

R É P U B L I Q U E F R A N Ç A I S E

BUDGET GÉNÉRAL  
MISSION MINISTÉRIELLE  
RAPPORTS ANNUELS DE PERFORMANCES  
ANNEXE AU PROJET DE LOI DE RÉGLEMENT  
DU BUDGET ET D'APPROBATION DES COMPTES POUR

2019

FRANCE MÉDIAS MONDE





PROGRAMME 844

---

**FRANCE MÉDIAS MONDE**

<a href="#">Bilan stratégique du rapport annuel de performances</a>	4
<a href="#">Objectifs et indicateurs de performance</a>	6
<a href="#">Présentation des crédits</a>	17
<a href="#">Justification au premier euro</a>	19

## BILAN STRATÉGIQUE DU RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCES

### Jean-Baptiste GOURDIN

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 (FMM).

France Médias Monde, société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France, est une société nationale de programme, définie au IV de l'article 44 de la loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, et 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 », en français et en langues étrangères.

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 permettant d'y parvenir. L'État et la société ont négocié un COM pour la période 2016-2020, qui a été signé le 14 avril 2017. Celui-ci s'articule autour de trois axes :

- l'adaptation des offres éditoriales de la société à la diversité de ses publics, notamment les plus jeunes, et aux changements induits par le développement des usages numériques ;
- le développement de la présence mondiale de France Médias Monde notamment à travers l'adaptation de sa distribution aux évolutions techniques, et l'activation de leviers de nature à faire progresser sa notoriété ;
- l'optimisation de son organisation, et l'amélioration de la maîtrise de ses équilibres budgétaires.

En 2019, France Médias Monde enregistre une progression de ses audiences linéaires et numériques agrégées, tous médias et toutes langues confondus, qui s'établissent à 207,3 millions de contacts hebdomadaires (+17,8% par rapport à 2018), dont 143,4 millions de téléspectateurs et d'auditeurs de ses offres linéaires (+ 10,5 %) et 63,9 millions d'utilisateurs de ses offres sur le numérique (+ 37,8 %), proposées tant sur ses environnements propres que sur des environnements tiers.

En outre, la société a poursuivi ses développements à travers le renforcement de son offre de contenus en langues africaines, la poursuite de sa transformation numérique, le passage de la diffusion de France 24 en espagnol à 12 heures quotidiennes à budget constant, le développement de ses coopérations internationales notamment avec le diffuseur allemand Deutsche Welle ainsi que la poursuite des synergies avec les autres entreprises de l'audiovisuel public.

En 2019, le montant de dotation publique alloué à FMM s'établit à 256,2 M€ HT, en retrait de 1,6 M€ par rapport à 2018. Cette baisse s'inscrit dans le cadre de la contribution de l'ensemble du secteur audiovisuel public au redressement des finances publiques. Pour l'absorber et assumer le glissement de ses charges, la société a déployé des efforts d'économie qui lui permettent de dégager un résultat opérationnel de 2,6 M€.

Ce résultat excédentaire est mobilisé pour financer partiellement des coûts exceptionnels de restructuration liés :

- d'une part, à la fermeture du site d'émission en ondes moyennes de Monte Carlo Doualiya à Chypre fin décembre 2019,
- d'autre part, au projet de plan de départs volontaires, objet de négociations avec les organisations syndicales représentatives du personnel de FMM en 2020, ainsi que le prévoit le plan d'action à horizon 2022 de la société approuvé par son conseil d'administration en décembre 2019.

Après prise en compte de ces coûts, la société enregistre un résultat net négatif de -2,8 M€.

## RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

<b>OBJECTIF 1</b>	<b>Proposer une offre reflet de la culture et des valeurs françaises et francophones dans un univers de média global</b>
INDICATEUR 1.1	Part des dépenses de programmes dans les charges d'exploitation
INDICATEUR 1.2	Opinions favorables évaluant les valeurs d'expertise, d'objectivité et de référence
<b>OBJECTIF 2</b>	<b>Développer la présence française et francophone dans le paysage audiovisuel mondial</b>
INDICATEUR 2.1	Volume de contacts pour France Médias Monde (audience linéaire et numérique)
INDICATEUR 2.2	Audience réelle totale hebdomadaire
<b>OBJECTIF 3</b>	<b>Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion</b>
INDICATEUR 3.1	Maîtrise des charges
INDICATEUR 3.2	Ressources propres
INDICATEUR 3.3	Résultat net

## 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

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
Part des dépenses de programmes dans les charges d'exploitation	%	68,3	68,7	Non déterminé	69,0	66,7	Non déterminé

#### Commentaires techniques

**Mode de calcul :** Les dépenses de programmes correspondent au coût des grilles de programmes, c'est-à-dire le coût complet des offres de contenus linéaires et numériques (coûts des rédactions et frais de production / fabrication, hors coûts de diffusion).

Dans un souci de simplification de lecture du compte de résultat analytique et d'une meilleure harmonisation avec le format de *reporting* budgétaire interne à FMM, la présentation du compte de résultat a fait l'objet de certains reclassements ligne à ligne lors de la présentation du budget 2020 au CA FMM du 19 décembre 2019 et dans le cadre de la présentation du réalisé 2019. Le budget 2019 ainsi que le réalisé 2018 ont été modifiés en conséquence dans le cadre d'un pro forma permettant une analyse sur des bases comparables du réalisé 2019 par rapport au réalisé 2018 et au budget. L'indicateur ci-dessus a été ajusté en conséquence pour la réalisation 2018 et la prévision actualisée (budget) 2019.

**Source des données :** France Médias Monde.

#### INDICATEUR 1.2

Opinions favorables évaluant les valeurs d'expertise, d'objectivité et de référence

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
France 24 : zone Afrique	%	77	72	Stable	Non déterminé	76	Non déterminé
France 24 : zone Maghreb	%	79	74	Stable	Non déterminé	71	Non déterminé
RFI : zone Afrique	%	75	79	Stable	Non déterminé	78	Non déterminé
MCD : zone Proche et Moyen Orient	%	64	74	Stable	Non déterminé	69	Non déterminé

#### Commentaires techniques

Cet indicateur a pour objectif d'évaluer l'appréciation des auditeurs et des téléspectateurs quant à la capacité de RFI, France 24 et MCD, d'une part, à porter les valeurs fondamentales que sont l'expertise et l'objectivité, et, d'autre part, à se positionner comme média de référence, dans leurs zones traditionnelles d'influence.

#### France 24

Pour France 24, l'indicateur d'appréciation globale est mesuré pour la catégorie grand public (15 ans et plus).

\*Mesure effectuée sur la cible cadres et dirigeants.

#### → Africascope

L'indicateur correspond à la moyenne des pourcentages d'opinions favorables (c'est-à-dire les réponses « *tout à fait d'accord* » et « *plutôt d'accord* ») pour différentes propositions évaluant l'expertise, l'objectivité et la référence de France 24

#### → Maghreboscope

L'indicateur correspond à la moyenne des pourcentages d'opinions favorables (c'est-à-dire les réponses « *tout à fait d'accord* » et « *plutôt d'accord* ») pour différentes propositions évaluant l'expertise, l'objectivité et la référence de France 24.

#### RFI

Pour RFI, l'indicateur d'appréciation globale est mesuré pour la catégorie grand public (15 ans et plus), public cible de la radio.

##### → **Africascope**

L'indicateur correspond à la moyenne des pourcentages d'opinions favorables (c'est-à-dire les réponses « *tout à fait d'accord* » et « *plutôt d'accord* ») pour différentes propositions évaluant l'expertise, l'objectivité et la référence de RFI.

#### MCD

Pour MCD, un indicateur d'appréciation globale a désormais été introduit dans l'étude IPSOS NewsConnect, permettant d'évaluer ces résultats pour la zone Proche et Moyen-Orient, bassin d'audience de la radio. Les items retenus sont « *relevant* » (« pertinent »), « *credible* » (« crédible »), « *I trust* » (« je fais confiance ») et « *objective* » (« objectif ») sur la base d'une note moyenne supérieure ou égale à 7/10.

Le nombre de pays mesurés est passé de 5 pays en 2018 (Irak, Jordanie, Koweït, Qatar et Bahrein) à 3 pays en 2019 (Egypte, Libye et Oman). Le nombre de pays varie d'une année à l'autre en fonction du renouvellement des études et des orientations stratégiques.

## ANALYSE DES RÉSULTATS

### **Analyse des résultats de l'indicateur 1.1**

En 2019, la part des dépenses de programmes de FMM au sein de ses charges d'exploitation s'établit à 66,7 %, niveau stable par rapport à 2018 (66,8 %), mais en léger retrait par rapport à un niveau prévisionnel de 67,7 %. Ces évolutions traduisent les efforts d'économies entrepris par la société, dans un contexte budgétaire contraint.

