 M€, soit + 2,5 %**

Ces dépenses prennent en compte :

- Les coûts de personnel et fonctionnement des directions communes pour un montant total de 20,52 M€ prévu en 2017, dont 11,39 M€ pour les fonctions supports administratives (direction générale, DRH, direction financière, direction juridique) et 9,13 M€ pour les directions opérationnelles transverses (direction de la stratégie/développement/distribution, direction des études) ;
- Les moyens communs (loyers et charges locatives, entretien du bâtiment, assurances, dépenses de formation, impôts et taxes, etc.) pour un montant total de 21,36 M€ prévu en 2017.

L'évolution prévue entre 2016 et 2017 prend principalement en compte le renforcement de la sécurité du siège de FMM, les indexations contractuelles (baux immobiliers principalement), la réévaluation de la provision pour indemnité de départ en retraite (PIDR) ainsi que, au niveau des directions communes, le renforcement de certaines directions (fonction achats, RH, etc.). Ces évolutions sont en partie compensées par la poursuite des efforts d'économies de l'entreprise sur ses frais généraux.

2.2.2 – Autres résultats (financier et exceptionnel)

Cette ligne prend principalement en compte le résultat financier, le projet de budget 2017 ne prévoyant pas de résultat exceptionnel.

Malgré une trésorerie structurellement positive qui ne peut que générer des produits financiers (même aujourd'hui très minimes), le résultat financier apparaît négatif du fait de la prise en compte chaque année du coût financier lié à la part actuarielle de la provision pour indemnité de départ en retraite (PIDR) qui ne peut plus aujourd'hui être compensé par des produits financiers devenus beaucoup trop faibles.

En 2016, la dégradation par rapport au budget prévu s'explique par la forte baisse des produits de placement de la trésorerie de l'entreprise dans le cadre d'un effondrement durable des taux d'intérêt.

Sur l'année 2017, après la forte baisse de ses produits financiers subie en 2016, FMM prévoit une légère amélioration de son résultat financier, celui passant de – 0,5 M€ en 2016 à – 0,3 M€ en 2017.

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 :

- 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 54 % des charges de l'entreprise (et plus de 70 % du budget des rédactions).
- la nécessaire remise à niveau sur 2015 et 2016 des structures rédactionnelles qui, après les efforts considérables de productivité réalisés ces dernières années étaient sous dimensionnées en comparaison des autres chaînes françaises d'information en continu 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 ;
- la prise en compte des impacts en masse salariale des développements de nouveaux projets financés par des ressources spécifiques, donc sans effet sur les équilibres budgétaires de FMM. C'est le cas notamment du lancement du site Mashable France, de la participation de France 24 à la chaîne franceinfo, de la création d'un portail internet mobile dédié aux migrants ou du lancement d'une nouvelle offre en espagnol (cf ci-dessus modalités de financement de ces différents projets) ;
- 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 et la résorption de disparités salariales résiduelles suite à la signature du nouvel accord d'entreprise ;
- et plus généralement toutes les conséquences de la mise en place de l'accord d'entreprise (revalorisation salariale liée à l'allongement de la durée du travail côté RFI, augmentation d'effectifs liés à l'allègement du temps de travail chez France 24, évolutions en sens inverse du recours au personnel non permanent et de la variation de provision pour congés payés pour les collaborateurs « cyclés », etc.)

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 2016 et 2017.

Le tableau ci-dessous résume les principales évolutions sur la période 2015 – 2017 :

France Médias Monde
Budget 2017 (Conseil d'Administration du 15 décembre 2016)
Analyse évolution annuelle masse salariale et effectifs 2015 - 2017