Les dépenses de programmes enregistrent une diminution en valeur absolue de 3,1 M€, celles-ci passant de 179,8 M€ en 2018 à 176,7 M€ en 2019, soit - 1,7% (pour un budget prévu à 181,2 M€). Cette baisse est principalement due à des économies réalisées au sein de la rédaction de France 24 (moindre recours aux correspondants, baisse des frais de transmission et non-utilisation d'une partie du budget prévu pour les opérations spéciales). Le total des charges d'exploitation de FMM (qui constitue le dénominateur de l'indicateur 1.1) enregistre par conséquent lui-aussi une baisse (- 1,6 %) prenant en compte, outre les économies réalisées sur les dépenses de programmes, la réduction des coûts de diffusion.

Pour mémoire, l'évolution d'une année sur l'autre des dépenses de programmes traduit également le glissement de la masse salariale résultant de la négociation annuelle obligatoire (NAO). Celui-ci est toutefois compensé en 2019 par le transfert en allègement de charges patronales du CICE (qui était comptabilisé jusqu'en 2018 en crédit d'impôt, donc non imputé sur les directions opérationnelles dont en premier lieu les rédactions et la direction technique).

### **Analyse des résultats de l'indicateur 1.2**

En 2019, les résultats d'opinions favorables de France 24, RFI et MCD évaluant leur expertise et leur objectivité ainsi que leur positionnement en tant que médias de référence dans leurs zones traditionnelles d'influence s'inscrivent à un niveau globalement stable par rapport à 2018 dans les zones géographiques étudiées :

- le niveau enregistré par France 24 et RFI en Afrique s'établit en 2019 respectivement à 76% (+ 4 points par rapport à 2018) et 78% (quasiment stable par rapport à 2018) ;
- le score obtenu par France 24 connaît une légère baisse au Maghreb par rapport à 2018 (-3 points), principalement imputable au marché algérien ;
- le résultat obtenu par Monte Carlo Doualiya enregistre quant à lui une diminution de 5 points par rapport à 2018, ce qui est satisfaisant compte tenu de la pression concurrentielle du marché égyptien et de la situation politique en Libye.

**OBJECTIF 2****Développer la présence française et francophone dans le paysage audiovisuel mondial****INDICATEUR 2.1****Volume de contacts pour France Médias Monde (audience linéaire et numérique)**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
Volume de contacts pour France Médias Monde (audience linéaire et numérique)	millions/semaine	150	176	Non déterminé	Progression	207,3	Non déterminé

**Commentaires techniques**

Cet indicateur agrège le nombre d'auditeurs hebdomadaires radio (RFI/MCD) hors radios partenaires, le nombre de téléspectateurs hebdomadaires et l'« empreinte numérique hebdomadaire », c'est-à-dire, le nombre de personnes touchées par les contenus des médias de FMM sur les environnements numériques quelle que soit la nature de ces contenus (sons, vidéos, articles, etc.).

Source des données pour les audiences linéaires :

▪ **France 24** : pour l'Afrique francophone : Kantar TNS – Africascope 2019 – Bases : Population 15 ans et plus // pour l'Europe : IPSOS– Affluent (terrain 2018)– Base : 20 % des foyers les plus riches / Global Web Index 2019 – Base : Internaute 16-64 ans dédupliés avec l'étude affluent Survey // pour le Maghreb : Kantar TNS – Africascope Maghreboscope 2019 – Bases : Population 15 ans // pour le Moyen-Orient : Ipsos News Connect 2019 – Base : 15 ans et plus // pour l'Asie : Global Web Index 2019 – Base : Internaute 16-64 ans // pour l'Amérique du Sud : Global Web Index 2019 – Base : Internaute 16-64 ans

▪ **RFI** : pour l'Afrique francophone : Kantar TNS – Africascope 2019 – Base : Population 15 ans et plus // pour la France : Médiamétrie // pour le reste du monde : Ipsos/ IMMAR ou Kantar.TNS

▪ **MCD** : pour le Moyen-Orient : Ipsos News Connect 2019 – Base : 15 ans et plus // pour le Maghreb : Kantar TNS – Africascope Maghreboscope 2019 – Base : Population 15 ans et plus // pour l'Afrique : Kantar

Source des données pour l'empreinte numérique :

L'empreinte numérique prend en compte : les visiteurs uniques sur les environnements propres (fixes ou mobiles) de FMM, la couverture Youtube (nombre de personnes atteintes chaque semaine par au moins un contenu de FMM), la couverture Facebook (nombre de personnes atteintes chaque semaine par au moins un des contenus FMM), la couverture estimée pour les contenus de FMM sur Twitter, les visiteurs uniques des contenus de FMM diffusés par les partenaires de syndication (MSN...).

**INDICATEUR 2.2****Audience réelle totale hebdomadaire**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
France 24	millions/semaine	61,2	79,8	Non déterminé	Progression	87,1	Non déterminé
RFI	millions/semaine	40,7	40,8	Non déterminé	Stabilité	46,5	Non déterminé
MCD	millions/semaine	5,4	9,2	Non déterminé	Stabilité	9,8	Non déterminé

**Commentaires techniques**

**La mesure des audiences linéaires est faite à partir de deux types d'études :**

1. Des mesures récurrentes de type barométrique dans des pays ou zones de diffusion couverts tous les ans (et même deux fois par an), par exemple via les études Africascope, Maghreb, Affluent Survey en Europe ou Global Web Index

2. Des mesures dites « ad hoc » dont la mise en place est décidée sur la base de plusieurs critères :

- Validation et soutien à la stratégie éditoriale et/ou aux développements stratégiques (mesure de l'impact des choix éditoriaux, renforcement de certaines langues, signatures de contrats de diffusion),
- Poids démographique du pays investigué, et représentativité géostratégique dans la zone,
- Volonté de renouveler les mesures régulièrement (l'objectif étant de disposer de nouvelles données tous les 3 ans),
- Respect de l'enveloppe budgétaire.

Les résultats d'audience pour l'Afrique francophone sont issus pour l'essentiel de l'étude Africascope souscrite avec RFI, TV5 Monde, France 24, Canal + et les entités du groupe Vivendi (Havas, Théma, etc.). Elles sont réalisées par l'institut Kantar.

La mesure des performances de FMM sur les environnements numériques s'appuie sur différents types de mesures complémentaires :

- la performance des environnements propres de FMM (sites web, sites mobile, applications mobiles, tablettes, etc.) mesurée via la fréquentation comptabilisée par un outil web analytics labélisé : AT Internet ;
- la comptabilisation des volumes de consultation des programmes audio et vidéo sur les environnements propres aux médias de la société ainsi que sur les environnements tiers (sites partenaires, sites d'information, portail, sites hébergeurs de vidéos, blogs, réseaux sociaux, etc.) ;
- les nombres d'abonnés aux comptes sur les réseaux sociaux liés aux médias de la société.

**Indicateur de suivi 2-2-1 : suivi des audiences linéaires par zone stratégique et par média**

	Degré de réalisation	Unité	2015 Réalisation	2016 Réalisation	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Cible
Audience réelle totale hebdomadaire en millions		millions semaines /		-	-	-		
2.1.1 – France 24		millions semaines /	50,9	55,0	61,2	79,8	87,1	
Afrique francophone / Océan Indien		millions semaines /	24,4	25,8	26,0	27,9	26,2	Stable
Afrique non francophone		millions semaines /	3,7	3,2	3,2	3 (*)	8,9	Stable
Europe		millions semaines /	4,9	5,1	5,1	6,7	6,4	Stable
Afrique du Nord et Moyen-Orient		millions semaines /	16,9	19,1	23,6	26,1	23,9	Stable
Autres zones géographiques mesurées (Asie, Amérique Latine, Canada principalement)		millions semaines /	1,0*	1,9	3,3	16,1	21,6	Progression
Nombre de pays sondés			65	65	67	71	74	
2.1.2 - RFI		millions semaines /	40	41,3	40,7	40,8	46,5	stable
Afrique francophone		millions semaines /	31	30,0	29,6	29,7	28,2	stable
Afrique non francophone (en langues africaines haoussa et swahili notamment)		millions semaines /	5,5**	4,6	4,7	4,5 (*)	11,2	stable
Europe		millions semaines /	1,2	1,5	1,4	1,4	1,5	stable
Maghreb		millions semaines /	0,3	0,4	0,2	0,3	0,9	stable
Asie		millions semaines /	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	stable
Amérique latine / Caraïbes		millions semaines /	0,5	3,4	3,4	3,4	3,4	stable
Nombre de pays sondés			35	37	37	33	33	
2.1.3 - MCD		millions semaines /	n.d	ND	5,4	9,2	9,8	stable
Moyen-Orient		millions semaines /	n.d	ND	3,6	7,5	7	stable
Maghreb-Afrique		millions semaines /	n.d	ND	1,7	1,7	2,7	stable
Nombre de pays sondés			n.d	ND	19	19	18	Stable

(\*) Les baisses constatées pour France 24 et RFI en Afrique non francophone entre 2017 et 2018 sont dues au retrait du Darfour dans le périmètre des pays mesurés (compte tenu de la trop grande ancienneté de l'étude disponible)

**Indicateur de suivi 2-2-2 : Evolution des audiences numériques sur les environnements propres de la société**

	Unité	2015 Réalisation	2016 Réalisation	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Cible
Fréquentation des environnements nouveaux médias propres	visite/mois		-				
France 24	millions/mois	16,3	16,5	16,5	15,5 (**)	18,1	nd.
RFI	millions/mois	11,9	13,7	14,6	16,4	20,9	nd.
MCD	millions/mois	1,3	1,7	1,9	2,1	2,1	nd.