	Masse salariale		Effectifs PE + NPE (ETP)			Taux recours aux NPE
	M€	%	PE	NPE	Total	
Réel 2015 (base comptes 64 retraités)	137,2		1 310	498	1 808	27,5%
Evolutions N-1 / N aug / (dim)	2,0	1,4%	6	18	24	
Glissement masse salariale (GVT / NAO)	1,5		0	0	0	
Impact activité (y/c effet report année N-1)	0,4		5	0	5	
Renforcement cybersécurité (DTSI)	0,2		3	0	3	
Participation France 24 à Franceinfo - base 10 ETP en année pleine dont 4 ETP sur 2016	0,2		0	4	4	
Développements environnements numériques	0,0		0	0	0	
Aug remplacements sur CP / CET (à mettre en regard de la baisse var prov CP/CET)	0,5		0	10	10	
Accord d'entreprise (*)	0,3		0	4	4	
Allègement charges sociales (pacte de compétitivité)	(0,6)		0	0	0	
Gain de productivité lié aux départs non remplacés (éco de 0,25 au lieu de 0,5 M€ budgété)	(0,3)		(2)	0	(2)	
Provisions CAC	(0,9)		0	0	0	
Variation prov jours de récupération (+ 0,4 M€ sur 2016)	0,4		0	0	0	
Autres	0,2		0	0	0	
Atterrissage budgétaire 2016 (hors Mashable et portail migrants)	139,2	1,4%	1 316	516	1 832	28,2%
Evolutions N-1 / N aug / (dim)	2,3	1,7%	8	16	24	
Glissement masse salariale (GVT / NAO)	1,5		0	0	0	
Résorption disparités salariales	0,2		0	0	0	
Participation France 24 à Franceinfo - base 10 ETP en année pleine dont 4 ETP sur 2016	0,7		0	6	6	
Nouvelle offre en espagnol (équipe basée à Paris) - impact année pleine : 0,5 M€ pour 6 ETP	0,3		0	4	4	
Développements environnements numériques (hyp 100% masse salariale)	0,2		3	0	3	
Accord d'entreprise (*)	0,8		10	6	16	
- créations F24 : 20 ETP année pleine (impact MS incl dès 2015) vs 4 ETP s/ 2016	0,0		10	6	16	
- autres harmo sociale (éco 0,3 M€ s/enveloppe budget en 2016 non reconductible en 2017)	0,3		0	0	0	
- variation provision CP / CET (1,0 en B2017 vs 0,5 en A2016)	0,5		0	0	0	
Gain de productivité lié aux départs non remplacés (effet éco 2016 + nouvelle éco 2017)	(0,8)		(8)	0	(8)	
Mesures CAC (non reconduction 1/10e CP + pièges RFI + report 6j RTT RFI car en base fin 2016)	(0,7)		0	0	0	
Variation prov jours de récupération	(0,4)		0	0	0	
Autres (renforcement structure achats/marchés publics, formation Coed, etc.)	0,5		3	0	3	
Projet de budget 2017 (hors Mashable et portail migrants)	141,5	1,7%	1 324	532	1 856	28,7%

(*) cf ci-dessous zoom sur l'accord d'entreprise

Impact sur la masse salariale projets de développement non financés par les ressources publiques

(impacts en masse salariale non pris en compte dans la trajectoire de masse salariale du COM 2016 - 2020)

		0	0	0
Base réel 2015	0,0			
Evolutions N-1 / N aug / (dim)	0,4	1	6	7
Mise en place site Mashable France (mars 2016) - base 9 ETP année pleine dont 7 ETP sur 2016	0,4	1	6	7
Création portail internet dédié aux migrants (lancement dernier trim 2016)	0,0	0	0	0
Atterrissage budgétaire 2016	0,4	1	6	7
Evolutions N-1 / N aug / (dim)	0,9	0	11	11
Mise en place site Mashable France (mars 2016) - base 9 ETP année pleine dont 7 ETP sur 2016	0,1	0	2	2
Création portail internet dédié aux migrants (lancement dernier trim 2016)	0,8	0	9	9
Projet de budget 2017	1,3	1	17	18

D'une manière générale, les évolutions de charges de personnel et d'effectifs sur les années 2016 et 2017 restent conformes aux hypothèses et objectifs du COM 2016 – 2020.

➤ **Charges de personnel (base comptes comptables 64)**

Au global, les charges de personnel de France Médias Monde devraient progresser de + 2,0 M€ (+ 1,4 %) entre 2015 et **2016**. Cependant, à périmètre strictement comparable à 2015, c'est-à-dire hors projets nouveaux (type participation de France 24 à la chaîne franceinfo), l'augmentation n'est plus que de + 1,8 M€, soit + 1,3 % par rapport à 2015. Au global, les charges de personnel devraient s'élever en 2016 à 139,2 M€ (hors projets de développement non financés par la CAP type Mashable France). A cela, il convient d'ajouter l'impact en masse salariale du projet Mashable France à hauteur de 0,4 M€.

Par rapport à la prévision de masse salariale présentée lors du conseil d'administration du 13 octobre 2016, les charges de personnel sur l'ensemble de l'année 2016 devraient rester globalement stables, certains facteurs nouveaux (hausse de la variation de provision sur les jours de récupération et prise en compte de mesures CAC) étant compensés par des effets favorables de l'évolution de l'activité sur la masse salariale ainsi que par l'économie ponctuelle réalisée sur l'accord d'entreprise.

En **2017**, à périmètre strictement comparable (c'est-à-dire hors nouveaux projets et effet report des projets lancés en 2016), les charges de personnel devraient augmenter de + 1,1 M€, soit seulement + 0,8 % par rapport à 2016. Cette évolution prend principalement en compte le glissement de la masse salariale (1,5 M€), la résorption de disparités salariales résiduelles après la signature de l'accord d'entreprise (0,2 M€) et les effets en année pleine de ce même accord, en partie compensés par les nouveaux gains de productivité initiés en 2016 avec le départ volontaire de certains collaborateurs qui ne sont pas remplacés (économie prévue de 0,7 M€ en 2017, soit sur les années 2016 et 2017 un total de 1,0 M€).

Les charges de personnel prennent également en compte sur 2017 l'effet report en année pleine des projets financés par la CAP déjà lancés en 2016 (participation à franceinfo) et l'impact des nouveaux projets prévus d'être lancés en 2017 (développements numériques et nouvelle offre en espagnol) pour un total de 1,2 M€.

Sur ces bases, les charges de personnel de FMM devraient s'élever à environ 141,5 M€ en 2017, soit une augmentation globale de + 2,3 M€. En prenant en compte l'effet en année pleine du site Mashable France et l'ouverture du portail mobile à destination des migrants, ces charges s'élèveraient à 142,8 M€.

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

Les effectifs de France Médias Monde devraient s'élever en 2016 à 1832 ETP (équivalent temps plein) en moyenne (hors projets nouveaux non financés par la CAP), en baisse de 15 ETP par rapport à la trajectoire du COM.

L'augmentation de + 24 ETP par rapport à 2015 prend en compte principalement :

- l'impact en ETP des projets nouveaux financés par la CAP (+ 4 ETP) ;
- les premières conséquences de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise : impact partiel de l'allègement du temps de travail chez France 24 (4 ETP) et augmentation du recours aux personnels non permanents côté RFI (10 ETP) à mettre en regard de la forte baisse de la variation de provision pour congés ;
- les autres évolutions liées à l'activité de FMM dont le renforcement de la cybersécurité.

Après prise en compte de l'impact en effectifs des projets nouveaux non financés par la CAP (type Mashable France), les effectifs totaux de FMM devraient s'élever à 1839 ETP

En 2017, les effectifs devraient s'élever à 1856 ETP (hors projets non financés par la CAP), en ligne avec la trajectoire du COM.

L'augmentation de l'ordre de + 24 ETP par rapport à 2016 prend en compte principalement :

- l'effet report en année pleine des projets déjà lancés en 2016 et l'impact des nouveaux projets prévus d'être lancés en 2017, tous financés par la CAP (13 ETP) ;
- la suite des effets de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise avec l'augmentation supplémentaire de l'ordre de 16 ETP sur France 24 dans le cadre de l'allègement du temps de travail.