## France Médias Monde

Programme n° 844 | OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

	Unité	2015 Réalisation	2016 Réalisation	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Cible
Consommation des contenus délinéarisés (environnements propres uniquement)	Démarrages/mois		-	(1)	(1)		
France 24	millions/mois	5,9	4,0	2,3	1,4 (**)	1,8	nd.
RFI	millions/mois	3,2	4,5	4,1	4,1	4,0	nd.
MCD	millions/mois	0,23	0,25	0,18	0,28	0,25	nd.

(\*\*) Les baisses constatées entre 2017 et 2018 sur les environnements propres de France 24, tant en fréquentation (visites/mois) qu'en consommation de contenus délinéarisés (démarrages/mois) sont à mettre en regard des résultats en forte progression sur l'ensemble des environnements numériques, tant internes qu'externes (cf. ci-dessous).

## Précisions méthodologiques

**Mode de calcul :** Les données sont exprimées en millions de visites ou de démarrages par mois.

Les indicateurs du nombre de visites et du nombre de démarrages ne tiennent donc 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,...) qui sont devenus les principaux vecteurs de diffusion des contenus de FMM.

(1) Jusqu'en 2016, l'outil Digital Analytix de ComScore permettait la prise en compte de la fréquentation sur les sites web, les sites mobiles, les applications mobiles et tablettes. En 2017, France Médias Monde a changé de prestataire et le suivi des démarrages de vidéos sur les environnements France 24 n'a pas été intégré au nouvel outil pour la mesure des vidéos démarrées pour des raisons budgétaires et de changement de priorité en termes de stratégie numérique, FMM concentrant ses efforts sur la consommation des contenus délinéarisés sur des environnements tiers. Cette information est dorénavant accessible uniquement via les données d'analytics de Youtube. Les techniques de comptabilisation ne relèvent par ailleurs pas totalement de FMM et peuvent expliquer en partie l'écart entre les mesures 2016, 2017 et 2018.

**Source des données :** Digital Analytix de ComScore jusqu'en Septembre 2017, depuis octobre 2017 AT Internet et Youtube Analytics.

**Indicateur de suivi 2-2-3 : Consommation de l'offre de programmes délinéarisés (tous environnements confondus)**

Consommation de l'offre de programmes délinéarisés (nombre de démarrages par mois)	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Réalisation	2016 Réalisation	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Réalisation
France 24	millions/mois	6,9	12,4	36,6	36,5	45,6	59,8	99,2
RFI	millions/mois	2,9	3,0	4,6	7,1	9	11,4	17,1
MCD	millions/mois	0,1	0,2	0,8	1,3	1,7	3,4	8,8

## Précisions méthodologiques (2.2.3)

Nombre de programmes vidéo et audio consultés, y compris via les partenaires, hébergeurs et agrégateurs (hors portail InfoMigrants qui a enregistré 7,2 millions de démarrages mensuels en 2019).

**Sources des données :** AT Internet - Analytics d'agrégateurs de contenus.

**Indicateur de suivi 2-2-4 : Evolution de la notoriété de France 24 et RFI**

Notoriété totale – Populations leaders d'opinion	Unité	Réalisation 2013	Réalisation 2014	Réalisation 2015	Réalisation 2016	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Réalisation 2019
<b>France 24</b>								
Afrique francophone (Kantar TNS – Africascope – Cadres & Dirigeants)	%	99	100	98	99	98	99	97
Europe (Affluent survey ex EMS)	%	29	28	30	31	36	36	37
Maghreb (Kantar TNS – Maghreboscope – Cadres & Dirigeants)	%	95	93	95	93	91	96	90
<b>RFI</b>								
Afrique francophone (Kantar TNS – Africascope- Cadres & Dirigeants)	%	100	100	100	99	99	99	99

Notoriété totale – Grand public	Unité	Réalisation 2013	Réalisation 2014	Réalisation 2015	Réalisation 2016	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Réalisation 2019
<b>France 24</b>								
Afrique francophone (TNS-Sofres – Africascope – cible 15 ans et +)	%	81	87	89	83	83	82	82
Maghreb (TNS Sofres – Maghreboscope – cible 15 ans et +)	%	61	65	58	60	66	67	61
<b>RFI</b>								
Afrique francophone (TNS-Sofres – Africascope – cible 15 ans et +)	%	95	94	96	90	88	86	84

#### Précisions méthodologiques (2.2.4)

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 Kantar TNS - Africascope – Bases : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants ;
- pour l'Europe IPSOS – Affluent – Base : 20 % des foyers les plus riches ;
- pour le Maghreb Kantar TNS – Africascope Maghreb – Bases : Population 15 ans et plus / Cadres et dirigeants ;
- pour le Proche et le Moyen-Orient Ipsos - études ad-hoc et / ou Newsconnect.

## ANALYSE DES RÉSULTATS

### Analyse des résultats de l'indicateur 2.1

En 2019, les médias de FMM touchent 207,3 millions de contacts hebdomadaires, niveau en hausse de 31,3 millions de contacts (+ 17,8 %) par rapport à 2018 grâce à la diffusion de leurs contenus à la radio et la télévision et sur les environnements numériques, en français et en 17 autres langues.

Ces 207,3 millions de contacts intègrent 143,4 millions de téléspectateurs et auditeurs hebdomadaires en linéaire (+10,5 %) et 63,9 millions d'utilisateurs (+ 37,8 %) sur les environnements numériques. Sur les réseaux sociaux, RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya comptabilisent fin 2019 un total de 76 millions d'abonnés sur Facebook, Twitter, YouTube et Instagram.

Ces résultats confirment la pertinence de la stratégie déployée par FMM pour améliorer ses offres, consolider ses audiences et atteindre de nouveaux utilisateurs.

### Analyse des résultats de l'indicateur 2.2

## AUDIENCES LINEAIRES

Chaque semaine, dans les pays où l'audience est mesurée, France 24 rassemble 87,1 millions de téléspectateurs (+9% par rapport à 2018), RFI rassemble 46,5 millions d'auditeurs (+14% par rapport à 2018) et Monte Carlo Doualiya 9,8 millions d'auditeurs (+7% par rapport à 2018).

### AUDIENCES DE FRANCE 24

En 2019, l'audience hebdomadaire de France 24, mesurée dans 74 pays s'établit à 87,1 millions de téléspectateurs, en hausse de 7,3 millions par rapport à 2018, soit +9%.

En Afrique francophone, l'audience hebdomadaire de France 24 s'établit à 26,2 millions de téléspectateurs, en retrait de 1,7 million par rapport à 2018 (-6%). Cette diminution est liée à la fragmentation croissante du paysage audiovisuel africain en raison du lancement de nouvelles chaînes thématiques locales. France 24 reste toutefois la chaîne

d'information internationale la plus regardée dans cette zone et parvient à se maintenir dans le top 10 des chaînes les plus regardées quotidiennement dans une large majorité des capitales mesurées.

En Afrique non francophone, l'audience hebdomadaire de France 24 progresse très fortement pour s'établir à 8,9 millions de téléspectateurs. Cette hausse traduit en particulier les performances notables de la chaîne au Nigéria, pays stratégique de l'Afrique anglophone.

Dans la zone Afrique du Nord - Moyen-Orient, l'audience hebdomadaire de France 24 s'établit à 23,9 millions de téléspectateurs, niveau proche de celui enregistré en 2017 (23,6 millions) mais en retrait par rapport à 2018 (26,1 millions). Au Maghreb, après une année 2018 qui avait vu ses audiences progresser très fortement (notamment au Maroc), France 24 voit son audience en 2019 revenir à un niveau proche de celui observé avant 2018. .. France 24 se positionne malgré tout toujours comme la chaîne d'information internationale la plus regardée dans chacun des trois pays de la zone, devançant toujours ses concurrentes, y compris les chaînes panarabes.

En Europe, l'audience hebdomadaire de France 24 s'établit à 6,4 millions de téléspectateurs (stable par rapport à 2018).

En Asie, l'audience hebdomadaire de la chaîne progresse de 3 millions de téléspectateurs pour s'établir à 16,6 millions de téléspectateurs. Cette hausse est portée par les marchés indien et indonésien, pays dans lesquels la chaîne a conclu d'importants contrats de diffusion.

Enfin, l'élargissement de la mesure au Canada et à l'Argentine, couplée à une progression de son audience au Mexique, permettent à la chaîne de progresser également dans cette zone, notamment sa version en espagnol.

S'agissant plus particulièrement de France 24 en espagnol, les premiers résultats d'audience mesurés en Argentine, en Colombie et au Mexique indiquent que la déclinaison hispanophone de France 24 a touché 2,0 millions de téléspectateurs chaque semaine en 2019, en progression de + 38% par rapport à 2018 (à périmètre comparable).

#### AUDIENCES DE RFI

En 2019, l'audience hebdomadaire linéaire de RFI, mesurée dans 33 pays, s'établit à 46,5 millions d'auditeurs, en hausse de 14% par rapport à 2018.

En Afrique francophone, zone dans laquelle RFI réalise désormais 60% de ses audiences hebdomadaires mesurées, l'audience de la chaîne s'établit à 28,2 millions d'auditeurs, en retrait de 1,5 million par rapport à 2018. RFI se maintient parmi les cinq stations les plus écoutées quotidiennement dans la totalité des capitales mesurées dans un contexte de recul de l'écoute du média radio dans de nombreux pays de la zone. Il convient par ailleurs de souligner les résultats positifs affichés par les tranches de diffusion en mandingue.

En Afrique non francophone, l'audience hebdomadaire de RFI progresse très fortement (+6,7 millions d'auditeurs, soit +148%), portée notamment par le marché nigérian (10,5 millions d'auditeurs - étude DW). Ses résultats sont en particulier liés à la diffusion de la déclinaison de RFI en haoussa, langue stratégique dans la zone sahélienne. Pour mémoire, en Afrique non francophone, la majeure partie de l'audience, à l'image des autres médias internationaux, est réalisée au Nigéria en haoussa.

Les mesures d'audience linéaire dans les autres zones (Europe, Asie et Amérique latine/Caraïbes) sont stables par rapport à 2018.

#### AUDIENCES DE MONTE CARLO DOUALIYA

En 2019, l'audience hebdomadaire linéaire de Monte Carlo Doualiya, mesurée dans dix-neuf pays, s'établit à 9,8 millions d'auditeurs, en hausse de 7% par rapport à 2018. Cette hausse s'explique en particulier par des résultats positifs enregistrés en Lybie.

## AUDIENCES NUMERIQUES

En 2019, la fréquentation des environnements numériques propres des médias de FMM atteint 41,6 millions de visites mensuelles, en hausse de 21% par rapport à 2018. Si la fréquentation des environnements numériques propres de MCD est stable par rapport à 2018, il peut en revanche être noté que :

- la fréquentation des environnements propres de RFI augmente de 27% par rapport à 2018, notamment sur ses sites mobiles. Cette progression s'explique principalement par la hausse de la consommation des contenus en langues étrangères (+ 3,5 millions de visites mensuelles pour une augmentation totale de la fréquentation de 4,5 millions) ;
- les environnements propres de France 24 enregistrent une hausse de 16% de ses visites mensuelles par rapport à 2018. Cette croissance est portée par chacune de ses quatre langues.

S'agissant de la consommation de sons et vidéos sur les environnements numériques propres de FMM, les résultats de RFI et MCD sont relativement stables en 2019 avec respectivement 4 millions et 250 000 contenus consommés par mois. France 24 quant à elle augmente de 400 000 le nombre de contenus consultés en 2019.

Compte tenu de la stratégie d'hyper-distribution des médias de FMM, les résultats précédemment évoqués sont à mettre en regard de la consommation délinéarisée des programmes de FMM tous environnements numériques confondus (132,2 millions de démarrages par mois, soit +73 % par rapport à 2018). En effet, la consultation délinéarisée de programmes vidéo et audio édités par France 24 augmente de 66 % par rapport à 2018 et s'établit à 99,2 millions de démarrages mensuels tandis qu'elle a plus que doublé pour Monte Carlo Doualiya avec 8,8 millions de démarrages et augmente de 50% pour RFI avec 17,1 millions de démarrages. Le portail InfoMigrants enregistre par ailleurs de bons résultats avec 7,2 millions de démarrages mensuels en 2019.

## NOTORIETE DES MEDIAS DE FMM

En 2019, les résultats de notoriété de France 24 et de RFI mesurés sur les populations leaders d'opinion et le grand public sont globalement stables. La seule zone dans laquelle France 24 connaît une baisse de sa notoriété est le Maghreb (- 6 points auprès des deux publics ciblés).

## OBJECTIF 3

Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion

### INDICATEUR 3.1

Maîtrise des charges

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
Charges de personnel	M€	139,5	141,8	Non déterminé	143,6	142,6	Non déterminé

#### Commentaires techniques

Mode de calcul :

Conformément à la présentation adoptée dans le COM 2016 – 2020, les charges de personnel correspondent au périmètre des comptes comptables 64, hors charges à payer sur litiges et départs négociés. Concernant l'année 2018, le périmètre de suivi de la masse salariale ne prend pas non plus en compte la réévaluation exceptionnelle de la provision pour congés dans le cadre de l'application de la règle du 10ème CP (0,8 M€).

## France Médias Monde

Programme n° 844 | OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Tout comme pour les effectifs, les charges de personnel prennent en compte l'impact des développements de FMM connus au jour de la signature du contrat d'objectifs et de moyens (COM) et dont la pérennité est assurée à travers un financement *via* la contribution à l'audiovisuel public (CAP) : participation de France 24 à la chaîne Franceinfo, environnements numérique). En revanche, les impacts sur la masse salariale et sur les effectifs des développements non financés par la CAP et non nécessairement pérennes (à l'instar du portail consacré aux migrants ou de Mashable) ne sont pas pris en compte.

Source des données : France Médias Monde

**Indicateur de suivi 3-1-1 : Nombre d'ETP permanents et non permanents**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
France Médias Monde	1614	1674	1722	1747	1755	1762	1749
dont permanents	1191	1275	1310	1334	1339	1360	1367
Dont non permanents	423	399	412	413	416	402	382

Précisions méthodologiques :

Base annuelle du décompte jour harmonisée à 190 jours pour les permanents comme pour les non permanents. L'indicateur a été recalculé depuis 2013 en excluant les correspondants salariés employés par FMM du nombre global d'ETP non-permanents. La méthodologie de conversion de l'emploi des correspondants pouvait faire apparaître un niveau d'ETP non-permanent plus important qu'en réalité.

Tout comme pour les charges de personnel, le périmètre des effectifs ci-dessus ne prend pas compte l'impact en effectifs des développements nouveaux non financés par la CAP. C'est le cas en 2017 et en 2018 avec le portail InfoMigrants et Mashable.

La méthodologie de décompte des effectifs reste sur l'ancienne méthode de calcul des longues maladies qui intègre ces dernières en ETP sur la base des absences sans tenir compte de l'effet de la prise en charge partielle des salaires par la sécurité salariale (Indemnités Journalières de Sécurité Sociale, IJSS) qui réduit d'autant la masse salariale et donc les effectifs dans l'hypothèse où ces derniers restent directement corrélés à la masse salariale. En effet, il n'est pas possible de reconstituer l'historique des ETP pour les années 2013 à 2017 avec la nouvelle méthode appliquée depuis 2018 (qui consiste à ajuster le décompte des longues maladies dans les ETP en fonction de ce qui est réellement à la charge de l'entreprise).

Sources de données : France Médias Monde

**INDICATEUR 3.2****Ressources propres**

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
Ressources propres	M€	8,2	8,3	Non déterminé	8,5	8,9	Non déterminé

**Commentaires techniques**

Mode de calcul :

Les ressources propres sont constituées des recettes publicitaires et de parrainage, des abonnements auprès de câblo-opérateurs, 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).

Conformément à la présentation adoptée dans le COM 2016–2020, le périmètre de ressources propres retenu dans l'indicateur ci-dessus ne prend pas en compte les subventions des bailleurs de fonds internationaux qui peuvent fluctuer d'une année sur l'autre de manière significative, sans pour autant impacter le résultat de l'entreprise (les charges couvertes par ces subventions évoluent à due concurrence).