A l'instar de l'évolution de la masse salariale, cette augmentation des effectifs est en partie compensée par les gains de productivité réalisés dans le cadre du départ de certains collaborateurs non remplacés (- 8 ETP).

Après prise en compte de l'impact en effectifs des projets nouveaux non financés par la CAP (le site Mashable France pour 9 ETP et le portail migrants pour 9 ETP), les effectifs totaux de FMM devraient s'élever à 1874 ETP.

Le taux de recours au personnel non permanent devrait se stabiliser à 29 %. Ce taux reste cependant très dépendant :

- des types de contrat (CDI, CDD ou piges) qui seront finalement retenus pour la création des ETP dans le cadre de l'allègement du temps de travail et de la mise en oeuvre des nouveaux cycles au sein de France 24 ;
- des remplacements de personnels permanents en fonction de l'évolution de la variation de provision pour congés et CET.

En termes de présentation analytique, la masse salariale est répartie sur les différentes directions concernées dans le compte de résultat.

➤ Zoom sur l'accord d'entreprise

Le tableau –ci-dessous présente un suivi de l'évolution du coût de l'accord d'entreprise

(montants en millions d'euros)	2015 Réel	2016 atterrissage	2017 budget	référence 2016 budget
Mesures déjà en paie	1,1	1,1	1,1	1,1
Rachat de jours	0,0	2,0	2,7	2,7
Economie sur CDD	0,0	0,0	(0,6)	(0,6)
Allègement France 24	0,0	1,1	1,1	1,3
Parentalité France 24	0,0	0,2	0,2	0,3
Droits d'auteurs	0,0	0,5	0,5	0,5
Système rémunération EVP	0,0	0,0	0,1	0,1
Revalorisation EVP suite intégration primes	0,0	0,0	0,1	0,1
Mutuelle et prévoyance	0,3	0,3	0,3	0,3
Gain sur longues maladies / prévoyance	0,0	0,0	0,0	(0,1)
Gains de productivité (départs non remplacés)	0,0	(0,3)	(0,3)	(0,3)
S/T coût harmonisation sociale (hors var prov CP/CET)	1,4	4,9	5,2	5,4
Variation nette provision CP / CET	0,0	(1,8)	(1,3)	(1,3)
Total coût harmonisation sociale + variation prov CP/CET	1,4	3,1	3,9	4,1
Provision stock jours de récupération	1,4	0,0	0,0	0,0
Grand total	2,8	3,1	3,9	4,1
Evolution N-1 / N		0,3	0,8	

Dans le projet de budget pour 2017, le coût global net de l'accord d'entreprise devrait rester quasiment conforme au budget d'origine en année pleine.

NB : L'évolution globale d'une année sur l'autre (cf ligne « évolution N-1/N » dans le tableau ci-dessus) se retrouve dans le tableau d'analyse détaillée de l'évolution de la masse salariale sur la période 2015 – 2017.

3) Conclusion

Comme chaque année, France Médias Monde présentera en 2017 un budget à l'équilibre.

Suite à plusieurs années d'efforts considérables d'économies et gains de productivité réalisés par l'entreprise et en dépit de moyens financiers qui restent très en-deçà de ses principaux concurrents, il convient de souligner l'effort financier fait par l'Etat en 2017 (avec une augmentation de 3,1 % des ressources publiques) pour accompagner les projets de développement de FMM.

Comme prévu dans le nouveau COM, ces efforts devront être poursuivis sur les années 2017 – 2020 afin de permettre à FMM de tenir ses engagements en tant qu'outil d'influence puissant à travers le monde et de s'adapter à la nouvelle réalité du contexte géopolitique d'aujourd'hui.