Ceci explique l'écart en valeur absolue constatée entre les montants de cet indicateur figurant ci-dessus et ceux figurant dans la présentation du compte de résultat analytique.

NB : Dans un souci d'harmonisation de la présentation du compte de résultat analytique, le montant des ressources propres (hors recettes en provenance des bailleurs de fond) a été réévalué à due concurrence de la refacturation au diffuseur USAGM de l'électricité d'un émetteur en ondes moyennes situé à Chypre et loué à cet opérateur américain. En contrepartie, le coût de distribution de MCD (qui émettait également en ondes moyennes depuis Chypre jusqu'à fin 2019) a également été réévalué à hauteur du même montant. La réévaluation des ressources propres n'a donc aucun impact sur le résultat de l'entreprise mais permet en revanche de présenter un périmètre de ressources propres plus exhaustif. Les réalisés 2017 et 2018 ainsi que la prévision actualisée 2019 ont été ajustés en conséquence pour être comparables avec le réalisé 2019.

Source des données : France Médias Monde.

### INDICATEUR 3.3

#### Résultat net

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
Résultat net	M€	-1,5	0	Non déterminé	0,0	-2,8	Non déterminé

#### Commentaires techniques

Source des données : comptes sociaux et prévisions budgétaires de France Médias Monde

### ANALYSE DES RÉSULTATS

#### Analyse des résultats de l'indicateur 3.1

La maîtrise des charges d'exploitation de FMM est appréhendée ici par le biais des charges de personnel, qui représentent 54 % du budget global de FMM, et le suivi des effectifs.

Ainsi, **les charges de personnel** (base comptes 64 après neutralisation des litiges et transactions comptabilisés en charges à payer et, pour l'année 2018, de la réévaluation exceptionnelle de la provision pour congés dans le cadre de l'application de la règle du 10<sup>ème</sup> CP), s'élèvent en 2019 à 143,3 M€ (dont 0,7 M€ au titre du portail InfoMigrants) contre 142,7 M€ en 2018 (dont 0,5 M€ au titre du portail InfoMigrants et 0,4 M€ au titre de Mashable dont l'activité a été arrêtée fin 2018). Hors ces développements non financés par la CAP (Mashable en 2018, portail InfoMigrants en 2018 et 2019), les charges de personnel s'élèvent donc en 2019 à 142,6 M€ contre 141,8 M€ en 2018.

Cette augmentation de 0,8 M€ constatée entre 2018 et 2019 résulte principalement du glissement de la masse salariale lié à la négociation annuelle obligatoire (NAO) et de l'augmentation de la variation de provision pour congés/CET/récupérations, en partie compensés par des économies générées par des départs non remplacés (gains de productivité).

Cette évolution est également impactée par le transfert, pour la première fois en 2019, du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) en allègement de charges patronales alors qu'il était comptabilisé jusqu'en 2018 en crédit d'impôt.

**Les effectifs totaux de FMM** s'élèvent en 2019 à 1757 ETP (dont 8 ETP au titre du portail InfoMigrants) contre 1776 ETP en 2018 (dont 14 ETP au titre du portail InfoMigrants et de Mashable), soit donc une baisse globale de 19 ETP d'une année sur l'autre. Hors les développements non financés par la CAP (Mashable en 2018, portail InfoMigrants en 2018 et 2019), les effectifs s'élèvent donc en 2019 à 1749 ETP contre 1762 ETP en 2018, soit une baisse de 13 ETP.

Cette diminution traduit les efforts faits par l'entreprise ces dernières années pour favoriser les départs non remplacés grâce à la réalisation de gains de productivité.

#### Analyse des résultats de l'indicateur 3.2

Hors subventions des bailleurs de fonds internationaux, les ressources propres de France Médias Monde connaissent une légère baisse, celles-ci passant de 9,0 M€ en 2018 à 8,9 M€ en 2019. Cette situation est liée au retrait de l'opérateur américain USAGM (ex BBG) du site de Chypre fin septembre 2019. Auparavant, FMM louait à USAGM l'un

des deux émetteurs en ondes moyennes présents sur ce site pour une recette annuelle de 1,9 M€ (dont 1,3 M€ de location et 0,6 M€ de refacturation de consommation d'électricité). Le produit de la location (1,3 M€) permettait d'absorber une grande partie des coûts d'exploitation du site. Le retrait de USAGM fin septembre 2019 s'est ainsi traduit par une baisse de ressources propres de 0,6 M€ entre 2018 et 2019.

Cette diminution a été compensée par la progression des produits de diversification comme la syndication de contenus ou des partenariats (+ 0,3 M€) et des recettes issues de la commercialisation des éditions musicales (+ 0,2 M€). Les recettes publicitaires sont, quant à elles, restées globalement stables entre 2018 et 2019. Hors impact du retrait de l'opérateur USAGM, FMM a donc bénéficié en 2019 d'une progression de 0,5 M€ de ses ressources propres.

Plus généralement, la progression des recettes commerciales de FMM reste structurellement affectée par le morcellement d'un marché publicitaire international d'ores et déjà dominé par les diffuseurs anglophones, par certaines limitations du champ de commercialisation des espaces publicitaires s'imposant aux médias d'information (à l'instar de l'interdiction de parrainer des journaux ou magazines d'information), par certaines évolutions réglementaires africaines qui affectent les décrochages publicitaires locaux, notamment pour RFI, ainsi que, pour ce qui concerne les recettes de publicités digitales, le rapport de force déséquilibré vis-à-vis des grands acteurs du numérique qui captent l'essentiel des revenus.

### **Analyse des résultats de l'indicateur 3.3**

FMM a dégagé en 2019 un résultat opérationnel positif de 2,6 M€ grâce à d'importants efforts d'économie réalisés par l'ensemble de ses directions et activités. Cet excédent a permis à l'entreprise de financer partiellement les coûts exceptionnels de restructuration liés à la fermeture du site de Chypre, et au projet de plan de départs volontaires dont FMM a provisionné les coûts dans ses comptes au 31 décembre 2019 pour un montant net de 5,4 M€. Ainsi, grâce aux économies réalisés, FMM a pu limiter le déficit constaté sur l'exercice 2019 à - 2,8 M€ (*cf.* analyse détaillée des résultats dans la partie consacrée à la justification au premier euro).

## PRÉSENTATION DES CRÉDITS

### 2019 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS OUVERTS ET DES CRÉDITS CONSOMMÉS

#### 2019 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action  <i>Prévision LFI 2019 Consommation 2019</i>	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
01 – France Médias Monde	261 529 150 261 529 150	<b>261 529 150</b> <b>261 529 150</b>	261 529 150
<b>Total des AE prévues en LFI</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>
Ouvertures / annulations par FdC et AdP			
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP			
Total des AE ouvertes	261 529 150	261 529 150	
<b>Total des AE consommées</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>	

#### 2019 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action  <i>Prévision LFI 2019 Consommation 2019</i>	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
01 – France Médias Monde	261 529 150 261 529 150	<b>261 529 150</b> <b>261 529 150</b>	261 529 150
<b>Total des CP prévus en LFI</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>
Ouvertures / annulations par FdC et AdP			
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP			
Total des CP ouverts	261 529 150	261 529 150	
<b>Total des CP consommés</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>	

### 2018 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS VOTÉS (LFI) ET DES CRÉDITS CONSOMMÉS

#### 2018 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action  <i>Prévision LFI 2018 Consommation 2018</i>	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
01 – France Médias Monde	263 162 750	263 162 750	<b>263 162 750</b>

## France Médias Monde

Programme n° 844 PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action  <i>Prévision LFI 2018</i> Consommation 2018	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
	263 162 750		<b>263 162 750</b>
<b>Total des AE prévues en LFI</b>	<b>263 162 750</b>	<b>263 162 750</b>	<b>263 162 750</b>
<b>Total des AE consommées</b>	<b>263 162 750</b>		<b>263 162 750</b>

## 2018 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action  <i>Prévision LFI 2018</i> Consommation 2018	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
01 – France Médias Monde	263 162 750 263 162 750	263 162 750	<b>263 162 750</b> <b>263 162 750</b>
<b>Total des CP prévus en LFI</b>	<b>263 162 750</b>	<b>263 162 750</b>	<b>263 162 750</b>
<b>Total des CP consommés</b>	<b>263 162 750</b>		<b>263 162 750</b>

## PRÉSENTATION PAR TITRE ET CATÉGORIE DES CRÉDITS CONSOMMÉS

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Consommées* en 2018	Ouvertes en LFI pour 2019	Consommées* en 2019	Consommés* en 2018	Ouverts en LFI pour 2019	Consommés* en 2019
<b>Titre 7 – Dépenses d'opérations financières</b>	<b>263 162 750</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>	<b>263 162 750</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>
Prêts et avances	263 162 750	261 529 150	261 529 150	263 162 750	261 529 150	261 529 150
<b>Total hors FdC et AdP</b>		<b>261 529 150</b>			<b>261 529 150</b>	
<b>Total*</b>	<b>263 162 750</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>	<b>263 162 750</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>

\* y.c. FdC et AdP

## JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

## ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX AU PROGRAMME

## ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action  <i>Prévision LFI Consommation</i>	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP
01 – France Médias Monde		261 529 150	261 529 150		261 529 150	261 529 150
		261 529 150	261 529 150		261 529 150	261 529 150
<b>Total des crédits prévus en LFI *</b>		<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>		<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>
Ouvertures / annulations y.c. FdC et AdP						
Total des crédits ouverts		261 529 150	261 529 150		261 529 150	261 529 150
<b>Total des crédits consommés</b>		<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>		<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>
Crédits ouverts - crédits consommés						

\* hors FdC et AdP pour les montants de la LFI

## PASSAGE DU PLF À LA LFI

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
PLF	0	261 529 150	261 529 150	0	261 529 150	261 529 150
Amendements	0	0	0	0	0	0
<b>LFI</b>	<b>0</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>	<b>0</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>

DÉPENSES PLURIANNUELLES

---

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

AE 2019	CP 2019
AE ouvertes en 2019 * (E1) <b>261 529 150</b>	CP ouverts en 2019 * (P1) <b>261 529 150</b>
AE engagées en 2019 (E2) <b>261 529 150</b>	CP consommés en 2019 (P2) <b>261 529 150</b>
AE affectées non engagées au 31/12/2019 (E3) <b>0</b>	dont CP consommés en 2019 sur engagements antérieurs à 2019 (P3 = P2 - P4) <b>261 529 150</b>
AE non affectées non engagées au 31/12/2019 (E4 = E1 - E2 - E3) <b>0</b>	dont CP consommés en 2019 sur engagements 2019 (P4) <b>0</b>

#### RESTES À PAYER

Engagements ≤ 2018 non couverts par des paiements au 31/12/2018 brut (R1) <b>0</b>					
Travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2018 (R2) <b>0</b>					
	<b>Engagements ≤ 2018 non couverts par des paiements au 31/12/2018 net (R3 = R1 + R2) <b>0</b></b>	-	CP consommés en 2019 sur engagements antérieurs à 2019 (P3 = P2 - P4) <b>261 529 150</b>	=	Engagements ≤ 2018 non couverts par des paiements au 31/12/2019 (R4 = R3 - P3) <b>-261 529 150</b>
	AE engagées en 2019 (E2) <b>261 529 150</b>	-	CP consommés en 2019 sur engagements 2019 (P4) <b>0</b>	=	Engagements 2019 non couverts par des paiements au 31/12/2019 (R5 = E2 - P4) <b>261 529 150</b>
					<b>Engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019 (R6 = R4 + R5) <b>0</b></b>
					Estimation des CP 2020 sur engagements non couverts au 31/12/2019 (P5) <b>0</b>
					Estimation du montant maximal des CP nécessaires après 2020 pour couvrir les engagements non couverts au 31/12/2019 (P6 = R6 - P5) <b>0</b>

NB : les montants ci-dessus correspondent uniquement aux crédits hors titre 2

\* LFI 2019 + reports 2018 + mouvements réglementaires + FDC + ADP + fongibilité asymétrique + LFR

JUSTIFICATION PAR ACTION

---

**Action 01****France Médias Monde**

	Prévision LFI			Réalisation		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
(y.c. FdC et AdP)						
Autorisations d'engagement		261 529 150	<b>261 529 150</b>		261 529 150	<b>261 529 150</b>
Crédits de paiement		261 529 150	<b>261 529 150</b>		261 529 150	<b>261 529 150</b>

**ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE**

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 7 : Dépenses d'opérations financières	261 529 150	261 529 150	261 529 150	261 529 150
Prêts et avances	261 529 150	261 529 150	261 529 150	261 529 150
<b>Total</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>	<b>261 529 150</b>

**1 / Le groupe France Médias Monde**

Le groupe FMM édite les médias suivants :

- France 24, chaîne d'information en continu quadrilingue (français, anglais, arabe 24h/24 et espagnol 12h/24 ;
- RFI, radio internationale d'actualité en français et en seize autres langues ;
- Monte Carlo Doualiya, radio généraliste laïque en langue arabe.

Ces trois médias proposent leurs contenus en **vingt langues**, à destination des cinq continents. Les journalistes de FMM et son réseau de correspondants offrent aux auditeurs, téléspectateurs et internautes une information ouverte sur le monde et sur la diversité des cultures et des points de vue, à travers des journaux d'information, des reportages, des magazines et des débats.

RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya **enregistrent en 2019 207,3 millions de contacts hebdomadaires** mesurés, en hausse de 31,2 millions de contacts (+ 17,8 %) par rapport à 2018, grâce à la large diffusion de leurs contenus à la radio, à la télévision et sur les environnements numériques, en français et en dix-neuf autres langues. Les trois chaînes du groupe FMM rassemblent **143,4 millions de téléspectateurs et auditeurs hebdomadaires en linéaire** (+ 10,5%), hors radios partenaires. **Sur les environnements numériques, les trois chaînes enregistrent 63,9 millions d'utilisateurs** (+ 37,8 %). Sur les réseaux sociaux, RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya comptabilisent fin 2019 un total de **76 millions d'abonnés sur Facebook, Twitter, YouTube et Instagram**. Sur l'ensemble de l'année 2019, plus de 1,5 milliard de vidéos et sons ont été consommés (**132 millions par mois, soit + 73 % par rapport à 2018**).

Malgré un contexte d'effort budgétaire et une concurrence qui s'intensifie, ces bons résultats confirment la pertinence de la stratégie mondiale déployée par France Médias Monde pour améliorer ses offres, consolider ses audiences, et conquérir de nouveaux utilisateurs, tout comme l'appétence des publics mondiaux pour les chaînes internationales françaises. Des tassements des audiences s'observent néanmoins dans les zones qui étaient traditionnellement les plus fortes (Afrique francophone, monde arabe). Cela s'explique, entre autres facteurs, par les économies consenties sur les budgets de diffusion/distribution et de marketing au moment même où de nouveaux entrants apparaissent sur ces marchés.

**2/ L'activité en 2019 : contexte et faits marquants**

Dans un contexte budgétaire contraint, des efforts de productivité et d'économie ont été mis en œuvre par l'entreprise en 2019 :

- **La poursuite des efforts d'économie sur les grilles de programmes** plus particulièrement marqués sur la rédaction de France 24 (baisse du recours aux correspondants, du budget consacré à la couverture des opérations spéciales et des coûts de transmissions) ;
- **La poursuite de la réduction des coûts de distribution et de diffusion des médias de FMM** sans pour autant remettre en cause la couverture des zones stratégiques prioritaires :
  - en télévision, renégociation à la baisse de certains contrats, décalage du déploiement de la diffusion TNT en Afrique et arrêt de la diffusion de France 24 en télévision numérique terrestre en Outre-Mer à compter du 1<sup>er</sup> mars 2019. La chaîne continue néanmoins d'accroître sa pénétration du marché TV sur l'ensemble des continents. Ainsi, fin décembre 2019, France 24 était distribuée dans **403,9 millions de foyers** recevant une ou plusieurs versions de la chaîne (diffusion 24h/24), soit une progression de **4,8 %** par rapport à 2018. France 24 bénéficie en effet souvent de la croissance des parcs installés (variable selon les pays). En outre, elle a acquis un statut qui permet désormais de renégocier favorablement les conditions économiques de sa reprise par les opérateurs dans les cas où celle-ci reste payante, France 24 étant aujourd'hui majoritairement perçue à l'égal des grandes chaînes historiques d'information internationales ;
  - concernant MCD, effet en année pleine de l'arrêt de la diffusion de la radio arabophone en FM aux Emirats Arabes Unis (novembre 2018). L'année 2019 est également marquée par la fermeture fin décembre du site de diffusion de MCD en ondes moyennes basé à Chypre à la suite du retrait de l'opérateur américain USAGM (dont le produit de la location d'un des deux émetteurs permettait de financer une grande partie des coûts d'exploitation du site) et en l'absence de repreneurs ;
  - s'agissant de RFI, baisse des frais de fonctionnement des réseaux de diffusion.
- **L'augmentation des gains de productivité** (hausse des départs de personnels non remplacés) ;
- **La poursuite des économies sur les directions supports et transverses et plus généralement sur l'ensemble des frais de fonctionnement de l'entreprise.**

Grâce à ces efforts de gestion, FMM a été en mesure de préserver en 2019 ses missions et objectifs stratégiques à travers :

- **Le renforcement des langues africaines de RFI** autour de trois pôles régionaux basés à Dakar (mandingue, peul), implantation inaugurée en fin d'année 2019, à Lagos (haoussa) et à Nairobi (swahili). Avec l'appui de financements de l'Agence Française de Développement (AFD) dans le cadre de projets en partenariat avec CFI, ces pôles assurent la production de contenus de proximité avec des journalistes locaux, l'accent étant notamment mis sur la lutte contre les infox. Ainsi, le projet MédiaSahel, piloté par Canal France International (CFI), a permis d'amorcer en 2019 une action cohérente entre média et développement. RFI s'est engagée dans ce projet au travers de la production de magazines en français, mandingue et peul lancés en 2019, tandis que CFI prenait en charge le volet formation.
- **La poursuite de la diffusion de la chaîne France 24 en espagnol** (6 heures par jour) avec un passage en décembre 2019 de sa diffusion à 12 heures par jour à budget constant.