Annexe :

Mise en perspective économique du projet de budget 2017 avec les hypothèses figurant dans le COM pour l'année 2017 (COM 2017)

Les écarts qu'il peut y avoir ligne à ligne dans le compte de résultat analytique présenté ci-dessus entre le budget 2017 et le COM 2017 sont à apprécier au regard des trois facteurs suivants :

- Le COM 2017 a été construit sur la base du budget 2016 présenté au CA FMM du 15 décembre 2015 qui ne prend donc pas en compte les économies tout comme les éventuels surcoûts prévus dans l'atterrissage budgétaire 2016, ceci contrairement au budget 2017 qui a été construit à partir de l'atterrissage budgétaire 2016 ;
- Le processus budgétaire 2017 détaillé mené par FMM au cours des mois d'octobre et novembre 2016 a pu mettre en exergue de nouveaux éléments non prévus dans le COM (renforcement de la sécurité, etc.) ;
- La difficulté à suivre les conséquences de la mise en œuvre progressive de l'accord d'entreprise dans le cadre de la répartition de l'enveloppe budgétaire associée par direction.

Ce préambule étant fait, les principaux écarts constatés entre le COM 2017 et le budget 2017 sont les suivants :

➤ **Coût des grilles de programmes**

L'augmentation globale de 0,5 M€ dans le budget 2017 vs le COM 2017 prend en compte :

- des moyens supplémentaires pour la couverture par RFI de la Coupe d'Afrique des Nations (augmentation des droits et des coûts techniques associés) pour 0,2 M€ ;
- le renfort de la rédaction numérique arabophone de France 24 (0,2 M€). Ce développement fait partie de l'enveloppe budgétaire prévue dans le COM pour les développements numériques mais non répartie entre les rédactions et la direction des environnements numériques ;
- l'augmentation (à la marge) des moyens de la DTSI (renfort de l'infogérance, etc.).

La répartition des charges par rédaction et direction technique entre le budget 2017 et le COM 2017 n'est pas comparable du fait d'un traitement différent entre le COM 2017 et le budget 2017 de la répartition du coût de l'harmonisation sociale. En effet, dans le COM, la répartition du coût de l'harmonisation sociale a été faite sur la base d'une clef de répartition forfaitaire (basée sur la répartition de la masse salariale globale par direction, faute d'information suffisante à l'époque) alors qu'une partie des coûts était déjà directement imputés sur certaines rédactions.

En outre, le budget 2017 prend également en compte le transfert de certains collaborateurs d'une rédaction (MCD) vers une autre (RFI).

➤ **Environnements numériques**

Le budget affecté au développement des environnements numériques dans le COM 2017 (budget calculé pour 2017 à partir du budget 2016) a été surévalué dans la mesure où il ne prend pas en compte les économies prévues dans l'atterrissage budgétaire 2016 à hauteur de 0,4 M€ (réorganisation et renégociation de contrats). A contrario, le budget 2017 est construit à partir de l'atterrissage budgétaire 2016 prenant en compte ces économies.

En outre, une partie des nouveaux moyens prévus d'être consacrés au développement des environnements numériques se retrouvent au niveau des rédactions (0,2 M€) alors que dans le COM 100% des projets nouveaux ont été imputés sur la ligne « environnements numériques ».

➤ **Directions communes et moyens généraux**

L'augmentation nette de + 0,3 M€ entre le COM 2017 et le budget 2017 est dû principalement à de nouveaux éléments venant impacter le budget 2017 (mais non prévus dans le COM), à l'instar notamment du renforcement de la sécurité (+ 0,3 M€) et d'une réévaluation supplémentaire de la provision pour indemnités de départ en retraite (+ 0,2 M€) liée à la baisse du taux d'actualisation. Ces éléments nouveaux sont en partie compensés par un effort d'économie supplémentaire de la part de l'entreprise sur ses frais généraux.

En tout état de cause, l'analyse ci-dessus démontre, s'il en était encore besoin, que le budget 2017 s'inscrit complètement dans la stratégie définie dans le COM 2016 – 2020 visant principalement à développer les environnements numériques, la diffusion / distribution et le lancement d'une nouvelle offre de France 24 en espagnol. Les coûts des grilles de programmes évoluent quant à eux du seul fait des glissements de la masse salariale au niveau des rédactions et des amortissements au niveau de la direction technique.