La chaîne lancée en 2017 propose quotidiennement une programmation d'information et de magazines en langue espagnole. Basée à Bogota, la rédaction de France 24 en espagnol travaille en lien étroit avec celle de RFI en espagnol au travers d'émissions radio-TV communes et d'offres numériques en synergie.

France 24 en espagnol couvre désormais 6,8 millions de foyers, dont 6,7 millions en Amérique Latine, en augmentation de 1,1 million en un an (+ 16%). D'après les premiers résultats d'audience de France 24 en espagnol mesurés en l'Argentine, en Colombie et au Mexique, la déclinaison hispanophone de France 24 a touché en 2019 2,0 millions de téléspectateurs hebdomadaires, en progression de + 38% par rapport à 2018.

- **La poursuite de la transformation numérique au cœur du projet éditorial** notamment à travers le **décloisonnement** entre les rédactions linéaires et numériques. A titre d'illustration, la réorganisation conduite au sein de France 24 depuis deux ans a permis de regrouper les journalistes contribuant aux versions linéaire et numérique travaillant dans une même langue au sein d'équipes uniques avec une hiérarchie commune.

De même, la transition numérique est largement avancée dans les équipes des langues de RFI, notamment au sein de la rédaction anglophone de la chaîne qui a opéré sa transformation numérique en 2019.

- **Le développement de la coopération internationale, notamment européenne autour du socle franco-allemand.** Le développement du partenariat entre FMM et Deutsche Welle a déjà permis de mettre en œuvre des projets communs: portail « **Infomigrants** » lancé en mars 2017 en français, anglais et arabe et élargi en 2018 à deux langues afghanes (Pachtoun et Dari), participation de France 24 à la chaîne numérique en langue turque **+90**, coproductions dans le cadre des élections européennes, de l'anniversaire de la chute du mur de Berlin, travaux autour de l'élaboration du projet ENTER d'offre numérique plurilingue à destination des jeunes européens, etc.
- **La poursuite des coopérations et synergies avec les autres groupes audiovisuels publics nationaux :** poursuite de la participation de France 24 à la chaîne **franceinfo**, participation aux offres numériques **Culture Prime** et **Lumni** (offre éducative lancée fin 2019), mutualisation des bonnes pratiques et **appels d'offres groupés** en matière de politique d'achat public, renforcement de la coopération dans le domaine de la **cybersécurité**, etc.
- La poursuite de la **politique de ressources humaines** visant à améliorer les conditions de travail de toutes les catégories de salariés et notamment en 2019 des non-permanents (revalorisation du barème de rémunération des pigistes, amélioration de la protection sociale des correspondants) et à renforcer la démarche de promotion d'égalité des chances (parité, handicap, ...).

### **3 / Les comptes en 2019**

En 2019, le montant de dotation publique alloué à FMM s'établit à 256,2 M€ HT, en retrait de 1,6 M€ par rapport à 2018. Outre cet effort, qui s'inscrit dans le cadre de la participation de FMM au redressement des finances publiques au même titre que l'ensemble du secteur audiovisuel public, le budget 2019, voté à l'équilibre, tient compte de glissements inéluctables (notamment liés à l'évolution de la masse salariale, aux amortissements et au passage de la distribution de France 24 en HD sur la base de contrats déjà signés) pour un montant de 5,4 M€.

Dans ce contexte contraint, FMM a poursuivi ses efforts d'économie en cours d'exercice. Ceux-ci lui permettent de dégager un résultat opérationnel de 2,6 M€.

Ce résultat excédentaire a été mobilisé par la société pour le financement partiel des coûts exceptionnels qui pèsent sur l'exercice 2019 :

- coûts de restructuration liés à la fermeture du site d'émission en ondes moyennes de Chypre (montant net de 0,1 M€) ;
- constitution d'une provision au titre du plan de départs volontaires pour un montant net de 5,3 M€ (montant brut de 6,9 M€ en partie compensé par la reprise de provision pour indemnité de départ en retraite directement liée au PDV pour 1,0 M€ ainsi que la reprise partielle d'une autre provision d'exploitation à hauteur de 0,6 M€ de la provision partielle) qui doit être négocié en 2020 et se traduire par des mutualisations éditoriales en application du plan d'action à horizon 2022 élaboré par la société en lien avec ses tutelles et approuvé par ses instances de gouvernance.

La mobilisation de cet excédent lui permet de limiter à -2,8 M€ la perte nette liée à ces coûts exceptionnels.

Dans le détail, le **compte de résultat analytique 2019 de FMM** se présente comme suit :

**France Médias Monde**  
**Compte de résultat analytique - réel 2019**  
(Conseil d'administration du 28 mai 2020)

(montants en millions d'euros)	(A)		(B)	(B) - (A)	
	2019	2018	2019	Evolution	
	Budget pro forma (1)	réel pro forma (1)	réel CA 28.05.20	R2018 - R2019 M€	%
<b>PRODUITS</b>	<b>267,6</b>	<b>269,2</b>	<b>267,5</b>	<b>(1,6)</b>	<b>-0,6%</b>
Dotations publiques	256,2	257,8	256,2	(1,6)	-0,6%
Subvention	0,0	0,0	0,0	0,0	
Contribution à l'audiovisuel public	256,2	257,8	256,2	(1,6)	-0,1%
Ressources propres	11,5	11,4	11,4	(0,0)	-2,3%
Publicité / parrainage	3,8	3,5	3,5	(0,1)	
- France 24	2,4	2,2	2,3		
- RFI	1,5	1,3	1,2		
- MCD	0,0	0,0	0,0		
Autres ress. propres (diversification, éditions musicales, etc.)	3,0	3,0	3,6	0,5	17,4%
Refacturation presta et autres (principalt refact Chypre jusqu'en 2019)	2,0	2,4	1,8	(0,5)	N5
Subventions bailleurs de fonds s/ projets	2,7	2,4	2,5	0,1	3,5%
Projet AFD	0,0	0,0	0,0	0,0	N5
Autres produits (reprise prov., etc.)	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>CHARGES</b>	<b>(267,7)</b>	<b>(269,2)</b>	<b>(265,0)</b>	<b>4,3</b>	<b>-1,6%</b>
Coût des offres linéaires et numériques (y/c F24 espagnol)	(181,2)	(179,8)	(176,7)	3,1	-1,7%
Rédactions	(122,2)	(121,5)	(119,3)	2,2	-1,8%
- RFI	(52,8)	(52,3)	(51,9)	0,3	0,6%
- France 24	(62,3)	(62,2)	(60,5)	1,6	2,6%
- MCD	(7,1)	(7,1)	(6,8)	0,2	3,4%
Coûts Techniques (DTSI)	(59,1)	(58,3)	(57,4)	0,9	-1,5%
Environnements numériques	(8,4)	(7,6)	(7,9)	(0,3)	3,8%
Frais de diffusion / distribution (coût complet)	(29,7)	(30,3)	(28,8)	1,4	-4,8%
- RFI	(9,6)	(9,6)	(9,1)		
- France 24	(16,5)	(16,1)	(15,6)		
- MCD (y/c Chypre)	(3,6)	(4,6)	(4,1)		
Communication / marketing	(3,7)	(3,7)	(3,4)	0,3	-8,2%
Projets financés via subv bailleurs de fonds internationaux	(2,7)	(2,4)	(2,5)	(0,1)	N5
Directions communes et moyens communs	(41,9)	(45,5)	(45,7)	(0,2)	0,4%
Directions communes / transverses	(17,0)	(17,4)	(16,6)	0,9	-5,0%
Charges liées à la masse salariale non affectées (y/c PIDR, litiges, prov CP)	(3,7)	(10,3)	(8,3)	2,0	-19,2%
Moyens communs	(21,2)	(17,8)	(20,8)	(3,0)	17,0%
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>	
<b>AUTRES RESULTATS</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>(5,4)</b>	<b>(5,5)</b>	
<b>RESULTAT NET</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(2,9)</b>	
<b>France 24 espagnol (coût complet) (2)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(6,0)</b>	<b>0,4</b>	<b>-6,5%</b>
<b>Dotation aux amortissements (autofinancés) (2)</b>	<b>(9,6)</b>	<b>(9,0)</b>	<b>(8,9)</b>	<b>0,1</b>	

(1) Dans un souci de simplification de lecture du compte de résultat analytique et d'une meilleure harmonisation avec le format de reporting budgétaire interne à FMM, la présentation du compte de résultat a fait l'objet de certains reclassements ligne à ligne lors de la présentation du budget 2020 au CA FMM du 19 décembre 2019 et dans le cadre de la présentation du réalisé 2019. Le budget 2019 ainsi que le réalisé 2018 ont été modifiés en conséquence dans le cadre d'un pro forma permettant une analyse sur des bases comparables du réalisé 2019 par rapport au (2) Les dépenses consolidées sur ces lignes sont également réparties sur les différentes lignes de charges du compte de résultat analytique.

### 3.1 / Analyse des principaux écarts entre le budget 2019 et le réalisé 2019

Par rapport au budget 2019 qui prévoyait un résultat à l'équilibre, FMM a dégagé en 2019 un résultat opérationnel positif de + 2,6 M€ (avant prise en compte des éléments exceptionnels) grâce à la réalisation d'économies supplémentaires liées à :

- un effort important sur l'activité de France 24 pour un montant total de 2,7 M€ (moindre recours aux correspondants, forte baisse des frais de transmission et non utilisation d'une partie du budget prévu pour les opérations spéciales) ;

- des économies sur les frais de fonctionnement et opérations spéciales de la rédaction de RFI (0,3 M€) ;
- une réduction des coûts de distribution TV pour 1,0 M€ (renégociation contrat Arabsat, arrêt de la diffusion de France 24 sur la TNT en outremer, décalage de l'utilisation de l'enveloppe consacrée aux développements dont la TNT Afrique, renégociation de contrats, autres économies sur les frais de fonctionnement) ;
- une baisse des amortissements de 0,6 M€, conséquence du décalage du plan pluriannuel d'investissements ;
- diverses autres économies pour 2,0 M€ dont 0,7 M€ sur les directions supports et transverses, 0,7 M€ lié au décalage de certains travaux ou projets de développement et à la baisse des autres frais de personnel (postes vacants) et 0,6 M€ d'économies sur les autres frais généraux (taxes, etc.).

Ces **économies** (principalement exceptionnelles, donc non reconductibles sur les années suivantes), pour un montant global de **6,6 M€**, ont permis de financer les dépassements budgétaires suivants :

- la réévaluation de la variation de provision pour congés/CET/récupérations, celle-ci passant de 1,1 M€ à 2,5 M€ afin de prendre en compte les résultats de l'audit mené sur les jours de récupération. Cet audit a mis en exergue notamment la génération d'un volume important de jours de récupération (12 000 jours ouvrés par an) dont une part significative n'est pas posée dans l'année où les jours en question ont été acquis. Afin de limiter cette incidence, FMM prévoit notamment dès 2020 d'améliorer la prise des jours de récupération au fur et à mesure de leur génération, plus particulièrement en ce qui concerne les collaborateurs non planifiés (qui génèrent 30 % des jours de récupération et ne sont pas remplacés pendant leurs absences) ;
- l'augmentation des litiges sociaux et départs transactionnels, ceux-ci passant de 0,8 M€ à 2,8 M€, dont 1,4 M€ uniquement au titre des provisions passées sur les nouveaux litiges sociaux subis par l'entreprise et 1,4 M€ au titre des transactions liées aux départs négociés ;
- la revalorisation de la provision pour indemnités de départ en retraite (PIDR) du fait de la baisse des taux d'intérêt servant à l'actualisation de la PIDR (+0,5 M€).

Sur la base de ces éléments, le **résultat opérationnel positif de + 2,6 M€** dégagé par FMM en 2019 a permis de financer une partie des coûts de restructuration exceptionnels liés à :

- la fermeture du site de Chypre, dont le coût net a pu être réduit à 0,1 M€ ;
- le projet de plan de départ volontaire pour un coût net de 5,3 M€.

**FMM affiche ainsi en 2019 un résultat net négatif limité à – 2,8 M€.**

Le plan d'action que FMM prévoit de mettre en œuvre dans le cadre de sa trajectoire financière 2019 – 2022 ainsi que l'apport de l'Etat pour accompagner cette transformation doivent permettre à l'entreprise de dégager sur les années 2020 à 2022 les résultats bénéficiaires suffisants pour compenser progressivement la perte prévisionnelle de 2019 et même améliorer les capitaux propres de l'entreprise à horizon 2022 par rapport au niveau de fin 2018.

### **3.2 / Principales évolutions entre 2018 et 2019**

**Par rapport à l'année 2018** qui avait vu l'entreprise atteindre un résultat net à l'équilibre, FMM a su limiter sa perte nette à – 2,8 M€ en 2019 grâce à un résultat opérationnel positif de + 2,6 M€ qui a permis de financer en partie les coûts de restructuration provisionnés en 31 décembre liés à la fermeture du site de Chypre et au plan de départs volontaires.

Au plan opérationnel, les principales évolutions d'une année sur l'autre prennent en compte :

- une baisse des ressources publiques (CAP) de 1,6 M€ ;
- le retrait de l'opérateur américain USAGM du site de diffusion en ondes moyennes de Chypre qui se traduit par une baisse de recettes liée à la location d'un émetteur (0,5 M€) ;
- une hausse des dépenses limitée à 2,5 M€ prenant principalement en compte :
  - le glissement de la masse salariale dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO) (1,7 M€) ;
  - les indexations contractuelles et la non reconduction en 2019 de reprises de provisions exceptionnelles réalisées en 2018 (principalement liées à la renégociation du contrat avec la Société pour la perception de la rémunération équitable (SPRE) en partie compensées par des économies sur les frais généraux (impact net global de 0,8 M€) ;
- une augmentation des autres ressources et économies de 7,2 M€ marquée par :
  - une augmentation des ressources propres de 0,5 M€ ;
  - de nouveaux gains de productivité (0,8 M€) compte tenu de la poursuite de politique de non remplacement de départs ;
  - un effort sur l'activité de France 24 permettant de dégager une économie globale de 1,6 M€ ;
  - la réalisation de nouvelles économies sur les coûts de diffusion et de distribution (1,4 M€) ;
  - des économies sur les directions supports et transverses (1,2 M€) ;
  - la baisse des litiges et départs transactionnels (1,3 M€) et de la variation de provision pour congés/CET/récupérations (0,4 M€).

Au-delà du résultat opérationnel positif de 2,6 M€, les éléments exceptionnels pris en compte en 2019 correspondent aux coûts de restructuration liés à la fermeture du site de Chypre et au plan de départs volontaires pour un montant net de 5,4 M€ (cf. ci-dessus).

### **3.3 / Evolution des charges de personnel**

En matière de charges de personnel (base comptes 64 après neutralisation des litiges et transactions et, pour l'année 2018, de la réévaluation exceptionnelle de la provision pour congés dans le cadre de l'application de la règle du 10<sup>ème</sup> CP), celles-ci s'élèvent en 2019 à 143,3 M€ versus 142,7 M€ en 2018.

**L'augmentation de 0,6 M€ entre 2018 et 2019** prend principalement en compte le glissement de la masse salariale dans le cadre de la NAO et l'augmentation de la variation de provision pour congés/CET/récupérations en partie compensés par l'économie liée aux départs non remplacés (gains de productivité). Cette évolution est également impactée par le transfert en 2019 du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) en allègement de charges patronales alors qu'il était comptabilisé jusqu'en 2018 en crédit d'impôt.

**Les effectifs totaux de FMM s'inscrivent en baisse de 19 ETP**, pour la première fois depuis 2012, passant de 1 776 ETP en 2018 à 1 757 ETP en 2019. Cette diminution, traduit les efforts faits par l'entreprise ces dernières années pour favoriser les départs non remplacés grâce à d'importants gains de productivité.

**Le taux de recours au personnel non permanent s'élève en 2019 à 22 %**, en baisse par rapport à 2018.